

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
MARKETING ÉS MENEDZSMENT TANSZÉK



KODOLÁNYI JÁNOS FŐISKOLA
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI TANSZÉK



VÁLLALATI NÖVEKEDÉS – VÁLTOZÓ MENEDZSMENT/MARKETING

(A 2007. november 22-én tartott konferencia előadásainak lektorált írásai)

Szerkesztette: Dr. Józsa László
Dr. Csath Magdolna

Lektorálta: Dr. Bencsik Andrea, egyetemi docens
Dr. Csath Magdolna, egyetemi tanár
Dr. Élő Gábor, egyetemi docens
Dr. Józsa László, egyetemi tanár
Dr. Kemény Gábor, főiskolai tanár
Dr. Papp Ilona, egyetemi docens
Dr. Somogyi Ferenc, főiskolai tanár

Műszaki szerkesztő: Barka László

ISBN 978-963-7175-48-0

Győr–Székesfehérvár
2008.

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó	3
Gazdag László A jövő menedzsmentje	4
Kemény Gábor–Csepregi Attila Egy controlling kutatás tapasztalatai – egy konkrét példa bemutatásával	14
Dr. Svéhlik Csaba PhD Piac- és technológia-vezérelt termékinnováció az autóiparban	20
Dr. Ködmön István Az „e-vezetés” sikertényezői és a szabványosított vállalatvezetés	31
Czeplédi Csilla A női vezetők munkával való elégedettségének értékelése egy kutatás eredményei alapján	38
Véry Zoltán Posztmodern menedzsment – vezetésirányítási konfigurációk	49
Szabó István A többségi önkormányzati tulajdonú gazdaság expanzív fejlődési pályára állítása egy új gazdasági struktúra alkalmazása esetén	62
Marosi Ildikó Felsőoktatási változások a tudás menedzseléséért	71
Balázné Lendvai Marietta Társadalmi felelősségvállalás mint a pénzügyi szolgáltatók növekedésének és a pénzügyi kultúra fejlesztésének egyik fontos alappillére	80
Koloszár László Kis- és középvállalkozások és az ERP rendszerek	93
dr. Gálné Knippel Barbara Változások a magyarországi gyógyszerpiacon	101
Konczosné dr. Szombathelyi Márta Esély a sikerre	110
Papp-Váry Árpád Ferenc „Márkás országok” – Márkamodellek és márkaérték-számítás az országok esetében	126
Bellász Zsuzsa–Dunay Anna–Török L. Gábor A régió- és településmarketing hazai alkalmazása	145

Ercsey Ida	
Vevői elégedettség vizsgálata a magyar postán	150
Dunay Anna	
A halászati ágazat jelentőségének növelése a 2007–2013. közötti időszakban	161
Juhász Tímea	
A családbarát koncepció szervezeti bevezetése	170
Dr. Bencsik Andrea–Lőre Vendel	
Tudásmegosztási hajlandóság a szlovákiai fiataloknál	180
Süle Edit	
Az idő mint versenytényező a logisztikában	195
Szabó György	
Kihívás/változás a marketing magatartásban és pillanatfelvétel KKV körben – 2007 ...	203
Hevér Krisztina	
Változó marketing: az internet, mint a marketingkommunikáció egyik új eszköze az étrend-kiegészítők piacán	212
Keller Veronika	
Az eladáshelyi reklámok hatása a vásárlókra	228
Tárkányi Eszter	
A referenciacsoport-befolyásra való fogékonyság és a véleményvezetői szerep közötti összefüggés egyes termékkategóriák esetében	237
Grotte Judit	
„Fapados” turizmus	253
Oksana Dolgopolova	
Specialities of launching a product on Ukrainien market	261
Papp-Váry Árpád Ferenc–Bonyhádi Gábor–Schwang Zoltán–Gyöngyösi Pál	
„A szélvédő mögül” – Az óriásplakátok megítélése és hatékonyságuk az autósok szemével (egy benzinkutakon történt megkérdezés eredményei)	269
Dr. Hofer Mária	
Marketing eszközök a biofogyasztás növelésének szolgálatában	285
Hegy Barbara	
A K+F alapú pozicionálás, mint a nagyvárosi marketing új eleme	298

ELŐSZÓ

A Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának Marketing és Menedzsment Tanszéke és a Kodolányi János Főiskola Gazdálkodás és Menedzsment Tanszéke 2007-ben indította el konferenciasorozatát, amelynek céljai a következőkben foglalhatók össze:

- lehetőséget biztosítani a hazai tudományos eszmecserére, egymás gondolatainak megismerésére.
- megjelenési lehetőséget adni a marketing és menedzsment területén PhD kutatásokat folytató fiataloknak.
- találkozási lehetőséget adni az elmélet és a gyakorlat képviselői számára, s végül
- bebizonyítani, hogy a konferencia témáját alkotó szakterületeken színvonalas kutatások folynak a két intézmény keretei között is.

A 2007. november 22-i konferencia sikerein felbátorodva úgy véltük, hogy célszerű közreadni azokat a színvonalas írásokat, amelyek az előadások alapját képezték. A kötet elkészült, s bízom abban, hogy a CD olvasói olyan új ismeretekre, gondolatébresztő cikkekre lelnek benne, amelyek újabb ösztönzést adnak jövőbeli munkájukhoz.

Győr, 2008. október

A konferencia szervezőinek nevében:

Prof. Dr. Józsa László

Gazdag László
egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem
Gazdag@ktk.pte.hu

A JÖVŐ MENEDZSMENTJE

„Korunk két legnagyobb találmánya a személyi számítógép és a McDonald's hamburger”

Henry Ergas,
az OECD vezető munkatársa

Világgazdasági korszakváltások a XX. században¹

„Navigare necesse est, vivere non est ecesse”

(Pompeius nógatta ezzel katonáit, amikor azok nem akartak a viharos tengerre szállni.)

Amikor a globalizációról beszélünk, elfelejtjük, hogy a nagy földrajzi fölfedezésekkel útjára indult, tehát korántsem új keletű folyamatról van szó. Fél évezreddel ezelőtt, 1492 augusztus 7-én indult el a Nina, a Pinta és a Santa Maria... A XX. században csupán kiteljesedett és valóban globálissá vált e kort meghatározó tendencia.

Ennek okai a XIX–XX. század fordulóján végbement komplex technikai-technológiai forradalomban gyökereznek, amely nagyjából 1880–1914 között zajlott le drámai gyorsasággal és koncentrálttsággal. Az ezekben az évtizedekben kifejlesztett korszakalkotó alapinnovációk gyökeres változásokat idéztek elő a világgazdaságban. Néhány ezek közül közismert. A nagy alapinnovációk kifizetését megzavarta a két világháború, valamint az 1929–33-as nagy gazdasági világválság. Igazán az új gazdaságtörténeti korszak csak a II. világháború után tudott kiteljesedni. A perifériák hozták a nemzetközi munkamegosztásba az olcsó energiát és nyersanyagot, valamint a többmilliárdnyi új fogyasztót. Bár a 3. világ lakossága ma is szegény, ám a tömegfogyasztás szempontjából óriási jelentőséggel bír!

A II. világháborútól az 1973-as olajválságig tartó gazdaságtörténeti korszak fontos jellemzője tehát input oldalról a korlátlanul tűnő, olcsó nyersanyag és energia, output oldalról pedig az egyre bővülő piac. (Hasonló gondolatmenetet találunk Buday-Sántha Attilánál: Környezetgazdálkodás, Dialog-Campus Kiadó, 2004.) Évtizedeken át nincs tehát sem erőforráskorlát, sem piackorlát, ami a világgazdaság páratlan és töretlen föllendüléséhez vezet három évtizeden keresztül.

¹ Ez a cikk a „Nemzetközi menedzsment” c. könyv (KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001. Szerk.: Dr. Poór József–Dr. Farkas Ferenc) utolsó, 13. fejezetének átdolgozott változata.

Hátulütői viszont: technokrata szemlélet (a környezeti hatások figyelmen kívül hagyása), rövidtávú gondolkodás (short term), ágazatcentrikus fejlesztés, főtermékcentrikus termelés (a melléktermék értéktelen hulladékká degradálódik).

A világgazdaság globalizálódását ugyan akadályozta a két világrendszer szembenállása, de az 1970-es években végbement enyhülés, majd a keleti tömb összeomlása (1989–90) elhárította a politikai akadályokat is.

Mindezen folyamatok előzménye, hogy az 1960-as, '70-es években drámai változásokat tapasztaltunk a fejlett államok tulajdoni szerkezetében. A tőke „szétterült”, „szétkenődött” a sok kisorszvényes között. A fejlett világban százmilliók váltak részvénytulajdonosokká. A kisember megtakarításai váltak a meghatározó tőkeforrássá. David C. Korten bestsellerré vált könyvében (*A tőkés társaságok világuralma*, Kapu Kiadó, Budapest, 1998.) erről nem vesz például tudomást. Valamint arról, amire Kenneth Galbraith mutatott rá, hogy tudniillik a nagy multinacionális vállalatoknál a tulajdonosok kezéből átcsúszott a hatalom a menedzsment kezébe. Egész egyszerűen a tulajdon elaprózódása miatt, valamint az információ meghatározó szerepe miatt. A tulajdonosok százezrei nem rendelkeznek a döntésekhez szükséges információkkal, viszont a megbízott menedzsment igen!

A nemzetgazdasági menedzsment szerepe

Nemzetközi menedzsmentről beszélünk, ám ne feledjük, hogy egy adott ország, egy nemzet számára kulcsfontosságú kérdés a konkrét *nemzeti* stratégia kialakítása. Mert igaz ugyan, hogy a globalizáció lényege a nemzeti szint leértékelődése; egyrészt a nemzetek fölötti struktúrák és mechanizmusok rovására, másrészt pedig a nemzeti (országos) szint alatti kisebb egységek (régiók, alrégiók, települések) rovására, már tudniillik hogy ezen nemzetek alatti és fölötti szintekre tolnak át döntési illetékességek (önkormányzatiság egyfelől, nemzetek feletti intézmények másfelől, lásd: Európai Unió!); viszont az adott ország és nemzet számára alapvető kérdés, hogy a globalizációhoz való *alkalmazkodás* sikere vagy kudarca éppen az adott kormány, illetve nemzeti gazdasági menedzsment (pl. nemzeti bank és maga a bankrendszer, minisztériumok és más intézmények gazdasági szakértő gárdája stb.) tevékenységének, tehetségének, rátermettségének szoros függvénye. Nincs eredményes illeszkedés tudatos, átgondolt kormányzati stratégia nélkül, ez a közelmúlt két-három évtizedének alapvető tanulsága! Paradoxonnak tűnik tehát, hogy egy önmagában leértékelődő döntési szint (a nemzeti, az országos szint) hatékonyságának jelentősége a siker és kudarc szempontjából mégis fölértekelődik, sőt, az adott országra nézve döntő fontosságú! Itt még sincs ellentmondás. Alaposan elemezni kell e közelmúlt sikertörténeteit és kudarcaikat, hogy ezt belássuk.

A szerkezetváltás elmaradása

Magyarország alapproblémája az, hogy itt elmaradt a világgazdasági korszakváltás, tehát a makroszintű szerkezetváltás.

A '90-es években bejövő külföldi tőke sem tudott alapvetően változtatni ezen az összképen, ugyanis inkább egyfajta enklávéként épült be a magyar gazdaság testébe. A vám szabad területekről származik például ipari exportunk közel 70%-a. Kérdés, hogy ezt besorolhatjuk-e a *nemzeti* produktum körébe, nem kellene-e inkább ennyivel csökkenteni a tényleges hazai teljesítményt?

A finn Nokiához hasonló igazi technológiai sikertörténet még mindig teljességgel hiányzik a magyar gazdasági palettáról. A külföldi tőke ezért nem a *szervezetváltáshoz*, mint inkább a *szervezet konzerváláshoz* járult hozzá, amikor följavította, életben tartotta a hazai *nehézipart*. Magyarország példája jól mutatja, hogy a *nemzeti menedzsment* (kormány, vállalkozók) mennyire döntő szerepet játszik a konkrét nemzetgazdaság világgazdasági alkalmazkodásában, esetleg ezen illeszkedés torzulásaiban.

Főlemeli sörényét a brit oroszlán

Nagy-Britannia az 1970-es években gazdasági szempontból Európa beteg embere vagy inkább beteg oroszlánja volt. A hagyományos brit nehézipart különösen erősen rázta meg a nagy strukturális válság. Az erős szakszervezetek megakadályozták a szükséges alkalmazkodást.

1979 áprilisában az előrehozott választásokat a konzervatívok nyerték Margaret Thatcher vezetésével. A vegyész mérnök végzettségű Vaslady első intézkedése, hogy bezáratnak 23 skót szénbányát, ami egyben a skót nehézipari felföld szabályszerű összeomlását idézi elő. Azonban hamarosan, már a '80-as évek közepén, Skócia legfontosabb exportcikke a számítógép lett! Ez az igazi szervezetváltás.

1. táblázat. A reálberek alakulása a brit feldolgozóiparban, a legnagyobb strukturális átalakulás idején

Év	Reálbér változása %-ban
1973–1982	1,1
1983	4,4
1984	3,7
1985	3,0
1986	4,2
1987	3,9

Forrás: The development of the British Economy 1914–1990 (fourth edition), Sindney Pollard, 1992. Chapman and Hall.

Jól érzékelhető, hogy a hetvenes évek életszínvonal stagnálásával szemben a Thatcher-korszakban dinamikus életszínvonal-javulás következett be. Éppen ezért hívjuk föl a figyelmet arra a gyakran komoly szakemberek által elkövetett hibára, miszerint a fiskális restriktiót valamiféle „monetáris szigorral” azonosítják. A brit példa is mutatja, hogy a valós *monetáris szigor* mindig a termelés-gazdálkodás szférájában valósul meg és sohasem a *fogyasztás* szférájában. Ez utóbbi már csak azért is képtelenség, mert a monetarizmus az inflációt tekinti az egyes számú közellenségnek, márpedig az infláció letörése a kisember jövedelmének (bérek és nyugdíjak) vásárlóértékét őrzi meg, ezáltal a piacot regenerálja.

Valójában a konzervatív kormányok által követett monetarista szigor az életszínvonal *javulását* eredményezte Nagy-Britanniától kezdve az Egyesült Államokig. Nem véletlen, hogy a konzervatív kormányok 3-4 választási cikluson keresztül hatalmon tudtak maradni a fejlett nyugati világban!

Nagy-Britanniában végbement a makroszintű struktúraváltás, vagyis a világgazdasági korszakváltás. Jellemző, hogy a brit feldolgozóipar egy főre jutó éves növekedése 1979–88 között felülmúlta az összes fontosabb nyugati országét, beleértve Japánt is, ugyanakkor a brit ipar teljesítménye 1973–78 között még évente mindössze 1,1%-kal nőtt.

2. táblázat. A feldolgozóipar egy főre jutó növekménye (1979–1988)

Ország	%
Japán	3,3
NSZK	1,6
USA	3,7
Olaszország	4,3
Nagy-Britannia	4,5

Forrás: Pollard, S. (1996): The development of the British Economy 1914–1990 (fourth edition). Chapman and Hall, London, p. 395.

Gazdaságba ágyazott társadalom, vagy társadalomba ágyazott gazdaság?

Tulajdonképpen a jövő nemzetközi menedzsmentjének igazi nagy kihívása abban áll, hogy a jelenlegi *gazdaságba ágyazott*, a gazdaságnak *alávetett* társadalmat átalakítsa, és létre hozza a *társadalomba ágyazott*, a társadalom *alá* rendelt gazdaságot. Másképpen fogalmazva: a gazdaságnak kell a társadalmat szolgálnia és nem fordítva. A jelenlegi közgazdasági filozófiai gondolkodás erre teljességgel alkalmatlan. Tulajdonképpen az oktatásban-nevelésben kell mindezt kezdeni. Emlékeztetnék a Római Klub hatodik jelentésére („A tanulásnak nincsenek határai”, 1979), amelyben kiemelik az *innovatív* tanulás és a *participáció*, a társadalmi kérdések iránti érzékenység *tudatos kifejlesztésének* jelentőségét. Ez a Római Klub jelentés tudatosan kimondja, hogy a jelenlegi nemzedék, a szemléletének korlátjainál fogva, alkalmatlan a globális problémák megoldására, ezért az oktatás-nevelés feladata, hogy „kitermeljen” egy újszerűen gondolkodó nemzedéket.

Ennek az új, és újszerűen gondolkodó nemzedéknek a kulcsfigurája kell, hogy legyen a *nemzetközi menedzser*, vagyis a gazdaság formálója, irányítója.

A társadalomba ágyazott gazdaság jövőképe

A kapitalizmus általánossá tette a *gazdaságelvű racionalitást*, a korábbi archaikus racionalitással szemben. Az addig csupán zárványként, enklávéként éledező pénz- és kereskedőtöke (antik kapitalizmus, iszlám kapitalizmus, reneszánsz városállam kapitalizmus) alá volt vetve az archaikus vonásokat őrző termelő talapzatnak (feudális agrárstruktúra és céhes ipar), ahol a fogyasztás a termelés végső célja, vagyis a jövedelem, a javak fölélése, nem pedig a jövedelem tőkésítése és fölhalmozása. Amikor Angliában – a nagyon is nem tipikus, különös mozzanatok hatására – végbemegy a termelőtalapzat átalakulása („bekerítések”, vagyis a landlord átalakulása feudális földbirtokosból tőkés vállalkozóvá), akkor a *gazdaság* megkezdte bekebelezni a *társadalmat*, rátelepszik arra, maga alá gyűri, ami majd a nagy gyáriparral válik általánossá, és a gyarmatosítással globálissá.

E haszonelvű gazdaságnak lett a nagy eredménye az a páratlan technikai-gazdasági föllendülés, amely a XVI–XX. század között viharos gyorsasággal átalakította bolygónk arculatát. A fejlődés gyorsulása az előző évezredekhez képest, a látványos eredmények, elfeledtették az emberiséggel, azon belül is a közgazdászokkal, a tudománnyal, hogy mindennek az ára mégis a gazdaság által leigázott társadalom lett, ahol a termelés, a gazdálkodás nem az emberért van, hanem fordítva: az ember a nagy gépezet parányi csavarja, ahogy ezt Chaplin „Modern idők”-je oly szemléletesen ábrázolta.

Utalhatunk a fejlett országok, az egészen gazdag országok olyan jelenségeire, mint a hajléktalanok utcán megfagyó tömegei, a munkanélküliség, a slumok világa, a drog, az alkohol, a bűnözés.

És folytathatnánk a környezetszennyezéssel és -rombolással, a fegyverkezéssel, a Föld erőforrásainak pazarlásával. Mindezen negatív jelenségek kétségtelenül a *gazdaságba ágyazott társadalom* szomorú ismérvei. Az antinómia föloldása (már tudniillik a gyors technikai-gazdasági fejlődés és a felsorolt problémák ellentmondásának föloldása) egy teljesen új szemléletet igényel, mégpedig attól a csoporttól, amely a leginkább foglya a régi gondolkodás módnak és szemléletnek: a *nemzetközi menedzsmenttől*.

A *társadalomba ágyazott gazdaság*, vagyis az embert szolgáló gazdaság létrehozása globális méretekben a gazdaságot csavarként kiszolgáló ember *gyakorlata* helyett, ez a XXI. század első felének igazi nagy feladata, és paradox módon ezt a feladatot csakis a *menedzser* oldhatja meg. Ebből az is következik, hogy nem a gazdaság fölé állított politikai struktúrák adhatják a megoldást, hanem ellenkezőleg: a gazdaság autonóm mozgásterének további bővülése, de a *gazdaság fogalmának*, mint olyannak a kiterjesztése által.

A gazdaság fogalmának kiterjesztése

Idáig a közgazdaságtan mereven elválasztotta egymástól a gazdaságot (termelést) és a fogyasztást. Ebből következett például a fiskális restriktió gyakorlata is, hiszen ha valahol meg bomlik a gazdasági egyensúly, akkor nyilván a fogyasztás korlátozásával lehet a mérleget egyensúlyba billenteni.

Valójában a termelést, a gazdaságot tágabban kell értelmeznünk, bele kell vennünk a *fogyasztást* is, mint a humán tényező (a legfontosabb termelési tényező!) újratermelésének folyamatát, aktusát is! Vajon globális méretekben nem a legnagyobb pazarlása-e az emberiségnek a nyolcszázmillió éhező, az 1,6 milliárd rosszul táplált ember kiesése a világgazdaság vérkeringéséből, ideértve ennyi ember szürkeállományát, potenciális kreativitását stb. Vajon hány kiváló mérnök, tudós, művész, köztük akár egy új Einstein, Mozart, Picasso stb. veszik el, mert arra sincs lehetősége, hogy írni-olvasni megtanuljon, vagy hogy egyszer is jóllakjon életében, és ne az éhség elleni küzdelem kösse le energiáit². Micsoda potenciális piac veszik így el, mert ez a milliárdnyi nagyságrendű embertömeg nem képes sem végső fogyasztását, sem termelőfogyasztását bővíteni? Be kell látnunk, hogy ez nagyobb pazarlás, mint hagyni gépeket, gyáratokat rozsdásodni, vagy a föld méhének kincseit ki nem aknázni.

Ha nem tekintünk ennyire tág horizontra, hanem csupán saját határainkon belül nézünk szét, a fiskális restriktív politika, a nadrágszíj meghúzás éppen azért nem volt képes idáig tartós, érzékelhető egyensúlyt teremteni a gazdaságban, mert éppen a humán tényezőt, a termelő embert degradálta, fokozta le a holt tőkével szemben.

Az a fölfogás például, miszerint a Bokros csomag 1995-ben a fogyasztás oldaláról a vállalkozói oldalra csoportosította át a jövedelmeket, és ez volt a pozitív hatása, azért hibás tehát, mert nem veszi észre, hogy ez az átcsoportosítás csupán leértékelt az embert, mint legfontosabb termelési tényezőt.

² Erre hívja föl a figyelmet Theodore W. Schultz, közgazdasági Nobel-emlékdíjas amerikai közgazda Beruházás az emberi tőkébe c. művében (1971, magyarul: 1983).

Emlékeztetnénk rá, hogy az úgynevezett „létező szocializmus” történelmi csődje is visszavezethető arra, hogy egész története alatt erőszakosan megemelte a beruházási-főhalmozási rátát a fogyasztás rovására, ama tévhitből kiindulva, hogy ezzel meggyorsítja a „termelőerők fejlődését”. Holott még a marxi kategóriarendszerben is a „termelőerők” fogalmába beletartozik a termelő *ember*, akinek fejlődését, kibontakozását éppenséggel gátolta évtizedeken át, fogyasztásának a *természetes ráta* alá való szorítása. A *növekedést* persze meg lehetett gyorsítani egy rossz technikai bázison, nem a technikai fejlődésre alapozva, hanem az erőforrások fokozódó pazarlása mellett és árán, ami végül ezen erőforrások kimerüléséhez, majd a „létező szocializmus” bukásához vezetett.

Milton Friedman „Infláció, munkanélküliség, monetarizmus”³ c. tanulmánykötetében vörös fonálként végighúzódik egy lényeges gondolat: a gazdasági növekedésnek, a beruházásoknak, az inflációnak, a munkanélküliségnek stb. létezik egy „természetes rátája”, amelyet a gazdaságpolitika erőszakosan nem képes megváltoztatni hosszú távon, illetve, ha erőszakosan megváltoztatni igyekszik, az bumerángxként üt vissza, súlyos zavarokat okozva a gazdaságban. Ha ezt a gondolatmenetet tovább visszük, kiterjesztve a végső fogyasztás szférájára is, azt látjuk, hogy létezik a fogyasztásnak egy természetes rátája, amelyet ha az állami politika erőszakosan eltérít lefelé, tulajdonképpen megzavarja a társadalom, a gazdaság normális fejlődését, és a várt hatással éppen ellentétes eredményekre vezet.

Szép, új világ..., Huxley nélkül

Bizonyítható, hogy a fejlett Nyugat a II. világháborútól az ezredfordulóig eltelt fél évszázadban többet investált be az „brain”-be, a szürkeállományba, mint amennyit a termelés tárgyi feltételeibe. Az USA az 1945-ben kiadott „Leszerelt katona törvény” révén 2 240 000 leszerelt katonát irányított a felsőoktatásba, hogy ott parkoltassa őket, elkerülendő a háború után tömeges munkanélküliséget. Ehhez viszont jelentős beruházásokat kellett végrehajtani a felsőoktatásban, de a középfokú oktatásban is. A katonák ingyen mehettek tanulni, ehhez új campusokat kellett építeni, tanárokat fölvenni, persze jó fizetésért, hogy elcsábíthassák a képzett szakembereket a termelő szférából. Ekkor alakult ki a felsőfokú tömegoktatás, amely a háború előtt az USA-ban is szűk körű elitképzés volt csupán a gazdag családok csemetéi részére. Ezt a modellt vette át aztán Nyugat-Európa és Japán is az 1950-es években. A „tudásipar” létrejöttének korában, tehát az 1950-es, 60-as években „termelődött ki” aztán az a szürkeállomány-tömeg, amely majd végrehajtotta az 1970-es évektől kezdve a tudományos-technikai forradalmat.

Ma a tőke számára a sorrend igen kézenfekvő: oda menni, ahol létezik megfelelő infrastruktúra, és rendelkezésre áll a kvalifikált munkaerő. (Az olcsó bér önmagában nem elegendő vonzerő ma már, ha viszont a kvalifikált munkaerő alacsony bérszínvonallal párosul, mint Magyarországon, akkor már szívesen megy a külföldi tőke.) Kívánatos lenne viszont az, és el fog jönni hamarosan az ideje, hogy a nemzetközi tőke egy potenciális piac és termelőbázis tudatos, hosszú távú kiépítése érdekében a perifériákon átfogó beruházásokba kezd a humán tőke fejlesztése érdekében. Mégpedig azért, mert számára ez hosszú távon rentábilis befektetés lesz.

A közel-perifériákon (a volt szovjet tömb országaiban, és egyelőre ide soroljuk Magyarországot is) előbb-utóbb eltűnhet a bérkülönbség azon szintje, amely vonzóvá teszi ezt a régiót a

³ Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1986.

tőke számára. A periféria olyan viszonylag már fejlettebb részein, mint Latin-Amerika, várható, hogy a nemzetközi tőke megkezdi benyomulását az oktatásügybe és az egészségügybe egyaránt, megteremtve a humán tőke fejlődésének megfelelő feltételeit. Ázsia elmaradottabb térségei, majd legvégül Afrika fölzárkóztatása zárhatja a sort pusztán jól felfogott *gazdasági* érdekből. (Egyelőre persze Afrika úgy tűnik, mint egy elfelejtett, „leírt” kontinens, fejlődés-képtelenségével, tömeges éhínséggel, az AIDS és más kórok robbanásszerű terjedésével.)

A globális gazdasági érdek, illetve ezen érdek felismerése indíthatja el azt a szemléleti változást, amely a nemzetközi menedzsment meghatározó tényezőinek – a cselekvési lehetőséggel rendelkező csoportoknak – a konkrét lépései révén kiemelhetik a perifériák nyomorultjait jelenlegi kilátástalan helyzetükből.

Ehhez az kell, hogy Afrika, Ázsia, Latin-Amerika nyomorgó százmillióit, nagyon szegény milliárdjait potenciális erőforrásként és piacként kezeljék a globális tőke meghatározó tényezői.

Az információs társadalom

1815 júliusában mindenki izgatottan várta a híreket egy kis belga faluból, Waterlooból. Ha Napóleon győz, marad a kontinentális blokád, ami gátolja a szabad kereskedelmet. Egy bizonyos Rothschild nevű, nem túl gazdag úr minden pénzét abba fektette, hogy a csata kimenetelének hírét ő tudhassa meg először a londoni tőzsde épületében. Váltott lovakon vitték a futárok a hírt, más szakaszokon egyszerű karlengetéssel még gyorsabban haladt az információ, Calais-nál gyors vitorlás indult Dover felé stb. Aztán egy csapzott férfiú berohant a tőzsdépalota termébe, valamit súgott Rothschildnek, mire Rothschild távozott, ellenben ottmaradt brókere eladásra kínálta összes részvényeit. Kitért a pánik, mindenki szabadulni akart részvényeitől, estek az árak, közben egyes brókerek fölvásárolták az értékét vesztett részvényeket. Estére megjött a hír: Napóleon vereséget szenvedett, vége a kontinentális blokádnak. A részvények ára a csillagos égig szökött. De már egy bizonyos Rothschild nevű úr zsebében...

Íme, az igaz tanmese az információ erejéről.

Korunkban elmondhatjuk, hogy nem az a nemzet él jobban, fejlődik gyorsabban, amelyik évről évre nagyobb ütemben tudja növelni a megtermelt acél, szén, cement stb. millió tonnáit, hanem az, amelyik több információt gyűjt össze, dolgoz föl és hasznosít az élet minél több területén egységnyi idő alatt.

A jövő menedzsere már nem annyira gyárok, termelőüzemek és termelők felügyelője, irányítója, mint inkább *információk* összegyűjtője, feldolgozója és alkalmazója. Ehhez nem arra van szüksége, hogy önmaga rengeteg információt hordozzon saját fejében, hanem inkább arra, hogy mindig azonnal tudja: a keresett információhoz hol fér hozzá.

Az információgyűjtés, -feldolgozás, -továbbítás legfőbb technikai eszköze a számítógép, amely egyre inkább összenő a hagyományos információtechnikai modulokkal, mint amilyen a telefon. Ezért a jövő, sőt már a ma menedzsere egyben számítógépes szakember is, ő maga is összenő gépével, elválaszthatatlanok egymástól.

Ugyanakkor ne feledjük el, hogy az, az ország, az a nemzet, amelyik az információiparba fektet be, ott köti le erőforrásait, előnyben lesz azokkal a nemzetekkel, országokkal szemben, amelyek a közvetlen termelésre koncentrálnak saját forrásaikat. A gazdaság súlypontja egyre

inkább a termelésről a szolgáltatások felét tolódik el. A ma képlete a következő a fejlett országokban:

1. A munkaképes korú lakosság 2-5 százaléka fullasztja élelmiszerfelesleg-tengerbe a többi 95-98%-ot és önmagát.
2. A munkaképes korú lakosság 25-30%-a árasztja el iparcikkokkal az üzletek polcait, a többi 70-75% számára, valamint önmaga számára.
3. És végül a munkaképes korú lakosság 65-70%-a szolgálja ki a szolgáltató szférában és a szórakoztatóiparban a lakosság többi 30-35%-át, és persze önmagát.

A szolgáltató szférában igen nehéz megmondani, hogy mennyien foglalkoznak a társadalom információigényének kielégítésével, illetve információgyűjtéssel, -feldolgozással, és -továbbítással, de valószínűleg e szféra foglalkoztatottjainak több mint a fele.

A menedzser – és a társadalmi minta

A menedzser felelőssége nagy. Ő ugyanis a médián keresztül nem csak kiszolgálja az igényeket, de gerjeszti is azokat, alakítja, manipulálja a fogyasztót. Ez a manipuláció nem okvetlenül pejoratíve értendő, hiszen a média befolyásolhatja a tömegeket pozitív irányban is. Ilyen például az egészséges életmód propagálása. Az USA-ban különösen hatékony volt ez a tevékenység az utóbbi két-három évtizedben, sikerült visszaszorítani a dohányzást, az alkoholizmust, a fittség az üzleti és a magánéletben a siker fontos záloga lett. A megfelelő egészségi állapot, a karbantartott vérnyomás, az ideális testsúly stb. az üzleti életben is fontos tényezővé vált. A rezgő tokájú, elhízott menedzser alakja, szivarral a szájában, hordó hassal, pezsgős poharat szorongatva, bizony már a múlté.

A fitt, egészségesen lezser menedzser egyben mintát jelent a társadalom számára is, követendő példát, és ez a hatás egyre inkább vetekszik a médiasztárok, színészek, neves popénekesek tömegekre gyakorolt hatásával.

De nem csupán az egészséges életmód, a jó kondíció jelenti az új típusú menedzser pozitív befolyását a társadalomra, hanem a szociális problémák iránti érzékenység, az általános műveltség (beleértve a természettudományokban való mindennapi jártasságot is) és intelligencia, valamint a magas fokú etikai mérce.

A jövő menedzsere – jól felfogott gazdasági érdekek szempontjából is – nyitott kell, hogy legyen a társadalmi-szociális kérdések iránt, és tudatosulnia kell számára, hogy számára a szegény fogyasztó a piac szűkülését jelenti a lehetőségekhez képest.

A művelt, intelligens, a kultúrát, sportot támogató menedzser pozitív, katalizáló hatása ugyancsak növekszik a jövőben. Maecenas (Augustus császár barátja) óta a kultúra és a menedzsment sorsa szorosan összefonódott. A reneszánsz idején ez a kapcsolat szinte totálissá vált, hiszen olyan óriások működtek a kor pénzembereinek (Itáliában a Mediciek, Sforzák, Németalföldön a Fuggerek) árnyékában, mint Leonardo, Michelangelo és Raffaello. A jövő menedzserének alakja erősen közelít majd az olasz és flandriai korszak világának meghatározó figuráihoz, és ez az attitűd ugyanúgy az üzleti életben való *siker* előfeltétele, záloga lesz, mint az alapos közgazdasági ismeret, a jó pénzügyi, üzleti érzék.

A menedzsernek saját jól felfogott gazdasági érdeke is a kultúra, a művészet támogatás és birtokbavétele is egyben. Az a társadalom, ahol a menedzser műveletlen, nem képes polgárokat kitermelni.

Nem véletlenül foglalkozom végezetül, de nem utolsó sorban az üzleti etika, a menedzser moráljának kérdésével. Egy társadalomban az adott korban mindig akkor mentek jól a dolgok, amikor szoros kapcsolat alakult ki az egyéni érvényesülés és a társadalmi modernizációban játszott szerep között. Ennek igazságát támasztják alá az ókori görögök, vagy a reneszánsz csillogása, illetve később az Edisonok, Stephensonok (self-made-man) kora.

Közhely, hogy az üzleti világ nem éppen az éthosz magas mércéi szerint működik. De ez nem törvényszerűség. Ha jól működnek a társadalom mélyében munkálkodó egészséges szelekciós mechanizmusok, akkor kialakul egy írott, de inkább íratlan etikai mérce, amelyet áthágva az illetőt maga az üzleti világ veti ki magából.

A jövő menedzsere a jó értelemben vett self-made-man típusát kell, hogy megtestesítse, aki az általános társadalmi morál által élesen kirajzolt keretek között mozog, betartva az „embernek lenni, embernek maradni” elvet, egyben ugyancsak példát és mintát mutatva ezzel a társadalom tagjainak.

Úgy gondolom, hogy mindezek a követelmények nem egyszerűen magasztos ideák, amelyeket megfogalmazunk, és megfogalmaznak mások is, afféle mózesi parancsként, hanem a kor, a jövő, a gazdaság által objektíve egyre inkább kikényszerítendő szabályok, amelyek betartása nélkül egyre kisebb az esélye az egyéneknek és csoportoknak a sikerre.

A jövő menedzsere

A jövő menedzserét mi fogja alapvetően jellemezni? Illetve mi kellene, hogy jellemezze?

1. Globális gondolkodás. A szűk, parciális, partikuláris szemlélet – és itt főként a gazdasági nacionalizmusra gondolunk – értelmét veszti, anakronizmussá válik. Ez nem jelenti okvetlenül a nemzeti *érzés*, mint individuálisan megélt élmény és attitűd föladását. A kultúra, melynek része a sport is, *nemzeti* marad, ha úgy tetszik. Ha a művészetet, irodalmat nézzük, azt látjuk, hogy az általános emberi az egyedi, a partikuláris, a nemzeti dimenziókon csillan át mindig, amikor nagy művészről és nagy művészetéről beszélünk. A jövő nemzetközi menedzsere a gazdaságot globálisan kezeli, a kultúra viszont saját *hajszálgyökereinek* éltető forrásaiból táplálkozva létezik és fejlődik tovább. A kultúra tehát nem képes globalizálódni.
2. A jövő menedzsere objektíve mentes lesz a politikai szélsőségektől, miután e szélsőségek éppen a globalitást és a totalitást tagadják, elnyomva ezáltal az emberi szellemet. Általában véve a „menedzserközeget” nemigen fogják megzavarni a politikai felhőrégió kisebb-nagyobb viharai, változásai. Ez is hozzájárulhat a politikai szféra lecsendesedéséhez, kiszámíthatóvá válásához. A világgazdasági folyamatok egyre inkább függetlenednek a mindenkori politika szférájától, autonóm mozgásterük növekszik tehát.
3. A jövő menedzsmentjét a mainál sokkal de sokkal intenzívebb közösségi és szociális gondolkodás kell, hogy jellemezze. Ha nem így lesz, akkor a 2. pontban leírtak nem teljesülhetnek, vagyis a politikai felhőrégió lecsendesedése, a konfliktusok tompulása, kihunyása helyett azok fokozódása lesz a jellemző, ami a politikai szélsőségek feléledésének kedvez majd. Magát a *gazdaságot*, a gazdasági döntési szférát is át kell, hogy hassa egyre inkább a szociális érzékenység, éspedig éppen a gazdaság jobb hatékonysága érdekében!
4. Az előzőekből következően a jövő nemzetközi menedzsmentjének még át kell alakítania a jelenlegi *gazdaságba ágyazott társadalmat*, mint meghatározó struktúrát, a *társadalomba ágyazott gazdasággá*. Ez egy teljesen új gazdaságfilozófiai gondolkodást igényel. Ezt a feladatot csakis a gazdasági menedzsment végezheti el, erre a politika (és a politikus) teljesség-

gel alkalmatlan, mint ahogy ez a társadalmi lét más szereplőire (tudósok, művészek, munkások, farmerek, tanárok, orvosok stb.) is igaz.

5. Csak akkor lesz képes, ha széles látókörű, művelt emberként irányítja a gazdaságot. A menedzserképzésnek tehát közelítenie kell a reneszánsz korszak humanista eszményéhez, vagyis nem szakbarbárokat, hanem a társadalmi, környezeti problémák iránt érzékeny, a művészetet, tudományt tisztelő és ismerő gazdasági vezetőket kell nevelnie és képeznie.

Felhasznált irodalom

1. Baka Judit–Gazdag László: A hárompólusú világ erővonalai. Krónika – JPTE K., 2002.
2. Barancsik János: A fogyasztói többlet. JPTE K., 1998.
3. Bod-Péter Ákos: A félig ismert és félreismert szociális piacgazdaság. Valóság, 2004/5. 1–14. o.
4. Budai Eleonóra: A számviteli rendszer helye és szerepe változó világunkban. PhD dolgozat, Pécs, 2007.
5. Buday-Sántha Attila: Környezetgazdálkodás. Dialog Campus K., 2006.
6. Csath Magdolna: Kiút a globalizációs zsákutcából. Kairosz K., 2001.
7. Csath Magdolna: A válságteremtő év. Valóság, 2004/3. 88–98. o.
8. Cséfalvay Zoltán: Helyünk a Nap alatt. Kairosz K., 1999.
9. Cseke Zoltán: Mese a 3. évezredről. Kapu K., 2000.
10. Friedman, Milton: Infláció, munkanélküliség, monetarizmus. KJK., 1986.
11. Galbraith, Kenneth: Az új ipari állam. KJK., 1970.
12. Gergely Gyöngyi: Is it possible to interpret the marketing channel in the practice of politics. In: Interdisciplinary Management Research, II. 426–439. o. Tankönyv. Eszéki Egyetem, 2006.
13. Hajnal Klára: A fenntartható fejlődés elméleti kérdései és alkalmazása a területi fejlesztésben. PhD dolgozat. PTE, Pécs, 2006.
14. Hermann Imre: Az én közgazdaságtanom. KKDSZ K., 2000.
15. Hoós János: Konjunktúra- és piackutatás. Aula Kiadó, 2003.
16. Iacocca, Lee: Iacocca: egy menedzser élete. Gondolat K., 1988.
17. Kaposi Zoltán: A XX. század gazdaságtörténete I–II: Dialog-Campus K., 1998, 2001.
18. Keynes, John Maynard: Treatise on Money, II. kötet. Brace and Co. Harcourt, 1930.
19. Keynes, John Maynard: A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete. KJK., 1965.
20. Martin, Hans-Peter–Schumann, Harald: A globalizáció csapdája. Perfekt K., 2002.
21. Nagy Pongrác: Készül a magyar gazdasági csoda? KJK., 1991.
22. Nagy Pongrác: A rendszerváltás gazdaságpolitikája. Akadémiai K., 2004.
23. Oszadcsaja, I. M.: Keynestől a neoklasszikus szintézisig. Kossuth K., 1976.
24. Schultz, Theodore Williams: Beruházás az emberi tőkébe. KJK., 1983.
25. Sydney, Pollard: The development of the British economy 1914–1990. Chapman and Hall, London, 1996.
26. Szabó Csilla: Székesfehérvár gazdasági dinamizmusa és a dinamizmus korlátai. Diplomadolgozat. PTE KTK, 2003.

Kemény Gábor–Csepregi Attila
főiskolai tanár, főiskolai hallgató
Kodolányi János Főiskola
kemenyg@uranos.kodolanyi.hu, attila.csepregi@csepregi.hu

EGY CONTROLLING KUTATÁS TAPASZTALATAI – EGY KONKRÉT PÉLDA BEMUTATÁSÁVAL

ABSZTRAKT

A Kodolányi János Főiskola egy konzorcium tagjaként komplex kutatást végez a Közép-Dunántúli régióban (ROP-3.3.1-05/1.-2006-04-0006/36), melynek keretében a gazdálkodás, versenyképesség és a controlling összefüggései kerülnek vizsgálatra. A kutatás gerincét standard interjúk készítése adja, melyek segítségével a vállalkozások jellemzőinek felvételén túl lehetőség kínálkozik a controlling szemlélet megjelenésének vizsgálatára. A kutatás száz kis- és középvállalkozás adataira fog épülni, a tanulmány az adatfelvétel 75%-os teljesülésénél készül.

Az interjúk során felvételre kerülnek a vállalkozások azon jellemzői, amelyek befolyásolhatják a controlling rendszer jellegét. Az adatgyűjtés súlyponti részét képezik az esetlegesen kialakított vezetői számvitel, tervezési, és ellenőrzési rendszerek.

Az összefüggésvizsgálatok elvégzése előtt már megállapítható, hogy a legtöbb esetben controlleri munkakörrel nem találkozunk, a controlleri feladatokat nem, vagy más munkakörhöz csatoltan végzik.

Konkrétan kitérünk egy olyan középvállalkozás példájára, amely tevékenységénél fogva sajátosnak tekinthető. Az önkormányzatok tulajdonában lévő vízügyi szolgáltató vállalat elsődleges célja nem profit elérése, hanem működési területén a lakosság megfelelő minőségű ivóvízzel való ellátása. A controlling egység fő feladatát a következő évi vízár képzése adja, ami kifinomult módszertani háttérrel feltételez.

Bevezetés

A controlling szakirodalmát figyelembe véve egyértelműen megállapítható, hogy annak többsége nagyvállalatok és konszernek gyakorlatára, az ott szerzett tapasztalatokra épül. Szerencsére azonban napjainkban már találkozhatunk olyan írásokkal is, melyek a controlling eddig talán mostohagyermekként kezelt területére a kis- és középvállalkozásokra vonatkoznak. Az, hogy a controlling ezen vállalatméretnél való hagyományos értelemben vett alkalmazása mennyire nehéz feladat, jól mutatja a gyakorlat is. A kis- és középvállalkozások jelentős része nem, vagy csak nagyon korlátozott módon készít írott terveket, a terv és a tényszámok összehasonlítása, az alapos elemzések elmaradnak. Feltehetjük a kérdést, hogy ezek a tények valójában mennyire hátráltatják a nevezett vállalkozásokat abban, hogy az előttük álló feladatokat sikerrel vegyék? Erre a kérdésre adandó válaszhoz próbál hozzájárulni a bemutatásra kerülő projekt és a konkrét példa.

A kutatás előzményei

A Kodolányi János Főiskola egy konzorcium tagjaként vállalta, hogy részt vesz egy olyan projektben (ROP-3.3.1-05/1.-2006-04-0006/36), amelynek célja, hogy a felsőoktatás, a benne részt vevő hallgatók, kutatók, és a vállalati szektor közti távolságot csökkentse. A célok egy konkrét kutatási projekten keresztül valósulhatnak meg. A projekt címe: „A gazdálkodási tevékenység, controlling és a versenyképesség-javítás összefüggései”. A projektet a Regionális Operatív Program 100%-ban finanszírozza.

A projekt három szemeszteren keresztül tart. Az első szemeszter fő feladata a szekunder kutatás, ami kiterjed a versenyképesség és controlling elérhető szakirodalmának feltérképezésére, a jelentős szakirodalmak tartalomelemzésére. A második szemeszterben primer kutatásra kerül sor melynek keretében – terveink szerint – száz vállalkozást keresünk fel és készítünk egy vezető munkatárssal interjút. Az adatokat rögzítés után SPSS programmal dolgozzuk fel, megkísérelve az összefüggések feltárását. A harmadik szemeszter az összefüggések értékelésének és az eredmények közzétételének az ideje. Célul tűztük ki, hogy egy olyan modellt vázoljuk fel, ami megoldást jelenthet a kis- és középvállalkozások számára abban, hogy támaszkodhassanak a controlling eszköztárára, természetesen a maguk sajátos voltán. Mindhárom szemeszterben ún. képzési fórumokat szervezünk, amelyeken a projektben részt vevő hallgatók mellett a vállalkozások vezetői vagy vezető munkatársai vesznek részt.

1. táblázat. A projekt felépítése

Időszak	Kutatás	Hallgatói munka	Fórumok
I. szemeszter	Szekunder kutatás	Szakirodalom feldolgozása	I. Képzési fórum az érintettek részére
II. szemeszter	Primer kutatás	Interjúkészítés, esettanulmány készítés, adatrögzítés	II. Képzési fórum az érintettek részére
III. szemeszter	Értékelés, modellalkotás	Értékelés	Eredmények közzététele, projektzáró konferencia

A továbbiakban – a kutatásban betöltött kulcsszerepe miatt – kiemelésre kerül a vállalkozások vezetőivel lefolytatott interjú szerkezete, valamint annak tartalmi elemei.

Az interjú

A standard interjú felépítésére, a kérdéskör megfogalmazására a szekunder kutatást követően került sor. Erre a munkára a projektteam nagy hangsúlyt fektetett tudva, hogy ez nagymértékben meghatározhatja az egész projekt sikerét.

A kérdések feltevésével azt a célt szeretnénk elérni, hogy olyan adatokat és információkat gyűjtsünk, amelyek hozzájárulnak annak megállapításához, hogy melyek azok a tényezők, amelyek rákényszerítik a vállalkozásokat arra, hogy a controlling eszköztárhoz nyúljanak, illetve akik a controlling eszközökhöz nyúlnak, azok realizálnak-e valamiféle többletet ezáltal.

A kérdőív felépítését foglalja össze a 1. ábra. A piramisforma jól szemlélteti az egyes területek egymásra épülését.

A következőkben a kérdőív néhány fontosnak tartott részlete kerül kiemelésre.

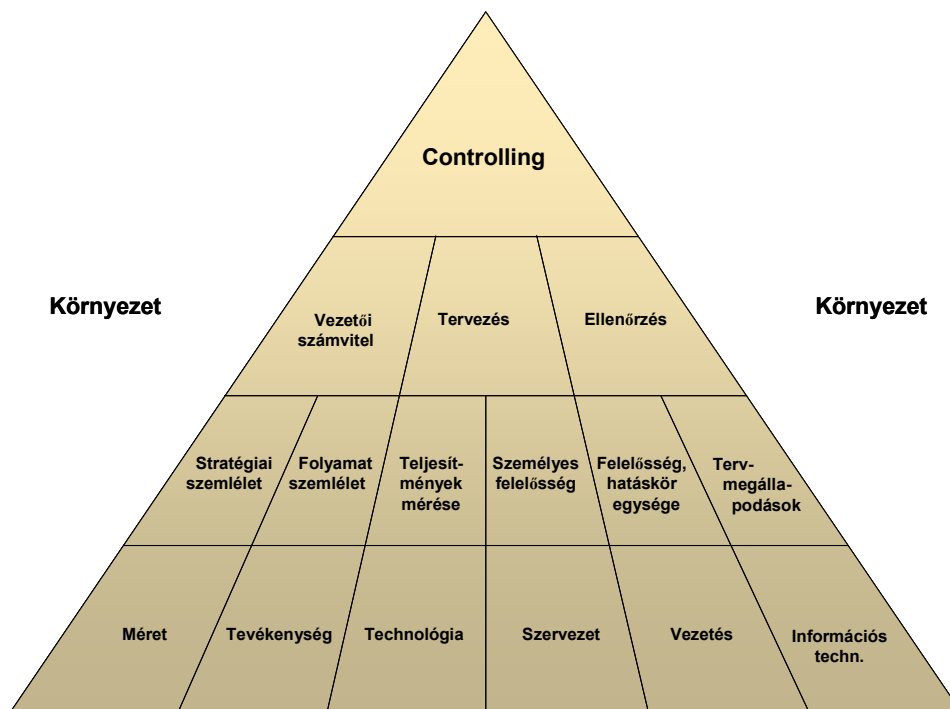
A hatótényezők közül kettőt emelnénk ki: a méretet és a környezetet (ami a piramist körbeveszi). A méret esetében két változót veszünk figyelembe:

- az árbevételt és
- az alkalmazottak számát.

Nevezett mutatók alakulását is vizsgálva (elmúlt öt évre jellemző tendencia, várakozások a következő öt évre) próbálunk következtetni a vállalkozás gazdálkodására, valamint versenyképességére.

A környezet vizsgálata során kitérünk a makro- és a mikrokörnyezetre egyaránt. Kíváncsiak vagyunk arra, hogy a vállalkozás milyen versenykörnyezetben tevékenykedik, valamint arra, hogy melyek azok a hatótényezők, amelyek a környezetből fakadó bizonytalanságért felelősek, illetve maguk a vállalkozások milyen válaszlépésekkel képesek ezt a bizonytalanságot csökkenteni.

1. ábra. A controlling feladatai, filozófiája és az ezeket meghatározó tényezők



Forrás: Hanyecz Lajos (2006): A controlling rendszere. Az eredményorientált irányítás. SALDO, Budapest, p. 16. alapján.

Meggyőződésünk, hogy a piramis második szintje – a controlling filozófia megtestesülése – az, ami a kis- és középvállalkozások esetében a potenciális lehetőséget jelenti a mind a gazdálkodás, mind pedig a versenyképesség fokozásában. A feladatok esetében a tervezés áll a középpontban. A tervezéssel kapcsolatos kérdések során kitérünk:

- a tervezett időtáv hosszára,
- a tervezett funkciókra,
- a tervváltozatok számára,
- a használt módszerre,
- a tervezőkre,
- a tervezésért felelősre.

A piramis csúcsán lévő controlling esetében arra vagyunk kíváncsiak, hogy a controlling controller munkakör, vagy controlling szervezeti egység formájában megjelenik-e a vállalkozásban, ha igen, akkor milyen módon és formában.

Egy konkrét példa

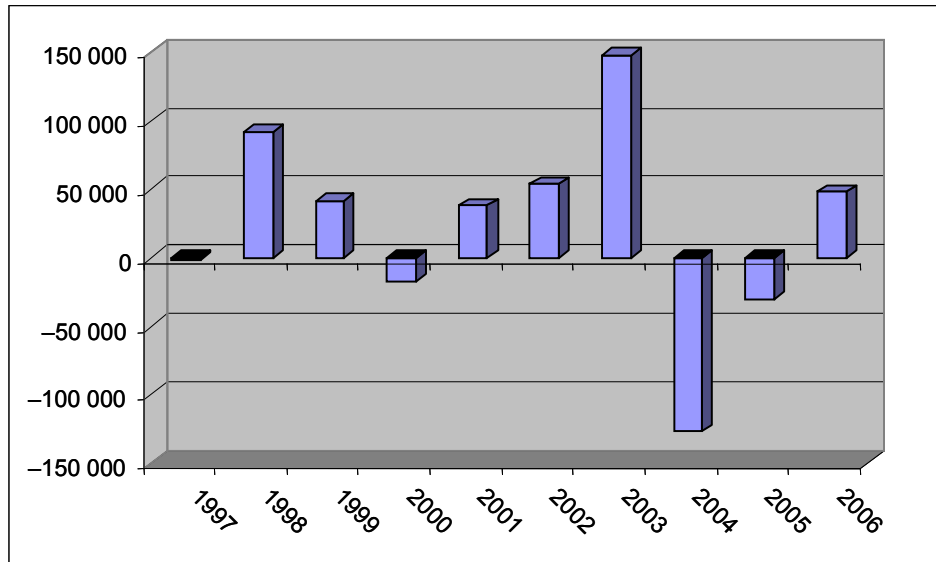
A hallgatói feladatok közé tartozik (1. táblázat) egy-egy esettanulmány elkészítése. Az esettanulmány alapját a készített interjú adja. A továbbiakban egy ilyen munka kerül röviden, a maga tanúságaival és a belőle levonható következtetésekkel bemutatásra.

A vállalat rövid bemutatása

A Fejérvíz Zrt.-t – jogelődjeit is figyelembe véve – 1913-ban alapították. A részvénytársaság 1994. július 1-jén, a Fejér Megyei Önkormányzatok Közös Víz- és Csatornamű Vállalat részvénytársasággá alakulásával jött létre. Jelenleg 85 önkormányzat tulajdonában lévő, közszolgáltatást ellátó, 642 főt foglalkoztató gazdasági társaság, méretét tekintve középvállalkozás, feladata Fejér megye 102 településének köztük Székesfehérvár és a megye 5 városában az ivóvíz és csatornaszolgáltatás biztosítása. Ez az ivóvíz esetében 270 000 lakost, szennyvízelvezetés tekintetében 200 000 lakost jelent.

A részvénytársaság alaptevékenysége a víztermelés, -kezelés és -elosztás, valamint szennyvízelvezetés és tisztítás, valamint az ezekkel összefüggő környezetvédelmi feladatok, a törvényi előírásoknak megfelelően köteles fogyasztói részére – a vízközművek mennyiségi és minőségi teljesítőképességének határáig – jogszabályban rögzített minőségű ivóvizet szolgáltatni, és csatornabekötés megléte esetén a keletkező szennyvizet elvezetni valamint köteles a szolgáltatási pontig ellátórendszerének kezelését és karbantartását biztosítani.

2. ábra. A mérleg szerinti eredmény alakulása eFt-ban (1997–2006)



Forrás: A társaság éves beszámolója, 1997–2006.

A részvénytársaság gazdálkodása eltér egy a hagyományos piaci alapokon működő vállalatétól, ennek oka a tevékenységből és a tulajdonosi körből adódó speciális helyzet. 2007. évi Víz Világkögyűlésen megállapították, hogy a Föld vízkészlete közös kincsünk és a tiszta ivóvízhez való hozzáférés emberi jog. A résztvevők azt is hangoztatták, hogy a vízellátást államilag támogatni kell és a polgárokat be kell vonni a vízkészletek kezelésébe. Ezen elvárás miatt a vízszolgáltatás nem lehet tisztán piaci alapú, profitorientált tevékenység. A részvénytársaság eredménye hosszú évek óta stabil, az elmúlt 10 év átlaga 24,5 millió Ft (2. ábra). A tulajdono-

sok részéről elvárás a lehető legalacsonyabb szolgáltatási díj, amiből fedezni kell a vállalat működési költségeit és a tulajdonában lévő infrastruktúra – nagy értékű tárgyi eszköz állomány – fenntartását és ennek pótlásának forrását is.

Controlling a vállalkozás gyakorlatában

A jelenleg is fejlesztés alatt álló controlling rendszer gyökerei az SAP vállalatirányítási rendszer 1985-ös bevezetésétől eredeztethetők. A controlling megjelenésének elsődleges okai:

- a speciális feladatból adódó pontos költségkalkuláció igénye, illetve
- a vezetői információigény megnövekedése.

A évenkénti szolgáltatási díjszámítás komplex feladata nagy munkát ró a vállalatra, melynek pontossága és valódisága erőteljesen befolyásolja a vállalat következő évi gazdálkodásának eredményét. A pontos és teljeskörű számítás megbízható adatok meglétét és felhasználást követeli, amihez hozzájárulhat egy hatékonyan működő controlling rendszer.

A vállalaton belül máig nincs elkülönült controlling osztály, hanem „Közgazdasági elemző csoport” néven két munkatárs végzi a controllinghoz köthető feladatokat. 2004-ben ISO minőségirányítás rendszer került bevezetésre, ami szükségessé tette a munkafolyamatok részletes dokumentálását, a hatás- és felelősségi körök részletes kidolgozását. Ez a részletes dokumentum és eljárásrendszer hozzájárult a controlling szemlélet térnyeréséhez.

A tervezésről

A vállalati tervezésben a rövidtávú, éves tervezés dominál, a költség- és eredményterv mellett karbantartási terv készül. Hosszabb időtávot – három, öt évet – fognak át a beruházási és termelési tervek. A készülő tervváltozatok száma általában kettő, a változatok között – a vállalkozás küldetéséből eredően – a biztonság alapján döntenek. Az elfogadott tervváltozatok a cégújságban kihirdetésre kerülnek. A terv- és tényadatok összehasonlítása negyedévente történik, a hosszabb távú tervek esetében ezt évente teszik meg. Az eltérések – amennyiben indokolják – azonnali intézkedéseket indukálnak. A harmadik negyedévet követően már várható értékeket is kalkulálnak.

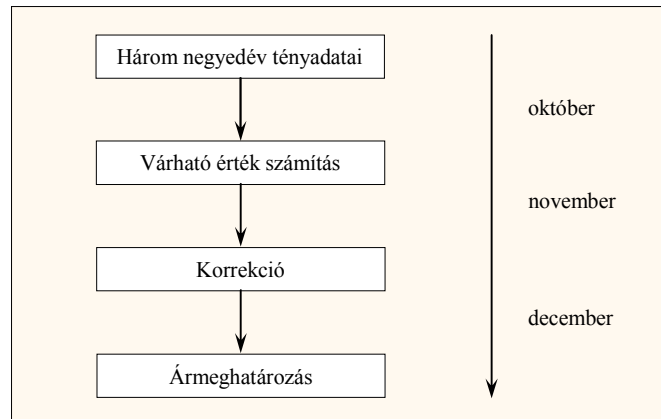
A vezetői információs rendszer

A vállalkozás esetében működő integrált vállalatirányítási rendszer lehetővé teszi, hogy a felsővezetőkön kívül a középvezetők, operatív irányítók és a szakértők is döntéseikhez, valamint a munkájukhoz megfelelő információkhoz jussanak. A vezetői információs rendszer lehetővé teszi jelentések, elemzések, grafikák készítését. Bizonyos esetekben – pl. vízfogyasztás – a jelentések naponta készülnek. A jelentésekben a pénzügyi mutatók mellett a naturáliák – lásd előző mondat példája – is megjelennek.

A költségkalkuláció

A költségkalkuláció ideje mindig a megelőző év októberére és novemberére esik. A kalkuláció bázisadatokon nyugszik, az első három negyedév tényadatai alapján a felszorzás módszerével évesítik a felmerült költségeket (várható értéket számolnak), majd ezek korrekciójára kerül sor. Az év során felmerült torzító hatásoktól megszűrjük a várható értékeket, amelyek aztán az árképzés alapját fogják jelenteni. Ilyen torzító hatások lehetnek pl. a váratlan nagyjavítások, illetve előre nem jelezhető jelentős költséget okozó események, vis major-ok.

3. ábra. Az árképzés folyamata, időbeli lefolyása



Következtetések

A röviden bemutatott kutatási projekt alkalmat teremt arra, hogy a fő célkitűzés – a felsőoktatás és a vállalati szektor közti távolság csökkentése – teljesüljön és mellette hasznos adalékokat szolgáltatson a hazai controlling kutatásnak.

A bemutatott példa – ismerve a többi kutatásba bevont vállalkozás controlling tevékenységét is – jól szemlélteti az ezen vállalatméretre jellemző controlling alkalmazásokat. Ennek jellemzői a következők:

- az irányításban a múlt adatai dominálnak,
- a jövőre való kitekintés általában egy évet jelent,
- a tervek esetében az értékmutatók az elsődlegesek.

A bemutatott vállalkozás esetében a tevékenységénél fogva a korrekt vezetői munka, a vállalkozás biztos és kiszámítható működése közérdek. Ennek ellenére nem jelennek meg azok a ma már elfogadott controlling által használt eszközök (jelen esetben pl. a célköltségszámítás vagy a fedezetszámítás), amelyek ehhez a követelményhez hozzájárulhatnának.

A bemutatott példa erősíti azt a törekvést, hogy a controllinggal foglalkozó kutatóknak, oktatóknak a kis- és középvállalkozások megszólítása kiemelt feladatuk kell, hogy legyen. Ez nem a nagyvállalatok és konszernek esetében alkalmazott eszközök feltétel nélküli alkalmazását kell hogy jelentse, hanem inkább az egy-egy eszköz által közvetített szemlélet megismertetését és a gondolkodásmódba való beépítését. A bemutatott példa – méreténél fogva – lehetővé tenné az előző bekezdésben említett eszközök alkalmazását.

Irodalomjegyzék

1. A társaság éves beszámolója, 1997–2006.
2. Fejérvíz Zrt. Szervezeti és Működési Szabályzata.
3. Fejérvíz Zrt. tájékoztató kiadványa.
4. Hanyecz Lajos (2006): A controlling rendszere. Az eredményorientált irányítás, SALDO, Budapest.
5. Víz Világközgyűlés nyilatkozata 2007. www.europarl.europa.eu/news/public/story_page/064-4911-100-04-15-911-20070329STO04903-2007-10-04-2007/default_hu.htm

PIAC- ÉS TECHNOLÓGIA-VEZÉRELT TERMÉKINNOVÁCIÓ AZ AUTÓIPARBAN

ABSZTRAKT

A nemzetközi autópiacon megismerhető fejlesztéseket három fő csoportra lehet bontani, amelyek persze időben és térben teljesen különböző távokat testesítenek meg:

- Új termékkoncepciók fejlesztése
- Egyedi termékek tömeggyártására irányuló stratégia
- Mobilitásrendszerek fejlesztése.

A fenti stratégiák különböző összefüggésben állnak az autógyártók mai fő kompetenciáival. Miközben az új termékkoncepciók fejlesztése még a klasszikus terméktervezés és termékfejlesztés területére esik, addig az egyedi termékek tömeggyártására irányuló stratégia trendje szükségessé teszi a kompetenciák kibővítését a vertikális irányú Supply-Chain-Menedzsment irányába, a kereskedelemtől a gyártón át egészen az első, második és harmadik szintű beszállítókig.

Az előadás és az írott publikáció áttekintést ad a jövő különböző piac- és a technológia-vezérelt termékinnovációról, kiemeli mindezek fő hajtóerőit és vezérelveit, hiszen a 21. század innovációs marketingmenedzsmentjének szem előtt kell tartania azt, hogy az autógyárak jövőbeni sikerességének záloga egy komplexen értelmezett és konzekvensen végrehajtott márka- és vevőmenedzsmentben mutatkozik meg.

Bevezetés

A világ autóiparának küldetését az alábbi módon lehet a legegyszerűbben megfogalmazni: az iparág legfőbb feladata, hogy mindenkor az adott korszak **műszaki és fogyasztói igényeinek megfelelő** gépkocsit gyártson. Az autó többet fejez ki önmagánál, talán mindenki számára könnyen belátható, hogy az elmúlt száz év legfőbb technikai szimbóluma az autó. Az autóipar ma már világszerte mintegy 8,8 millió embert foglalkoztat az autógyárakban, a beszállítóknál és a különböző szolgáltatást végzőknél. Napjainkban már a gépkocsigyártás a világ bruttó hazai termékében 15%-os részesedéssel bír.

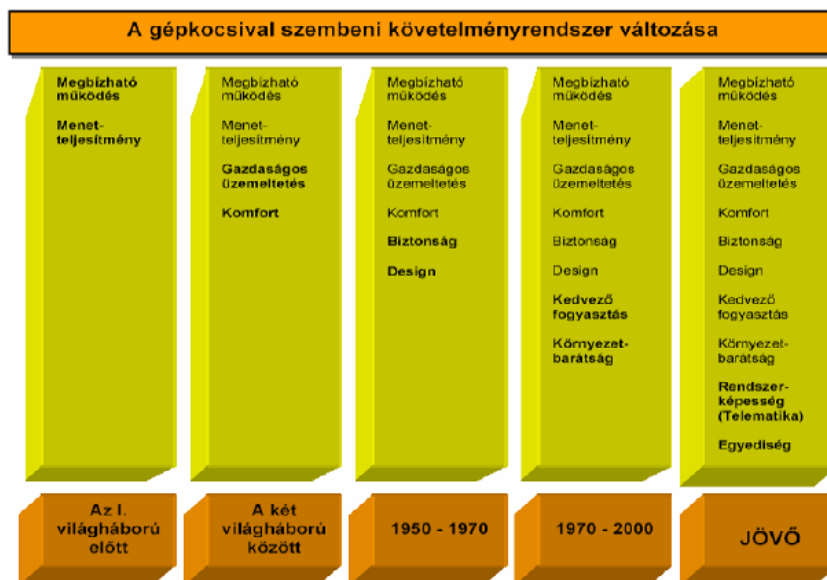
Az **1. ábra** az autóval szembeni követelményrendszer változását mutatja be tulajdonképpen a kezdetektől egészen a közeljövőig. Amikor a gépkocsi száz évvel ezelőtt elindult hódító útjára, akkor a mérnökök legnagyobb kihívása az volt, hogy egyáltalán a jármű **megbízhatóan** működjön és minél nagyobb **hatótávolságot** lehessen vele problémamentesen megtenni.

A két világháború között emellett már egyre fontosabb szerepet kapott a **gazdaságos üzemeltetés** és nagyjából az 1920-as években került legelőször előtérbe az a szemlélet, miszerint jó lenne, ha az utazók **kényelmére** is egyre nagyobb figyelmet szentelnének. Ekkor jelent meg tehát a „**piacorientált**” termékfejlesztés, ami nem csak a szó szerinti kényelmesen üléseket jelentette, hanem azt is, hogy például legyen tető a vezető és az utasok feje felett. Az 1930-as években terjedt el egy korszakalkotó kényelmi elem, az **önindító**.

Az 1950-es és 60-as években már a közlekedés **biztonsága** is egyre nagyobb szerepet kapott az egyes autógyárak fejlesztéseinél, hiszen a gépkocsik tömeges elterjedése és a járművek átlag-

sebességének erőteljes növekedése erre az időszakra esik. A gyártástechnológiai innovációknak köszönhetően a gépkocsik formája is egyre inkább „finomodott”, a külső formának szerepe egyre hangsúlyosabbá vált a vásárlók szemében.

1. ábra. A gépkocsival szembeni követelményrendszer változása



Forrás: saját ábrázolás [4] alapján.

Az 1973-as olajválság sokkja új kihívások elé állította a teljes globális autóipart. A minél kedvezőbb fogyasztású gépkocsik piacra dobása elsőrendű létfeltétellé vált az autóiparban. A kis fogyasztású japán gépkocsik ekkor kezdték meg globális hódításukkal elárasztani Amerikát, ahol az olajsokk után a vásárlók szívesen fogadták e járműveket, lecserélve a korábbi amerikai gyártású „benzinzabáló” gépkocsijukat.

Az 1970-es évekre tehető az a szemléletváltás, miszerint a környezetünk védelme egyre nagyobb figyelmet kap az autógyárak fejlesztéseinek. Az 1980-as évek a *katalizátor* elterjedését hozták, amellyel a gépkocsik károsanyag-kibocsátását jelentősen csökkenteni lehetett. Azóta persze kiderült, hogy egyedül a katalizátor nem tudja elérni a kívánt hatást.

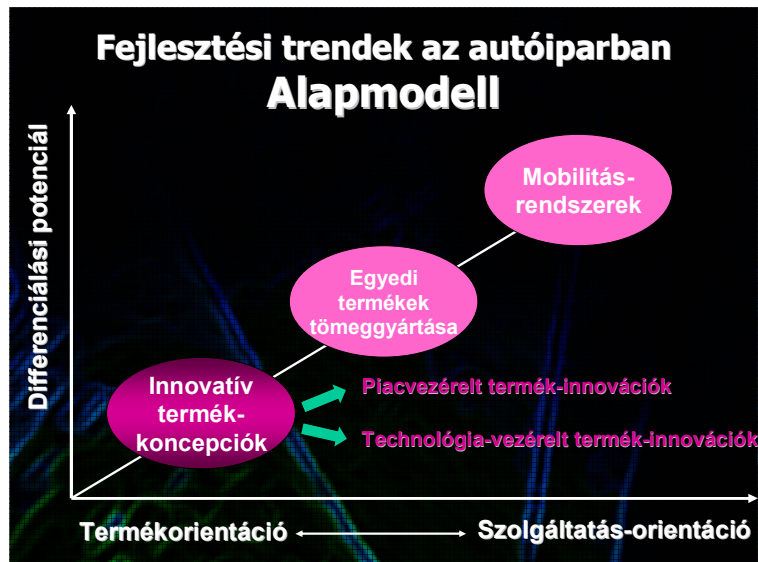
Az *1. ábrán* jól látható még a jövő két fontos fejlesztési iránya, az ún. rendszerképeség és a gépkocsik egyedisége. Mindezek alapján kirajzolódik a jövő innovációinak duális volta: *mind a technológia-, mind pedig a piacvezérelt műszaki újítások egyre nagyobb figyelmet kapnak*. Csak ez a komplex szemléletmód tudja biztosítani azt, hogy az egyre nagyobb követelményeket támogató autóiparban sikeresek tudjanak lenni az autógyárak.

Társadalmi igények generálta termék-innovációk

A *2. ábra* a termék- és szolgáltatás-orientáció függvényében mutatja be az egyes autógyárak differenciálási potenciálját. Jól látható, hogy a termékorientációnál mind a fejlesztők folyamatos innovációs tevékenységét, mind a fogyasztók által támogatott követelményeket figyelembe kell venni. Ez persze még nem jelent igazi megkülönböztetési potenciált az egyes versenytársaktól. A jövő egyik legnagyobb kihívása az lesz, hogy melyik autógyár fogja tudni biztosítani azt, hogy az egyes modelljeik egyre inkább eltérjenek egymástól. Itt tulajdonképpen az a cél, hogy

szinte ne gyártsanak két egyforma autót. Ennek a követelménynek már ma is részben meg tudnak felelni, hiszen a gazdag opciós listával nagy mértékben tudják növelni az autók egyediségét. A jövő azonban még ennél is többet kíván, az opcionális felszereltségen kívül új kategóriákat kell kiötlölni és azokon belül is számos új „résmodellel” kell a piacon megjelenni.

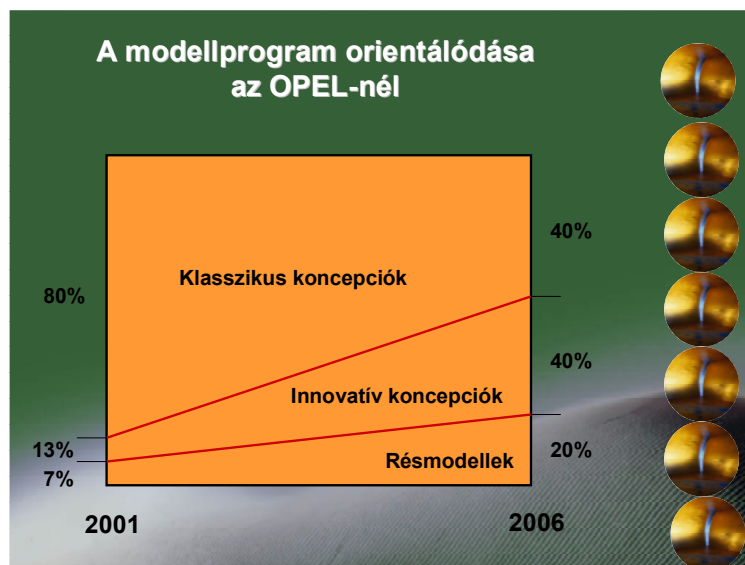
2. ábra. Fejlesztési trendek az autóiparban



Forrás: saját ábrázolás.

A 3. ábra mindezen gondolatmenetet meglehetősen hűen igazolja. Jól látható, hogy míg 2001-ben az Opelnél a klasszikus koncepciók (limuzin, csapott hátú, kombi stb.) aránya még 80% volt, a résmodellek csak 7, az innovatív koncepciók csak 13%-ot tettek ki. Az új évezred megannyi változást hozott. 2006-ban a klasszikus koncepciók aránya az öt évvel azelőtti 80-ról 40%-ra esett vissza, míg a résmodellek 20, az innovatív koncepciók még ennél is erőteljesebben, 40%-ra növelték piaci arányukat az összes eladott gépkocsi vonatkozásában.

3. ábra. A modellprogram változása az OPEL példáján



Forrás: saját ábrázolás [8] alapján.

Az innovatív koncepciók hallatán például a lenyitható fém tetős „coupé-cabrióra” (CC) és az ún. egyterű modellekre (Meriva) kell gondolni.

Az imént említett példák természetesen piacvezérelt innovációk közé tartoznak, hiszen **napjaink egyértelmű trendje, hogy a fogyasztók az egyes termékek megvásárlásával egyre inkább a saját életérzésüket szeretnék kifejezni.** Hiszen nem azért vásárol valaki például egy nyitott tetejű autót, hogy egyik helyről el tudjon menni egy másikhoz, hanem azért, hogy a külső környezet felé demonstrálja azt, hogy milyen értékeket vall és melyik társadalmi réteghez tartozik. **A gépkocsi száz évvel a megjelenése után is az egyik legjelentősebb státuszszimbólum.**

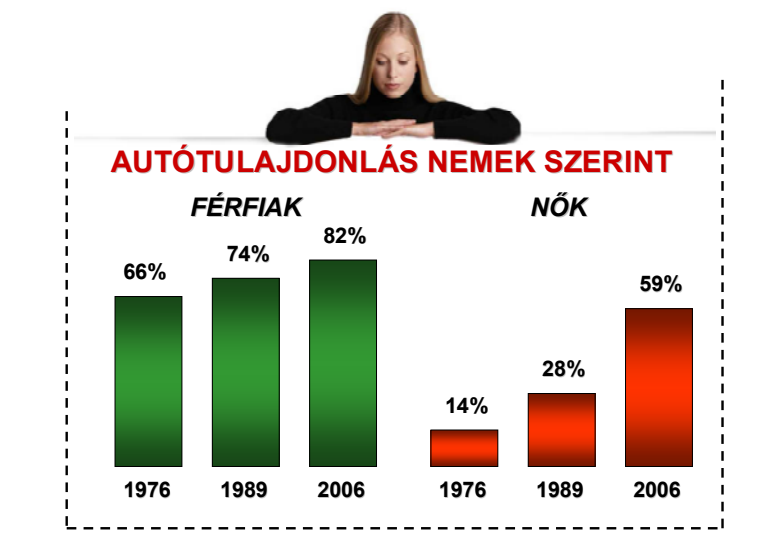
A globális autóiipari szektor egyik legnagyobb kihívása az, hogy az autóiipar hagyományos fő piaca, a „**Triád**” – USA, Nyugat-Európa és Japán – pillanatnyilag, sőt valószínűleg még középtávon is **telítődési** fázisban vannak, illetve lesznek. Az előttünk álló időszakban ezekben a régiókban összességében mindössze 0,3%-os piaci bővüléssel lehet számolni. A „**feltörekvő piacokon**” viszont – elsősorban Közép-Kelet-Európában, Délkelet-Ázsiában (itt is főként Kínában) és Dél-Amerika egyes területein – az értékesítési mennyiség számottevő emelkedésére kell számítani. A kecsesgető százalékos bővülés azonban – a viszonylag alacsony bázismennyiség miatt – a hagyományos piacokon mutatkozó stagnáló rátákat nem tudja kompenzálni.

Azonban mindamelllett, hogy egyre inkább telítődik a piac, van két olyan terület, ahol további értékes piaci potenciálra lelhetnek az autógyárak. E két terület:

- A női gépkocsi-vásárlók piaca
- Az idősebb korúak piaca.

A **4. ábra** a férfi és a női autótulajdonosokkal kapcsolatos statisztikát mutat be. Az ábrán jól látható, hogy míg 1976-ban a nők mindössze 14%-a rendelkezett gépkocsival, addig ez az arány 2006-ban már elérte az 59%-ot. Erőteljesen növekedett tehát a női vezetők piaca, a következő években **további értékes piaci potenciált** jelentenek majd az autógyáraknak.

4. ábra. Autótulajdonlás nemek szerint (Nyugat-Európa)

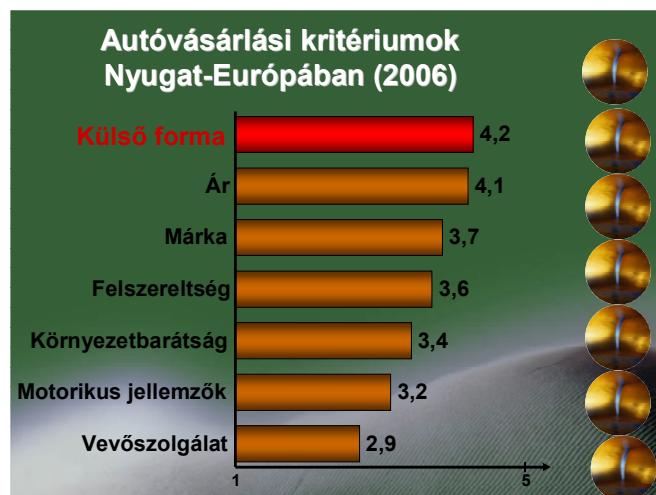


Forrás: saját ábrázolás [10] alapján.

Mindezt szem előtt tartva az egyes gyártók már napjainkban is megpróbálnak a hölgyek kegyeiben járni, különböző felszereltségek és színek tekintetében. Persze látva a mai trendet, felmerül a kérdés, hogy helyesen mérik-e fel az autógyárak és az egyes „autós” eszközök gyártói a női vásárlók piacát, amikor például rózsaszínben (!) propagálják termékeiket a hölgyeknek. Biztos, hogy ez a szín kelti fel a nők érdeklődését?

A színekben való tévelygés mellett azonban a „külsőségeknek” számottevő szerepük van a gépkocsi vásárlásánál. Ahogy azt az **5. ábrán** láthatjuk, hét döntési kritériumból első helyen szerepel a gépkocsi **külső formája** a fogyasztói döntéseknél. A statisztika nyugat-európai felmérés alapján készült, de valószínűleg ebben a magyar autópiac hasonló a nyugatihoz.

5. ábra. Autóvásárlási kritériumok Nyugat-Európában (2006)



Forrás: [8].

Látható, hogy az ár csak második helyen szerepel, ami még ennél nagyobb meglepetés, hogy a gépkocsi márkája csak a harmadik helyen áll. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a vásárlók egy nekik nagyon tetsző gépkocsinál nem nézik sem az árat, sem pedig a márkát. Az autóipari szektornak egy nagy kihívása mindez, hiszen a **márkahűség** kialakulásának előfeltétele, hogy a vásárlók folyamatosan, a teljes életcikluson keresztül ragaszkodjanak az adott márkához. Az autógyárak nagy bánatára a márkahűség több mint 20%-ot csökkent az utóbbi öt évben.

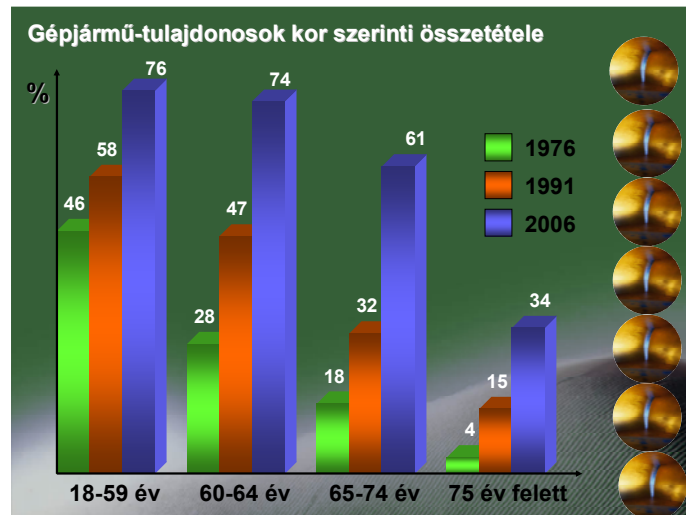
A **6. ábra** a gépjármű-tulajdonosok kor szerinti összetételét mutatja be. Jól látható, hogy a 75 év feletti korosztálynál milyen számottevően nőtt az utóbbi 30 évben az autótulajdonlási arány. Míg 1976-ban a 75 év feletti korosztály mindössze 4%-a rendelkezett gépkocsival, addig 2006-ban már 34%! Óriási tehát a növekedés, de szakértők szerint **a jövőben további növekedés** várható. Ez persze elsősorban az átlagéletkor növekedésére vezethető vissza.

Az ábrán látható, hogy a többi korosztálynál is számottevő bővülés következett be, igen látványos még a 65 és 74 év közötti korosztálynál az autótulajdonlási arány növekedése.

Mindezek alapján persze az autógyáraknak figyelembe kell venniük azokat a szempontokat, amelyek az idősebb korosztály számára fontosak. Ezek egyrészt **kényelmi és biztonsági felszerelések**, hiszen tudvalevő, hogy az idősebb emberek számára a biztonságérzet különösen fontos. Persze nemcsak műszaki újdonságokra kell gondolni, hanem olyan dolgokra is, ame-

lyeket e korosztály az élete során megszokott, például limuzinok résmodellek helyett. Mivel e korosztály némely újdonságra (például MP3 lejátszó) kevésbé fogékony, fontos, hogy e tekintetben is figyelembe vegyék a gyártók az ő megszokott igényeiket (például kazettás magnó a kocsiban).

6. ábra. Gépjármű-tulajdonosok kor szerinti összetétele



Forrás: [10].

Az imént leírtak alapján tehát két igen fontos piacvezérelt innovációs szükségszerűséget kell figyelembe venniük az autógyáraknak, az egyiket a női, a másikat az idősebb korúak növekvő tulajdonosi arányát illetően. ***Mindkét réteg értékes piaci potenciált jelenthet a gyáraknak, ezért érdemes nagyobb figyelmet szentelni nekik!***

Termék-innovációk csoportosítása

Az előbbi fejezetben két olyan társadalmi réteget néztünk meg, amelyek számára fontos piacvezérelt innovációkat kell az autógyáraknak kifejleszteniük. A **7. ábra** azokat a termék-innovációkat mutatja be, amelyekkel már most is erőteljesen foglalkoznak a gyártók. Látható, hogy jól elkülönülten mind a piac-, mind pedig a technológia-vezérelt innovációk fontos szerepet játszanak az autógyárak stratégiai döntéseiben.

Azonban a két szempont alapján megkülönböztetett innovációk mellett megjelenik az **ún. semleges termék-innováció** is, amelyről nem lehet eldönteni, hogy hová tartozik. Ilyen példa erre a „retro-modellek” megjelenése. Tudvalévő, hogy „retrolázban” ég a világ, ez az autóiparban is tetten érhető. Régi, klasszikus modellek „felélesztésétől” várják a gyárak, hogy a fogyasztók nagyobb érdeklődéssel figyeljék a márkáikat.

Visszatérve azonban a másik két innovációs kategóriára, mindkét esetben jól elkülöníthető fejlesztési csoportokat lehet képezni (**7. ábra**). A piacvezérelt innovációk esetén főként a **biztonsággal és kényelemmel** kapcsolatos fejlesztésekre koncentrálnak, így például a tolatókamerára, amely a városokban a szűk parkolóhelyekre való beállást segíti, vagy egy másik igazi újdonsága lesz a közeljövő innovációinak, hogy minden olyan információt, amelyet eddig a műszerfal különböző kijelzői mutattak, a jövőben a szélvédőre fognak kivetíteni.

7. ábra. Termék-innovációk csoportosítása



Forrás: saját ábrázolás.

A kényelmi funkcióknál mindenképpen meg kell említeni az *öntisztuló fényezést*. A nanotechnológiának köszönhetően egy-két évtized múlva már nem kell autósóssal foglalkoznunk. Egy másik fontos újdonság lesz majd a *pszichológiailag vezérelt klímaberendezés*, amely kedélyállapottól és fáradtságtól teszi majd függővé a levegő hűtésének intenzitását.

A technológia-vezérelt innovációk főként a gépkocsik „*infotainment*” (az informatika és az entertainment szavak egyesítése) irányába való fejlesztésére és a *hajtómű* modernizálására irányulnak. A modern információs technológia segítségével a gépkocsi egyre inkább automobilból „multimédiamobillá” válik, hiszen a nem is túl távoli jövőben minden gépkocsiban szériafelszereltség lesz az *internet, a digitális TV*. Gyerekek örömeire a hátsó ülések előtt játékkonzolok kerülnek kialakításra. A szupergyors *navigációs* rendszerek fejlesztése is erőteljesen folyik.

A gépkocsi hajtóművénél is számtalan kísérletet folytatnak a gyárak. A jelenlegi közúti járművek erőforrásai túlnyomórészt benzin vagy gázolaj tüzelőanyaggal működő dugattyús motorok. Olyan járműmotor persze sohasem lesz, amely valamennyi vele szemben támasztott összes követelménynek teljes egészében megfelel. Így a lehető legjobb kompromisszumra kell törekedni. A jelenlegi motorok előnyeit és hátrányait jól ismerik a szakemberek. A hagyományostól eltérő motorok jövője attól függ, hogy tudnak-e társaiknál kedvezőbb kompromisszumot nyújtani. A belsőégésű dugattyús motorok még ma sem érték el fejlettségük csúcspontját, noha a legközelebbi években alapvető szerkezeti változások nem várhatóak. Védelmük érdekében hivatkozni lehet a hosszú évtizedek alatt összegyűlt gyártási, üzemeltetési és javítási tapasztalatra és nem utolsósorban a kiépített infrastruktúrára, ezen belül is a töltőállomás-hálózatra.

Igazán forradalmi újdonság az elektromos áram hajtotta gépkocsi lehet, mely áramot az *üzemanyagcella* termeli. Az üzemanyagcella legfőbb előnye, hogy nagyon tiszta, csaknem háromszor olyan hatékonyan termeli az energiát, mint a legjobb belső égésű motor. Jó néhány előnye van még az üzemanyagcellának:

- nagy hatásfokú,
- csendes, nem rázkódik,

- azonnal beindul (nincs szükség indítómotorra),
- káros kipufogógáz helyett csak vízgőzt bocsát ki.

A fenti előnyökkel rendelkező üzemanyagcella tömeges elterjedéséig még 2020-ig várni kell.

A jövő műszaki újdonságai

Az utóbbi évek egyik világos trendje, hogy a gépkocsiban **egyre több elektronika** kerül beszerelésre. Az elektronikai megoldások rohamos térhódítása nélkül a gépkocsi iránt támasztott mai és jövőbeni egyre magasabb szintű követelményrendszernek az autóiipar nem tud megfelelni. Ez különböző jellemzők fejlesztésére vonatkozik: teljesítmény-kritériumok, károsanyag-emisszió, fogyasztás, komfort- és biztonsági követelmények, a sort folytatni lehetne, számtalan példát néztünk meg az előző fejezetekben, amely új innovatív alkalmazások és berendezések működtetésére egyértelműen **elektromos energiára** van szükség. Az elektronikai alkalmazásokkal szembeni növekvő igényvel párhuzamosan sajnos az elektronika okozta hibák száma **jelentősen megnőtt** az utóbbi években. Mindezt hűen tükrözik a visszahívási és a hibastatisztikák.

Ettől függetlenül nincs mód az elektronika alkalmazásáról lemondani. Az **elektronika okozta gondokat** az autóiipar **egyik legnagyobb kihívásának** tekintjük, mind a gyártásban, mind a műhelyekben, mind pedig az After Sales szolgáltatásoknál. A prémium-kategóriájú gépkocsikat gyártók kihívása még nagyobb az átlagosnál, mivel ezekben az autókban az elektronikai megoldások hányada számottevően magasabb. Mindebből egy paradoxnak tűnő szituáció látszik, miszerint alacsonyabb árfekvésű modellek – például kiskocsik –, megbízhatóbbnak tűnnek, mint méregdrága luxusjárművek, amelyek tele vannak elektronikai megoldásokkal. Pedig a megbízható működés – mint láttuk – az egyik legkorábbi követelmény a gépkocsikkal szemben, amit az **1. ábra** kellőképpen igazolt. Ma már ez természetes követelmény, hiszen ma már rendszerképességről és egyediségről szól az autókkal szembeni követelményrendszer.

A **8. ábra** a jelen és a közeljövő műszaki újdonságait mutatja be a teljes gépkocsi-szerkezetre vonatkozóan. Látható, hogy minden téren igen aktívan fejlesztenek a gyárak,

- egyrészt az egyre szigorodó biztonsági feltételeknek megfelelés céljából,
- másrészt pedig a vásárlók nagyobb kényelme érdekében.

8. ábra. Termék-innovációk a következő években

	Futómű	Hajtómű	Motor	Karosszéria	Kar. elemek	Belső elemek	Elektronika
2002	Kerámiafék		Hibridhajtás		Alumínium/ Magnézium	Smart Airbag	
2005	Aktív futómű	Magnézium váltóház	Otto-motor DI Részecske- szűrő	Acél-üreg váz	Aktív fény	Éjszakai látás	Busrendszerek
2010	Elektromech. fék	Infinitely Variable Transmission	Üzemanyag- cellás hajtás	Műanyag- karosszéria	Gyalogos- Védelem	Variálható belső elemek	42 V-os hálózat Pre-Crash szenzorok
2015	Steer-by-wire	Kerékagy- hajtás	Hidrogén- üzemű motor		Távolságradar		Vezetés automata pilótával

Forrás: [5].

Nézzünk meg néhány jellemző példát a teljesség igénye nélkül. A futóműnél elsősorban új anyagok használata és több elektronikai megoldás várható. Fontos fejlesztési cél az ún. „*by wire*” technológia, amely azt jelenti, hogy mechanikus rendszereket elektromos kábel váltaná fel. Jó példa erre a fék vezérlése, amelyet a jövőben nem hidraulika működtetne, hanem valamilyen elektronikai megoldás. A fékpedállal tulajdonképpen csak egy impulzust adnánk a rendszernek.

A karosszériánál egyre intenzívebb kísérletek folynak a *műanyag* karosszériával. Itt egyértelműen a súlycsökkentés a cél, egyre több karosszériaelemet próbálnak az autógyárak műanyagból megépíteni.

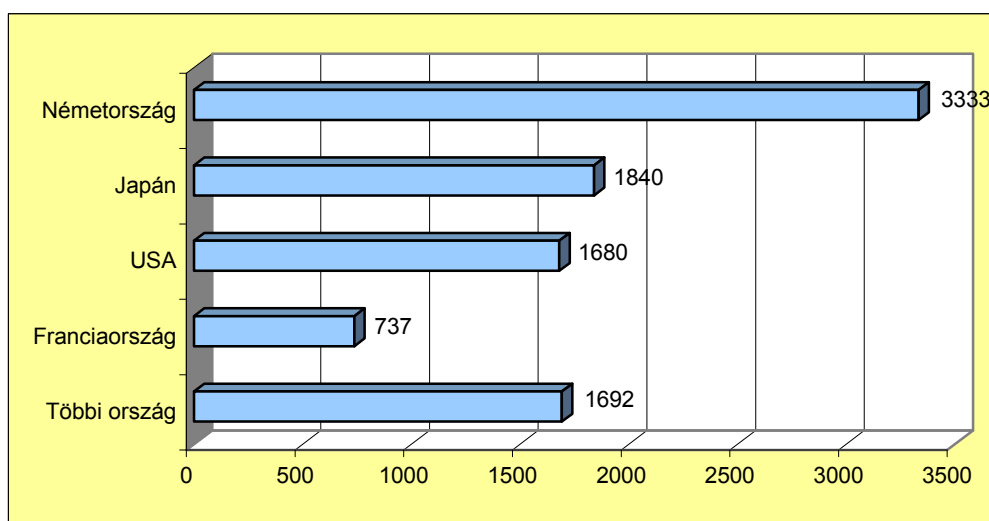
Számtalan egyéb új műszaki újdonság várható, amelyek túlnyomó többsége az elektronikai alkalmazásokhoz kötődik. A telematika és az információs technológia (IT) területén is jelentős előrelépések történtek. Azonban nem várt következtetéseket kell levonniuk a gyáraknak e terület előretöréséből: a vevők többsége nem tudja vagy nem hajlandó megfizetni a járműbe beszerelt „entertainment”-berendezéseket.

A növekvő fogyasztói igények a következő években szinte kényszerű módon *további és gyorsabb* technológiai innovációkhoz vezetnek az autópárhazban. Tömegcsökkenésre és biztonság-növelésre irányuló innovációk mellett – mint az előző fejezetben láthattuk – változásokra kell számítani a gépkocsik hajtórendszerénél is, amelynél talán a legnagyobb a bizonytalanság.

A jövő autóját elektronikai rendszerek fogják átszöni, amely rendszerekkel ma még igen sok problémája van az autópárhaznak. Mint említettük, e problémarendszer megoldása az egyik legnagyobb kihívása a szektornak és az autógyár-beszállító kapcsolatrendszer struktúrája megváltoztatásának egyik fő hajtóereje.

Egy másik jellemző tendencia, hogy az új műszaki innovációk egyre gyorsabban kerülnek a gépkocsikba beszerelésre. Nemcsak a penetrációs, hanem a fejlesztési ütem is *folyamatosan gyorsul*. Bizonyíték erre a **9. ábra**, amely jól mutatja a bejelentett autópárhaz szabadalmak számát.

9. ábra. Bejelentett autópárhaz szabadalmak száma (2005)



Forrás: [10].

A 7. és a 8. **ábrában** bemutatott új műszaki innovációk kifejlesztése, valamint a 9. **ábra** mutatta szabadalmak kidolgozása óriási összegeket emészt fel az autógyárak részéről. Az autóiipari investíciók évről-évre nagyobb értéket tesznek ki és az összes iparági beruházásokban lévő részarányuk is növekszik.

Az autógyárak számára mindez óriási anyagi terhet jelent, emiatt további erőteljes **konzolidációs** folyamat elé kell néznie a szektornak a következő években. Mindennek következtében valószínűleg 2015-ben mindössze 9 független autógyár fog működni. Ez persze nem jelenti azt, hogy kevesebb autómárka lesz, de azt mindenképpen, hogy a megmaradó autógyárak egyre több saját márkával fognak rendelkezni.

Mit vár el a vásárló a jövő gépkocsijától?

Természetesen különböző kutatások vannak arról, hogy a vásárlók mit is várnak el a következő gépkocsijuk megvételekor, vagy egyáltalán kicsit filozofikusan a „jövő autójától”.

Érdekeskedés kedvéért egy hozzánk távol lévő autópiac ilyen irányú kutatását nézzük meg. Jól tükrözi a felmérés eredménye az autóiipar jövőbeni kihívásait és fejlesztési főirányait.

A JSAE felmérései szerint a japán autóvásárlók az alábbi igényeket fogják támasztani a gépkocsival szemben 2025-ben [5]:

- A környezet védelme és alacsony energia-felhasználás („elektro-hibrid”, üzemanyag-cellás gépkocsik).
- Alternatív energiaforrások használata (áram, hidrogén, biomassza stb.).
- A légszennyezés ellenőrzése (az emisszió 10%-ra való csökkentése, a kipufogógáz tisztább legyen, mint a környezet levegője (!)).
- „Recycling”-tevékenység (a forgalomból kivont gépkocsikra vonatkozólag).
- Közlekedési biztonság (automatikus baleset-megelőzés).
- Idős vezetők kényelmi funkciói (automata vezető stb.).
- Intelligens járművek (gondolkodó autó stb.).
- Hatékonyabb közlekedési módok.
- Különleges gépkocsik (járművek irodai felszereléssel, oldalra is mozgatható autók).
- Kényelem (elfáradás nélküli vezetés).

A japán vásárlók igényei egyébként valóban hagyományosan nagyon magasak. Azonban a gyárak a fogyasztók jövőbeni igényeinek a megismerésére nemcsak saját maguk készítenek felméréseket és elemzéseket, hanem jövőkutató intézetek munkáját is igénybe veszik, főleg napjainkban, amikor a vásárlók követelményrendszere igen gyors változásokat mutat. A kétirányú kutatás eredményeinek szintézise nagymértékben segíti az autógyárak fejlesztési tevékenységét.

Egyrészt a jövőbeni fogyasztói igények, másrészt az innovációs kényszer miatt az autógyárak az elkövetkező tíz évre relatíve pontos ütemtervvel rendelkeznek a következő innovációk piaci megjelenítésére vonatkozóan.

Befejezés – kihívások a jövőben

Témánkkal nagy utat jártunk be. Az autóiipar hagyományos piacain mutatkozó telítődés mellett igen erőteljes és intenzív fejlesztéseket folytatnak az autógyárak mind **piac**-, mind pedig

technológia-vezérelt termék-innovációk esetében. A szektornak ezzel összefüggésben számtalan kihívással kell szembenéznie.

Az autóiapi bizonytalanság növekedése és a műszaki szakismeret folyamatos megújításának erősödő követelménye fokozza a K+F és a marketing **egymásrautaltságát** a termékfejlesztési folyamatokban, s magasabb szintű integrációt tesz szükségessé. A hatékony integráció megvalósítása **kulcsfontosságú** annak érdekében, hogy a vállalatok növelni tudják abszorptív kapacitásukat, azaz képesek legyenek az új műszaki és piaci tudást felfogni, a meglévő struktúrába beilleszteni és nem utolsósorban hasznosítani.

A hatalmas iramú kutatáshoz és fejlesztéshez azonban nemcsak anyagi, hanem **humán erőforrásra** is szükség van. Kihívása már most is a szektornak, hogy a magasan képzett munkaerő értéke a következő időszakban nagy mértékben fel fog erősödni, hiszen e nélkül a vázolt hatalmas feladatot az autógyárak képtelenek lesznek elvégezni. Sajnos a mérnökhány egyre nagyobb problémát jelent a globális autóiiparban, hiszen az új innovatív fejlesztéseknél igen nagy szükség van kutató és fejlesztőmérnökökre. Például Németországban sok ezres nagyságrendben keresik nemcsak az autógyárak, hanem a beszállító cégek is a műszaki diplomás szakembereket, egyelőre kevés sikerrel. Mindez persze képzési, oktatási kérdéseket is felvet. A többi szakterülethez hasonlóan a humán értékek szerepe az autóiipar különböző területein is egyre **hangsúlyosabb** szerepet kap. A túlélés érdekében azonban **a folyamatos, egyre gyorsuló ütemű innovációra** szükség van!

Amiel sorai méltán alátámasztják e tanulmányban leírt gondolatokat:

„*Aki nem fejlődik – megáll;
Aki megáll – lemarad;
Aki lemarad – elpusztul;
A változatlan állapot a pusztulás félelmetes előjele!*”

H. F. Amiel (1821–1881)

Felhasznált irodalom

- [1] Cohen, D.–Prusak, L. (2001): In good company. Harvard Business School Press, 2001.
- [2] Continental Automotive Systems, 2002.
- [3] Welch, David (2004): Sorry, Detroit. The Garage Is Full. Business Week, 2004.12.06, 36–37. o.
- [4] Diez, W. (2001): Automobil-Marketing, 4. Aufl., Landsberg, 2001.
- [5] Ebel, B.–Hofer, M. B.–Al-Sibai, J. (2004): Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Springer Verlag, Berlin, 2004.
- [6] Svéhlik, Csaba (2007a): A hidrogén perspektívái a közlekedésben. II. Ökoenergetikai és X. Biomassa Nemzetközi Tudományos Konferencia, Sopron, 2007. február 28.–március 2.
- [7] Svéhlik, Csaba (2007b): A nemzetközi autóiipar, mint a globalizáció motorja. Marketing Oktatók Klubjának Konferenciája, Gyöngyös, 2007. augusztus 30–31.
- [8] Svéhlik, Csaba (2007c): Marketing a 21. században. Szakkönyv, KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, Mór, 2007. május.
- [9] Svéhlik, Csaba (2007d): Napjaink autóiiparának harmadik forradalma és a holnap autója. III. Pannon Tudományos Nap, MTA Tudományos Konferencia, Nagykanizsa, 2007. október 10.
- [10] Verband der Automobilindustrie (VDA): Jahresbericht 2004.

Dr. Ködmön István
ügyvezető igazgató / PhD-hallgató
Szenzor Gazdaságmérnöki Kft. / Széchenyi István Egyetem MTDI
e-mail cím: i.kodmon@szenzor-gm.hu telefonszám: +36-20-398-4881)

AZ „E-VEZETÉS” SIKERTÉNYEZŐI ÉS A SZABVÁNYOSÍTOTT VÁLLALATVEZETÉS

ABSZTRAKT

Napjaink társadalmát, az információs társadalmat, nevezhetjük „e-korszaknak”, és az abban működő, kor követelményeinek megfelelő vállalkozást „e-vállalatnak”. Az „e-vállalat” vezetése új kihívásokat jelent a vezetői számára, új sikertényezők jelennek meg, új gondolkodásmód a siker záloga. Megkülönböztetésként az „e-vállalat” vezetőjét „e-vezetőnek” és az általa alkalmazott vezetést „e-vezetésnek” nevezzük.

A kialakuló e-korszakkal párhuzamosan a XX. század utolsó évtizedeiben és a XXI. század elején a nemzetközi szabványosítás világában egyre több menedzsmentszabvány jelenik meg. Ide tartoznak többek között az ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/IEC 27001, vagy pl. az iparág-specifikus ISO/TS 16949:2002, ISO 13485 stb. menedzsmentszabványok.

A menedzsmentszabványok alkalmazásának egyik célja a szervezet vezetésének támogatása, de a gyakorlat azt mutatja, hogy sok esetben csak formálisan teljesülnek a szervezetben a szabványok követelményei.

Az előadásban értelmezzük a vezetés és a menedzsment fogalmak közötti különbségeket, számba vesszük az e-vezetés lehetséges sikertényezőit, és rámutatunk, hogy mely területekre kell összpontosítani az e-vezetőnek. Ezen túl bemutatjuk a nemzetközi menedzsment szabványok egyre intenzívebb elterjedését hangsúlyozva annak területi különbségeit.

Párhuzamot vonunk az e-vezetővel szembeni követelmények, a sikertényezők, és a menedzsmentszabványok követelményei között. Bemutatjuk azt, hogy mely területeken támogatják a menedzsmentszabványok az e-vezetést, és mely területekre nem fogalmazznak meg követelményeket: melyek a szinergikus elemek és melyek a gyakorlat számára problémás elemek.

Bevezetés

Napjaink társadalmát információs társadalomnak nevezik, melyet az e-business, e-vezető, e-mail stb. mintájára nevezünk „E-korszaknak”. Az „E” jelző azonban a vállalatvezetés számára nem csupán az electronical szót, hanem az environmental, az economical stb. jelzőket is magában foglalja, hiszen a műszaki fejlődés mellett egyéb elvárások is megjelentek a szervezetek működésével szemben. A XX. század utolsó évtizedeiben és a XXI. század elején a nemzetközi szabványosítás világában több menedzsmentszabvány is megjelent, amelyek gyakorlatban való elterjedését mutatják a tanúsítások egyre növekvő számai. Ide tartoznak többek között az ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/IEC 27001, vagy pl. az iparág-specifikus ISO/TS 16949:2002, ISO 13485 menedzsmentszabványok.

A menedzsmentszabványok – a szabványalkotó elképzelése szerint – vezetési eszközként funkcionálnának, amelyek egy-egy – olykor már a címükben is megjelenő – célfüggvényt támogató követelményhalmazt fogalmazznak meg. Pl. ISO 14001:2004 – Környezetközpontú

irányítási rendszerek. Követelmények és alkalmazási irányelvek. [ISO 14001:2004] A szabványok követelményei logikusak, és hasznosak ám a gyakorlat azt mutatja, hogy azok sok esetben csak formálisan teljesülnek a szervezet működésében.

A követelményszabványok mellett a vállalatvezetőknek számos jogszabályi előírással, vevői és más érdekelt felek által megfogalmazott elvárásokkal kell szembenéznük. Ezek a követelmények hatással vannak a szervezet működésére, a vezetési rendszerre.

A gyakorlati szakember számára kérdés, hogy a szabvány követelmények mennyire a vezetés sikertényezői, milyen mértékbe fedik le azokat az elvárásokat, amelyek egy e-vezetővel szemben megjelennek.

Menedzsmentszabványok szerint tanúsított szervezetek számának alakulása

A menedzsmentszabványok közös jellemezője, hogy egy-egy adott részterület szabályozására születtek meg. Néhány – minden szervezetre alkalmazható – menedzsmentszabvány:

- ISO 9001:2000 – Minőségirányítási rendszerek. Követelmények.
- ISO 14001:2004 – Környezetközpontú irányítási rendszerek. Követelmények és alkalmazási irányelvek.
- OHSAS 18001:1999 – A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere (MEBIR). Követelmények.
- ISO/IEC 27001:2005 – Információtechnológia – Védelmi technikák – Információvédelmi irányítási rendszerek – Követelmények.

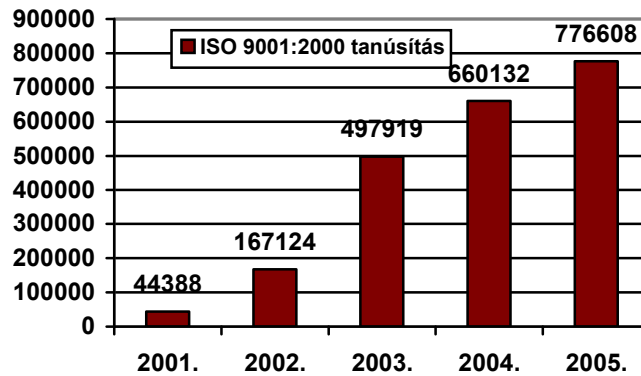
Amikor azonban egy-egy szabványról beszélünk, akkor a legtöbb esetben egy-egy szabvány-család áll a háttérben, amelyben különböző típusú szabványok, mint pl. követelményszabvány, értelmező szabvány, útmutató szabvány stb. vannak jelen. Példaként az ISO 27000-es szabványcsaládot mutatjuk be [Ködmön 2007]:

- ISO/IEC 27000 FCD státusz – ISMS alapok és szótár
- ISO/IEC 27001:2005 – ISMS követelmények
- ISO/IEC 27002:2005 – Gyakorlati útmutató az IS menedzsmentre
- ISO/IEC 27003 – ISMS bevezetési útmutató
- ISO/IEC 27004 CD státusz – ISM mérések
- ISO/IEC 27005 FCD – ISMS kockázat menedzsment
- ISO/IEC 27006:2007 – a tanúsító testületek akkreditációs követelményei
- ISO/IEC 27007 – (Egyelőre tervezés fázisában van. Cím még nem ismert)
- ISO/IEC 27009 – (Egyelőre tervezés fázisában van. Cím még nem ismert)

A továbbiakban bemutatjuk, hogy miként alakult a kiválasztott szabvány szerinti tanúsítások száma az elmúlt években. A táblázatokban lévő adatok darabszámot jelölnek és a világ minden országára kiterjedt akkreditált tanúsítvánnyal rendelkező szervezetek számát mutatják.

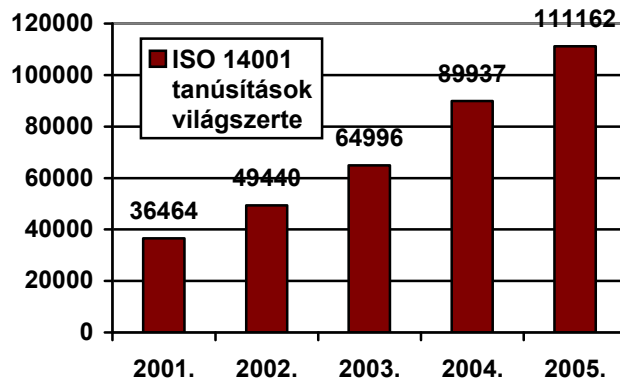
Az ábrán bemutatott trend a <http://www.iso27001certificates.com/> honlap adatai alapján készült és a 2007. október 24-i állapotot mutatja. A 4047 tanúsítás 72 országból származik. Az országok közötti sorrendben Magyarország a 7. helyen szerepel az 58 tanúsított szervezettel. A TOP 10-et mutatja a 4. ábra.

1. ábra. ISO 9001:2000 tanúsítások száma a világban (2001–2005)



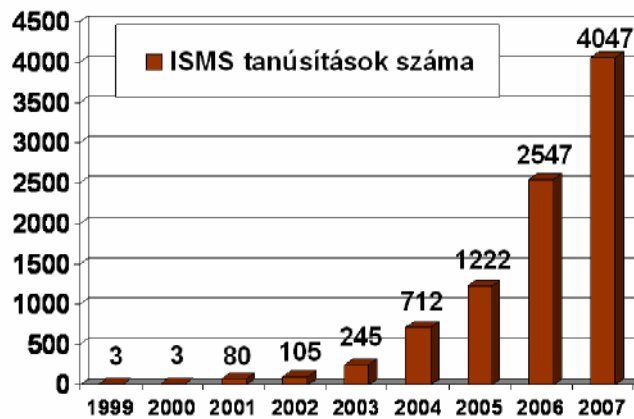
Forrás: The ISO Survey – 2005.

2. ábra. ISO 14001 tanúsítások világszerte (2001–2005)



Forrás: The ISO Survey – 2005.

3. ábra. BS7799 és ISO 27001 tanúsítások száma a világban (1999–2007)



Forrás: www.xisec.com és www.iso27001certificates.com

**4. ábra. TOP 10 ország a BS7799
és ISO/IEC 27001 tanúsítások számában**

1.	Japán	2317*
2.	Egyesült Királyság	363
3.	India	347
4.	Taiwan	189
5.	Németország	87
6.	Kína	74
7.	Magyarország	58
8.	USA	54
9.	Ausztrália	53
10.	Korea	51

Forrás:

www.xisec.com és www.iso27001certificates.com

Az ábrán lévő számadatokból látható a növekedési tendencia. Ezek azonban csak a legelterjedtebb és legáltalánosabb szabványokat jelölik. Ehhez párosulnak még számtalan – kisebb célcsoportot érintő – ún. iparág-specifikus szabványok, mint pl. a járműiparban alkalmazott ISO/TS 16949:2002, vagy a gyógyászati segédeszközök gyártókra vonatkozó ISO 13485:2003, vagy akár a laboratóriumokkal szembeni követelményeket megfogalmazó ISO 17025:2005 szabványok.

Vezetés–vezető kontra menedzsment–menedzser

A szakirodalomban számtalan definíciót és megközelítésmódot találunk az angol leadership és a management fogalmakra. Ezeknek a magyar megfelelői leginkább a vezetés és a menedzsment fogalmak. Bizonyos területeken, mint pl. a menedzsment szabványok honosítása, azonban következetesen irányítás fogalommal helyettesítik az angol management fogalmat. Lásd ISO 9001:2000 Quality Management System. Requirements szabvány magyar honosítása: MSZ EN ISO 9001:2001 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények.

Más megközelítések szerint a vezetés feladatait a vezető látja el, míg a menedzsmenttel kapcsolatos kérdések a menedzser feladatai. E szerint a megközelítésmód szerint a vezető egy átfogóbb, stratégia jellegű feladatokat ellátó személy, míg a menedzser inkább operatív, működéssel kapcsolatos irányítási feladatokat lát el.

A klasszikusnak mondható megközelítés szerint a menedzsmentnek négy alapfunkciója van, amelyek: vezetés, szervezés, irányítás, ellenőrzés.

A leírtakból látható, hogy nem tisztázott a fogalmak kapcsolata. Nem egyértelmű, hogy mit minek fordítunk és mi minek a részhalmaza. Jelen írásunkban nem is teszünk kísérletet ennek rendezésére. Azt azonban fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy az E-vezetőt és az E-vezetés fogalmát a vállalatvezetés szempontjából legátfogóbb, stratégiai szintű funkciónak tekintjük, míg a menedzsmentet, és a menedzsmentet egy operatív, végrehajtó szintű elemnek tekintjük.

Az E-vezetés sikertényezői

Nevezzük korunk vezetőjét E-vezetőnek! Fontos hangsúlyozni, hogy itt vezetőről és nem menedzserről beszélünk. Gondoljunk a fogalmak különbözőségére, amelyet az előzőekben írtunk le.

Az e-vezetővel szembeni elvárásokat, amelyek a működése sikertényezőinek alapját jelentik – nem teljes körűen – az alábbiakban foglalhatjuk össze [Baracskai–Velencei 2004]:

1. „Ott van”
2. Karizmatikus
3. Delegálja a rutindöntéseket
4. Keresi az életteret
5. Nem gyors, hanem szupergyors
6. Nem a legjobbat, hanem az elfogadhatóan jót keresi
7. Integráló tudással rendelkezik
8. Tudásalkotó vállalatot épít
9. Odafigyel
10. Szponzorál.

A szervezet működésének azonban kereteket kell adni, és egy jó működési alapokat kell megfogalmazni és a gyakorlatban érvényre juttatni.

Egy szervezet harmonikus működésének egyik feltétele, hogy egyetlen működési rendszere legyen, és annak középpontjában a szervezet értékteremtő folyamata(i), fő üzleti folyamata(i) legyen(ek). Tehát a kialakított menedzsmentrendszer középpontjában az értékteremtés, az igénykielégítés legyen. A rendszerrel szembeni elvárt követelmények az alábbiak [Ködmön 2004]:

- a szervezet működésén, a jó gyakorlaton alapul
- megtervezett
- üzleti célokkal összehangolt
- bevezetett
- alapelvekre épülő
- dokumentált (mind előírás, mind bizonyítékok oldalról)
- felügyelt
- folyamatosan visszajelzéseket szolgáltat
- dinamikus, folyamatosan fejlődő
- rugalmas
- zárt.

Az irányítási rendszer kialakításának, alkalmazási területe meghatározásának tudatosnak kell lenni. A rendszert oly módon kell kialakítani, hogy az a szervezet üzleti céljaival harmonizáljon, a szervezet stratégiai elképzeléseinek megvalósulását elősegítse. Ezért fontos a legfelső vezetői aktív közreműködése, az üzleti célokkal való összehangolás.

Az irányítási rendszert nem szabad különálló vállalati alrendszerként működtetni. A követelmények teljesítését a szervezet alapvető értékteremtő folyamataiba kell beültetni oly módon, hogy azok hétköznapi gyakorlattá váljanak. Ebből következik az, hogy a rendszernek bevezetettnek kell lenni. Nem elegendő a követelmények teljesítésének módját formális dokumentumokban (kézikönyvekben, eljárásokban, utasításokban) rögzíteni, hanem a leírtak megvalósulását a hétköznapi életben kell tudni bizonyítani olyan esetekben is, ha a követelmény teljesítésére nincs dokumentált szabályozás.

Az irányításának és működésének fontos jellemzője, hogy alapelvekre épül. Ezek az alapelvek a szervezeti kultúra részét képezik, és ezekre épülnek a működés írott és íratlan szabályai. Ahhoz, hogy minden bizonnyal az üzleti követelményeket támogató irányítási rendszert valósít meg a szervezet nélkülözhetetlen a folyamatos, többszintű felügyelet, amely a működésbe való beavatkozást és visszacsatolást jelenti. Ehhez elengedhetetlen követelmény, hogy a működésről információink, adataink legyenek.

Az irányítási rendszer zártságát az ún. PDCA (Plan–Do–Check–Act) elv gyakorlati megvalósulásával alakíthatjuk ki.

Következtetések, javaslatok

Az irányítási rendszerszabványok jövője nagyban függ attól, hogy milyen mértékben támogatják a szabvány által bevezetett rendszerek a szervezet eredményességét, milyen mértékben segítik a működést és milyen mértékben lépnek fel korlátozó tényezőként. Az ésszerűség azt diktálja, hogy ezek a szabványok egymást támogatva és kiegészítve integrált formában bevezethetőek legyenek. Ezt az irányvonalat jelzi a szabványosítók törekvései is.

A szabványok a vezetőség felelősségéről, dokumentációs rendszerről, politikákról, célokról, erőforrások biztosításáról, az eredmények méréséről, felügyeletről (vezetőségi átvizsgálás, belső felülvizsgálatok), folyamatos fejlődésről, helyesbítő- és megelőző intézkedésekről szólnak.

Ezek az egységes követelmények biztosítják azt, hogy a teljes vállalati vertikumot átfogó, egységes integrált irányítási rendszert lehessen kialakítani megőrizve és beépítve az egyes alrendszerek célfüggvényeit és specifikumait. A szervezet életében ilyen típusú irányítási rendszernek van létjogosultsága. Ez kell, hogy a jövő útja legyen: működésorientált integrált irányítási rendszer az üzleti célok és erőforrások védelmére.

Minden szabványosítás azonban egyfajta uniformizálást is jelent, amelyben a kivételek kezelése sokszor nem vagy csak nehezen megoldott. Sokszor problémát jelent a gyorsasággal szembeni követelmény is.

A szabványok kevésbé építenek a vállalati tudásra, amely egyre inkább felértékelődik a gazdasági életben [Bencsik–Perjés, 2006]. Ugyan vannak erre irányuló kezdeményezések, mint pl. az ISO 9001-es szabványcsalád esetében a tények alapján történő döntéshozatal elve, de a modern tudásmenedzsment rendszerekkel szemben nem fogalmazznak meg követelményeket az ISO 9001-es szabvány. Szintén nem találunk követelményeket a hálózatosodásra, a különböző kapcsolatrendszer kiépítésére vonatkozóan. Ennek fontossága napjainkban megkérdőjelezhető. [Csizmadia, 2006].

A szabványok mellett számtalan jogi és vevői előírás is a működést meghatározó követelmény. Ezekben megfogalmazottak sok esetben – fogalmi szinten – nincsenek összhangban a szabványokban leírtakkal, így a gyakorlatban való integrációjuk problémás. Gyakorta tapasztalható az, hogy a jogszabályi követelmények hatósági ellenőrzése során szigorúan a törvényi megfogalmazásokhoz ragaszkodnak az ellenőrök, és nem támogatják az előzőekben leírt integrációs megoldásokat.

Az E-korszak vezetési követelményeivel összevetve a szabványok követelményeit további súrlódási felületeket tapasztalhatunk. A szabványok menedzsment szabványok, amelyek rutinszerű feladatok végrehajtását támogatják, és az E-vezetővel szembeni elvárások közül, melyeket a 2. pontban vettünk számba, többre nem adnak konkrét követelményt.

Az előzőekben felvázolt két, problémás területből következik, hogy a szabványalkalmazók nem érzik teljes körűnek a követelményeket, és sokszor formalizált megoldásokban gondolkodnak. A követelmények gyakorlati alkalmazásában sokszor a szervezet jellege, annak kultúrája kerül összeütközésbe a követelményhalmazzal. Egy nívumot alkotó, innovatív szervezet működésére kevésbé alkalmazhatóak uniformizált megoldások, vagy csak meghatározott rutinfeladataira szabad szabványokat adaptálni. Más esetben, pl. egy bér munkát végző szervezet esetében, szinte a teljes működés szabványosítható.

Eddigi tapasztalatunkat több száz szervezetenél végzett empirikus tapasztalatok alapján, és a szakirodalmi tanulmányok alapján fogalmazzuk meg. További célorientált kutatást az alábbi területeken tervezünk elvégezni:

Cél szintjén

- Menedzser–menedzsment rendszer
- Vezető–vezetési rendszer

Fogalmak szintjén

- Fogalmi rendszer egységesítése
- Elméleti fogalmak és gyakorlati alkalmazások összhangja

Gyakorlat szintjén

- Működésalapú értékelés
- Következetes és egységes ellenőrzés

Tudatosítás szintjén

- Oktatás
- Célorientált alkalmazás.

Felhasznált irodalom

1. Baracska Z.–Velencei J.: Követő nélkül nincs vezető. Myrrior Média. Budapest. 2004.
2. Bencsik A.–Perjés Z.: Tudásmenedzsment a virtuális szervezetben. Széchenyi István Egyetem, MTDI Évkönyv 2006.
3. Csizmadia Z.: Innovációs együttműködés a Nyugat-Dunántúli régióban. Széchenyi István Egyetem, MTDI Évkönyv 2006. Fertő Imre–Lionel J. Hubbard (2001): „*Versenyképesség és komparatív előnyök a magyar mezőgazdaságban*”. Közgazdasági Szemle, 48/1.
4. <http://www.iso27001certificates.com> [2007. szeptember 20.]
5. ISO 9001:2000 – Quality management systems. Requirements.
6. ISO 14001:2004 – Environmental management systems. Requirement with guidance for use.
7. ISO/IEC 27001:2005 – Information Technology – Security techniques – Code of practice for information security system.
8. Ködmön I. (2004): Irányítási rendszerek jövője: működésorientált integrált irányítási rendszerek. In: Magyar Minőség. Budapest, XIII. évf. 2. sz. 2–5. o.
9. Ködmön I. (2005): Modern menedzsmenteszközök szinergiája. In: Magyar Minőség. Budapest, XIV. évf. 8–9. sz. 37–40. o.
10. Ködmön I. (2007): Kiútkeresés a menedzsmentszabványok és egyéb követelmények dzsungelében.
11. MSZ 28001:2003 – A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere (MEBIR). Követelmények (OHSAS 18001:1999)
12. The ISO Survey – 2005. <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey2005.pdf> [2006. október 7.]

A NŐI VEZETŐK MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE EGY KUTATÁS EREDMÉNYEI ALAPJÁN

ABSZTRAKT

A tanulmány bemutatja a munkával való elégedettség fogalmát, vizsgálatának elméleteit. 2006-ban történt női vezetőket vizsgáló 275 fős megkérdezés alapján bemutatom, s értékelem az elégedettséggel kapcsolatban mért változókat. Elsőként a munkával való elégedettség jelentését tisztázom, majd néhány elterjedt elmélet alapján bemutatom a teljesítmény és az elégedettség kapcsolatát. A szakirodalomból ismert elméletek közül a továbbiakban a Herzberg modellel foglalkozom részletesen, hiszen a vizsgálatomban szereplő elégedettségi változók alapját ez a modell adta. Majd ezután egy másik elmélet adta lehetőségeket is megvizsgálom a vezető nők körében s bemutatom az extrinzik, intrinzik motivációk értékelését.

Bevezetés

Az ember életében jelentős helyet foglal el a munkája, amely áthatja a munkán kívüli életét is. Ez a nőkre még inkább igaz, még inkább egyensúlyt kell teremteni a karrier és a családi munka között. A munkával való elégedettség fontos az egyén és a szervezet számára is. Bebizonyosodott, hogy az elégedettség és a termelékenység között van összefüggés. Ezt követően számos elmélet és kutatás foglalkozott az elégedettséget befolyásoló tényezők meghatározásával.

Munkával való elégedettség jelentése

Locke (1976) úgy határozta meg a munkával való elégedettséget, mint egy „kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amely az egyén munkájának vagy munkatapasztalatainak értékeléséből származik”. Tehát egy érzés, ahogy a dolgozók a munkájukhoz viszonyulnak (Landy, 1985). A szakirodalomban az elégedettség gyakran mint attitűd jelenik meg. Az attitűd szociálpszichológiai értelemben három komponensből áll: kognitív, emocionális és viselkedéses. Ezek mindegyike külön-külön, vagy együtt is vizsgálható. A kognitív oldal a munka tartalmi részének ismeretére, vagyis azokra az általános ismeretekre vonatkozik, melyek az adott munkát specifikusan, elméletileg definiálják, vagy hozzá kapcsolódnak. Az emocionális aspektus a munkához való érzelmi viszonyulásra utal: ez lehet pozitív vagy negatív, elutasító. Végül, a viselkedéses komponens a munkatevékenységben tükröződő konkrét megnyilvánulásokat takarja, a munkavégzéssel és a munkával kapcsolatos viselkedéses sajátosságokat.

Teljesítmény és az elégedettség kapcsolata

Jobban teljesítenek azok a dolgozók, vezetők, akik elégedettebbek? A nagy számú kutatások ellenére még mindig elég kevésbé ismert ez a terület. Néhány elméleti modellt szeretnék bemutatni, amelyek különböző aspektusból értékelik a két tényező kapcsolatát, de mindegyikre

igaz, hogy a munkahelyi elégedettséget kizárólag az egyéni szükségletekhez és értékekhez viszonyítva határozták meg:

1. Locke szerint különbséget kell tenni érték és szükséglet között. A munkahelyi elégedettség az nem az, hogy a munka részeivel elégedett valaki, hanem hogy melyik mennyit ér a számára. Ha valami fontos, az szélsőséges reakciót vált ki az emberekből. Locke elméletét követve az önkitöltős kérdőívemben a fontosságát is vizsgáltam a karriertényezőknek, de problémát okozott, hogy kevesen válaszolták meg a kérdést (Landy, 1985).
2. Herzberg: megkülönbözteti a motivátorokat (belső tényezők) és a higiénés (külső) tényezőket. A motivátorok képesek elégedettséget létrehozni, a külsők (fizetés, fizikai környezet, kommunikációs stílus) pedig elégedetlenséget okozhatnak. Ezek függetlenek egymástól. A vizsgálatom is ehhez az elmülethez kötődik. Herzberg Maslow elméletéből indult ki: a Nyugati társadalmakban az alapszükségletek ki vannak elégítve. A magasabb rendű szükségletek vezetnek ezen túl, s ezek főként belső motivátorok (Bakacsi, 2004).
3. Warr vitamin-modellje: munkahelyi tényezőket különít el, amelyeket a vitaminokhoz hasonlít. Minden tényezőre van egy bizonyos szükséglet, ugyanakkor az egyes munkahelyi jellemzők a C és E vitaminhoz hasonlóan nagy mennyiségben sem mérgezőek, míg más tényezők, mint a D és az A vitamin, igen (Landy, 1985).
4. Strauss: munka és egyén jellemzőit is figyelembe veszi. A munka lehet ösztönző és nem ösztönző, a személy lehet extrinzik (eszköz jellegű) orientációjú és intrinzik (expresszív) orientációjú. 4 munkaszituáció-típus jöhet létre (Guiot, 1984):
 1. intrinzik orientációjú egyén + ösztönző munka: magas fokú elégedettség
 2. extrinzik orientációjú egyén + nem ösztönző munka: magas fokú elégedettség
 3. extrinzik orientációjú egyén + ösztönző munka: elégedetlenség
 4. intrinzik orientációjú egyén + nem ösztönző munka: elégedetlenség.

A teljesség igénye nélkül én ezeket a modelleket emeltem ki. S a továbbiakban a kutatásom szempontjából fontos Herzberg modellel és a Strauss által felvázolt motivációs tényezőkkel foglalkozom csak.

Herzberg kéttényezős modellje

1. táblázat. Herzberg elméleti modellje

Herzberg kéttényezős elmélete	
<i>Motivátorok (belső)</i>	A munka tartalma, felelősség, előmenetel, fejlődés
	Teljesítmény, elismertség
<i>Higiénias tényezők (külső)</i>	A személyközi kapcsolatok minősége munkatársakkal, beosztottakkal és főnökökkel
	Munka biztonsága
	Munkafeltételek, fizetés

Forrás: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. 88. o. ábra alapján.

Frederick Herzberg elmélete a maslow-i mellett a tartalomelméletek másik legismertebb és legnagyobb hatású modellje (Bakacsi, 2004). Herzberg empirikus vizsgálatokra alapozta elméletét, amelynek kiindulópontjául a munkával való elégedettség tényezői (és nem a motivációkat mozgató szükségletek) szolgáltak. Két tényezőcsoportot különböztetett meg: az úgynevezett higiénias tényezőket, illetve a motivátorokat.

Herzberg azt tapasztalta, hogy meghatározó különbség van azok között a tényezők között, amelyek elégedettséget okoznak és azok között, amelyek a munkával való elégedetlenségért felelősek, de a két csoport nem alkot hierarchiát.

A **motivátorok** olyan tényezők, mint az elért teljesítmény, az elismertség, az előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés, vagy a munka tartalma, érdekessége. Ezek lényegében nem mások, mint a benső motivációs tényezők, amelyek jól kapcsolhatók a magasabb rendű szükségletekhez. Amikor a motivációs tényezők nincsenek kielégítve, az egyén nem elégedett, de nem is elégedetlen. Azonban amikor ezek a tényezők kielégülnek, az egyén elégedett lesz.

Higiénias tényezők a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői (szervezetre jellemző szabályok, működési elvek, a közvetlen munkafeltételek, a fizetés nagysága, a közvetlen munkafelügyelet, a munkavégzés biztonsága), és a munka társas környezete (a közvetlen vezetővel, a munkatársakkal és beosztottakkal való kapcsolat minősége, a kivívott státusz, vagy a magánélet). Ezek a tényezők pedig a külsődlegesnek nevezett motivációs tényezőknek, illetve alacsonyabb rendű szükségleteknek feleltethetők meg.

Herzberg szerint a elégedettségnek nem az elégedetlenség az ellentéte, hanem az elégedettség hiánya – a motivátorok esetében; a munkával való elégedetlenségnek pedig nem az elégedettség az ellentéte, hanem az elégedetlenség hiánya – a higiénias tényezőknél.

A két tényezőcsoport közötti különbség abban rejlik, hogy az elégedetlenséget előidézők a munka környezetére, a környezeti tényezőkre vonatkoznak (higiénés tényezők), az elégedettséget okozók, pedig a munka lényegi jellemzőihez, a feladat belső tartalmához köthetők (motivátorok). (Herzberg, 1959)

Herzberg (Herzberg, 1975) e kérdés megválaszolásának lehetőségét a munkakör vertikális terhelésének növelésében keresi.

Az elméletet több kritika érte. Az egyik leglényegesebb támadási felület az elméletben az, hogy feltételezi, hogy a elégedettség és a teljesítmény összefügg. (Bakacsi, 2004) Továbbá arra sem ad konkrét magyarázatot, hogy ezek a szükségletek honnan származnak. (Landy, 1985)

Munkahelyi elégedettség vizsgálata

Főkomponens elemzéssel verifikáltam az elégedettség tényezőcsoportjait, és a faktoranalízis is hasonló eredményt adott. A vizsgálat segítségével 4 tényezőcsoportot lehetett azonosítani.

A megfogalmazott itemek közül kettőt ki kellett hagynom, mert a kommunalitásuk 0,25 alatt volt, illetve a God of Fit értékét is javította a kihagyásuk. Ezek a következőképpen hangzottak: „Munkám fizikailag nagyon igénybe vesz”, „A jó kollektíva miatt dolgozom itt szívesen”. Az előbbi kimaradását az okozta, hogy a vezetők munkáját kevésbé jellemzi a fizikai leterhelés, illetve az független a többi tényezőtől. A második állítással kapcsolatban rá kellett jönnöm, hogy a megfogalmazás – hangsúlytól függően – valójában kétértelmű.

2. táblázat. Az elégedettség komponensei

Változók	Elégedettség		Elégedetlenség		Kommunalitások > 0,25
	1	2	3	4	
<i>Nem csak leköt, de igazán szeretem is a munkámat</i>	0,86	0,09	-0,13	-0,02	0,76
<i>Szívesebben végeznék valamilyen más munkát</i>	-0,79	-0,06	0,16	0,06	0,66
<i>Munkámat érdekesnek, változatosnak tartom</i>	0,75	0,13	-0,17	-0,03	0,62
<i>Elégedett vagyok a fizetésemmel</i>	-0,04	0,78	-0,08	0,08	0,62
<i>Kevesebbet keresek, mint akik hasonló munkát végeznek</i>	0,03	-0,72	0,18	0,13	0,56
<i>Előrelépési lehetőségeimmel elégedett vagyok</i>	0,35	0,61	-0,22	0,14	0,57
<i>Nem tudok úgy előrelépni, ahogy azt végzettségem szerint megérdemelném</i>	-0,31	-0,55	0,16	0,08	0,43
<i>Ha egy jobban fizető állást ajánlanának, elfogadnám</i>	-0,38	-0,43	0,28	0,16	0,43
<i>Igyekszem minél jobban dolgozni, és mindent megtenni ennek a szervezetnek a sikeréért, mert érzem a megbecsülést</i>	0,22	0,12	-0,80	0,06	0,71
<i>Nem érdemes keményen dolgoznom ezen a munkahelyen, mert nincs részem erkölcsi megbecsülésben</i>	-0,17	-0,17	0,80	0,08	0,70
<i>Megkapok minden anyagi és erkölcsi támogatást, ami munkámhoz szükséges</i>	0,05	0,55	-0,63	-0,06	0,70
<i>Munkakörülményeim megnehezítik a munkavégzést</i>	-0,15	-0,20	0,61	0,14	0,45
<i>Szellemileg mindig elfáradok a nap végére</i>	-0,06	-0,01	0,11	0,80	0,65
<i>Munkám teljes mértékben leköti szellemi energiáimat</i>	0,43	0,01	-0,18	0,65	0,64
<i>Szeretném, ha kisebb lenne a munkahelyi terhelés, stressz</i>	-0,29	-0,05	0,16	0,62	0,50

Főkomponens-elemzés Varimax rotációval.

(KMO = 0,816 – KMO > 0,8 nagyon jó.)

Szignifikáns faktorsúlyok 250 fős mintánál 0,35 felett.

Magyarázott variancia = 59,817 – a nyert 4 faktorunk kb. 60%-ot magyaráz, azaz a főkomponens-elemzés megőrzi az eredeti információtartalom 60%-át.

Azt tapasztaltam, hogy a kapott elégedettségi komponenseket – Herzberg elméletével összhangban – két nagy csoportra lehet osztani: az elégedettséget, illetve az elégedetlenséget kifejezőkre.

Az első faktor a belső elégedettséget jeleníti meg. A második faktor viszont egyaránt tartalmaz a külső, anyagi megbecsülésre vonatkozó, és az előrejutásra utaló tényezőket, melyeket Herzberg külön csoportba sorolt. Az elméletnek tulajdonítva elsőbbséget, korrelációs számításal vizsgáltam az anyagi és az előrejutásra vonatkozó itemek közötti kapcsolatot. Azt tapasztaltam, hogy nem kiemelkedően erősek a kapcsolatok, ezért a további vizsgálatoknál külön-külön kezeltem őket, tehát az elégedettséget három tényező fejezi ki. Az elégedetlenséget kifejező itemek két faktorra kerültek: az egyik azokat az állításokat tartalmazza, ahol a szervezeti hiányosságokból, kultúrából fakad az elégedetlenség, míg az utolsó faktor elemei azok, amelyek szintén elégedetlenségre adnak okot a mindennapos stressz, feszültség miatt.

A könnyebb értelmezhetőség érdekében a továbbiakban nem a faktorscorokkal végeztem elemzéseimet, hanem a főkomponensen erős súllyal szereplő itemekből egyszerű indexképzéssel aggregáltam az egyes elégedettségi komponenseket, mégpedig, hogy 1–5-ig terjedő minősítések legyenek, ahol az 1 jelenti a nagyfokú elégedetlenséget, az 5 pedig a nagyfokú elégedettséget. Kivéve a stressz mértékének tényezőjénél, ahol az 5 jelentette a nagyfokú stresszt.

3. táblázat. Elégedettségi komponensek átlagértékei

	Elégedettség			Elégedetlenség	
	Belső elégedettségi tényezők	Anyagi megbecsülés tényezői	Előrejutás tényezői	Szervezeti kultúra tényezői	A munkahelyi feszültség, stressz mértéke
<i>Átlag</i>	4,11	3,28	3,59	3,79	3,63

Forrás: Czeglédi Csilla [2006]: Női vezetők helyzete kutatás, a 25. kérdés alapján.

Összességében elmondható, hogy átlagosan is valamivel a „jó” fölé teszik a belső elégedettséget. Az előrejutás, az anyagi megbecsülés és a szervezeti kultúra tényezők átlagos megítélése a „közepes” és a „jó” közé esik. Az anyagi elégedettséget a „közepesnél” csak valamivel teszik magasabbra. A stressz mértéke elég magas: átlagosan is közelebb teszik a „nagy mértékűhöz”, mint a „közepeshez”.

Az elégedettséget befolyásoló tényezők

Szervezeti tényezők

Hipotézisem volt, hogy ezekkel a tényezőcsoportokkal való elégedettség eltérő lehet a különféle vállalat típusoknál, hisz a szakirodalmi kutatásaimból egyértelműen kiderült, hogy a vállalati kultúra meghatározza, hogy a vállalatnál dolgozók mennyire szeretnek az adott cégnél dolgozni, s a szervezeti kultúra függ a vállalat méretétől.

4. táblázat. Elégedettségi tényezőcsoportok értékei a vállalat típusok szerint

<i>Vállalat típusok</i>	Elégedettség			Elégedetlenség	
	Belső elégedettségi tényezők	Anyagi megbecsülés tényezői	Előrejutás tényezői	Szervezeti kultúra tényezői	A munkahelyi feszültség, stressz mértéke
<i>Mikrovállalat</i>	4,07	3,56	3,9	3,98	3,68
<i>KKV</i>	4,18	3,15	3,41	3,79	3,54
<i>Nagyvállalat</i>	4,06	3,33	3,78	3,82	3,59
<i>Multinacionális vállalat</i>	4,02	3,34	3,28	3,58	3,86

Forrás: Czeglédi Csilla [2006]: Női vezetők helyzete kutatás, a 25. kérdés alapján.

1. Belső elégedettségi tényezők csoportja, amelyek főként a munka szeretetéből, színességéből fakadnak. Bár az elvégzett vizsgálat nem mutat szignifikáns kapcsolatot, de a KKV-knál valamivel nagyobb a vezető nők körében ez az elégedettség, mint a többi vállalatnál.
2. Anyagi megbecsülés, elégedettség tényezőinek csoportja. Szignifikáns összefüggést mutat a vállalatok típusaival, s a mikrovállalatoknál jóval nagyobbak tűnik az elégedettség, mint a többi vállalat típusnál, ez abból is adódhat, hogy itt a legtöbb vezető nő tulajdonosa is a vállalatnak.

3. Előrejutás tényezői: A mikrovállalatnál tűnnek a legelégedettebbnek, de ez érthető is, hisz itt nemcsak vezetők, hanem tulajdonosok is a megkérdezettek.
4. Szervezeti kultúra tényezői: Az elégedettség értékelésénél átlag 4-et adtak erre a tényezőcsoportra a mikrovállalatoknál dolgozók. A többi vállalattípusnál dolgozók picit alacsonyabb értékelést adtak, s ezek közül is a multinacionális cégeknél dolgozók adták a legacsonyabbat. A multinacionális cégeknél szóródtak legjobban minősítések.
5. Az utolsó tényezőcsoport a munkahelyi feszültséget, stresszt jeleníti meg. A multinacionális cégeknél dolgozók értékelték a munkájukat leginkább feszültségtelinek, stresszesnek, s a KKV-nál dolgozók értékelték legjobbnak a helyzetüket, de ez is csak egy erős közepes értékelésnek felel meg.

Elégedettség összefüggése a vezetési szinttel

Hoppock (Landy, 1985) a munkahelyi elégedettség tanulmányozásánál elsőként állapította meg, hogy a elégedettség összefügg a beosztással. Azt az eredményt kapta, hogy a munkával való elégedettség egyre magasabb a hierarchia magasabb szintjein dolgozóknál.

Armstrong elmélete pedig azt mondja ki, hogy az alacsonyabb foglalkozási szint esetében a higiénés, míg a magasabb esetében a motivátor tényezők játszanak szerepet.

A mintámban az anyagi tényezőkkel s a szervezeti kultúrával való elégedettségnél találtam összefüggést, s azt tapasztaltam, hogy azok az elégedettebbek, akiknek igazi döntési jogkörük van azaz, vagy felsővezetők, vagy saját cégük van.

Demográfiai, szociológiai tényezők

Korosztályok szerint alig látunk különbséget a szervezeti kultúra az amivel a 30 éves s ez alatti korosztály valamivel elégedettebbnek tűnik (3,95), illetve őket az 50 év feletti korosztály követi (3,85), míg a középkorosztályokban (3,72) ez az átlag.

Az iskolai végzettségek tekintetében azt látjuk, hogy a szervezeti kultúra és a stressz tényezője mutat szignifikáns kapcsolatot az iskolai végzettséggel. A szervezeti kultúrával a maximum középfokú végzettségűek kevésbé elégedettek (3,48), ez lehet egy frusztráció, a megbecsülés hiánya. A stressz tényezőnél az OKJ-s végzettségűek jóval stresszesebbnek élik meg a munkájukat (3,9), ami jól jelzi az OKJ-s végzettség ellentmondásos megítélését.

A társadalmi mobilitás változójával való összevetés azt mutatja, hogy akik egyet léptek előre szüleikhez képest az iskolai végzettségben, azok a legkevésbé, átlagosan csak közepes mértékben elégedettek az anyagi tényezőkkel, s az előrejutási lehetőségeikkel is kevésbé elégedettek, mint a többi mobilitási csoport. A kettőt előre lépőknél találkozhatunk leginkább a munkával való belső elégedettséggel.

Elégedettség összefüggése az életpályával

Az ún. életpálya elmélet, amely Super nevéhez fűződik a munkahelyi elégedettség meghatározásával a különböző életszakaszok értékpreferenciájában tapasztalható eltéréseket mutatja be. A kutatásomban a családi életciklus szakaszokkal teszteltem ezeket az eltéréseket. A mintám megoszlása a családi életciklusok szerint:

5. táblázat. A vezető nők életciklus szerinti megoszlása

	Megoszlás, %
<i>Hajadon</i>	11
<i>Házass vagy élettársi kapcsolatban élő még gyerekekkel nem rendelkezők</i>	14
<i>Házass vagy élettársi kapcsolatban élő már egy gyermekkel rendelkezők</i>	19
<i>Házass vagy élettársi kapcsolatban élő már több gyermekkel rendelkezők</i>	42
<i>Gyermekét egyedül nevelők</i>	14
<i>Összesen (fő)</i>	265

Forrás: Czeglédi Csilla [2006]: Női vezetők helyzete kutatás, a 3. kérdés alapján.

A vizsgálat azt mutatja, hogy hajadonok jóval elégedettebbek az anyagi tényezőkkel (3,62), viszont a belső elégedettség legkevésbé jellemző rájuk, illetve az is látszik, hogy nekik van jobban lehetőségük (3,73) az előrejutásra. Az elégedetlenségi tényezők közül a stressz tényezőjénél a gyermeküket egyedül nevelőknél látjuk, hogy leginkább stresszesek a munkahelyi dolgok miatt.

Munkahelyi elégedettség vizsgálata a Strauss-modell alapján

Az extrinzik és intrinzik motiváció szerepe

A humánspecifikus, tehát nem veleszületett motivációknak két alapvető típusa van: extrinzik és intrinzik motivációk. Extrinzik motiváció alatt olyan késztetéseket értünk, amelyek célja valamilyen kézzelfogható, látható, mérhető cél (nyereség) elérése, esetleg veszteség elkerülése. Az intrinzik motiváció ezzel szemben olyan késztetést jelent, amelyben maga a cselekvés, a benne rejlő öröm elérése a cél, így maga a tevékenység jelenti az örömet és a jutalmat.

Ryan és Deci szerint az extrinzik motiváció négy szintje (Deci, E. L., Koestner, R. és Ryan, R. M. (2001):

1. *A motiváció kívülről való szabályozása*: az önállóság legalacsonyabb szintje. Itt a legfőbb motiváló erő a külső jutalom elérése, vagy a büntetés elkerülése.
2. *Az introjektált szabályozás*: a cselekvést az önértékelés növelése, vagy a szégyen elkerülése motiválja.
3. *Szabályozás az azonosuláson keresztül*: az egyén a cselekvés fontosságát értékeli, és személyesen is fontosnak tartja.
4. *Az integrált szabályozás*: az extrinzik motiváció legautonómabb szabályozási módja, mivel a cselekvés itt integrált része az egyén lényegének.

Vallerand szerint az intrinzik motiváció három szintje:

1. A tudásra irányuló intrinzik motiváció: a tanulás, megértés örömét adja.
2. *A fejlődésre, alkotásra irányuló intrinzik motiváció*: az öröm önmagunk fejlesztésében és a tevékenységben található, a hangsúly a folyamaton és nem a végeredményen van.
3. Az ingerlés és élmények átélésére vonatkozó intrinzik motiváció: kellemes élmények és érzések keresése.

6. táblázat. Motivációs tényezők csoportosítása

<i>Motivációs tényezők</i>	Extrinzik vagy intrinzik orientáció szakértői megítélése	Extrinzik vagy intrinzik orientáció empirikus elemzés alapján	A motiváció átlagos fontossága
<i>Magasabb jövedelem</i>	Extrinzik/intrinzik?	–	3,98
<i>Közéleti szerep</i>	Extrinzik/intrinzik?	extrinzik	2,14
<i>A vezetői munka presztízse</i>	extrinzik	extrinzik	3,45
<i>Önállóságra, függetlenségre törekvés</i>	intrinzik	intrinzik	4,02
<i>Hatalom, hivatali tekintély megszerzése</i>	extrinzik	extrinzik	2,56
<i>Igény a munkatársak tiszteletére</i>	extrinzik	extrinzik	3,30
<i>A vezetői munka érdekessége</i>	intrinzik	intrinzik	4,00
<i>Eszmei elkötelezettség</i>	intrinzik	–	3,38
<i>A tudás és képességek jobb kiaknázása</i>	intrinzik	intrinzik	4,16
<i>Lehetőség a korábbinál színvonalasabb munkára</i>	intrinzik	intrinzik	4,22
<i>Önmegvalósítás, szakmai siker lehetősége</i>	intrinzik	intrinzik	4,33

Forrás: Czeglédi Csilla [2006]: Női vezetők helyzete kutatás, a 29. kérdés alapján.

Szakértők⁴ véleménye alapján csoportosítottam a tényezőket. A megkérdezettek véleménye nem volt egységes, ezért a létrehozott új változóknál a nem egyetértést mutató itemeket figyelmen kívül hagytam. Mivel nem volt egységes a szakértők megítélése, ezért korrelációt is megvizsgáltam a tényezők között. A korreláció alapján is igaznak bizonyult, hogy a tekintély és a munkatisztelel a legerősebb a presztízsz kapcsolata.

Az empirikus vizsgálat oszlopában a faktorelemzés megoldását tüntettem fel. A faktorelemzés után is két tényezőt kellett kihagynom, a magasabb jövedelem tényező külön faktorra került a többi tényezőtől. Az eszmei elkötelezettség tényező pedig két faktoron is egyforma súllyal szerepelt. A 2-3 faktoros megoldás egyike sem produkált megnyugtatóan magas kommunalitású eredményt, ezért a további elemzések elvégzése előtt visszanyúltunk a korrelációs mátrixhoz, hogy jobban megértsük az egyes itemek összefüggéseit és így a jelentésüket is.

⁴ Szociológus és közgazdász szakértők megkérdezése.

7. táblázat. Motivációs tényezők empirikus vizsgálata

Változók	1	2	3	Kommunalitások > 0,25
<i>A tudás és képességek jobb kiaknázása</i>	0,79	-0,04	0,11	0,64
<i>Lehetőség a korábbinál színvonalasabb munkára</i>	0,75	-0,04	0,09	0,57
<i>A vezetői munka érdekessége</i>	0,72	0,14	0,05	0,55
<i>Önmegvalósítás, szakmai siker lehetősége</i>	0,69	0,08	0,10	0,49
<i>Önállóságra, függetlenségre törekvés</i>	0,45	0,09	0,17	0,23
<i>Hatalom, hivatali tekintély megszerzése</i>	-0,05	0,72	0,21	0,56
<i>Közéleti szerep</i>	-0,17	0,58	0,07	0,36
<i>Eszmei elkötelezettség</i>	0,41	0,56	-0,32	0,58
<i>A vezetői munka presztízse</i>	0,24	0,53	0,47	0,56
<i>Igény a munkatársak tiszteletére</i>	0,22	0,48	0,06	0,29
<i>Magasabb jövedelem</i>	0,21	0,14	0,55	0,37

Faktor-elemzés Varimax rotációval.

(KMO = 0,80 – KMO > 0,8 nagyon jó.)

Szignifikáns faktorsúlyok 250 fős mintánál 0,35 felett.

Magyarázott variancia = 47,336 – a nyert 3 faktorunk kb. 50%-ot magyaráz, azaz a faktor-elemzés megőrzi az eredeti információtartalom 50%-át.

Forrás: Czeglédi Csilla [2006]: Női vezetők helyzete kutatás, a 29. kérdés alapján.

8. táblázat. Motivációs tényezők átlagértéke az empirikus vizsgálat alapján

	Extrinzik motiváció	Intrinzik motiváció
<i>Átlag</i>	2,86	4,15

Forrás: Czeglédi Csilla [2006]: Női vezetők helyzete kutatás, a 29. kérdés alapján.

A két motivációs csoport átlagát is meghatároztam. A táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy az intrinzik tényezők nagyobb hatást gyakorolnak, fontosabbak a motiváció szempontjából, a vezető nők körében (4,16) szemben az extrinzik tényezők (2,85) fontosságával. A tényezők közül a legmeghatározóbbnak az önmegvalósítás bizonyult, s ezt a munkaszínvonalának megfelelővé követte. A legkevésbé meghatározónak egy extrinzik tényező a közéleti szerep bizonyult.

A motivációs tényezőcsoportokat megvizsgáltam különféle szervezeti és demográfiai tényezőkkel.

Motivációs tényezőcsoportok összefüggése a szervezeti tényezőkkel

Összefüggés a vállalat típusával

Azt láthatjuk, ahol a tulajdonos és a főnök ugyanaz, egy személyben összpontosul – mikro-vállalkozásoknál – az extrinzik motiváció kevésbé fontos és az intrinzik motiváció pedig még fontosabb a többi vállalat típusához képest.

Összefüggés a vezető döntéshozatali típusával

Szignifikáns összefüggést láthatunk az extrinzik motiváció és a döntéshozatali módok között. Az autokrata döntéshozatal együtt jár az extrinzik motiváció magas szintjével (3,36).

Összefüggés a pozíció betöltésének idejével

Bár szignifikáns összefüggést nem mutat, de valamelyest csökkenő tendenciát figyelhetünk meg a pozíció idejének növekedésével az extrinzik motiváció is fokozatosan csökken. Úgy tűnik, hogy lelkesek az elején, majd ez alábbhagy, megszokottá válik, majd újra fontossá válik.

Motivációs tényezőcsoportok összefüggése a demográfiai tényezőkkel

Összefüggés a vezető nők iskolai végzettségével

9. táblázat. Iskolai végzettség és a motiváció összefüggései

<i>Vezető nő iskolai végzettsége</i>	Extrinzik motiváció	Intrinzik motiváció
<i>Középfokú végzettség</i>	2,99	3,96
<i>OKJ-s végzettség</i>	2,48	3,96
<i>Főiskolai végzettség</i>	2,91	4,23
<i>Egyetemi, és efeletti végzettség</i>	2,88	4,22
<i>Átlag</i>	2,86	4,16
<i>Szignifikancia</i>	szabadságfok = 3; p = 0,065	szabadságfok = 3; p = 0,081

Forrás: Czeglédi Csilla [2006]: Női vezetők helyzete kutatás, a 29. kérdés alapján.

Azt látjuk, hogy akinek nincs diplomája ott az intrinzik motiváció is alacsony (3,96 vs. 4,2). Az OKJ-s végzettséggel rendelkezőknél az extrinzik motiváció jóval alacsonyabb, mint a többi végzettségnél (2,48 vs. 2,9).

Összefüggés a társadalmi mobilitás változójával

Bár a kapcsolat nem szignifikáns, de azt megállapíthatjuk, hogy azoknál a vezető nőknél, akik szüleikhez képest ugyanolyan végzettséggel rendelkeznek (kivétel a már felsőfokú végzettségű szülőkkel rendelkezőket, mert ők egy külön csoportot alkotnak), illetve azok, akik szüleikhez képest végzettség szempontjából visszaléptek náluk az intrinzik motiváció jóval alacsonyabb, mint a többi társadalmi mobilitású csoportnál.

Összefüggés az életkorral

Bár az életkor változójával sem mutat szignifikáns kapcsolatot a motiváció, de tendenciát lehet felfedezni az életkor előrehaladtával, azaz az érettséggel fokozatosan csökken 3,0–2,72-ig az extrinzik motiváció fontossága. Ugyanezt az intrinzik motiváció esetében nem állapíthatjuk meg.

Következtetések, javaslatok

Vezető nőkre jellemző motivációs készlet és az elégedettség összefüggései

Gyenge negatív kapcsolat van a jövedelem fontossága és az anyagi elégedettség és a szervezeti kultúrával való elégedettség között. Azt látjuk, hogy akiknek fontosabb a jövedelem a motivációnál azok kevésbé elégedettek az anyagi helyzetükkel, illetve még kevésbé elégedettek a szervezeti kultúra tényezőjével.

Azt is megállapíthatjuk, hogy az elégedettségi tényezők közül jellemzően csak a belső elégedettség függ össze a motivációval. Azt látjuk, hogy a belső elégedettség leginkább az intrinzik jellegű motivációk fontosságával függ össze.

Felhasznált irodalom

1. LANDY, F. (1985): Psychology of work behavior, The Dorsey Press, USA 377–417. o.
2. BAKACSI Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó, Budapest 83–88. o.
3. GUIOT, J. M. (1984): Szervezetek és magatartásuk Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 172–193. o.
4. DECI, E. L., KOESTNER, R. és RYAN, R. M. (2001): Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. Review of Educational Research, 71. 1. sz. 1–27. o.
5. HERZBERG, F. R. (1959): The motivation to work. Wiley. New York. Hivatkozva: Ferke, J. (2000): i. m.
6. HERZBERG, F. R. (1975): Még egyszer: hogyan ösztönözzük beosztottainkat? In: ENGLÄNDER Tibor (szerk.): Üzempszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 1974. 365. o. Hivatkozva: <http://www.magazin.pbert.hu> [2003-09-15]

Véry Zoltán
Üzletfejlesztési Igazgató
BMS Informatikai Szolgáltató és Tanácsadó Kft.
veryz@t-online.hu tel: 06-30-284-2604

POSZTMODERN MENEDZSMENT – VEZETÉSIRÁNYÍTÁSI KONFIGURÁCIÓK

ABSZTRAKT

A vezetésirányítás is szakma. Mintegy húsz, huszonnégy vezetői funkciót ismerünk és gyakorlunk, amelyek között a kontroll (to control) a tudományosan megalapozott és támogatott funkciók egyike. A vezető a személyes képességén túl többirányú, összetett, nagy felkészültséget igénylő szakmai feladatot végez. Fontos tehát, hogy folyamatosan bővítsük a vezetésirányítási tudás és praxis kereteit és összetevőit. Minderre a szervezeti tanulás és a team-munka során van ma lehetőségünk. A tanulmány a modern kor menedzsmentje, a vezetői team négykörös konfigurációját, illetve egy üzleti rendszerben elfoglalt szerepét mutatja be.

Bevezetés

Míg a *modern* – a felvilágosodás, a haladás mítosza, melynek eszköze a tudomány. A *posztmodern* – a pluralitás mítosza, mely bizalmatlan a „nagy beszélyekkel” szemben, megkérdőjelezi azokat. Míg a *modern* a pozitivistá tudomány dominanciára épít, addig a *posztmodern* a sokszínűsége, a különbözősége, a toleranciára, a többféle olvasatra és a bizonyítás helyett az interpretációra. J. F. Lyotard (1979) fogalmazta meg, elsőként:

„A posztmodern tudomány megváltoztatja a tudás szó értelmét, s megmondja, miként történhet meg ez a változás. Nem az ismertet állítja elő, hanem az ismeretlent. S egy olyan legitimációs modellt sugall, amely semmiképpen sem a legjobb teljesítményé, hanem a paralógiaként értett differenciáé.”

Lássuk milyen fordulat következett be a javak előállítására és elosztására területén. (Szabó–Kocsis, 2000):

„A 21. század hajnalán a közgazdasági órák merőben másképp járnak, mint akárcsak néhány évtizeddel ezelőtt. Ez is egyik, ha nem a legfontosabb jellemzője annak a jelenségnek, amit ma már egyre szélesebb körben New Economynek, azaz 'új gazdaságnak' neveznek. ... Közös alap az információtechnológia robbanásszerű terjedése. Ebből következik az üzleti világ szinte valamennyi fontosabb újdonsága, amely két sodró erejű áramlást indít el: az egyik a tanulás térhódítása a gazdaságban, a tanul szervezetek létrejötte, a tudásáramok dominanciája az anyagi áramlások felett, az úgynevezett tudásalapú gazdaság létrejötte, a másik pedig – az előbbtől egyáltalán nem függetlenül – a cégek hálózatosodása. Olyan korszak bontakozik ki szemünk láttára, amelyben – ahogy Burgoyne (1995) találóan megfogalmazta – az anyagi termelés, a manufaktúrák alárendelődnek a mentofaktúráknak, a kezek kiszorúlnak a termelésből, és az agy, a lélek, a szellemi válik a legfőbb termelési tényezővé. Ebből megkerülhetetlen logikával következik a másik felismerhető trend: a merev hierarchikus szervezetek, az egyértelmű határokkal és szilárd struktúrákkal leírható vállalatok fellazulása, hálózatosodása, a hálózatok – mégpedig többnyire az egész glóbuszt felölelő hálózatok – térhódítása. E kétirányú jelenségcsoport értelmezésünkben ugyanannak a dolognak, az új gazdaságnak a két oldala. A termelés mint folyamat jelentős részben tanulássá, tudástermeléssé válik, s keresi – és

meg is találja – az adekvát szervezetet, amely az intellektuális aktivitás felértékelődésének a szervezeti lecsapódása. Ez a posztmodern szervezet a hálózat.”

A posztindusztriális korszak gazdaságára tehát jellemző, hogy a javak – a termékek és szolgáltatások – materiális tartalma, a felhasznált anyagi összetevők mértéke nem sokat változott, a bennük felhalmozott ismeret, az emberi lelemény, az emberi tudás azonban megsokszorozódott. A bőrünkön érezzük, hogy az üzleti versenyerőnk nem csak a megragadható erőforrásaink összetételén vagy felhasználásának mértékén és módján múlik, hanem a cég tudásmechanizmusán, s a meglévő eszközeink tudással való kiaknázásán is.

A hagyományos üzleti erőforrásaink potenciáljait, a munkatársak képességein és tudásán keresztül tudjuk összefogni és kiaknázni igazán. Minden cég számára fontos, hogy hogyan tudja az alkalmazottai és csoportjai közös a tudását gondozni, illetve mozgósítani. A mai üzleti környezetben azonban az ismeretek rohamosan devalválódnak, így mindig újakra és újabbakra lesz szükségünk. Támogatnunk, segítenünk, könnyítenünk, fejleszteniünk, kell a szervezetek tudásfelhalmozó, tudásmegtartó és felhasználó rendszerét, a személyeket, a csoportokat, a teameket és tudásközösségeket egyaránt.

Új paradigmák a menedzsmentben

A posztmodern-tudomány paradigmára a következő alapfeltevések jellemzők Bokor Attila (1994) szerint:

- *Nem tudható, hogy létezik-e objektív valóság.*
- *Nem létezik egy kiemelt, minden mástól jobb tudományos megközelítés, nézőpont. Egyetlen, mindent szintetizáló elmélet keresése helyett a különböző lehetséges megközelítések egymás iránti toleranciája kerül előtérbe.*
- *A pozitivistá módszertan helyett más megközelítések alkalmazása, így a résztvevő megfigyelés és interpretatív módszertan és általában a kvantitatív elemzési módszerek mellett a kvalitatívak kerülnek előtérbe.*

E szemlélet a menedzsmentet is jelentősen befolyásolja, ezért újabb módszereket és eszközöket kell keresnünk. Az interpretálás egyik eszköze például a metaforaalkotás és használat. A metafora mindenkor új perspektívákat képes nyitni a gondolkodás és a megismerés számára. A metafora átszervezi a fogalmi-asszociációs hálót, ezzel felbontja régi kliséket és új sémákkal pótolja azokat.

Az ismert szociológus, Nico Stehr, szerint a tudás hozza létre a társadalom anyagi bázisát. Gazdasági értelemben a tudás a hozzáadott érték döntő forrása, a tudás vált az értékteremtő folyamat meghatározó tényezőjévé. A változások azt igazolják, hogy a fejlett társadalmat joggal nevezhetjük tudástársadalomnak. Az üzleti versenyerő megszerzése és fenntartása nem csak a pénztőke erőtől, hanem a tudással szerzett előnyöktől (pl. új-technológia, technológiai képesség) is függ. A modern gazdaság- és vezetéselméletet, gyakorlatot egyre jobban érdekli a tudás, mint különleges erőforrás. A vállalati vezetők feltételezik az alkalmazottak csoportjairól, hogy a tudás révén befolyáshoz és ellenőrzéshez jutnak, juthatnak. Új típusú vállalat akkor jön létre, amikor a beruházások a szellemi javak előállításában, „termelésében” kiemelkedő eredményeket érnek el. Ezek nagyobb mértékben módosítják a hagyományos értékeket, a szükségleteket és az elképzeléseket, mint az anyagi javakat. A XXI. század elején egy modern utáni (posztmodern) korszakot élünk, melyben nem igazán működnek a modern vívmányok. A tudástársadalomban, a tudásvállalat gazdagsága elsősorban a kreativitásában és a belső információiban testesül meg.

Az alábbi táblázattal rendszereztük azokat a tényezőket, melyek a változások fő jellemzői. A változás átmenet a két korszak között és nem ugrásszerű átalakulás. A változás trendjei azonban jól érzékelhetők. A kettős jellemzők természetesen együttesen is jelen vannak, illetve hatással vannak.

1. táblázat

Indusztriális kor	→	Posztindusztriális kor
Piac	<i>Üzleti tér</i>	Piac
Hierarchia	<i>Együtműködés</i>	Hálózat
Megragadható erőforrások	<i>Gazdálkodás</i>	Nem megragadható erőforrások
Mérnökök, munkások	<i>Szereplők</i>	Szellemi dolgozók
Út, vasút, villamosenergia	<i>Infrastruktúra</i>	Telefon- és számítógéphálózat
Termékek	<i>Javak</i>	Szolgáltatások
Sorozat-, és tömeggyártás	<i>Előállítás</i>	Projektalapú munkavégzés
Adat, információ	<i>Erőforrások</i>	Tudás, képesség
Papíralapú tartalmak	<i>Ismeretek</i>	Digitális tartalmak
Személyes, könyvalapú	<i>Tudásmegosztás</i>	Internet, Intranet, Extranet
Intézményi tanulás	<i>Tanulás</i>	Szervezeti tanulás

A posztindusztriális állapot gazdaságára jellemző, hogy a javak (termékek, szolgáltatások) materiális tartalma, az anyagi összetevők mértéke nem sokat változott, a bennük felhalmozott emberi tudás azonban megsokszorozódott. A bőrünkön érezzük, hogy az üzleti versenyerőnk nem csak a megragadható erőforrásaink összetételén vagy annak felhasználási mértékén múlik, hanem a vállalat tudásmechanizmusán. Az erőforrásaink tudással való kiaknázásán. A hagyományos erőforrásokat a munkatársak képességein, tudásán keresztül tudjuk összefogni és kiaknázni igazán. Minden cég számára fontos, hogy miképp tudja alkalmazottai személyes-, illetve a csoportok közös-tudását mozgósítani. A mai üzleti környezetben azonban az ismeretek rohamosan devalválódnak, mindig újabbakra lesz szükségünk. Támogatnunk, könnyítenünk kell a cég tudásfelhalmozó, tudásmegtartó és tudásgondozó mechanizmusát.

A vezető, mint karmester

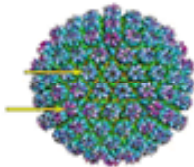
A posztmodern tudomány paradigmájára a következő alapfeltevések jellemzőek:

- Nem tudható, hogy létezik-e objektív valóság.
- Nem létezik egy kiemelt, minden mástól jobb tudományos megközelítés, nézőpont. Egyetlen, mindent szintetizáló elmélet keresése helyett a különböző lehetséges megközelítések egymás iránti toleranciája kerül előtérbe.
- Megismerés során az interjú helyett, résztvevő megfigyelés.
- A pozitivistá módszertan helyett más megközelítések alkalmazása, így a résztvevő megfigyelés és interpretatív módszertan és általában a kvantitatív elemzési módszerek mellett a kvalitatívak kerülnek előtérbe.

Ez a felfogás a vezetőket is befolyásolja abban, hogy újabb módszereket és eszközöket kell keresnünk és alkalmaznunk a vezetésben, irányításban. Az interpretálás egyik eszköze a metaforahasználat. A metafora hasznos eszköz lehet számunkra, mert új perspektívákat képes nyitni a gondolkodás és a megismerés számára. A metafora átszervezi a fogalmi-asszociációs hálót, ezzel felbontja régi kliséket és új sémákkal pótolja azokat. A kérdés azonban most is felmerül: „Vajon menedzselhető-e a tudás?” Ha tudás nem is, de a tudáslánc – a tudás-intenzív tevékenység és a tevékenységhez kapcsolódó tudáshordozó (személy és/vagy csoport) – igen. A tudásgyarapító, illetve a tudásmegosztó mozzanat, vállalaton belül is előtérbe kerül, beépül a stratégiai tervekbe és versenytényezővé válik. Nemcsak vezetői felismerés, hanem piaci kényszer is kivált(hat)ja. Az Organica Környezettechnológiák Zrt. igazgatója Kenyeres István. Korábban a Műszaki Egyetemen tanított. Több éve üzletember, akit munkatársai kiváló karmesternek tartanak. Kenyeres vegyész mérnökként végzett a Budapesti Műszaki Egyetemen, majd környezetvédelmi-, később biomérnök lett. Többszörös mérnök. A pénzügyi-gazdasági szakterületet is átlátja. A gyakorlat a hatékony gazdálkodásra is „megtanította” az évek során. A mérnökember nagyon kíváncsi alkat és sok mindent megtanul menetközben. Úgy gondolja, hogy alkotó lelkülete, illetve mérnöki beállítódása járul hozzá ahhoz, hogy összhangot teremtsen a csapatában, azaz „jól vezényelje” az együttest. A karmesteri szerep többféle szakember és az üzleti célok összhangját teremti meg. Az a legfontosabb, hogy jól értsék a szakemberek és a vezetők egymást. Kenyeres jól érti a szakemberei nyelvét, a felvetéseiket, a gondolataikat és ez viszont is így van. Az „örömteli szervezet”, a jó csapatszellem kialakítása és gondozása a legfontosabb, a cég pénzügyi stabilitásának menedzselése mellett. A cég a következő üzleti modell szerint épül és dolgozik.

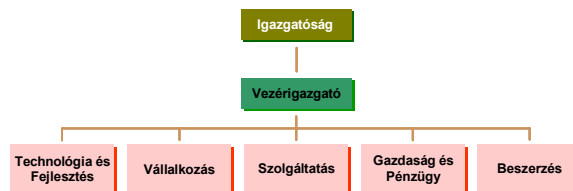
Organizmus

ÖkoTechnológia



Organizáció

Szerepek és Személyek



Organica

Képességek



O₃ – Ózon

Az ORGANICA Zrt. kutatás-fejlesztési és kivitelezési projektmunkákra épülő vállalkozás. Szakemberei a biotechnológiai berendezéseik segítségével felméri és elemzi az ipari szennyvízzel kapcsolatos szinte bármely problémáját. Az optimális megoldás keresése alapos, laboratóriumi munkával egybekötött tanulmány elkészítésével kezdődik, melyet az Organica saját, legmodernebb műszerei segítenek. Az előző ábra jól szemlélteti a cég üzleti modelljét. Vegyész metaforát használva úgy mondjuk: O₃, ózon. A ORGANICA Zrt. szervezeti felépítése karcsú, kétszintű hierarchia. Elsősorban a funkcionalitásra és egyszerűségekre épül, melynek elsődleges célja a hatékony működés. A cég működését befolyásoló stratégiai kérésekben az igazgatóság dönt, míg a mindennapi teendők legfőbb irányítója a vezérigazgató. A cég funkcionális egységei: a technológia és fejlesztés, a vállalkozás, a szolgáltatás és a beszerzés.

A pénzügyi-, gazdasági-, elszámolási-feladatokat egy központi szervezeti egység végzi. Az ORGANICA technológiai- és a fejlesztés-törzskompetenciára, azaz a K+F-re épít. Egyedülállóan ők alkották meg a biológiai szennyvíztisztításhoz az úgynevezett „élőgép”-et, mely magasszintű biotechnológia.

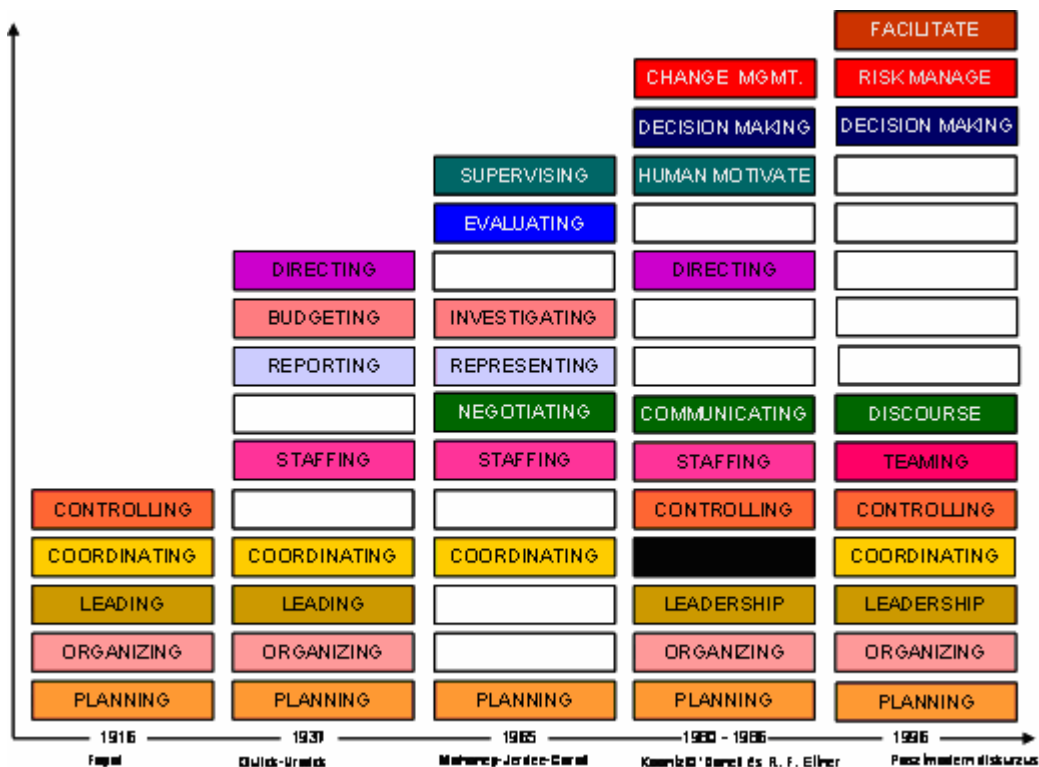
A cég több magasan képzett szakemberből áll, annak tudására épít. Hetvenfős, sokarcú, innovatív csapat, melyben mindenki számára fontos a tudás gondozása és a tudásmegosztás, a kutatás-fejlesztésben és a tervezésben-kivitelezésben egyaránt. A következő tudásterületek, szakértők vannak a csapatban: vegyészmérnök, gépészmérnök, mikrobiológus, építő- és építésmérnök, biokémikus, hidrológus, biológus, környezetmérnök, humánökológus, agrármérnök, geológus, fizikus, közgazdász, informatikus és több asszisztens.

Az emberi szervek kiterjesztése

A tudásmenedzsment több szakterület együttes hangja. A szervezetfejlesztők „szervezeti kultúráról”, „szervezeti tanulásról”, „tudásmegosztásról”, a humánerőforrás szakemberek: „egyéni kompetenciákról”, „kifejezhető- és rejtett-tudásról”, az informatikai szakemberek: „tudásbázisról”, „tudáskezelő-technológiákról”, a könyvtárosok: „taxonómiáról”, „ontológiáról” és „feltárásról” – beszélnek. A tudás humán tényezők, míg a hálózat emberi kapcsolatok, kompetenciák, közösségek és az információtechnológia szövedéke. Marshall McLuhan (1964) jut eszünkbe, aki a hatvanas évek közepén írta és adta közre teóriáját arról, hogy a közlési eszközök (media) nem csak termékei az embernek, hanem bizonyos fókig azonosak is vele. Médiateóriájában a professzor azt is megfogalmazta, hogy az ember a testének kiterjesztéséhez technikai protéziseket használ. Például, a kerék a láb, a ruha a bőr meghosszabbítása, a telefon a beszéd és a hallás, a szemüveg, a távcső és a televízió a látás kiterjesztése. Ebben a kontextusban a számítógép a szellemi képességek, az emberi agy kiterjesztése. A számítógéphálózat az üzleti és az emberi kapcsolatok kiterjesztése. McLuhan szerint eltérő módon védekezünk a ránk zúduló információ- és ingertömeggel szemben. Az ellenállási szerepkörünk szerint terjesztjük ki a világban, illetve környezetünkben érzékszerveinket. A technológiaorientált életben, üzletvitelben az alkotó ember (homo faber) felszerelkezett már minden olyan eszközzel, mely jól segíti őt a hatékonysági elvárások teljesítésében. Alapvető képességei ezáltal terjeszthetők ki.

Vezetői tevékenységtáblázat

Mit csinál egy vezető? Ez a kérdés még ma is számtalanszor elhangzik. Az ipari fejlődés óta egyre több vezető tevékenységet jegyzünk, melyek alakítják, formálják azt a vezetői teret, mely taxonómikus rendjét az alábbi táblázat foglalja össze. Míg a modern korban elsősorban a szerzőkhöz, a kutatócsoportokhoz, addig a posztmodern korban a globális diskurzushoz (szakmai praxisközösségek) kapcsoljuk a vezető tevékenységek körét és rendjét. Nem annyira a táblázatba foglalt rend, illetve ismerettár a lényeges számunkra, mint az ezen ismeretekből, tevékenységekből és a vezetői beállítódásból, meggyőződésből, magatartásból épülő vezetői szellem, illetve cselekvő erő, mivel azok együtt a vezetésirányítási konfiguráció.



Felügyelet és szabályozás a szervezetben

A vezetésirányítás is szakma. Mintegy 20-22 vezetői funkciót ismerünk és gyakorlunk, melyek között a kontroll (to control) a tudományosan kidolgozott és támogatott funkciók egyike. A vezető a személyes képességének kifejtésén túl többirányú, összetett, felkészültséget igénylő szakmai feladatot is végez. Érdeemes tehát folyamatosan bővítenünk a vezetésirányítási tudás kereteit és összetevőit. Az élethosszig tartó tanulás korunk elvárása és lehetősége. Ahhoz, hogy színvonalas vezetői gyakorlatra tegyünk szert, be kell épülnünk a szervezetbe, a vállalatirányítási rendszerbe, mely megfelelő teret biztosít a számunkra a személyes és szakmai kibontakozáshoz, a hatékony és hatásos vezetői munkához. Ebben a szervezeti térben nyernek igazán értelmet gondolataink, kijelentéseink és vezetői tetteink. A tettekhez azonban teóriákra is szükség van. Az elmélet a felismerésekben és a felismerések azonosításában és értelmezésben segít bennünket. Milton Friedman szerint: *sem az elmélet, sem a felvetései nem lehetnek tökéletesek valósághűek. Az elmélet éppen a tények észlelésének módja és e tényeket elmélet nélkül nem lehet értelmezni.* Néha észlelni sem lehet elmélet nélkül. Az elmélet és a gyakorlat (a munka során megszerzett és biztonságot adó tudás) tehát egyaránt fontos, mert a kettő kiegészíti egymást, szinergiahatással vannak munkánkra. Ezt jól tudja minden vezető és controller.

A vezető mint facilitátor

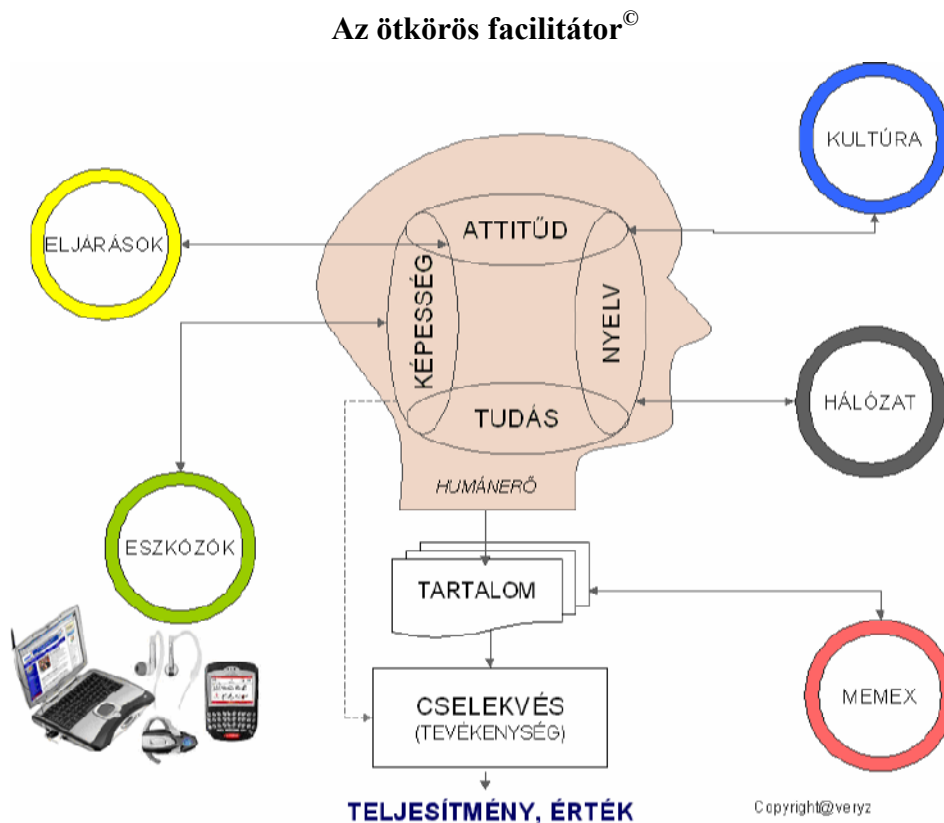
Ahhoz, hogy megkönnyítsük (*facilitate*) a szellemi munkavégzést, ismernünk kell annak jellemzőit és természetét, amennyire lehetséges. Mivel komplex (*active & cognitive*) mozzanatról van szó, mindezt üzleti szempontból csak korlátozottan tehetjük meg. Az alábbi ábra „kutatásunk” sémáját mutatja. A szervezet emberek együttműködése. A sikeres együttműködés megvalósulásának alapvető kritériuma a csoportokon belüli kommunikáció, melynek a

diskurzus és a facilitálás folyamat a színtere. A facilitátor megkönnyíti a személyes munkát, illetve elősegíti a hatékony csoportmunkát. A facilitátor nem a tartalomért, – azért a csoport felelős – hanem az eszmecsere, a közös alkotómunka vezényleésért, lebonyolításáért felelős. Facilitálás a csoportos alkotás, a csoportmunka levezetése. Lényege, hogy az érintett személyeket bevonjuk az előkészítő folyamatba majd a csoportmunka során katalizáljuk a gondolatokat, a megszólalást, a vélemények és a gondolatok kifejtését. Figyelemmel kísérjük a személyeket, a személyes viszonyokat, a konfliktusokat, a diskurzust. A facilitátor kérdésekkel, felvetésekkel, összegzésekkel, kijelentésekkel, kiemeléssel, tárgyalási keretekkel segíti a folyamatot. Az alábbi séma átfogóan képet ad azokról az elősegítő, katalizáló területekről, melyek jól kapcsolódnak az emberhez, annak szellemi komponenseihez, teszik ezt azzal a szándékkal, hogy kibontakoztassák és hatásossá tegyék a szellemi munkavégzést.

Az ábrán bemutatjuk azokat a köröket, melyek előmozdítják a vezető szellemi erejének (humán-erő) tényezőit, mint: attitűd, képesség, tudás, nyelv. A szellemi körök megnyilvánulását, kibontakozását és hatását. Az Ötkörös Facilitátor[©] valójában egy metafora, mely komplex gondolkodási keretet nyújt a számunkra. Segítségével széleskörűen kiépíthetjük a vezetői-, szellemi munka, illetve a vezetettek munkájának (kutatás, fejlesztés, tervezés, konstruálás, dokumentálás, publikálás stb.) megkönnyítését.

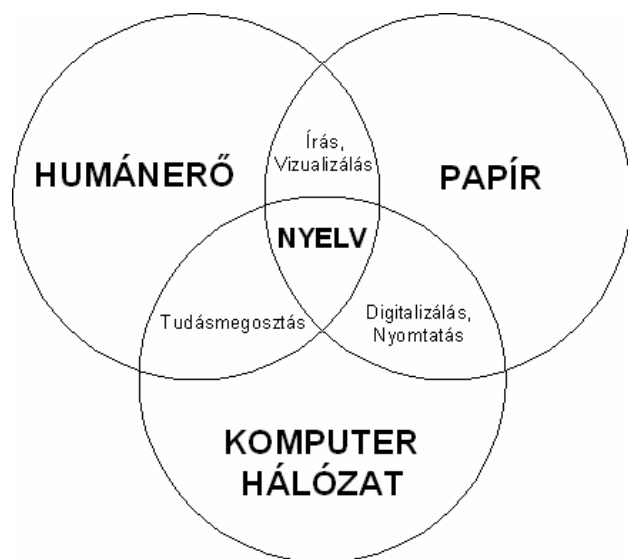
Eszközfacilitátor

Komputációs, telekommunikációs, személyes adat- és információkezelő, illetve adat-, hang- és képrögzítő eszközökkel továbbá elektronikus hálózatokhoz kapcsolódó eszközökkel könnyítjük az egyes személyek és csoportok, közösségek szellemi munkáját. Növelve a tudás, a képességek és a nyelv hatását.



Memóriefacilitátor

Az emberi memória véges. Terjesszük ki. A Memex (Memory Extension) elnevezésű berendezés rengeteg adat tárolására és kezelésére volt képes egy olyan rendszer alapján, amelyet a mai hypertext ősi formájának is tekinthetünk. Nelson álma egy rendszer, amely hatalmas és mégis egyszerű, mindenki számára nyitott, de a személyi szerzői jogokat mélységesen megőrzi, ahol mindenki helyet kap, minden gondolat megjelenhet. Ekkor még nem léteztek a szövegszerkesztők. A hypertext fogalom bevezetését Ted Nelsonnak tulajdonítják, aki egy 1981-ben megjelent könyvében írta le a Xanadu rendszert, mely lehetővé tette a hypertext létrehozását.



Az emberi ismeretek az írással kerülnek a fizikai térbe. A papírra, a számítógépbe, a könyvtárakban, a levéltárakban, a múzeumokban és más emlékeket, illetve ismereteket tároló intézményekbe. A könyvtárat a írásos kultúra, a kodifikált tudás összekapcsolt rendszerének tartjuk, mely gyors hozzáférési lehetőséget nyújt számunkra szövegekhez, képekhez, rajzokhoz és más ismeretekhez, illetve összefüggésekhez. Hozzáférést a nyelvhez. A szervezeti és üzleti ismereteket ma nagyrészt a szervezeti számítógéphálózaton, az Intraneten, illetve a szervezet digitális könyvtáraiban találjuk, a szervezeti memória részeként.

A papíralapú és az elektronikus, digitális tartalmak a szervezeti szellemi munka reprezentációi is lehetnek egyben. A közös tudást ma nagyrészt digitális-tartalom formájában őrizzük meg (memorizáljuk) a szervezetben. Új szerepkörbe érdemes visszahelyeznünk a vállalati könyvtárosokat, a szellemi munkavégzést segítő közös munkához. Hívjuk őket akár tudásgondozóknak. A vállalati digitális-könyvtár és archívum, a közös tudás tere, melynek építője a nyelv, az írás. Ez a nyelv teszi elérhetővé és érthetővé a rögzített ismereteket, hogy az olvasás-értelmezés során tudás váljék előle. A papíralapú könyv és a digitális tartalom kiegészíti egymást. Michel Foucault (1964) szerint: „*A könyv határai sohasem világosak vagy egyértelműen kijelöltek: a könyv, túl a címén, az első sorokon és az utolsó ponton, túl belső beosztásán és az autonómiáját adó formáján, része egy más könyvekre, más szövegekre, más mondatokra vonatkozó utalásrendszernek: egy háló egyetlen csomópontja.*”

Hálózatfacilitátor

Ha hálózatokról esik szó, az internet jut eszünkbe. Szinte mindenütt hálózatokkal találkozunk. Az egyik legismertebb hálózat, az emberi kapcsolatok hálózata. E hálózat csomópontjait, az embereket, az ismeretség köti össze egymással. Szervezetünk molekuláinak egy része csak néhány kémiai kapcsolatot épít ki társaival, mások több száz kapcsolattal kötődnek a többi molekulához. Három lépés elegendő ahhoz, hogy bármelyik két molekula kapcsolatba kerülhessen egymással. Ellenben a világháló tetszés szerinti két dokumentumát csak tizenkilenc lépésben tudjuk biztosan összekapcsolni. A lépések száma a hálózat szerkezetére jellemző, s egyáltalán nem biztos, hogy a lépésszám nő, ha a hálózat elemeinek a száma növekszik.

A telekommunikációs- és a számítógéphálózatok a személyes és csoportos emberi kapcsolatok, a párbeszéd és az együttműködés kiterjesztésének a tere. A hálózatok által olyan személyes, csoportos, szervezeti és üzleti kapcsolódások jönnek, jöhetnek létre, melyek meghatározó jelentőségűek a tudásteremtésben, a tudásbővítésben és tudásmegosztásban. A hálózat facilitálás mindezeknek a megkönnyítése, elősegítése.

Eljárásfacilitátor

Azok az üzleti és szervezeti szabályok, poliszik (policies), eljárások, folyamatok és módszerek összessége, melyek meghatározzák a szervezeti munkavégzést, illetve segítik a személyes és csoportos szellemi alkotómunkát.

Kultúrafacilitátor

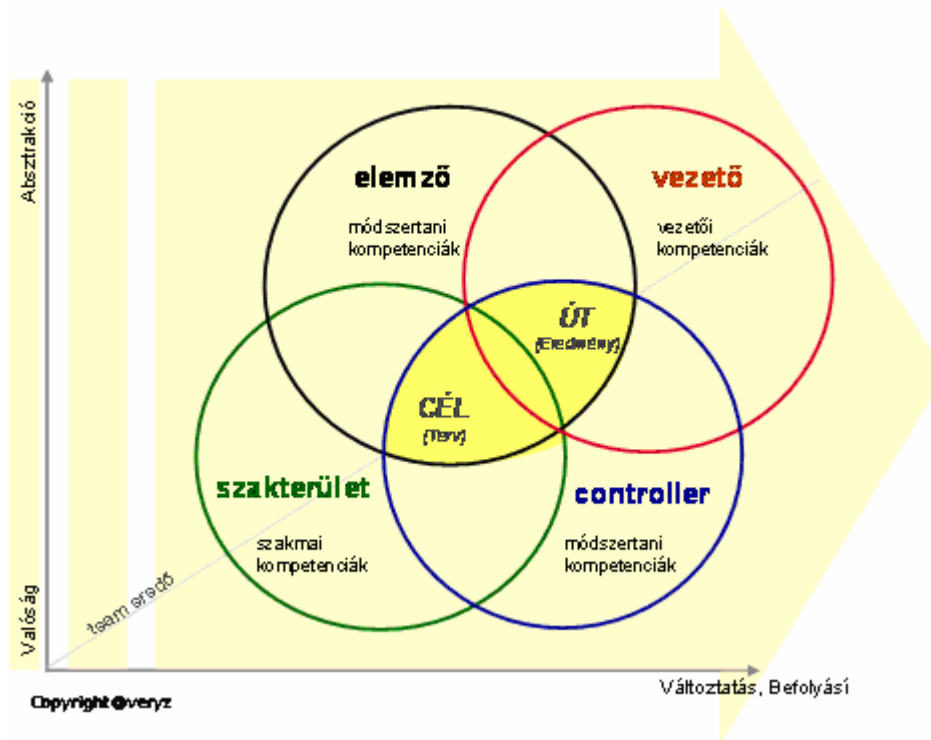
Az ember személyes képessége, illetve tudása a szervezet-kultúra közegében kap teret és értelmet. A szervezeti-kultúra közege nyújt teret a szervezeti interpretációhoz, a szervezeti jelentéstartalmak értelmezéséhez, de korlátoz is, ezáltal befolyásolja a személyes tetteket. A posztmodern szemléletű szervezettelátalazás az interpretációra épít. Tudományos kijelentéssel: A szervezet interszubjektív módon megosztott jelentéstartalmak hálózata, amely egy közös nyelv és a mindennapi társas interakciók révén marad fenn. A szervezeti párbeszéd (Face-to-Face, e-Mail, Skype) és a dokumentumok, tartalmak publikációja, a dokumentumcsere is ehhez járul hozzá. A szervezeti kultúra szervezetszintű „közeg”, amely alapvetően befolyásolja a szervezeti tagok és a szervezet magatartását. A szervezeti kultúra hosszú, közös tanulási folyamat során alakul ki, az idők folyamán beágyazódik a szervezet rendszerbe és azt teljes mértékben áthatja. Ezáltal a szervezet és tagjai számára biztosítja a kiszámíthatóságot. Értelmet ad a belső és külső eseményeknek, jelentést és azonosulást ad a szervezet tagjainak. A szervezeti kultúra a szellemi munka katalizátora, a személyes gondolkodás és viselkedés egyik befolyásolója. Az ember személyes képessége, illetve tudása a szervezet-kultúra közegében kap teret és értelmet. A szervezeti-kultúra közege nyújt teret a szervezeti interpretációhoz, a szervezeti jelentéstartalmak értelmezéséhez, de korlátoz is, ezáltal befolyásolja a személyes tetteket. A posztmodern szemléletű szervezettelátalazás az interpretációra épít.

Új vezetői team – Négykörös konfiguráció

A controlling folyamatos változáson megy keresztül, a társadalmi-gazdasági-üzleti környezet, a szervezet, a technológia, illetve a szakmai együttműködés és gyakorlat változásai szerint. Korábban a International Group of Controlling (IGC) vezető és controller együttműködését definiálta két átfedő körrel és megosztott tevékenységekkel. Magyarországon az IFUA Horvath & Partnertől ismerjük lassan két évtizede. Később a International Controlling Verein (ICV) szakmai közösség egy újabb körrel egészítette ki. Ez a funkcionális szakterület köre. Magyarországon ez a változat az MCS Management-Service-től, azaz Andreas Kovacs úrtól ismerjük. Az egyre bizonytalanabbá, az kockázatosabbá vált üzleti környezetben a kockázatok elemzésével és kezelésével is a vezetőknek kell foglalkoznia. Azaz elemző munkatársainak. A kockázatok számbevételével, mind fontosabbá válik a kockázatelemzők bevonása a vezetésirányítási munkába. (Megjegyzés: elemző amerikai vállalatoknál mindig is jelen volt.) Az elemzők a kockázatelemzésen túl számtalan analitikus, feltáró, vizsgáló, értékelő tevékenységet végeznek. Az elemző munkának alapvető feladata a valós kép, a tükörtartás a vezető számára. Az elemző a 4. kompetenciakör. Az új vezetői team négy kompetenciaterület, négy

perspektíva, négy érzékenység, illetve négy magatartás együttműködésére épít. Eredője szinergia hatású. A korszerű vezetésirányítás csapatmunka. Magas szintű szakmai *Diskurzus* és *Team-munka, TeamWork*.

Új Vezetői Team – A négykörös modell



A vezetésirányítási és controlling szakmai közösségek egyike (a Magyar Controlling Egyesület tagságának munka-team) ebben a témában átvett (IGC, ICV) és saját modellt dolgozott ki. (Véry, 1997)

Informatikai-üzletház[©] rendszerkonfiguráció

Az Informatikai üzletház[©] az *értéklánc-orientált üzletirányítás* keretrendszere. A teljes informatikai értékláncot számításba veszi, nem csak egyes szakaszokat. Akkor is, ha az összes szakasz nincs a saját felügyelete alatt vagy a tulajdonában. Az IT legjobb gyakorlatának technológiai folyamatai mellett a teljes informatikai értéklánccal számol. Nem csak a vevővel, a fogyasztóval, az üzlettel kell összehangolódnunk, hanem az értéklánc összes szakaszával, azok hatékony és hatásos kapcsolódásáért, összhangjáért. Az ismert és elterjedt szakmai ajánlások, a legjobb gyakorlat – LTIL, ITPI, COBIT, SOX, COSO – mellett a teljes láncsal. Ezért célszerű üzletszerűen irányítani az informatikai szakterületet. Még a nem üzletszerűen működő – ún. nonprofit – informatikai egységeket is, mert a tevékenység-lánc mentén olyan alapvető tényezőket irányítunk, mint: teljesítmény, kapacitás (tevékenységnek is van kapacitása), humánerő (nem erőforrás!), kockázat és potenciál.

Az Informatikai üzletház[©] irányítását egy menedzsment kompetenciaközpont végzi, melynek magja a négykörös, négyszékes vezetői-stáb. A vezető, a controller, az elemző, illetve a „csere-széken” az egyes szakfolyamatokat és teljesítményeket képviselő szakterületi vezető, projekt-vezető, belső ellenőr stb. szereplőkkel. Az amerikai vállalatoknál, illetve az amerikai kormány-

zati munkában több évtizede jelentős szerepet játszik a vezetői döntéselőkészítő és döntéstámogató munkában az elemző. Elemezni márpedig szükséges. Az részekre bontás és a széleskörű komponens, kapcsolat- és kölcsönhatás-vizsgálat kiterjedt tevékenység a szervezetben. Elemez a pénzügyi vezető, elemez a controller, elemez a szakterületi vezető, a minőségirányító, de elemez a belső ellenőr is. Mindegyik más célból, másképpen, más eszközökkel és ismeretekkel teszi azt. A controller például terv-tény eltéréseket, költségeket és fedezeteket, illetve azok szerkezetét és kauzális hatásait elemzi, de elemzésekkel készül fel a tervezési munkára, a koordinálásra is. Vannak azonban olyan szakemberek, szakértők egy szervezetben, akiket elemzőnek (analyst) hívnak. Ez a tevékenység a munkájuk. Piacelemzők, pénzügyi elemzők, üzletelemzők, árfolyamelemzők, teljesítményelemzők – „egyszerűen”: elemzők. Ők is vezetői döntéseket készítenek elő, döntéshozást támogatnak és követik azok hatásait. Többnyire matematikai képzettségű és gondolkodású szakemberek, akik az elemzés eredményeként olyan információkat állítanak elő számunkra, amit mások nem. A következőkben az elemzői szerepkörrel, tevékenységről, eszközökről és módszerekről, illetve a szerep funkcionális integrálásáról olvashatunk.

Az elemzők áttekintik, elemzik, értékelik a vállalati működés valamennyi fontos területét. Tudják milyen terméket akarnak a vásárlók, milyen árat hajlandók megfizetni, mivel lehet rábírní őket, hogy többet vásároljanak, ismerik a megtérülési rátákat, ki tudják számítani, hogy az alkalmazottak mennyire járulnak hozzá a vállalat növekedéséhez, vagy mennyire csökkentik azt, megtudják határozni hogyan viszonyulnak a fizetések az egyéni teljesítményekhez.

A többirányú elemzés és az elemző szerepkör fontosságát emeljük ki (Véry, 2007):

Az elemzők tevékenysége akkor igazán sikeres, ha nemcsak egyes üzletágakra, hanem az egész vállalatra vonatkozik, a felső vezetés is támogatja és döntéseiben az eredményeket figyelembe veszi. Az ilyen vállalatoknál a munkatársakat szaktudásuk alapján veszik fel és arra képezik őket, hogy felismerjék a matematikai módszerekben rejlő lehetőségeket. Az elemző vállalatok vezető pozícióban vannak saját területükön és évről-évre jelentős növekedést érnek el.

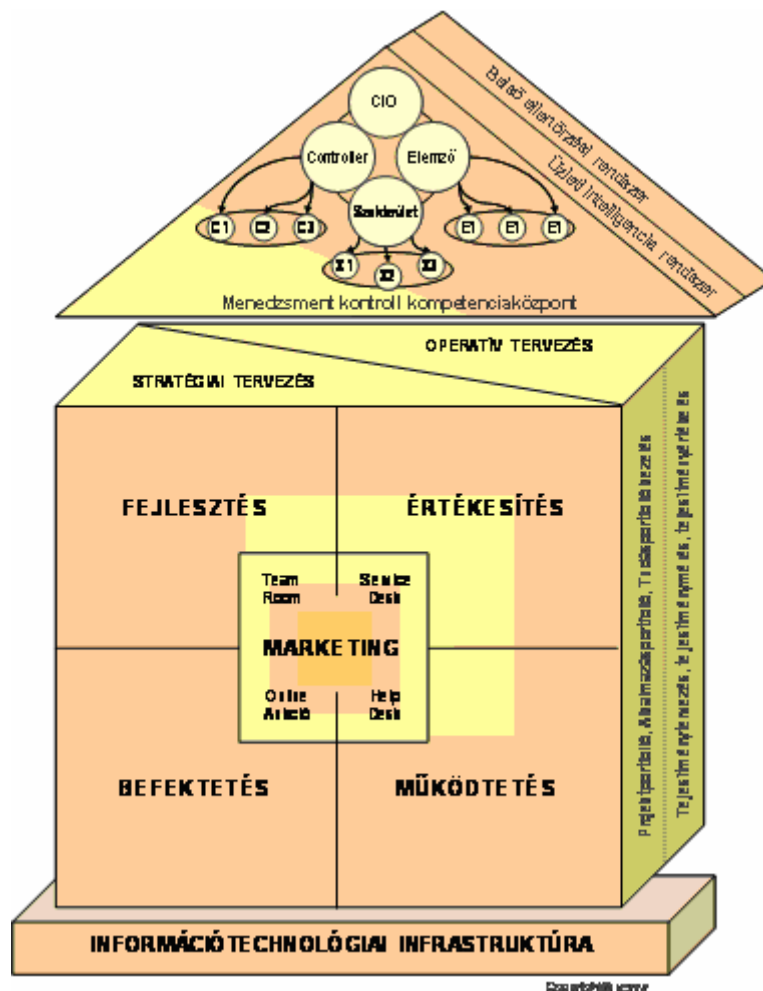
Az Egyesült Államokban Thomas H. Davenport két munkatársával az elemző vállalatok jellemzőit kutatta. Vizsgálatukba 32 vállalatot vontak be, közülük tizenegyet osztályoztak teljes jogú elemző versenyzőként. Továbbiakban ezen kutatás főbb eredményeit tekintjük át Davenport (2006) alapján.

Olvassuk és interpretáljuk cégünkre az amerikai *Thomas Davenport (2006)* következő megállapításait:

Versenyképes az elemzés... (T. H. Davenport, 2006)

- *...ha a mélyreható elemzéseket és a fejlett információs rendszereket nemcsak alapvető képességeinkhez használjuk, hanem olyan sokszínű funkciókhoz is, mint a marketing, vagy a humán erőforrás.*
- *...ha a vezetői team mellett, hogy elismeri az elemző képességek fontosságát, előtérbe helyezi azok fejlesztését, fenntartását is.*
- *...ha a tényalapú döntéshozást nemcsak legjobb gyakorlatként kezeljük, hanem azon kultúra részeként, amelyet a vezetők közvetítenek és hangsúlyoznak.*

- ...ha nem csupán olyan munkatársakkal dolgozunk, akik elemző képességgel rendelkeznek, hanem olyanokkal, akik a lehető legjobb elemző képességeket birtokolják.
- ...ha azt nemcsak a különböző funkciókhoz és részlegeknél alkalmazzuk, hanem stratégiai jelentőségénél fogva, vállalati szinten is.
- ...ha nemcsak a számok világában vagyunk járatosak, hanem a kulcsfontosságú üzleti folyamatokhoz is alkalmazható, szabadalmazott metrikákat gondolunk ki.
- ...ha nemcsak használjuk a felhalmozott adatokat és a belső felméréseket, hanem meg is osztjuk azokat a vevőkkel és a szállítókkal.
- ...ha nemcsak az adatok feldolgozására koncentrálunk, hanem megragadunk minden lehetőséget arra, hogy információt állítsunk elő, sok kis kísérlet alapján alakítva a „tesztelés és tanulás” kultúráját.
- ...ha nemcsak a versenyképes elemzésre összpontosítunk, hanem a képességek folyamatos fejlesztésére is.
- ...ha nemcsak a belső elemzés fontosságát hangsúlyozzuk, hanem integráljuk a kvantitatív képességeket a vállalat történetébe, amelyeket így megoszthatunk a pénzügyi elemzőkkel az éves jelentés és megbeszélések során.



Ez a „négyzetes” vezetői team konfigurációja a hagyományos vezetői-törzs, a hagyományos vezető és controller együttműködés és feladatmegosztás újabb, fejlettebb változata, annak egy kiterjesztése. A korszerű vezetésirányítás sokirányú, sokrétű, interdiszciplináris csapatmunka.

Következtetések, javaslatok

A vezetésirányítás eszköz- és módszertára mellet összetétele és szerepköre is átalakulóban van. Az ipari kort (modernitás kora) követő, ún. posztmodern korunk, új menedzsment teóriákkal és praktikákkal jelentkezik, a megváltozott globális és lokális körülményeknek megfelelően. Az új menedzsment „gondolkodást megalapozó alanyok” az angol Gareth Mogan, Gibson Burrell és más kutatók arra ösztönöznék bennünket, hogy keressük meg a cégünk és iparágunk számára a megfelelő megoldásokat ezen a téren is. Ennek elméleti-gyakorlati mintáját mutatuk be röviden. Bemutató és figyelemkeltő szándékkal egyaránt.

Felhasznált irodalom

1. Jean-François Lyotard: A posztmodern állapot. In: Jean-François Lyotard–Jürgen Habermas–Richard Rorty: A posztmodern állapot. Századvég–Gond, Budapest, 1993/8. La condition postmoderne (Broché), 1979.
2. Kocsis Éva–Szabó Katalin: A posztmodern vállalat. (Oktatási Minisztérium, Budapest, 2000, 11–14. o.)
3. Bokor Attila: Posztmodern a menedzsmenttudományban. Közgazdasági Szemle, 1994. december.
4. McLuhan, Marshall (1964) Understanding Media: The Extensions of Man. Routledge & Kegan Paul, London.
5. Michel Foucault: A tudás archeológiája. Atlantis Kiadó, Budapest, 2001, 32. o. *The Archaeology of Knowledge. L'Archéologie du Savoir, 1969.*
6. Véry Zoltán: Új vezetői team – A négykörös modell (1997). Kézirat, http://www.mce.hu/files/UjVezetoiTeam_veryz_bms-dtt3.pdf
7. Davenport, T. H. (2006): Competing on Analytics. HBR, Harvard Business Review, Jan. 106. p.

Szabó István

PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem, Jog- és Gazdaságtudományi Kar, MTDI
Bejegyzett könyvvizsgáló, ügyvezető igazgató,
Raab-Audit Kft., Győr
e-mail: kri01@t-online.hu, telefon: 30-9573-759.

A TÖBBSÉGI ÖNKORMÁNYZATI TULAJDONÚ GAZDASÁG EXPANZÍV FEJLŐDÉSI PÁLYÁRA ÁLLÍTÁSA EGY ÚJ GAZDASÁGI STRUKTÚRA ALKALMAZÁSA ESETÉN

ABSZTRAKT

Az önkormányzati rendszer működésének lényege, hogy a helyi társadalom mennyiségileg és minőségileg meghatározott ellátási igényeinek mind magasabb szintű kielégítése jöjjön létre. Napjainkban az önkormányzatok a közszolgáltatások több mint felét társas vállalkozások és közhasznú szervezetek útján nyújtják. A gazdasági társasági forma az önkormányzati vagyon hasznosításának olyan módja, amely bármilyen közszolgáltatási feladat ellátására alkalmas. Felszabadítja az önkormányzat eszközeit, mentesít az operatív irányítás alól, esetleg bevonja a magántőkét is. A legfontosabb, hogy ezek a társaságok megbízható és sokoldalú, sikeres közérdekű vállalkozások legyenek a szolgáltatási, hírközlési, pénzügyi, logisztikai és informatikai piacon. A tulajdonosok által megfogalmazott elvárás, hogy a helyi közszolgáltatási feladatokat egyre magasabb színvonalon, minél hatékonyabban végezzék el, megvalósuljon a szabad vagyonelemek feltárása és hasznosítása. A közüzemi társaságok holding struktúrájú gazdasági társaságként való működtetése megköveteli a költségtakarékosságot, prioritásként kezeli a hatékonyság növelését, kikényszeríti az expanziót és lényegesen javítja a cégcsoport kommunikációját és marketingjét. Ez a megváltozott makrogazdasági környezetben csak új gazdasági struktúra kialakításával képzelhető el, valósítható meg.

A közigazgatási rendszer korszerűsítésének indoklása

Az önkormányzatok gazdálkodásában fiskális feszültségek tapasztalhatók, a központi finanszírozási rendszer nem tud gyorsan és hatékonyan alkalmazkodni az önkormányzati rendszerhez. Jellemző az önkormányzati szektorra a vagyonfelélést indukáló forrásszabályozás, azaz a kötelezően ellátandó feladatokat a normatív állami hozzájárulások nem teljes egészében fedezik.

Megállapítható, hogy az önkormányzati szektor konszolidált államadóssága egyre nő, illetve az államháztartáson belül a pénztartaléki és értékpapír állománya fokozatosan csökken.

A változást indukáló tényezők közül legjelentősebb a megváltozott makrogazdasági környezet (konvergencia program stb.) és ebből adódóan várható az önkormányzati szektorfinanszírozási, közigazgatási rendszerének átfogó reformja.

Az önkormányzatoknak a gazdasági programot, a költségvetési koncepciót is az EU költségvetési időszakához, tervezési ciklusához kell igazítani (2007–2013.). A gazdasági program tartalmára vonatkozóan követelmény lenne, hogy ne csak fontosabb célkitűzéseket tartalmazzon, hanem számszaki adatokkal alátámasztott középtávú pénzügyi tervet (7 éves) is. Alkalmazni kell a gördülő tervezés módszertanát, azaz a középtávú tervek éves lebontása lehet az adott év költségvetési rendelet-tervezete, a következő években az aktuális feladatok, elképzelések számszaki kihatásaival mindig módosítani kellene azt. Az önkormányzati, intézményi feladatokat ellátó gazdasági társaságokra is ki kell terjeszteni a tervezési struktúra alkalmazását. A témával kapcsolatban Kóródinak tanulmánya jelent meg.

Az önkormányzati ciklusoktól függetlenül a kötelezően ellátandó feladatokhoz, illetve az ehhez kapcsolódó források biztosítása érdekében szükség lenne egy „minimális stabilitási” önkormányzati rendeletre, amelyek garanciát ad a bevételi lehetőségekre, az ágazatok közötti, önkormányzaton körön kívüli feladatmegosztásra, a költségvetési szervek gazdálkodására, a közpénzek felhasználására, a zárszámadásra.

Az önkormányzati finanszírozási rendszeren belül a saját bevételek tervezése érdekében – az EU tervezési ciklusához igazodóan – a helyi adóbevételeket prognosztizálni kell (iparüzési adó, ingatlanadó stb.) a középtávú adópolitikai koncepció kidolgozása elvárható lenne. Érdemes felhasználni Illés tanulmányát, amely nemzetközi kitekintést ad az önkormányzati finanszírozás és adózás tekintetében.

A költségvetési szervek beszámolóinak, könyvvezetési kötelezettségeinek teljesítése terén is lassú reformok várhatók. Problémát okoz, hogy a költségvetési számvitel nem tükrözi a közszolgáltatások költségeit, a vagyon alakulását, a közgazdasági és a funkcionális kimutatások nem eléggé megbízhatóak, a nemzetközi gyakorlat is eltér ettől. A költségvetési szervek beszámoló készítésével kapcsolatban Kassó tanulmányt készített.

Az önkormányzatok vagyongazdálkodásának átfogó reformjára is szükség van. Varga szerint, amely tanulmányában teljes körűen bemutatja a vagyongazdálkodási és finanszírozási rendszer összefüggéseit, illetve állást foglal az üzemgazdasági szemléletű önkormányzati gazdálkodási rendszer létrehozása mellett.

Holding struktúrájú gazdasági társaság létrehozása, a szervezeti változtatások indokai

Ma már az önkormányzatok számos újszerű módszerrel végzik el a helyi közszolgáltatási feladatok ellátását. A megoldások mindegyikében közös az, hogy költségvetésen kívüli erőforrások bevonását célozzák és alkalmazásukkal költségmegtakarítás, a közszolgáltatási színvonal emelkedése és jobb hatékonyság jöjjön létre. Ezen kívül a forrásbevonás olyan beruházásokhoz és fejlesztésekhez vezethet, amelyekre egyedül az önkormányzat nem képes.

A forgalomképes vagyon kezelése, hasznosítása általában az önkormányzat hivatala és intézményei útján történik. A korlátozottan forgalomképes vagyontárgyak közül a közműveket és egyéb közüzemi jellegű önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok, a középületeket pedig vagy az intézmények, vagy a hivatal kezeli. A forgalomképes vagyontárgyak üzemelése mind ezen variációival történik.

A vagyongazdálkodással kapcsolatos szervezeti rendszer működésének alapelve, hogy a hasznosításra kijelölt vagyon az ügylet során nem kerül a vagyonkezelő tulajdonába és a hasznosításra vonatkozó döntések önkormányzati szinten történnek. A vagyongazdálkodási funkciókat el kell választani a vagyonnal kapcsolatos igazgatási, hatósági jellegű feladatoktól, sőt a költségvetési gazdálkodástól.

A vagyonkezelő szervezetnél jelentkező előnyök a következők: az üzleti lehetőségekre azonnal, a hivatalos út betartása nélkül lehet reagálni, a gazdálkodást az igazgatási ügyfélforgalom nem zavarja, a tevékenység ösztönözhető, a létszámgazdálkodás nem kötött.

Magyarországon a helyi közszolgáltatások, a vagyonkezelés és -hasznosítás a szerződésbe adással, a közalapítványok alapításával és gazdasági társaságok létrehozásával, mint lehetséges működési formával történik.

A szerződésbe adás során az önkormányzat nem saját szervezeti rendszerén belül, hanem külső jogi- és magánszemélyek megbízásával biztosítja a közszolgáltatást. Ez lehet megbízási, vállalkozói szerződés, koncessziós szerződés és munkaszerződés.

Közalapítványok alapítása. A többségében közfeladat biztosítása érdekében hozzák létre, de maga a közfeladat és a vele kapcsolatos közhatalmi jogosítványok nem ruházhatók át a közalapítványokra és nem érinti az ellátási kötelezettséget sem. Általában a nonprofit és humán-szolgáltató tevékenységet látnak el. Felvállalt feladatuk továbbá a nevelési, oktatási tevékenységek (hátrányos helyzetű tanulók támogatása, gyógypedagógia) elősegítése, egészségügyi és szociális intézmények fenntartásának (idősek ellátása, műszerfejlesztés) segítése, ifjúsági közösségek tevékenységének (diákszervezetek, iskolai újság) segítése, civil szervezetek tevékenységének (közbiztonság, lakossági kezdeményezések) segítése, sporttevékenység (diák és szabadidő sport, turisztika) segítése, kulturális tevékenység (közművelődés, múzeum, könyvtár, képtár) segítése.

Gazdasági társaságok alapítása. Az önkormányzati vagyon hasznosításának olyan módja, amely bármilyen közszolgáltatási feladat ellátására alkalmas. Felszabadítja az önkormányzat eszközeit és tőkét, mentesít az operatív irányítás alól, bevonja a magántőkét. Szervezeti formái lehetnek részvénytársaságok (általában tanácsai vállalatok átalakulásával jöttek létre), korlátolt felelősségű társaságok (kommunális szolgáltatás, távhőszolgáltatás stb.) és közhasznú társaságok (általában társadalmi közös szükségletek kielégítése érdekében jönnek létre).

A holding szervezeti struktúrája

A szervezet kialakításának célja egy önkormányzati tulajdonú vagyonkezelő szervezet, amely irányítja az önálló gazdasági társaságokat, hogy jobb gazdasági eredményeket érjenek el és hatékonyabbak legyenek. A cél úgy érhető el, hogy az önkormányzat vagyonkezeléssel foglalkozó társaságába beaportálja a kizárólagosan tulajdonában lévő vállalkozások üzletrészeit.

A holding feladata az erős tulajdonosi érdekérvényesítésen keresztül a társaságok közös működéséből fakadó előnyök érvényre juttatása, nyereség növelése, az önkormányzati finanszírozás csökkentése. Feladata továbbá a tagvállalatok szakmai irányítása és ellenőrzése, a vállalatcsoport működésének optimalizálása, közös beszerzési rendszer kialakítása, tőkebevonási formák legmegfelelőbb megtalálása, aktív terjeszkedési politika kidolgozása, új piacok felkutatása és bevonása. A korábban tulajdonban lévő társaságok az átalakítástól kezdve az új tulajdonosnak tartoznak beszámolási kötelezettséggel, a képviselőtestületnek pedig kizárólag csak a holdingot kell felügyelnie. Ez a megoldás átláthatóbbá teszi az önkormányzati gazdálkodást, megszünteti a vezető szervezetek és sikeresen működő cégcsoport könnyíthet az önkormányzat finanszírozási nehézségein.

A holding az a konszern szervezeteken belüli csúcs vagy köztes egység, amely a konszern szervezet egészét stratégiai és/vagy pénzügyi-vagyonkezelői eszközökkel átfogóan irányítja jogilag is elkülönített formában. [Brühner–Dobák–Tari, 2002] A szervezet alapegységei az önálló jogi személyiségű tagvállalatok, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak a piaccal és ellájtják a vállalatcsoport tevékenységi körébe tartozó termelést, kereskedést és szolgáltatást.

A holding kialakítása révén nyerhető előnyök és hátrányok

A konszern típusa hatáskör megosztásuk szerint lehet operatív, stratégiai, pénzügyi és vagyongazdálkodási. A fentiek közül a holding konszernnek a gyakorlatban operatív irányítást nem végeznek. Két fajtáját különbözteti meg a szakirodalom, a közös egység nélküli holding és a közös egységgel vagy egységekkel ellátott holding szervezet.

1. táblázat. Az egységes irányítás alatt működő holding szervezet struktúrájából származó előnyök és hátrányok

Előnyök	Hátrányok
„Rugalmas és gyors alkalmazkodás a differenciált piaci igényekhez, bizalmi kapcsolatok kialakításának nagyobb lehetősége a partnerekkel.	Egyoldalú hatáskörmegosztás kialakulási lehetősége a konszern csúcsegysége és alapegységei között (túlzott centralizáció vagy decentralizáció).
A vállalatcsoport gazdálkodásának kiegyensúlyozó hatása, kockázatmegosztó szerepe a tagvállalatok számára.	Kommunikációs zavarok valószínűsíthetősége miatt integrációs és koordinációs nehézségek léphetnek fel a tagvállalatok között.
A nagyfokú önállósággal rendelkező, profit-centerként működő tagvállalatok erős vállalkozási motiváltsága, adaptív képessége.	A tagvállalati érdekek eltávolíthatják egymástól a vállalatcsoport tagjait.
A stratégiai és operatív feladatok egyértelmű elhatárolásának, megosztásának szervezeti lehetősége a csúcsegység és az alapegységek között.	Az indokolatlan tagvállalati szubvencióigények megkérdőjelezhetik az optimális erőforrás allokációt.
A vállalatcsoporton belüli kisebb szervezeti-jogi egységek könnyebb irányíthatósága, a nagyvállalati hierarchizáltság és bürokrácia hiánya, illetve alacsony foka.	A konszern szükségtelenül védőernyőt biztosíthat a piaci versenyben közvetlenül résztvevő tagvállalatainak.
A tagvállalati szakmai kompetenciák egymásra hatásának, a szinergia törvényének fokozott érvényesülési lehetősége.	A cégcsoport egészének tevékenysége esetenként versenykorlátozásra, monopolista törekvésekre vezethet.
A szervezeti keretek, üzletági struktúrák rugalmas változtatásának lehetősége pénzügyi tranzakciók révén (eladás, felvásárlás, részesedés vásárlása).	A szervezeti keretek rugalmas változásának lehetősége szélsőséges diverzifikációra „csábíthat”.
Stratégiai szövetségek és más kooperatív célzatú együttműködések tagvállalati szintű kezdeményezésének és kialakításának lehetősége.	
Tagvállalati szubkultúrák kedvező hatása a munkavállalói közérzetre, az innovatív alkotói szellem elterjedésére.”	

Forrás: Hajdú Péter [2004]: Önkormányzati feladatok ellátása önkormányzati tulajdonú, holding struktúrájú gazdasági társaságok létrehozásával. Magyar Közigazgatás.

Feladat és hatáskörök a holding szervezetben

A holding típusok hatáskörmegosztásuk szerint a továbbiakban a stratégiai irányítású szervezettel foglalkozom. Az alapelv az, hogy az irányító társaságnak operatív funkciója ne legyen, az irányított társaságokat stratégiai eszközökkel befolyásolja. Az irányító egység jelentős koordináló szerepet vállal és biztosítja a társaságai önállóságát és egyben kihasználja a nagy szervezet előnyeit.

A fő feladatuk az alábbiak szerint kell, hogy alakuljon:

- a konszernstratégia és tagvállalati célok összehangolása,
- erőforrás biztosítása a kiemelt és jövőbeni feladatok megvalósítására,
- az egész vállalatcsoportra kiterjedő tőke, likviditás és eredménytervezés,
- beruházási súlypontokról való döntés és a diverzifikációs vagy az alapvető képességekre koncentráló stratégiával összhangban,
- a menedzsment szakmai fejlesztése,
- törzskarok működése tanácsadási és ellenőrzési funkcióval,
- központi szolgáltatások biztosítása.

A stratégiai holding központi szervezetében általában az alábbi lényeges funkciók kerülnek:

- vállalatcsoport célkitűzéseinek kialakítása, a holding tervezése és koordinációja,
- vállalatcsoportra vonatkozó operatív tervek és költségvetések jóváhagyása, központi kontrolling, humánpolitika, vezetőképzés,
- programtervezés, pénzügyi eszközök biztosítása és allokációja, kockázati menedzselés.

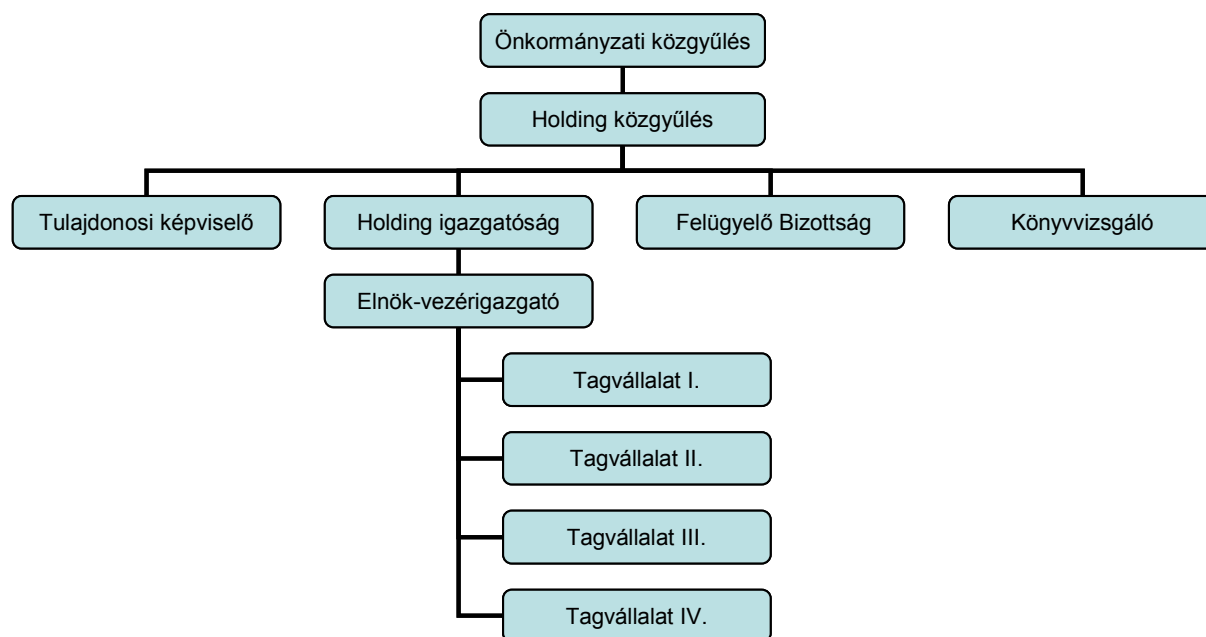
A stratégiai menedzsment a konszernirányítás gyakran alkalmazott típusának tekinthető, különösen a nagy cégcsoportok körében. [Brühner–Dobák–Tari, 2002]

A helyi menedzsment holding létrehozásával a gazdálkodást kiegészítő, támogató jellegű tevékenységek centralizálásra kerülnek, a tagvállalatokra alapfeladatuk minél hatékonyabb ellátása vár, vezetőik felelőssége a szakmai feladatokra korlátozódik.

A tulajdonosi jogokat gyakorló önkormányzat az alábbi célokat tűzheti ki a holdinggal szemben:

- az önkormányzat érdeke jobban érvényesüljön az eddigieknél,
- valósuljon meg a tagvállalatok valódi szakmai irányítása és kontrollja,
- a konszernstratégia és a tagvállalati célok összehangolása, az erőforrások vállalatcsoport-szinten optimalizálódjanak,
- az irányító társaság járuljon hozzá az értékteremtéshez, realizálja a szinergiákat,
- ragadja meg a nagyságból eredő piaci előnyöket, alakítson ki közös logisztikai, beszerzési, befektetési rendszert,
- racionalizálja az egyes vállalatok működését, javítsa a hatékonyságot,
- támogassa a tagvállalati tőkebevonást,
- kutasson fel befektetési, vállalkozási lehetőségeket,
- szerezzen új piaci pozíciókat,
- járuljon hozzá a külső erőforrások bevonásával az önkormányzati költségvetési terhek csökkentéséhez, a pótlólagos erőforrások megszerzéséhez,
- járuljon hozzá a nonprofit szektor támogatásához.

1. ábra. Holding kialakítása az önkormányzatnál egy lehetséges modell alapján



A holding megalakítása révén hatékony pénzügyi előnyök, vezetési szervezési előnyök és közvetlen tulajdonosi előnyök kimutathatók.

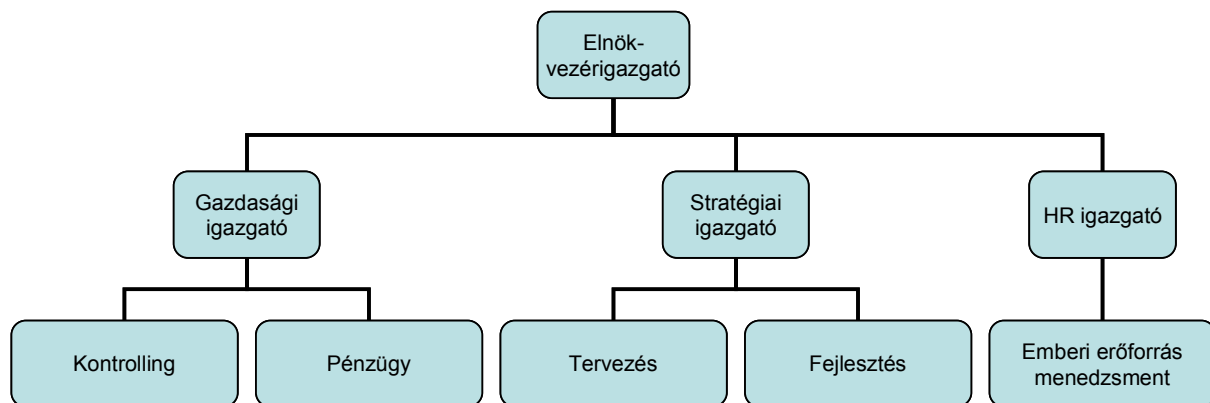
A pénzügyi előnyöket azok a tényezők jelentik, amelyek holding szervezet kiépülése után már rövid távon jelentkeznek és konkrét megtakarításokat jelentenek a vállalatcsoport szintjén. A holding létrehozása után az egyik legfontosabb feladat a hatékony pénzgazdálkodás kialakítása, amely a vállalatcsoport pénzeszközeinek egységes kezelését valósíthatja meg. Ennek révén egyszerűbbé válik a likviditás menedzselése, a befektetések optimalizálása mind hosszú, mind pedig rövid távon. Eredményesebb lehet a pénzügyi fellépés, hiszen a pénzügyi intézkedéseknél történő fellépésnél előnyösebb pozíciókat lehet elérni, mint vállalatként. A szabad pénzeszközök felhasználása is jobban irányítható, hiszen a vállalatcsoport tagjai egymás számára belső hitelt nyújthatnak, amelynek kamata lényegesen kedvezőbb lehet a pénzügyi kamatoknál. Kedvezőbb beszerzési pozíciók érhetők el, amely szintén pénzügyi előnyökkel jár, hiszen a hírközlési szolgáltatás igénybevétele, az irodaszerek beszerzése, a flottában vásárolható járművek jelentős megtakarítást eredményezhetnek. A nagy értékű beszerzéseket a holding, az egyedi beszerzéseket a tagvállalatok bonyolítják. Kihasználhatóak a méretgazdaságosság előnyei is a holding koordinációs tevékenysége által.

A vezetési és szervezési előnyök a cégcsoport hatékonyabb működésével és jobb ellenőrizhetőségével kapcsolatosak. Az integrált információs rendszer megvalósításával a vállalatcsoporton belül egységes elvek szerint épülhet ki a vezetői információs rendszer, amely elengedhetetlen a vezetői döntés támogatásának. Az információs rendszere kívül egységesülhetnek a pénzügyi, számviteli rendszerek és a tervezési és beszámolási folyamatok is. A közös szabályok és a korszerű információrendszerek révén nő a társaságok átláthatósága, teljesítményük így jobban megítélhető, minősíthető. Gyorsabb és megalapozottabb lesz a döntéshozatal, a vezetők felelőssége elsősorban szakmai kérdésekre terjed ki, a pénzügyi vezetők feladatai kiegészülnek a kontrolling, a tervezési és beszámolási rendszer működtetésével. A társaságok vezetőinek döntési jogkörén túlmenő kérdésekben a holding vezetésével kell egyeztetni, és nem vállalatokénti igazgatóságokkal mint korábban.

Csökken a személyi állomány is, mert megszűnnek az igazgatóságok, a felügyelő-bizottságok és így létszámcsökkenés jön létre, az új testület létszáma jóval szerényebb lesz. Belső szolgáltatást is nyújt a holding, hiszen tanácsadási, vezetési, szervezési tevékenységgel, tudásának átadásával minden tagvállalat működését javítani tudja.

A közvetlen tulajdonosi előnyök abban rejlenek, hogy korábban több vállalat irányításával és beszámoltatásával kapcsolatos terheket a holding vállalja fel, ezután az önkormányzat csak a holding részére szabja meg a feladatokat és számoltatja be tevékenységéről. Az önkormányzati társaságok a helyi képviselőtestület felé tartoznak beszámolóval és ők gyakorolják a tulajdonosi jogokat. A gyakorlatban minél több társaság van, annál több az üzleti terv, árajánlat, beszámoló, munkajogi kérdés. Az önkormányzati társaságok egy része jelentős tulajdonosi támogatást élvez. E társaságok vállalatcsoportba integrálásával, a holding által irányított bekapcsolásával jelentősen csökkenhet az önkormányzat pénzügyi szerepvállalása.

2. ábra. A holding szervezet lehetséges szervezeti felépítése



A munkaszervezetet a menedzsment holding funkcióival figyelembe véve kell kialakítani, vagyis lényeges a tervezés, a pénzügy, számvitel, a kontrolling, a humánpolitika, a beruházások, a vagyongazdálkodás és a szervezetfejlesztés a vállalatcsoport egészére nézve itt helyezkedjen el. A mellérendeltségi kapcsolatok alapján a közös felettesnek alárendelt szervezeti egységek egymással a hatékony működés érdekében együttműködnek. Ha közöttük valamilyen kérdésben vita merülne fel, akkor a közös felettes véleménye az irányadó. Továbbá egyetértési hiány esetén az elnök-vezérigazgató dönt. A függelmi kapcsolatot a vezetők elsősorban utasítási, ellenőrzési és beszámoltatási feladataik végzése során érvényesítik.

Jövőbeni kilátások, záró gondolatok

Ma nem gyakorlat az önkormányzatok körében, hogy vagyonuk hatékony működtetését holding irányítású struktúra kialakításával végezzék. A Vagyonkezelő ZRt. megalapításával az önkormányzat célja, hogy erőteljesebb érdekérvényesítő képességén és az átlátható gazdálkodás igényén túl korszerű működési és irányítási rendszert hozzon létre. A stratégiai célok között szerepel, hogy megbízható és sokoldalú, sikeres közérdekű vállalkozás legyen a szolgáltatási, hírközlési, pénzügyi, logisztikai és informatikai piacon, melyet a cégcsoportot a legnagyobb hatékonysággal, az ügyfelek kiszolgálásának, minőségének központba állításával kíván működtetni korszerű működési és irányítási rendszerek kialakításával.

A hosszú távú terv célkitűzései a hatékonyság növelése, a költségtakarékosság, szabad vagyonelemek feltárása, hasznosítása kintlévőségek következetes kezelése, lehetséges szinergiák feltárása és hasznosítása, expanzió, források kezelése, szolgáltatások színvonalának javítása, ügyfélszolgálati tevékenység javítása, a cégcsoport kommunikációja és marketingje, vállalatcsoport önfinanszírozása, szervezet fejlesztése.

A hatékonyság növelése, amelynek fontos eszköze a profiltisztítás, hogy a tagvállalatok alaptevékenységük hatékony ellátására összpontosíthassanak. A működéssel el kell érni, hogy menjen végbe a tagvállalati gazdálkodás hatékonyságának javulása, az egyes tagvállalatok következetes racionalizálása.

A költségtakarékosság, mely a vállalatcsoport gazdálkodásába jellemzővé kell, hogy váljon és az erőforrások optimális és célszerű felhasználásán túl a belső tartalékok feltárását is magában foglalja.

Szabad vagyonelemek feltárása, hasznosítása, melyek során a vállalatcsoport céljainak elősegítése érdekében az erőforrásokkal való ésszerű gazdálkodás a szabad vagyonelemek körének feltárása és azok hasznosítása kiemelt jelentőségű feladat.

A kintlévőségek következetes kezelése, hogy a kintlévőségek csökkenjenek a vállalatcsoport tagjainál. Ennek érdekében szoros kapcsolatot kell tartani az ügyfelek azon csoportjával, amelyek veszélyforrást jelenthetnek.

A lehetséges szinergiák feltárása és hasznosítása érdekében a cégcsoport holdinggá szervezése megteremtette a lehetőséget. Az eredmények elérése érdekében a gazdasági társaságoknak fel kell tárniuk szabad kapacitásukat és azokat egyeztetni kell a felmerülő igényekkel, illetve ki kell használniuk az egységes fellépésből adódó előnyöket úgy, hogy a vállalatcsoport szolgáltatóit versenyeztetni, pályáztatni kell.

A vállalatcsoport tagjainak törekedni kell arra, hogy saját tevékenységi területeiken belül a térség piacvezetői legyenek. A vállalatcsoport az expanzió sikeréhez erőforrásainak ideiglenes átcsoportosítása révén segítséget nyújt, illetve segíti a külső erőforrások bevonásának lehetőségét.

A források kezelése, az expanziós törekvések megvalósítása, a szolgáltatások magas szintű biztosítása, a várospolitikai célok megvalósítása azt feltételezi, hogy a vállalatcsoport részére pótlólagos külső és belső források is szükségesek.

A szolgáltatások színvonalának javítása érdekében a cégcsoport holdinggá szervezésének egyik alapvető tulajdonosi célja volt. A cégek versenyképességének, elfogadottságának javítása is csak ezen az úton lehetséges. Az a cél, hogy a beindított, majd realizált folyamatok révén a felhasználó kerüljön előtérbe és megvalósuljon az ügyfelek megbízható minőségi kiszolgálása. Az ügyfélszolgálati tevékenység javítása a korrekt, udvarias ügyfélszolgálat a piacorientált gazdasági társaságok jellemzője. Ki kell alakítani a közszolgáltató cégek közös ügyfélszolgálatának lehetőségét.

A cégcsoport közös kommunikációja és marketingje nagyon fontos feladat. A holding tagvállalatainak nem elegendő mindent megtenniük hatékonyságuk növelésére, illetve egyéb paramétereik javítására, hanem ezen túlmenően az elért eredmények megfelelő kommunikációja is szükséges. Ennek érdekében marketing tanácsadó alkalmazása szükséges. A cél az, hogy a cégcsoport pozitív képet alkotva egységesen jelenjen meg a külvilág felé.

A vállalati csoport önfinanszírozása keretében a rövid és középtávú terveket el kell készíteni úgy, hogy a belső tartalékaikat és külső forrásait feltárva az igényelt önkormányzati támogatásokat minimalizálják, törekedjenek a „belső bank” kiépítésére.

A tulajdonos által megfogalmazott elvárások, illetve a cégcsoport elé kitűzött célok elérése tekintetében a szervezetfejlesztést nem eredményként, hanem a stratégia megvalósításának eszközeként kell értékelni. [Debreceni Vagyonkezelő ZRt. honlapja, 2007.]

Irodalomjegyzék

1. Bühner–Dobák–Tari [2002]: *Vállalatcsoportok*. Aula Kiadó.
2. Debreceni Vagyonkezelő ZRt. honlapja [2007].
3. Deli Erika [2003]: *A helyi önkormányzatok fejlesztési lehetőségeit meghatározó támogatások, különös tekintettel a címzett és céltámogatások jövőjére*. IDEA csoport.
4. Hajdú Péter [2004]: „*Önkormányzati feladatok ellátása önkormányzati tulajdonú, holding struktúrájú gazdasági társaságok létrehozásával*”. Magyar Közigazgatás.
5. Illés Iván [2005]: *Önkormányzati finanszírozás és adózás nemzetközi összevetésben*. IDEA csoport.
6. Kassó Zsuzsanna [2005]: *Miért van szükség az államháztartás pénzügyi beszámolórendszerének megváltoztatására?* IDEA csoport.
7. Keményné Koncz Ildikó [2005]: *Hitelképesek-e ma az önkormányzatok?* IDEA csoport.
8. dr Kóródi József [2005]: *Az önkormányzatok kötelező középtávú tervezésének szükségességéről és a lehetőségekről*. IDEA csoport.
9. Önkormányzati Tájékoztató: *A decentralizált helyi önkormányzati fejlesztési források szabályozásának 2007. évi új elemei*. XVII. évf. 2. szám.
10. Pogátsa Zoltán [2005]: *A magyar régiók várható uniós finanszírozása következő pénzügyi perspektíva időszakában*. IDEA csoport.
11. Rechnitzer János [2005]: *Hogyan tovább regionális politika?* IDEA csoport.
12. Varga István [2005]: *Gondolatok az önkormányzatok vagyongazdálkodásának reformjáról*. IDEA csoport.

Marosi Ildikó
személyügyi referens
Szent István Egyetem, Gödöllő
28/522-002, marosi.ildiko@fh.szie.hu

FELSŐOKTATÁSI VÁLTOZÁSOK A TUDÁS MENEDZSELÉSÉÉRT

ABSZTRAKT

Az Egységes Európai Felsőoktatási Térség, a Bologna-folyamat követelményei, a piac igényeinek kielégítése, a tudás alkalmazásának képességére tanítás változtatásokat követel a felsőoktatástól. Ehhez szükséges az intézmény rendszerként történő felfogása és kezelése. A rendszer mint egész, kölcsönhatásban van a környezetével, a munkaerő piaccal, a gazdasági szereplőkkel, a térségben megtalálható további oktatási intézményekkel, az önkormányzatokkal, szakmai kamarákkal, regionális munkaügyi központokkal. A különböző motiváltságú és élethelyzetű hallgatók tömeg-, illetve elitképzése más és más képzést kíván. A minőségbiztosítás megköveteli az oktatói, kutatói, vezetői munkavégzés figyelemmel kísérését. A technikai alrendszer a kutatás és fejlesztés eszközeiből és az oktatás infrastruktúrájáról ad képet. A strukturális alrendszer a szervezeti felépítés, kultúra jellemzőit adja vissza. Ezek az alrendszerek egymással összefüggésben állnak és változásaik kölcsönösen hatnak egymásra is és a rendszer egészére is. Ha valahol változás történik, változtatás következik be, az érinti a rendszer többi szereplőjét is.

A kutatás háttere

Évek óta halljuk és tapasztaljuk, hogy a felsőoktatásban változások zajlanak. Gondoljunk csak arra, hogy az Egységes Felsőoktatási Térség megteremtése érdekében bevezettük a *kredit* használatát a hallgatók által megszerzett kompetenciák mérésére, illetve a *megszerzett tudás* nemzetközi kompatibilitásának segítésére. Ez a mérő-értékelő rendszer segítséget nyújt egyrészt az elhelyezkedés során azáltal, hogy egyfajta térképként, vagy inkább meglévő kompetencia listával szolgál, mi az a tudás, amivel a jelentkező rendelkezik, és amely egy adott munkakör betöltéséhez szükséges. Másrészt az *egész életen át tartó tanulás* folyamatában szolgál útmutatóként arról, hogy hol vannak esetleg hiányosságok, amelyek pótlásra szorulnak, melyek azok, amelyek mentén további tudás, gyakorlat szerezhető, illetve a meglévő tudás elismertethető.

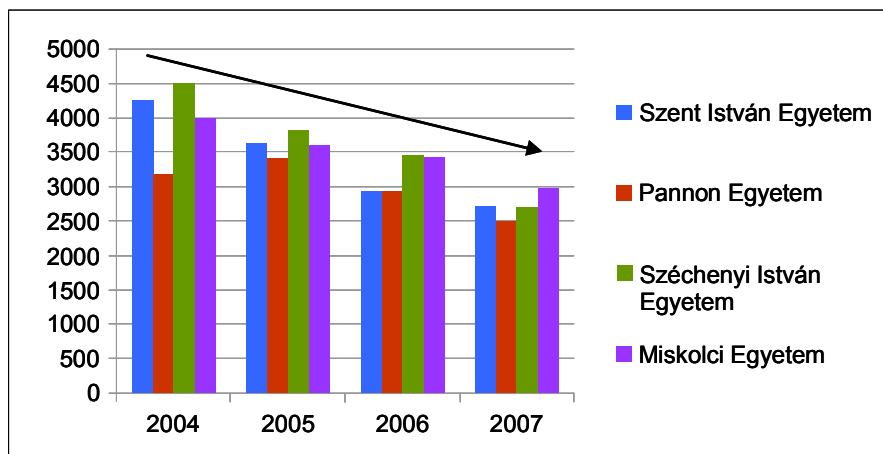
A Bologna-folyamat adta követelmények alapján átalakítottuk képzési rendszerünket, bachelor szakjaink már működnek és ez évtől elindítottuk (és persze akkreditálás alatt is van néhány) master szakjainkat. Minden eddiginél fontosabb a hagyományos képzés átalakítása, megújítása, a folyamatosan újabb és újabb igényeknek megfelelni tudó, nemcsak jelentős elméleti tudással, hanem a „való világban” használható gyakorlati tudással rendelkező – és tudását a későbbiekben is fejleszteni kész és tudó – fiatal szakemberek útnak indítása érdekében.

Hosszú időn keresztül úgy tekintetünk az egyetemekre, főiskolákra, mint a *tudás* bölcsőjére, annak forrás- és gyűjtőhelyére. Mára az elvárások megváltoztak, nem azt kérik a hallgatók, a munkaerőpiac, az állam, az intézmények, maga a környezet, hogy mindent megtanítsunk. Ma a tanuláson van a hangsúly, olyan szakemberek kibocsátásán fáradozunk, aki a szaktudás mellett a további tanulásra, interkulturális együttműködésre, csapatmunkára, saját szakmájában fejlődésre, vagy ha szükséges, szakmaváltásra képes. Ahhoz azonban, hogy valóban meg tudjunk felelni a kihívásoknak, nekünk is ki kell alakítanunk a tudásmenedzsment szervezeti feltételeit és alkalmaznunk a céljaink eléréséhez szükséges feladatokat.

Sok vagy kevés a fóka?

Nem lehet nem látni és érezni a területen kialakult versenyhelyzetet, hiszen ma Magyarországon 72 egyetemet és főiskolát tartanak számon, és további tucatnyi alapítási kérelemről kell döntenie a tárcának. Ez a szám lehet, hogy önmagában nem túl sok, de a szakok, képzések elaprózódása már indokolja a nagyobb odafigyelést. A csökkenő hallgatói létszám, a költségvetésből támogatott hallgatói létszám keretek karcsúsítása, az akkreditációkkal kapcsolatos megpróbáltatások, és maga a gazdaság egésze egy sor új követelményt támaszt a képzések, az oktatás intézményrendszerre, és a benne szereplők iránt. A hangsúly a tudás termeléséről áttevődött a *tudás termelésének segítésére*, és annak menedzselése érdekében igenis további változásokra és változtatásokra van szükség. A változtatások véghezviteléhez nem tekinthetünk el a felsőoktatási intézmény rendszerként való felfogásától és kezelésétől sem. Egyik oldalon a rendszer mint egész, kölcsönhatásban van a környezetével, másik oldalon a rendszer alrendszerei vannak egymással összefüggésben és változásaik hatnak kölcsönösen egymásra [Bencsik, 2000].

1. ábra. A felvett hallgatók létszámadatainak alakulása néhány vidéki egyetem példáján keresztül



Személyi alrendszer – hallgatók

A személyi alrendszer alatt további vizsgálatra érdemes, hogy a hallgatói létszám változáson túl, vagy azon belül a képzésben részt vevő hallgató milyen indíttatásból vesz részt az oktatásban, képzésben: belső, személyes indíttatásból vagy külső ráhatásból (szülői nyomás, munkahelyi elvárás stb.) szánta rá magát? Országos számadatok nélkül is biztosra mondható, hogy az egész életen át tartó tanulás ideológiája mára széleskörű társadalmi gyakorlati jelenséggé fejlődött a kedvezőbb elhelyezkedési és társadalmi, generációk közötti vagy generáción belüli mobilitásban, előmeneteli lehetőségekben bízva.

További kutatást érdemelnek azok a kérdések, hogy hányszor váltott, milyen gyakran és mélységben szakmát a hallgató? Milyen a viszonyulása újabb, további képzésekben történő részvételhez? Hogyan tanulnak a résztvevők, hagyományos vagy hagyományostól eltérő (távoktatás, e-learning stb.) úton? Maguk a hallgatók hogyan vélekednek a különböző képzési formákról? Tapasztalataim alapján a megalapozott tudással rendelkező szakember kibocsátás mostanság nehéz feladat elé állítja az oktatót, nemcsak a hallgatói létszám változása miatt.

2. ábra. A hallgatók létszámának alakulása a különböző képzési formák szerint a Szent István Egyetemen (fő)

Képzési forma	2004	2005	2006	2007
Nappali tagozat	7 763	8 163	8 024	8 248
Esti tagozat	95	122	94	54
Levelező tagozat	6 758	7 141	5 595	5 761
Távoktatás tagozat	891	890	655	488
Összesen	15 507	16 316	14 368	14 551

Forrás: OKM felé leadott intézményi jelentések.

A hallgató, mint „fogyasztó” minőségi oktatást vár el jogosan a pénzéért, de ezzel párhuzamosan valahogy háttérbe szorul hallgatói kötelezettsége (tanulás). A levelezős és esti tagozatos hallgatók továbbra is stabil motivációval rendelkeznek, de a nappalis hallgatók nem kis része „felejt el” vagy egészségi okokra hivatkozva nem tud bemenni az órákra és végighallgatni az előadást – ha csak a sokat megélt és rutinos oktató a félév elején nem teszi a megjelenéstől függővé az indexek aláírását. A nappalis hallgatók szemében kevesebbet ér a levelezősök diplomája, büszkéek arra, hogy nappali tagozaton végezték el az iskolát. Persze a levelezősök legalább ennyire boldogok, hogy család és munka mellett tudtak élni a lehetőségekkel és értek el szép eredményeket.

Természetesen nem tekinthetünk el az *elitképzés* további folytatásától. Örülünk a tehetséges TDK-s hallgatóknak, akik összekapcsolják az oktatást és a kutatás területét. Meglepődünk az olyan ritka fehér holló vállalkozó szelleműtől, aki szorgalmi feladatért jelentkezik. A mai hallgatók között sokan a zárthelyi dolgozatra való felkészülést is elhanyagolják, inkább sűritik a tanulnivalókat a vizsgaidőszakra. Ám abban, hogy többnyire mégiscsak sikeres kollokviumi eredmények születnek, ami részben az önálló tanulásnak köszönhető, de jelentős szerepet játszanak a hallgatók közötti együttműködések, az információ- és a tudásmegosztás különböző formái (csoportmunka, jegyzetek kölcsönadása vagy tételek megbeszélése a kollégiumi szobában stb.).

Érdekes módja a hallgatói tanulás változásának, a regionális együttműködésnek és egyben a képzés gyakorlati jellegének a felerősítésére például az ún. KÖTÖK szervezet létrejötte és működtetése a Szent István Egyetemen. A Közösségi Tanulás és Önkéntes Központja azt a szakmai tapasztalat szerzési módot alkalmazza, hogy a hallgatók a tanórák keretében a regionális közösségek (non-profit szervezetek, önkormányzatok, civil szervezetek) mindennapi problémáira keresnek megoldást.

A csoportos tanulás egyik lehetséges módja (lehetne) a különböző szakestek szervezése, amelyet rövid és könnyű, kötetlen beszélgetéssel, egy-egy szakértő, oktató vagy kutató (akár másik egyetemről, szakminisztériumból, vagy dinamikus vállalati képviselő meghívásával – diszkussziók formájában tudok elképzelni és javasolni a hallgatók számára.

Személyi alrendszer – oktatók

Természetesen nem maradhat ki az oktatók, kutatók, valamint az oktatást segítő személyzet monitoringja sem. Nem csak a szakok indokolták, de a különböző intézményi összevonások majd – távolról szeretjük egymást, de mégis nehéz együtt élni – szétválások és újrendeződések

szükségessé tettek néhány párhuzamosan futó szak vagy megszüntetését, illetve az oktatók munkájának átgondolását és újraosztását.

1. ábra. Oktatói, kutatói és hallgatói létszámok a Szent István Egyetemen

Év	Hallgatók száma	Oktatók száma	Tudományos fokozattal rendelkező oktatók	Kutatók száma	Tudományos fokozattal rendelkező kutatók
2004	15 507	622	309	63	23
2005	16 316	620	320	64	24
2006	15 168	619	327	63	26
2007	14 551	623	341	63	27

Forrás: Intézményi nyilvántartások.

Változást jelent a felsőoktatásban az *oktatói, kutatói teljesítmények és vezetői feladatok értékelésének* megjelenése a minőség biztosítása érdekében. Az a tudás, kompetencia, tulajdonosság, munkavégzés, ami eddig megjelent az oktató, kutató (természetesen naprakészen karbantartott) munkaköri leírásában, most már elvárás formájában jelenik meg [Velencei, 2000]. A teljesítmény értékelés olyan aktualitás, amelyet a piaci szempontok mellett maga a Felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény is megkövetel az intézményektől. Ez a teljesítmény értékelés nem más, mint a munkaköri követelmények teljesítésének figyelemmel kísérése, az egyéni teljesítmények megítélése, tudatosítása, a meglévő teljesítmény különbségek, hiányosságok vagy túlterhelés megismerése, a teljesítmény alapú differenciált bérezési formák előkészítése. Felmérésre kerül az intézmény oktatóinak, tudományos munkatársainak oktatási tevékenységei, oktatásszervezésben elfoglalt helyük, alap-, alkalmazott kutatásban és fejlesztésben betöltött szerepük. Megjelenik a tudományos, kutatásfejlesztési és szakmai közéleti tevékenység vizsgálata és a marketing vagy másképpen pénzteremtő tevékenység számításba vétele is. Célja a tudásbázis építése, az intézményi tudás megismerésén túl egyéni célok kijelölése, képzési igények meghatározása, egyéni karrierterv vagy pályatervek kidolgozása és karbantartása. Ez a teljesítmény értékelés jelenik meg ezután a személyzeti döntések megalapozásában is, felváltva az eddigi gyakorlatot, miszerint az elbocsátásnál nem a minőség számított, hanem inkább az, hogy kitől volt kevésbé problémás vagy fájdalmas megválni, illetve a hierarchiában elfoglalt szerep sérthetlensége volt meghatározó [Major, 2001]. Fontos a szervezet fiatal, dinamikus, ambiciózus és tehetséges munkaerővel történő frissítése mellett a szak felépítéséhez és továbbfejlesztéséhez a nagy tapasztalatokkal és tekintéllyel rendelkező szakemberek megnyerése. Legalább ennyire fontos a már meglévő tudásbázis megtartása, a kifelé irányuló mobilitási hajlandóság csökkentése, illetve a jelenlegi oktatói állomány átcsoportosítása. Ennek a teljesítménymérés-értékelési rendszernek a működtetésére kiváló példa a veszprémi Pannon Egyetem, ahol 2000 óta folyik az értékelés gyakorlata, és mára jól kiforrott (és elfogadott) rendszerré fejlődött [Gyimesi–Marosi, 2004].

A technikai alrendszer

A technikai alrendszer keretében a K+F eszközökben történt változásokat, valamint a tömegoktatásnak és az elitképzésnek megfelelő intézményi infrastruktúra adottságokat érdemes görcső alá venni.

Az intézményi infrastruktúra fejlesztését szolgálhatja a pályázati lehetőségek kihasználása. Ehhez olyan szemlélet váltásra van szükség, amely az oktatók projektmenedzsmentben, projektszervezetben való együttműködési készségét igényli. A pályázatokban való gondolkodás is fontos, és nem ismerik, ezért nem is használják ki az intézmények a pályázat útján történő eszközbeszerzési lehetőségeket.

K+F és oktatástechnikai, az elmaradott és/vagy nem megfelelően kihasznált infrastruktúra fejlesztéshez, gyakorlati eszközök beszerzéséhez nyújthat segítséget a vállalatok részéről történő szakképzési hozzájárulások okos felhasználása is.

2. ábra. A felsőoktatási kutatás főbb adatai 2004–2006

Megnevezés	2004	2005	2006
Kutatóhelyek száma	1 697	1 567	1 552
Összes foglalkoztatottak száma (fő)	29 262	28 702	27 165
Ebből oktató, kutató, diplomás műszaki alkalmazott (fő)	19 044	19 086	18 928
K+F ráfordítás (millió forint)	44,6	54,2	59,2

Forrás: Kutatás és Fejlesztés. KSH éves kiadvány 2004, 2005, 2006.

A felsőoktatási kutatás jellemző adatai közül itt csak az elmúlt évek legjellemzőbb adatait mutatom be. Az egyes intézmények vagy régiók helyzetéről, különbségeiről vagy sajátosságairól további kutatással érdemes árnyaltabb képet kapni. Sokat tanulság leszűrhető a kutatók létszámának, a tudományos fokozattal rendelkezők arányának, a ráfordítások megoszlásának vizsgálatából. Érdekes lehet a megjelent tudományos művek számának, a kutatási feladatok, a fejlesztési, alap- vagy alkalmazott kutatások arányának, a szabadalmak számának vizsgálata országos, regionális és intézményi szinten is.

A strukturális alrendszer

A strukturális alrendszer vizsgálata sem maradhat el, hiszen a feladatelosztás és -összekapcsolás, információáramlások, hatáskörök megosztása – gondoljunk csak arra, hogy a felsőoktatási törvény például nem igazán beszél karokról – a tanszékekből intézetekké történő átalakulások, szakok gondozása, karok közötti átoktatások feladatai – sem maradtak változatlanok.

Találkoztam olyan folyamatmérnökkel, aki szerint a képzéseket a meglévő oktatókra alapozva kell összerakni. Nekem az a véleményem, hogy természetesen szociális védelem is tisztelet is mindenkinek jár. De ha a gazdaság szereplői jelzik a szükségletüket, a munkaerőpiac keményen megmutatja, mit keres és mit nem, jól átgondolt körülményekkel köteleességünk elmozdulni az igények irányába. Miért ne lehetne új tantárggyal felfrissíteni, bővíteni egy képzést, vagy új szakirányt bevezetni? Ezek nagyon nehéz kérdések, hiszen időben sokkal később tudjuk lekövetni a piac éppen aktuális „rendeléseit” az akkreditációs eljárások, a minőségbiztosítás, az oktatói át- vagy továbbképzések miatt.

Fontos a *tudásbázis kiépítése* vagy kiépítésének folytatása, amihez az elektronikus, számítógépes eszközök és lehetőségek nagyrészt rendelkezésre állnak, csak nem használjuk erre a célra, például az intézet honlapján, e-bázison, intraneten az oktatók elhelyeznék önéletrajzukat és publikációikat elérhetővé tennék, ami már sok helyen megvan [Mikulás, 2004]. A mai mű-

ködésre jellemző, hogy vannak olyan helyek is, ahol az oktatók, kutatók nemcsak írásban, de a saját munkatársi közösségükben is nehezen osztják meg tudásukat, tapasztalatukat. Ebben bizonyára közrejátszanak az oktatói leterhelések, vagy a közös szervezésű rendezvények, konferenciák, work-shopsok és műhelymunkák hiánya is.

Úgy gondolom, még időre van szükség, mire a csoportmunka elfogadott és működő gyakorlattá válik a problémák megbeszélésére a tudós társadalomban. Ezt a következőkre alapozom. A felsőoktatási törvény kikövetelte, indirekt vagy direkt módon leszabályozta a kinevezhető vezetők számát, pontosabban arányát. Papíron megtörtént a szervezet laposítása, hiszen tanszékeket vontunk össze intézményekké, de a valóságban a volt vezető is még mindig vezető funkciót lát el, felelősség és vezetői pótlék juttatása nélkül. Ez teljesen érthető magatartás az egyén részéről. De nem gondolom, olyan nagy szavakkal, mint a szerkezeti válság [Bokros, 2007], stresszelni kellene a munkaerőt, mert csak még nagyobb ellenállásba ütközünk. Barakonyi Károly [2004] „elefántcsont-toronynak” látja az intézményi rendszert, én inkább amolyan *görög templomnak*, ahol a(z oktatói) szerep, illetve a szervezeti egység a fontos. Ebben a görög templomban felfedezhetjük az oktatói és a vezetői hierarchiát is, ahol a működés folyamatosságát és biztonságát a szabályozottság és a ceremóniák megtartása biztosítja, és a döntések felelősségvállalásánál elbújunk a közösség, a testület álarca mögé. A szervezeti egységhez és a már megszokott tantárgyhoz ragaszkodás különösen előjön ez a karok közötti átoktatás gyakorlatában. Pedig a piacorientált, tudatos képzés egy rugalmasabb, nem tanszék, hanem inkább szak köré csoportosuló szervezeti struktúrát igényelne feladatokkal, emberi erőforrás-, valamint pénzügyi gazdálkodással, megfelelő döntési jogosultságokkal és nem utolsósorban eredmény centrikussággal. „A jó pap is holtig tanul”, amely igazságot az oktatóknak is szem előtt kellene tartaniuk a tudás generálása érdekében. [Bencsik, 2007]

2002 óta folynak kutatások amerikai és mexikói egyetemi oktatók kezdeményezésére, melybe a magyar egyetemek közül is bekapcsolódott néhány intézmény. A kutatásnak a célja az, hogy feltárjuk, a nemzeti kulturális sajátosságok mennyire befolyásolják az egyetemi oktatók saját munkájukban, és az általuk oktatott hallgatók munkájában mennyire használják ki a csoportmunka előnyeit. Érdemes megnézni, hol tartunk mi most, mi jellemző a magyar mentalitásra, és mi a felelősségünk az oktatásban és saját munkánkban egyaránt annak érdekében, hogy az egyetemről kikerülő fiatalok tudásmegosztási hajlandóságát amennyire lehet megalapozzuk, már az egyetemi oktatásban is [Bencsik–Dernóczy 2007].

Kapcsolat a környezettel, tudástranszfer

A felsőoktatási intézmény nem egy önmagában létező szervezet, hanem kölcsönhatásban van a piaccal, a gazdasággal, a térségben megtalálható további oktatási intézményekkel, a gazdasági élet képviselőivel, kamarákkal és a regionális munkaügyi központokkal. Szerencsére mára már nemcsak beszélünk ezekről.

A Szent István Egyetem Gépészmérnöki Kara és a Mérnöki Kamara együttműködése élő példa erre. A kapcsolat célja a szakmai munka hatékonyságának erősítése, a mérnöki munka elismertségének fokozása, a kapcsolatépítés szorgalmazása. Az oktatás fejlesztésben megjelennek a mérnöki gyakorlat elvárásai, bekerülnek a Kamara által megfogalmazott diplomaterv témák. A másik oldalon a Kamara pedig bevonja a kari oktatókat a szakmai vélemény alkotásba, illetve közösen részt vesznek a szakértői hálózat folyamatos fejlesztésében. Ráadásul a hallgatók megismerik és elsajátítják a szakmai etikus magatartás előírásait is.

Ugyancsak a Szent István Egyetem (SZIE) Gépészmérnöki Karát tudom említeni *az elitképzés és a gazdasági szereplők kapcsolatára* Dr. Kiss Péter egyetemi docenssel folytatott interjúm

alapján (2007. november 6–7.). A rendszerváltás után megszűntek az állami nagyobb vállalatok, többnyire kisüzemek működtek, a mérnökök iránti kereslet visszaesett. Kb. 1996-ra kezdett feléledni újra a műszaki termelés, fejlesztés. 2001-től – vállalati kezdeményezésre – ún. *kooperációs szerződés* keretében először egy, majd több cégnél (nemzetközi multinacionális vállalatok) töltenek el több időt a hallgatók. A kooperációban *nemcsak a régióban* található, hanem távolabbi, akár országhatárhoz közeli vállalatok is részt vesznek. Mindegyik céggel személyes és személyre szabott kapcsolattartás működik, havi rendszerességgel elégedettségvizsgálatot végez a kar képviselője. A cégek megkérdezése mellett a hallgatói törődés és kapcsolattartás is jelen van.

Azért beszélünk elitképzésről az ő esetükben, merthogy meghatározott tanulmányi eredményt felmutató hallgatók kerülhetnek a rendszerbe, akiket a céges HR-es munkatárs tovább szondáztat. Örökös probléma a nyelvtudás szintje. Multinacionális cégekről lévén szó, az idegen nyelv magas szintű ismerete és napi használata elkerülhetetlen, és ez a jó tanulmányi eredménnyel rendelkezők körét bizony szűkíti. Ez azért hangsúlyos, mert mára az ipar gyakornoki igénye akkora, hogy ily módon az igényeknek csak kb. felét tudjuk ez miatt kielégíteni (jelenleg kb. 30-35 fő), ugyanis az adott színvonalat nem szeretnénk megtartani. A hallgatók az utolsó két félévükben – amikor már egyébként is gyakorlati tárgyaik vannak – hetente négy napot kint töltenek. Önálló munkakört nem, de mérési, ellenőrzési stb. feladatokat kapnak és egy melléjük rendelt mentor segíti őket.

A rendszer működése mindenkinek javára szolgál. A cégek kedvelik a hallgatóinkat, mert már az egyetemről gyakorlat centrikus ismereteket hoznak magukkal, a hallgatók pedig élvezik a kihívásokat, ráadásul havonta nagyon szép összegű juttatást is kapnak ezért. Ezek a hallgatók diploma-munkájukat is a cégnél kapott feladatokból készítik, és záróvizsgán a diploma mellett a cégtől gyakorlati oklevelet is kapnak. A tapasztalatok alapján a kooperációs rendszerben gyakorlatot szerzett fiatalok egy része – kb. 30%-a – annál a cégnél marad, ahol gyakornokként dolgozott. Azok, akik ugyan nem ugyanezen cégeknél kaptak állást, a munkaerőpiacon sokkal rövidebb idő alatt tudtak elhelyezkedni és sokkal magasabb bérért, mint azok a társaik, akik nem tudtak felmutatni „jó nevű” céges gyakorlatot.

A rendszeres kapcsolattartás folyamán a cégek rendszeresen elégedettség-jelentést tesznek az egyetem felé a gyakornok munkájáról, teljesítményéről. Ennek szempontjai: a gyakorlati ismeretek, szaktudás, teljesítmény, idegen nyelv, együttműködés, fegyelem, munkaidő betartása. A cégek olyannyira elégedettek a mérnök hallgatókkal, hogy már nemcsak a gépész karról, hanem a környezet mérnökök közül is szerződtettek gyakornokot, illetve kerestek meg más egyetemet is hasonló ajánlással, akik aztán a gödöllői egyetemenél érdeklődtek a részletekről (benchmarking).

Sajnos a tudás- és technológia transzfer visszafelé már kevésbé működik. A kapcsolatok még nem jutottak arra a szintre, vagy a cég méretéből nem adódik, hogy konkrét kutatást rendeljenek, bár alkalomszerűen kisebb-nagyobb, például alkatrész eldeformálódás esetén az egyetem rendelkezésére bocsátja a szerszámot vagy eszközt, gépet adnak az oktatáshoz szilárdság mérési feladatok elvégzésére.

A kooperációs cégek nyitottak az egyetem iránt, például szakdolgozati javaslatokkal élnek, amit a rendszer – kicsit lassan, de befogad. Nagyon méltányolandó a céghez kihelyezett záróvizsga ötlete is, amihez az intézménynek kellene nagyobb rugalmasságot mutatnia, pedig kiváló lehetőséget biztosítana hallgatóink tudásának, képességeinek bemutatására, bizonyítására, oktatási, kutatási kapcsolatok további építésére.

A másik fájó pont az, hogy a legjobb hallgatóink lépnek ki a rendszerből, nagy az anyagi csábítás ereje (már gyakornokként is a részmunkaidőre a minimálbér másfélszeresét kapják kézhez). Nem tudjuk őket visszahozni az oktatásba, kutatásba. Gyakornoki idejük alatt pedig – mivel hetente csak egy napot töltenek az egyetemen –, ez az idő kevés arra, hogy előadásokat tartsanak társaiknak és köti őket a titoktartási szerződés is. Ugyanilyen sajnálatos, hogy a legjobb képességű, tehetséges hallgatókat a „kinti” gyakorlati idő miatt nem tudjuk diákköri munkába bevonni.

Szakmai és közérdeket szolgál a Nyári Egyetem működő gyakorlata is. Csak a SZIE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar és több szervezet, például a Dunamenti Erőmű Zrt. Vagy a Mol, az MTA Területi Bizottsága együttműködését említem. A nyári egyetemen neves hazai és külföldi előadókkal elméleti vita keretében elemeznek, oldanak meg egy problémát vagy adnak javaslatot egy-egy helyi, kistérségi vagy regionális konfliktus helyzetére. A nyári egyetem működése rendszerint egy hétig tart, az aktuális programot – a szakma közösségét és a közvéleményt érintő és érdeklő kérdések alapján – az erre a célra létrejött alapítvány állítja össze.

Egyetem ma már nem létezhet regionális egyetemi tudásközpont nélkül. Feladatai a tudás- és technológia transzfer, a felelős társadalmi szerepvállalás és a projekt generálás együttes megvalósítása. Célja az egyetemen létrejött elméleti és gyakorlati tudás, információk minél szélesebb körben elérhetővé tétele. A tudásközpont munkájának fontos része olyan oktatási programok lebonyolítása, ahol a tudományos és technológiai fejlesztések használatára készítik fel a hallgatókat, az oktatókat vagy a munkavállalókat, illetve az önkormányzati szereplőket. A tudásközpontnak is küldetése kell, hogy legyen a regionális folyamatokat és az egyetem működésének az összehangolása, amely nem nélkülözheti a régiós vállalkozásokkal, gazdasági és állami szervezetekkel, intézményekkel folytatott együttműködést. Tudásközponti feladat az egyetemi adottságokat leginkább kiaknázni és felhasználni tudó, sikeres pályázati lehetőségek felkutatása, regionális projektek szervezése és irányítása.

Összefoglalás

Úgy gondolom, hogy a gazdasági fejlődés érdekében egy felsőoktatási intézménynek a felelősség-, és stratégiai szerepvállalásához nélkülözhetetlen az az elkötelezettsége, hogy minimum a régiójának folyamatosan megújulni képes tudás generálását végezze. Azonban a környezeti változások bennünket is változtatnak. A felsőoktatási intézmények, mint rendszer elemek és mint azok alrendszerei már némely területen változtattak és vannak területek, ahol most kezdünk jövőt tervezni. Ehhez azonban a változásokról nemcsak beszélni kell, az oktatás, a kutatás tevékenysége mellett fontos önmagunk, a szervezet és elemeinek megismerése és reális értékelése. A részletek megváltoztatása nem lehet ad-hoc jellegű és nem elégedhet meg egy-egy terület revolúciójával. Az „ami nem oldódik meg három nap alatt magától, az nem méltó arra, hogy foglalkozzunk vele” stratégia helyett inkább a „lépéselőnyben” stratégiát kellene követni. Így a kellően átgondolt és az összes alrendszer bevonásával tudjuk a szükséges változásokat irányítani és céljainkat elérni.

Irodalomjegyzék

1. Barakonyi Károly (2004): Rendszerváltás a felsőoktatásban. *Akadémiai Kiadó*, Budapest.
2. Barakonyi Károly (2003): „*A lépcsős képzés struktúrája.*” *Educatio*, 12. évf. 1. szám.
3. Barakonyi Károly (2003): „*Felsőoktatási stratégiaalkotás.*” *Harvard Businessmanager* szeptember–októberi szám.

4. Barakonyi Károly (2001): „*Stratégiai irányváltás: a felsőoktatási szakstruktúra átalakítása.*” Vezetéstudomány, XXXII. évf. 7–8. szám.
5. Bencsik Andrea (2000): Változások menedzselése, szervezetfejlesztés. *Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém.*
6. Bencsik Andrea (2007): „*A jó pap és az üzleti stratégia.*” Tudástőke Konferencia, Budapest, 2007. szeptember 27.
7. Bencsik Andrea–Dernóczy Adrienn (2007): „*Felsőoktatási „szerepjáték” nemzetközi mérlegen.*” VI. Nemzetközi Konferencia Miskolc, Tanulmány Kötet I. pp. 276–283., ISBN 978-963-661-787-5.
8. Bokros Lajos (2007): „*Minőségi oktatást és kutatást eredményező reform körvonalai a hazai felsőoktatásban – Vitaanyag.*” Élet és Irodalom, 17. szám.
9. Fehér Péter (2002): „*Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek.*” Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 4. szám.
10. Gyimesi József–Marosi Ildikó (2004): „*Oktatói teljesítményértékelés a Veszprémi Egyetemen.*” Humánpolitikai Szemle, XV. évf. 10. szám.
11. Major Péter (2001): „*Viták-vélemények a felsőoktatás néhány problémájáról.*” Magyar Tudomány, XXXIV. évf. 4. szám.
12. Mikulás Gábor (2004): „*Tudásmenedzsment – ismeretkezelési lehetőségek a felsőoktatásban.*” A magyar kultúra napja, 2004., Kecskeméti Főiskola.
13. Rechnitzer János–Smahó Melinda (2005): A humán erőforrások regionális sajátosságai az átmenetben. *MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest.*
14. Velencei Jolán (2000): „*Leírható-e a tudás? Tudásbázisú rendszerrel támogatott teljesítmény értékelés.*” CEO Magazin, 1. évf. 3. szám.

Balázné Lendvai Marietta

Főiskolai tanársegéd, PhD-hallgató

BGF Pénzügyi és Számviteli Főiskolai Kar Zalaegerszegi Intézete, Pénzügy Tanszéki Osztály

E-mail: balazs.marietta@pszfz.bgf.hu

Telefon: 92/509-913

TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS MINT A PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÓK NÖVEKEDÉSÉNEK ÉS A PÉNZÜGYI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK EGYIK FONTOS ALAPPILLÉRE

ABSZTRAKT

Az elmúlt években készített közvélemény kutatások és felmérések rámutattak arra, hogy a nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan Magyarországon is alacsony a lakosság pénzügyi kultúrájának színvonala, amely lassíthatja a pénzügyi közvetítés mélyülését, növeli a rendszer kockázatait és negatívan hat a szektor stabilitására. Mindezt felismerve nem véletlen, hogy a pénzügyi kultúra fejlesztése a gazdasági növekedést célzó keretrendszer fókuszába került. A projekt sikeres megvalósításához fokozódó felelősség hárul a pénzügyi közvetítő intézményrendszerre is.

A miniszterelnök a 1097/2006. (X. 5.) számú kormányhatározattal létrehozott Lakossági Pénzügyi Szolgáltatásokat Vizsgáló Szakértői Bizottság által kidolgozott javaslati programban is kiemelt prioritást élveznek a pénzügyi közvetítés fejlesztésére buzdító lépések. Ezekre építve vizsgálom a továbblépés lehetséges irányait, s állítom fókuszba a társadalmi felelősségvállalás (CSR) mielőbbi beépülésének szükségességét. A tanulmányban rámutatok arra, hogy erősíteni kell a felelős hitelezés, valamint a fair és diszkriminációmentes ügyfélkezelés szemléletének és megtartásának elterjedését, a partneri megközelítés érvényesítését (pl. magatartási kódex, a lakosság eligazodását, választását megkönnyítő szabványok), továbbá növelni kell a szolgáltatók társadalmi felelősségtudatát. Az ügyfélkapcsolatoknak a bizalmon és a valódi értékek nyújtásán kell alapulnia.

A CSR programok fontos építőkövei a tisztességes verseny, a transzparencia, a fogyasztók pénzügyi tudatosságának megteremtésének, a pénzügyi közvetítők üzleti céljainak elérésének, a növekedési elvárások teljesítésének, s a vonzerő építésének.

„Nem taníthatunk az embereknek semmit; mindössze segíthetünk nekik megtalálni a tudást önmagukban.”
(Galilei)

Bevezetés

A különböző pénzügyi szolgáltatók, illetve az állam mind az eszköz, mind a forrás oldalon a fellépő kockázatokat egyre inkább közvetlenül áthárítják a leggyengébb kockázatkezelési ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkező szektorra, a háztartásokra, akik egyre inkább a pénz- és tőkepiaci sokkok végső elnyelőjévé válnak. Ezt felismerve a pénzügyi kultúra növekedése – a pénzügyi intézmények szabályozása és a fogyasztóvédelem mellett – annak a keretrendszernek a részévé vált, amely a gazdasági növekedést és stabilitást kívánja szolgálni. [15]

A tanulmányban felsorakoztatom a mielőbbi kezelésre váró problémákat, a kitörési lehetőségeket, s ezekből kiemelve állítom a vizsgálódás középpontjába a társadalmi felelősségvállalást, mint a program sikerének fontos építő pillérét.

Piaci tendenciák

A demográfiai hatások, az új gazdasági környezet okozta kihívások, a pénzügyi közvetítő rendszerben bekövetkező változások és a felgyorsult termék-innováció következtében a háztartások pénzügyi jellegű kockázatokkal szembeni kitettsége folyamatosan növekszik. A különböző

pénzügyi szolgáltatók, illetve az állam mind az eszköz, mind a forrás oldalon a fellépő kockázatokat egyre inkább közvetlenül áthárítják a leggyengébb kockázatkezelési ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkező szektorra, a háztartásokra. Az alábbiakban tekintjük át a háttérben meghúzódó főbb tényezőket a keresleti és a kínálati oldalon érezhető tendenciák bemutatásával.

Kínálati oldal

- Egyre fokozódó verseny
- Felgyorsult termék-innováció, egyre több piaci áringadozásnak kitett és egyre több szofisztikált termék jelenik meg a kínálati palettán. (Pl. devizahitelek, függő kamatozású betétek, kombinált megtakarítási formák stb.)
- Kockázatok áthárítása a fogyasztókra
- Információs aszimmetria.

A pénzügyi intézmények jól ismerik saját termékeiket, szolgáltatásaikat – annak esetleges hátrányaival együtt. Az ügyfelek ellenben az esetek többségében korlátozott információval rendelkeznek. A fogyasztó információi legtöbbször nem elegendőek az egyre összetettebb, bonyolultabb termékek milyenségének, minőségének és használati értékeinek megismerésére. A pénzügyi szolgáltatásokkal kapcsolatos veszélyeket a fogyasztó – megfelelő szakmai felkészültség híján – nem képes felismerni.

A versenyzsúfolt piaci környezetben sokszor tapasztalhatjuk, hogy a különböző pénzügyi szolgáltatók – profitorientált magatartásuk szem előtt tartásával – nem mindig törekszenek a részletes, korrekt, lényegi és hiteles információk, tanácsok nyújtására. A pénzügyi intézmények sokszor kihasználják azt, hogy laikusok számára nehezen érthető ügyletekről van szó, nem segítik kellő mértékben a bonyolult konstrukciók közötti eligazodást. Pedig a pénzügyi szolgáltatások (ún. bizalmi jóságok) esetében az információhiány súlyos vagyoni érdeksérelmekkel járhat együtt. Hasonló a helyzet a jogszabályok ismeretének és a jogok érvényesítésének vonatkozásában is. Jól tudjuk, hogy a különböző pénzügyi szolgáltatások igénybevételét egy kétoldalú szerződés nyugtázza. Megállapítható, hogy a jogviszony egyik szereplője, nevezetesen a szolgáltatást kínáló intézmény információs erőfölényben van a másik szerződő féllel szemben. Vajon hány ügyfél olvassa végig az elé helyezett aláírásra váró több oldalas, jogi és pénzügyi szaknyelvvvel tarkított szerződéseket, megállapodásokat? A gyakorlat sajnos azt mutatja, hogy az ügyfelek többsége még csak igényt sem támaszt arra, hogy átolvassa, mit is ír alá. Ezek a fogyasztók sokszor még az alkalmazottnak sem adnak lehetőséget arra, hogy tájékoztassa őket a főbb paramétereikről, tudnivalóikról. Általában egyetlen dolog fontos számukra, még pedig az, hogy mielőbb megkapják a hitelt, illetve az egyéb igényelt szolgáltatást. Addig nincs is gond, amíg a megkötött szerződések a dossziében lefűzve vagy éppen a fiókokban hevernek, mert minden az elvárásoknak megfelelően zajlik. Viszont egy váratlan esemény a megszokottól eltérő reakciókat, tendenciákat válthat ki, amelyekhez kapcsolódóan bizony fontosak lehetnek a szerződésben rögzítettek, hiszen ezek szolgálhatnak iránymutatásul. A fogyasztók általában nem tudják, hogy milyen jogintézmények és szervek segítségét vehetik igénybe egyes felvetődő problémákkal kapcsolatban, híjával vannak azoknak az ismereteknek, amelyek jogaikra, jogérvényesítési lehetőségeikre vonatkoznak, pedig ahhoz, hogy az ügyfelek képesek legyenek megvédeni érdekeiket, ilyen téren is tájékozottnak kell lenniük.

Nehézkes a hasonló termékek összehasonlíthatósága, bár ennek érdekében számos lépés történt az elmúlt években (THM, EBKM számításának és közzétételének előírása), de esetenként továbbra is problémát jelent, hogy a pénzügyi szolgáltatók nem egységesen értelmezik a mutatók számítására vonatkozó kormányrendeletet, illetve az ügyfél számára nehezen átlátható módon közlik azokat.

További probléma, hogy a különböző információs csatornák az ügyfelek széles rétegét célozzák meg, s ugyanazokat az információkat nyújtják a pénzügyileg képzettebb és a kevésbé képzettebb fogyasztók számára is.

Az ügyfeleknek szóló tájékoztatók egyoldalúak, olyan elemeket emelnek ki, amelyek egyszerűek és vonzóak, de nem engedik az ügyfelet a kockázatok világába betekinteni, későbbi viták során pedig a szolgáltató hangsúlyozza, hogy az ajánlat nem ugyanaz a szerződéssel.

- A bankok tulajdonosai által támasztott magas jövedelmezőségi elvárások.

A frontvonal egyre növekvő szerepét az információnyújtásban jól igazolja a GfK Piackutató Intézet 2006. januári felmérése, miszerint a lakosság 82 százaléka továbbra is személyesen tér be bankfiókjába, ha bármilyen banki ügyet kell intéznie. [19]

Úgy gondolom, hogy napjaink pénzügyi világában dolgozó frontvonalai alkalmazottakra óriási teher, s nyomás nehezedik, amelyben nehéz megtalálni a mindenki számára kedvező, s elvárható pozíciókat.

1. ábra. „Vajon hol van az arany középút?”



Forrás: saját szerkesztés.

A tulajdonosok által diktált egyre növekvő jövedelmezőségi, s kirótt tervszám teljesítési hajszában, valamint az éles versenyben gyakran feledésbe merül a relationship banking, s felülkerekedik az ügyleti marketing alkalmazása. Így a banki alkalmazott nem az ügyfél igényeit leginkább kielégítő terméket ajánlja, hanem azt, amelyik a bank számára a leginkább jövedelmező. Teszi ezt annál is inkább, mert a legtöbb szolgáltatónál az alkalmazottak teljesítménymérés alapján kerülnek bérezésre, s legtöbbször teljesítményfüggő a további alkalmazás feltétele is.

Ebből adódóan a fentiekben szemléltetett „nyomás” súlya alatt a kérdésre nem egyszerű választ találni, mindenesetre a bezáró taktikák, a túlzott ígéretes és a túlzottan meggyőzni szándékozó kommunikáció (az agresszív értékesítés) nem a legmegfelelőbb kapcsolatépítési taktikák.

- Intenzíven bővülő értékesítési csatornák (külső ügynökhálózatok, mobilbankárok, hitel-pontok, elektronikus csatornák stb.), új típusú marketing és kommunikációs eszközök megjelenése.

A pénzügyi szolgáltatók többsége az elmúlt években egyre növekvő számú külső ügynöki és mobilbankár hálózat bevonásával erősítette disztribúciós rendszerét, amelyeknek a legfőbb hibája, hogy nem függetlenek, azaz kizárólag annak a pénzügyi intézménynek a termékeit kínálják, amellyel szerződésben állnak, így tanácsadói oldalról észlelhető egy eladási nyomási kényszer, s egyáltalán nem biztos, hogy az adott ügyfél igényeihez a legmegfelelőbb termék jut el.

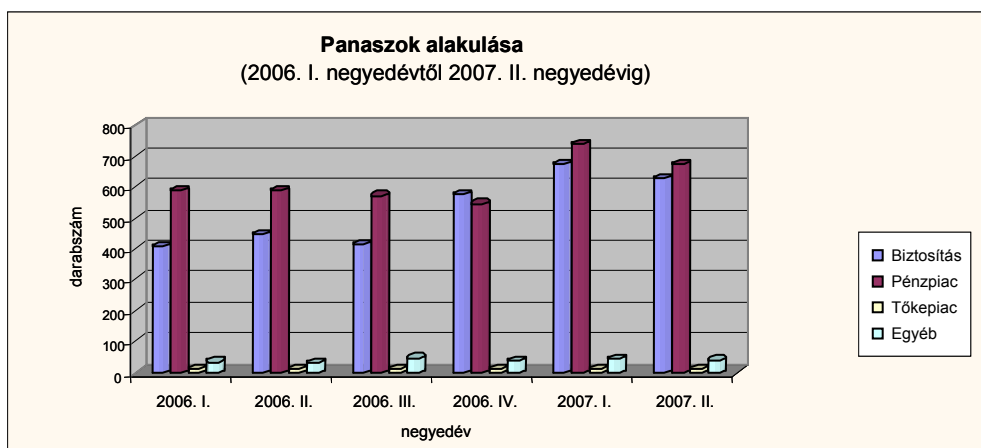
- A szolgáltatók piaci tájékoztatásaikkal gyakran megtévesztik a fogyasztót, amely bőven nyújt lehetőséget a Gazdasági Versenyhivatalnak (GVH) bírságok kivetésére.

A GVH programjaiban és a kapcsolódó törvényi szabályozásban is kiemelt prioritást élvez a fogyasztói döntések tisztességtelen befolyásolásának kérdése. Ebbe a tárgykörbe a fogyasztók megtévesztésének, félrevezetésének olyan esetei tartoznak, amelyek a vásárlók döntését az egyébként optimálistól eltéríthetik, továbbá az olyan üzleti módszerek, amelyek a választási szabadságot indokolatlanul korlátozzák. Például, ahogy már a korábbiakban említésre került a pénzügyi szolgáltatási termékek száma, választéka az utóbbi években lényegesen bővült, számos újszerű, egyben összetett szolgáltatás jelent meg és a választáshoz a fogyasztók részéről körültekintő információszerzés szükséges. A termékek sajátosságai miatt a szolgáltatókat is különös felelősség terheli a konstrukciók ismertetése, reklámozása tekintetében, hogy azok minden lényeges, a fogyasztók döntését befolyásoló tényezőt tartalmazzanak. Ezek hiányában, például a kölcsön kamatának a lejáratú időn belüli változó vagy fix jellegének, a hitelbírálati eljárásnak az elhallgatása a fogyasztói döntéseket tisztességtelenül befolyásoló jogsértő piaci magatartásnak minősül.

Mindezek megszegésére, s annak következményeire számos gyakorlati példa említhető. Az idén már kilencszer marasztalta el a GVH a hazai pénzintézeteket, és büntette több mint 70 millió forintra őket. [31]

A kínálati oldal negatív jegyeiről tanúskodik a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF) által negyedévente publikált „Panaszkezelési tájékoztató” is. A 2. ábrából kitűnik, hogy a PSZÁF-hoz beérkezett összes panaszból a 2006–2007 között minden negyedévben, több mint 95%-ot képvisel a biztosítási és tőkepiaci szektort érintő bejelentések aránya.

2. ábra. A pénz és tőkepiaci szektor szolgáltatóira érkezett főbb panasztípusok



Forrás: Panaszkezelési tájékoztató (2006. I.–2007. II.). PSZÁF [23].

A vizsgált időszakban a legnagyobb panaszszámú helyre az elszámolásokkal, megbízások teljesítésével kapcsolatos tevékenységek, a szolgáltatások minőségét sérelmező, s a tájékoztatás hiányosságaival és az ügyviteli hibákkal kapcsolatos bejelentések kerültek. „Évente mintegy 5000 lakossági panasz érkezik a banki szolgáltatásokat illetően, és ezek jelentős része a megfelelő tájékoztatást hiányolja.” [41]

Keresleti oldal

- Alacsony szintű pénzügyi kultúra.

A pénzügyi ismeretek feltárására az elmúlt években számos felmérés és közvélemény-kutatás készült, amelyek közül a Magyar Nemzeti Bank megbízásából készített 2006. szeptemberi reprezentatív felmérés fontosabb megállapításait emelem ki. (2006. augusztus–szeptember, GALLUP) [18]

A kutatás az általános pénzügyi ismeretek, valamint a pénzügyi stabilitás szempontjából kiemelt témákra fókuszálva (hitelezés, nyugdíj-előtakarékosság, pénzforgalmi szolgáltatások, bankkártya használat) mérte fel a 14–30 éves fiatalok tájékozottságát. Vegyük sorra a kvalitatív és kvantitatív szakaszokra építkező kutatás főbb tapasztalatait:

- A megkérdezettek jelentős hányada fontosnak és a mindennapi életben elengedhetetlennek tartja a pénzügyi ismereteket, ennek ellenére igen alacsony az érdeklődés a téma iránt. A megkérdezett 14–17 éveseknek mindössze 10%-a, a 18–30 éveseknek pedig 20%-a érdeklődik a pénzügyi világ hírei és a pénzügyi szolgáltatások iránt. Az érdeklenség hátterében az alábbi tényezők húzódnak meg:
 - a pénzügyi fogalmak, a sajátos pénzügyi nyelvezet nem kellő ismerete és ebből adódóan a pénzügyi termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó információkkal kapcsolatos értelmezési problémák.
 - A hiteles, független és megbízható információ források ismeretének hiánya, illetve az ismert információforrásokkal (pl. reklámok) szembeni fenntartások.
 - Idegenkedés a pénzügyektől, mivel nem érzik magukat kellően tájékozottnak.
 - A megfelelő családi minta hiánya.
 - A hitelekre vonatkozóan két markáns, családtól „örökölt” attitűd jelent meg a fiatalok körében: egy részük teljes mértékben elutasító a hitelfelvétellel kapcsolatban, más részük pedig el sem tudja képzelni hitelek nélkül az életét. A hitelezéssel kapcsolatban a három legismertebb fogalom a havi törlesztő-részlet, a jelzálog és a futamidő volt. A fiatal felnőtt korosztály 35%-a nem képes a forint- és deviza alapú hitelek kockázati szempontú reális megkülönböztetésére. A megkérdezettekben belül legkevesebb 20% az aránya, akik nem képesek megítélni, hogy az egyes pénzügyi változások milyen hatást gyakorolnak a deviza alapú hitelek törlesztő részletére.
- A pénzügyi termékek és szolgáltatások összetettebbé válásával az emberek nehezebben értik meg azokat.
- A háztartások olyan szolgáltatásokat is igénybe vesznek, amelyre nincs igazán szükségük, illetve nem a legmegfelelőbb számukra (miss selling).
- Megfelelő alapok hiányában az új ismeretek nehezen vagy egyáltalán nem kerülnek befogadásra.
- A társadalom döntő része a következő generációknak nem tud átadni megfelelő pénzügyi ismereteket.

- Az ügyfelek a rövid távú szemlélet alapján, a tényleges kockázatok ismerete nélkül döntenek → kockázatosabb pénzügyi pozíciót vehetnek fel.
- Növekszik a pénzügyi ismeretek és a felvállalt kockázat közötti rés.

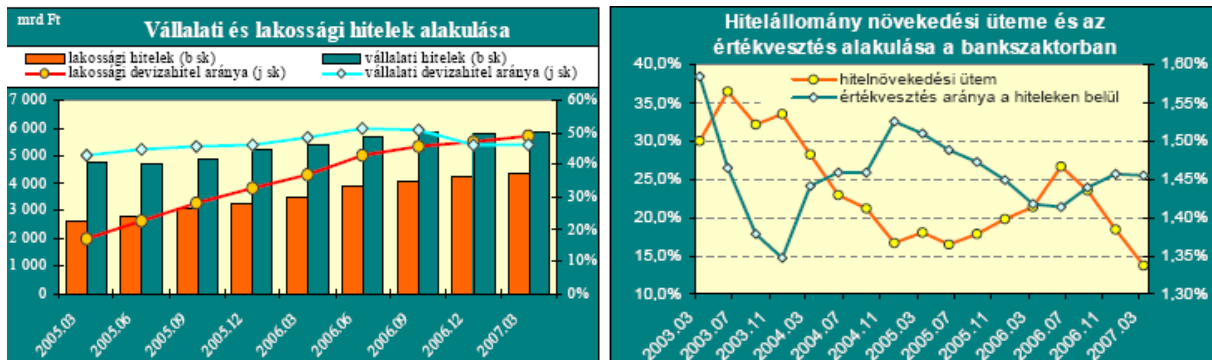
Korjelző tendenciát mutat a háztartások jelentős hitelnövekedése, hiszen 1999 és 2006 között a hitelállomány nominálisan több mint tízszeresére emelkedett. A jelenlegi gazdasági folyamatok azonban megkérdőjelezzik a háztartások fizetőképességének fenntarthatóságát. A 2006 nyarán bevezetett fiskális kiigazító csomag negatív hatásai ellenére, jelenleg még a hitelállomány dinamikus bővülése tapasztalható, azonban a reáljövedelmek csökkenése és ennek következtében az egyéb sokkokkal (pl. árfolyam-leértékelődés, kamatemelkedés) szembeni ellenálló képesség romlása miatt a fizetőképesség fenntarthatósága már középtávon is kérdéses lehet.

A romló fizetőképesség a nem teljesítések egyre növekvő számában csapódhat le, megnövekedhet a lakossági portfólión belüli a nem teljesítő (átlag alatti, kétes és rossz) hitelek aránya, amelyre a bankok hitelkínálatuk szűkítésével reagálhatnak (hitelezési feltételek szigorítása), aminek következtében a lakossági hitelpiaci dinamika is megtorpanhat, a gazdaság növekedése pedig tovább lassulhat. [42]

A 3. ábra szemlélteti, hogy a lakossági hitelállományon belül meghaladja az 50%-ot a devizában denominált hitelek aránya.

Szintén a kockázatok emelkedését jelzi, hogy a hitelállomány mintegy 7,5-szerese a pénzügyi megtakarításoknak. [42]

3. ábra. Lakossági hitelek állománya és minősége



Forrás: Gyorsjelentés a pénzügyi szektor 2007. I. negyedéről. PSZÁF, 2007. május.

A napjainkban érezhető tendenciák veszélyt rejtő következményei:

- Közvetlen hatás: a háztartások megrendült pénzügyi helyzetükből kifolyólag nem képesek az adósságaikat törleszteni, jelentősebb hitelezési veszteségek esetén a pénzügyi közvetítők helyzete is meggyengülhet.
- Közvetett hatás: egyrészt a háztartások erősen csökkenthetik fogyasztásukat, illetve a pénzügyi szolgáltatások iránti keresletüket, másrészt általános bizalmatlanság alakulhat ki a szolgáltatókkal és az egyes terméktípusokkal szemben.

A pénzügyi szolgáltató intézmények szerepe a pénzügyi kultúra fejlesztésében

A pénzügyi szféra egyes szolgáltatói már érzik a fentiekben vázolt korjelző tendenciák társadalmi súlyát, s ezek javítására már számos pozitív lépést tettek, ezzel is erősítve és segítve a pénzügyi kultúra fejlesztési projekt építő résztvevőinek, így a Magyar Nemzeti Bank, a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete, a Gazdasági Versenyhivatal, a Pénzügyminisztérium, az Oktatási Minisztérium, az Öngondoskodás Alapítvány, a Budapesti Értéktőzsde stb. munkáját és törekvéseit. A következőkben nézzünk néhány követendő példát!

A pénzügyi szolgáltató intézmények építő irányú megmozdulásai – a pénzügyi kultúra fejlesztésének jegyében

Citibank Zrt.: támogatja a magyar pénzügyi és közgazdasági oktatást.

Citibank Pénzügyi Oktatás Iskolaprogram a Junior Achievement Magyarország Alapítvánnyal (JAM) közösen. Az oktatócsomag tartalmaz angol és matematika interaktív CD-t az 1–4. évfolyamok számára és pénzügyi interaktív CD-t az alábbi témákkal: család-háztartás, a munka világa, a vállalkozások világa, a nemzetgazdaság és világgazdaság.

A Közgazdaságtan Vezetőknek Képzés: a Foundation for Teaching Economics (FTE) amerikai non-profit szervezet oktatási programja. A Közgazdaságtan Vezetőknek képzés célja, hogy Magyarország jövőbeli vezetőit megismertesse a piacgazdaság működésével, és fejlesztesse motivációs képességeiket. További cél, hogy az ország minden részéből érkező tanárok megismerjék és elsajátítsák az interaktív tanítási módszereket, s ezek segítségével a közgazdaságtant élvezetesebbé és érthetőbbé tegyék diákjaik számára.

A vezetőképző tréning során a diákok megtanulják a közgazdaságtan alapjait és elsajátítják a gazdasági gondolkodásmódot, megismerkednek a különböző vezetési stílusokkal és megtanulnak csapatban dolgozni. Az előadók amerikai és magyar szakemberek.

A programértékelések azt mutatják, hogy a résztvevő diákok és tanárok a program után jobban megértik a gazdasági folyamatokat, melyek a mindennapi életüket is befolyásolják.

Citi Corvinus Egyetem Vállalkozások Pénzügyei Tanszéket Támogató Program, amelynek keretében a bank szakemberei tartanak gyakorlat orientált előadásokat a 4–5. évfolyam számára pénzügyi támogatást biztosítanak számos kutatási területhez, s a hazai és nemzetközi konferenciákon való részvételhez. Mindezek mellett 2003 óta támogatja a bank a vak tanulók integrált tanulási programját, s a Széchenyi István Kollégium Nyári Pénzügyi Egyetemét. [29]

Budapest Bank: a pénzügyintézet 1991 óta pályázati rendszerben támogatást nyújt a „Budapest Bank Budapestért” és a „Budapest Bank az oktatásért és a magyar pénzügyi kultúráért” alapítványai révén a kultúra, a művelődés, az egészséges életmód és az oktatás színvonalának fejlesztésében. A két alapítvány kuratóriuma 1991–2007 között közel 15 ezer pályázatot bírált el és közel 700 millió forintot juttatott több mint 2,5 ezer pályázó tevékenységéhez. A Budapest Bank az oktatásért és a magyar pénzügyi kultúráért” Alapítvány támogatja a magyar pénzügyi és közgazdasági oktatást, kutatást és kultúrát, határon innen és túl. Így kíván hozzájárulni a közép- és felsőfokú pénzügyi, közgazdasági oktatás színvonalának javításához és ennek keretében segíteni az oktatás tartalmi, technikai fejlesztését, s a képzések folyamatos megújítását, annak érdekében, hogy a pénzügyi szakma leendő munkatársai naprakész szak-

mai, technikai felkészültséggel és az üzleti életben nélkülözhetetlen viselkedéskultúrával rendelkezzenek. Legfőbb célkitűzése, hogy hozzájáruljon a korszerű pénzügyi szolgáltatások és kultúra elterjesztéséhez. [30]

Road show-k: a közelmúltban több pénzintézet is országos turnéra indult, annak érdekében, hogy több régióban bemutassák a hazai vállalkozásoknak készített pénzügyi termékeket, szolgáltatásokat. 2006-ban az akkor még HVB Bank (névváltozást követően UniCredit Bank) „Pénzügyi szolgáltatások határok nélkül” címmel indította útjára országjáró karavánját, amely Budapesten és hét magyarországi régióban szervezett eseményeket. Az érdeklődők megismerhették a bank vállalati és ingatlanfinanszírozási üzletágának legújabb, határokon átívelő szolgáltatásait és a hazai vállalkozásokat érintő trendeket. Folytatásként „Uniós támogatások Magyarországon” címmel, több mint félezer cég részvételével tartottak a bank szakértői szerte az országban vállalkozói találkozókat. A programokon a résztvevőknek lehetőséget biztosítottak arra, hogy banki, illetve független szakértők véleményét is kikérjék konkrét kérdéseikkel kapcsolatban. A K&H Bank a kérdésekre való válaszadás, útmutatás, szakmai segítségnyújtás, s tanácsadás kitérőt céljait szem előtt tartva indult útjára rendezvénysorozatával hat helyszínre. 2007 áprilisában pedig az Inter-Európa Bank indította el „EU-Források” című road show-ját, amelynek keretében a bank növelni kívánta ismertségét a kis- és középvállalkozások körében, továbbá népszerűsítette vállalati, különösen az EU-támogatásokhoz kapcsolódó szolgáltatásait. A bank szakértői mellett meghívott vállalkozók, elismert pályázati tanácsadók, az EU-s pályázatok lebonyolításában közreműködő kormányzati hivatalok képviselői beszéltek az új elérhető forrásokról, a sikeres pályázatírásról és saját tapasztalataikról. A road-show-ra meghívott vendégeknek lehetőségük nyílt kerekasztal beszélgetések keretében kérdéseket feltenni a szakembereknek.” [34, 35]

Raiffeisen Mobilbankár Bankjárat: 2006. augusztusában indította el a bank a Raiffeisen Bankjáratot Szabolcs-Szatmár-Bereg, Zala, Somogy és Tolna megyében. A járat előre meghirdetett menetrend szerint keresi fel a 20 000 lakosnál kisebb településeket, végigjárja az utcákat, s a legforgalmasabb központi helyeken várakozik. A járat érkezését a bank szignálja jelzi. A lakossági ügyfelek megismerhetik a termékeket, szabad felhasználású hitelek igényelhetnek, megtakarításaikról rendelkezhetnek, folyószámlát nyithatnak és biztosításokat köthetnek. Az általános ügyféligények lefedése mellett biztosítja a hozzáférést az elektronikus banki csatornához is. [27]

Új ismeretterjesztő sorozattal jelentkezett az RTL Klub 2007. augusztus 27-től, melynek célja, hogy segítse a nézőket eligazodni a pénzügyek világában és felhívja a figyelmet a tájékozottság fontosságára. Az egyperces animációs kisfilmek állandó szereplője Tömör Professzor, aki a műsor egy-egy részében egy-egy banki területet mutat be egyszerűen, szemléletesen. A húsz egyperces olyan témákat dolgoz fel, mint például a folyószámla, a bankbetét és hitel, a kártyatípusok, de külön film készül az internetes bankolásról, a tőzsdéről és biztosításokról, sőt a családi költségvetésről is. A televízió nézők pénzügyi ismereteinek bővítését célzó sorozat támogatója a Raiffeisen Bank. A műsor céljai ugyanis egybevágóak a Raiffeisen Bank célkitűzéseivel: egyszerűen, érthetően beszélni a pénzügyekről, pénzügyi szolgáltatóként felelősséget vállalni és aktívan tenni a lakosság pénzügyi ismereteinek bővítéséért.

A Pénzügyekről Tömören című sorozat célja, hogy a nézők megbízható tájékoztatást kapjanak a pénzügyek terén, a szükséges pénzügyi alapfogalmakat jobban megismerhessék és a tágabb háttérismeretek birtokában tudatos és helyes pénzügyi döntéseket tudjanak hozni. [26]

További kitörési lehetőségek a pénzügyi kultúra fejlesztése érdekében

A miniszterelnök a 1097/2006. (X. 5.) számú kormányhatározattal létrehozott Lakossági Pénzügyi Szolgáltatásokat Vizsgáló Szakértői Bizottság (Várhegyi-jelentés) által kidolgozott javaslati programban is kiemelt prioritást élveznek a pénzügyi közvetítés fejlesztésére buzdító lépések. [21] Mindezekre építve határozom meg a sürgető beavatkozást igénylő területeket, s lehetséges kitörési pontokat, amelyek megvalósításával fékezhető a közvetítő rendszerben áramló negatív tendenciák, s „gyógyítható” a pénzügyi kultúránk.

- Transzparencia növelése a pénzügyi szektorban: javítani kell a fogyasztók számára rendelkezésre álló információk mértékét és minőségét. A fogyasztó megfelelő tájékozottsága különösen fontos a pénzügyi szolgáltatásoknál, mivel hiányosságai esetén nem vagy csak korlátozottan érvényesül a választás szabadsága, és az információhiány súlyos vagyoni érdeksérelemmel járhat együtt. Csökkenteni kell a szolgáltatók és igénybevevők közt fennálló információs rést, ennek egyik legfontosabb eszköze a világos, érthető, átlátható információ szolgáltatása. Emellett a pénzügyi termékeket összehasonlíthatóvá kell tenni, aminek következtében a termékek közérthetőbbé és jobban megítélhetővé válnak. A tájékoztatásnak tehát hiánytalanak, pontosnak, világosnak, arányosnak és érthetőnek kell lennie.
- Független, a háztartások pénzügyi tanácsadására szakosodott, országos hatókörű *hálózat* kiépítésére van szükség. Az OECD jelentése szerint a legcélravezetőbbek a független, személyre szóló tanácsadások, amelyek azonban igen költségesek, így az ilyen jellegű szolgáltatás legnagyobb problémája a finanszírozásban rejlik. A háztartások általában nem, vagy csak kismértékben hajlandóak fizetni az ilyen jellegű szolgáltatásokért. Ezért a különböző szolgáltatók általában tranzakció alapú tanácsadási díjat kötnek ki, amely viszont azzal a kockázattal járhat, hogy az értékesítési, önfenntartási cél felülkerekedik a tényleges tanácsadáson. Ebből fakadóan fontos, hogy a tanácsadó független legyen, azaz ne függjön a háztartás döntéseinek következményeitől, mert ezáltal biztosítható leginkább az ügyfél érdeke. [14]
- Javítani kell a független információforrások elérhetőségét: a fogyasztók megfelelő tájékozódását legjobban hiteles, független információforrások növelhetik. A tájékoztatás határfoka egyfelől az internetpenetráció fejlesztésével, másfelől a fogyasztók felé történő kommunikáció javításával növelhető.
- Erősíteni kell a fogyasztói bizalmat.
- Ügyfél- és alkalmazottbarátabb teljesítménymérő rendszerek kidolgozására van szükség.
- Kiemelt szerephez kell, hogy jusson a szolgáltatói humánpolitika, ezen belül is kiemelt figyelmet érdemel a megfelelő tanácsadók kiválasztása, valamint az értékesítők, ügyintézők felkészítése, továbbképzése, s a képességeiknek a fejlesztését célzó gondoskodás.
- Mélyebb odafigyelés szükséges a frontvonal-menedzsmentre, hisz az ott kialakuló kapcsolat jelentős mértékben befolyásolja az ügyfél elégedettségét, az általa észlelt minőséget és cégimázst.

Shemwell és Yavas [1998] bankárok körében végzett felmérésük során azt tapasztalták, hogy 94 százalékuk szerint a személyes eladás kultúrájának meghonosítása a bank sikerességének fontos tényezője. Fontos tehát, hogy az adott szolgáltató intézmény megnyerje alkalmazottait saját céljainak, és annak megfelelő embereket alkalmazzon.

A pénzügyi intézmények frontvonalában kiemelt szerepe van *a kapcsolati marketingnek*, amelynek fő célja, hogy az ügyfeleiket úgy tartsák meg, hogy a kölcsönös bizalom kiépítésén

keresztül érje el a hűséget. Ez „a bizalmi kapcsolati tőke hosszú távon működik, egyfajta biztonságot jelentve a partnereknek”. [Ed Little, 2005]

Társadalmi felelősségvállalás, mint a projekt megvalósításának kulcstényezője

A fentiekben feltárt tényezők mellett egyre fokozódó a társadalom elvárása, hogy a pénzügyi szolgáltatók vegyék ki részüket azon problémák megoldásában, amelyeknek az előidézésében maguk is jelentősen közrejátszottak

Napjaink társadalmi és környezeti kihívásaira lehetetlen a vállalkozói és szolgáltatói szféra bevonása nélkül válaszokat adni – ez a felismerés látszik a nemzetközi szervezetek újabb, az üzleti világot megszólító kezdeményezéseiben is.

„A társadalmilag felelős vállalkozás tehát az eddigi gyakorlattal ellentétben nem vakrepülés, amely során a vállalkozás pilótája minden társadalmi következményt figyelmen kívül hagyva, maximális sebességgel száguld az egyetlen cél, a profitmaximalizálás felé. A társadalmi felelősségvállalást ösztönző menedzser igyekszik a vállalkozás tevékenységének teljes hatását ellensúlyozni, és úgy alakítani az üzleti működést, hogy az összhangban legyen a helyi, nemzeti és globális közösség érdekeivel.”

A CSR sikerének záloga, hogy az egész szervezetet áthassa a felelős szemléletmód, ezen belül is:

- Figyel arra, hogy a termék fogyasztása milyen veszélyekkel, s milyen társadalmi következményekkel járhat,
- Próbál illeszkedni a termékeket vagy szolgáltatásokat igénybe vevők preferenciáihoz;
- Nyit a munkatársak felé, hogy érezzék a feléjük és kifelé is felelős magatartást, valamint elkötelezett érdekeik, igényeik érdemi figyelembevételét.

Mindezekre építve tekintsük át azokat a kiemelt prioritást élvező feladatokat, amelyek mielőbbi megvalósításra várnak a pénzügyi szférában:

- Felelős és fair banki magatartás szükségessége: erősíteni kell a felelős hitelezés, valamint a fair és diszkriminációmentes ügyfélkezelés szemléletének és megtartásának elterjedését, a partneri megközelítés érvényesítését (pl. magatartási kódex, a lakosság eligazodását, választását megkönnyítő szabványok).
- A szolgáltatók társadalmi felelősségtudatának növelése: ne csak a termék eladása legyen fontos, hanem az is, hogy mi történik annak felhasználása, használata során. Az ügyfélkapcsolatoknak a bizalmon és a valódi értékek nyújtásán kell alapulnia. A tanácsokat, javaslatokat és megoldásokat objektív szempontokra és az ügyfél igényeire kell alapozni. Nem szabad a kényelmesebb utat vagy csupán egyoldalúan a szolgáltatói hasznot keresni.
- Etikai kódexekre van szükség, amelyek megléte ma már elengedhetetlen minden felelősen gondolkodó szolgáltató számára. Ezek a kódexek hosszabb-rövidebb terjedelemben igyekeznek szabályozni a szervezet számára legfontosabbnak ítélt magatartásirányító erkölcsi normákat, morális értékeket, a társadalmi, munkahelyi, és az üzleti életben nyújtott felelősségvállalást.

A program akkor lehet igazán sikeres, ha a szolgáltatók összhangot tudnak teremteni az üzleti érdekek és társadalmi szerepvállalás között.

A CSR beépülésének lehetséges pozitív hozadékai:

Szolgáltatói oldalon:

- Versenyelőnyt biztosító tényezővé válhat, megnöveli a felelős gyakorlatban rejlő termék megkülönböztetési potenciál jelentőségét;
- A tevékenység erős bizalmi szálakat sző ügyfél és szolgáltató között;
- Az értékesítés és piaci részesedés növekedése;
- Az imázs javulása;
- A dolgozókra gyakorolt vonzó hatás növekedése, a motiváltság és hűség felerősödése;
- A működési költségek csökkenése;
- A vonzerő növekedése a befektetők szemében és a pénzügyi piacokon.

[Philip Kotler, 2007]

Ügyfél oldalon:

- Segíti a pénzügyi kultúra fejlődését, s a pénzügyekben jártas ügyfelek:
 - A termékek és szolgáltatások jobb összehasonlítása révén fokozzák a piaci versenyt,
 - Az igényeiknek jobban megfelelő termékek és szolgáltatások keresésével ösztönzik az innovációt,
 - Egyre többet képesek megtakarítani és befektetni, amely kedvező hatást gyakorol a gazdasági növekedésre,
 - Hatékonyabban tudnak védekezni a szabálytalanul működő pénzügyi szolgáltatók által okozott károk ellen,
 - A tapasztalt szabálytalanságok jelzésével növelik a felügyeleti szervek aktivitását.

Következtetések

Kiemelt jelentősége van, hogy minél több pénzügyi szolgáltató felismerje, hogy a hosszú távú ügyfélkapcsolat, s az ügyfelek fizetőképességének fenntartása érdekében a háztartásokat segítenie kell a pénzügyeikkel kapcsolatos kockázatok kezelésében, valamint megfelelő tanácsadásban kell részesíteni őket pénzügyi döntéseikről, s ezek lehetséges következményeiről. A kellő ismeretek birtoklásán alapuló tudatos fogyasztói magatartás a szolgáltatók közötti versenyt is erősíti.

A tanulmányban felsorakoztatott kitérési lehetőségek segítik a fogyasztói tudatosság megteremtéséhez vezető labirintusban való eligazodást. A helyes út mielőbbi megtalálásához pedig nélkülözhetetlen iránytűként szolgál a pénzügyi szolgáltatók társadalmi felelősségvállalása.

A CSR önként vállalható tevékenység, amellyel a pénzügyi közvetítő intézmények nemcsak a törvényes elvárásoknak felelnek meg, hanem ezeken túllépve jobban kielégítik saját versenyérdekeiket és egyúttal a szélesebb társadalom érdekeit is szolgálják.

Felvetődik a kérdés, hogy nem kellene-e a CSR-programokat – szabályozás útján – kötelezővé tenni.

A program megvalósítása tehát nemcsak a bankrendszeret buzdítja cselekvésre, hanem az egész társadalmat.

Felhasznált irodalom

1. Csath Magdolna [2001/2]: „*Tudásunk és menedzselése*”. Marketing & Menedzsment, 57–60. o.
2. Feák Kinga–Győri Gábor–Báron Péter–Ágoston László: Több mint üzlet: vállalati társadalmi felelősségvállalás. A DEMOS Magyarország Alapítvány tanulmánya.
3. Ed Little–Ebi Marandi [2005]: Kapcsolati marketing. *Akadémiai Kiadó*, Budapest.
4. Farkas László–Fojtik János [2001/4–5]: „*Vevőmenedzsment és minőség a pénzügyi szolgáltatásokban*”. Bankszemle, 88–99. o.
5. Gyöngyösy Zoltán [2000/4]: „*A tanácsadási szolgáltatás marketingje*”. Marketing & Menedzsment, 22–25. o.
6. Holló Dániel: [2007]: „*Háztartási eladósodottság és pénzügyi stabilitás, félünk kellene?*”. MNB Szemle, 2007. november.
7. Kovács Eszter [2000/5]: „*A fogyasztói elégedettséget megalapozó szolgáltatásminőség*”. Marketing & Menedzsment, 50–55. o.
8. Lányi Beatrix [2000/6]: „*A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi bankok tevékenységében*”. Marketing & Menedzsment, 19–24. o.
9. Lentner Csaba [2006]: Pénzpiacok szabályozása Magyarországon. *Akadémiai Kiadó*, Budapest.
10. Philip Kotler–Nancy Lee [2007]: Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. *HVG Kiadó Zrt.*, Budapest.
11. Széchy Anna [2006]: „*A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései*”. Vezetéstudomány, XXXVII. évf. 1. szám, 10–16. o.
12. Takács János [2000/2]: „*Az elégedettség növelése, a panaszok haszna*”. Marketing & Menedzsment, 73–75. o.
13. Veres Zoltán [2001]: Szolgáltatásmarketing. *Műszaki Könyvkiadó*, Budapest, 291–293. o.

Internetes portálok

14. Improving Financial Literacy, Analysis of Issues and Policies, OECD [2005]., http://www.oecd.org/document/28/0,2340,en_2649_33725_35802524_1_1_1_1,00.htm/
15. Jelentés a pénzügyi stabilitásról [2005. október] http://www.mnb.hu/Engine.aspx?page=mnbhu_stabil&ContentID=7368
16. Jelentés a pénzügyi stabilitásról [2006. április] http://www.mnb.hu/Engine.aspx?page=mnbhu_stabil&ContentID=7875
17. http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu_penzugyistabilitas
18. http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu_penzugyi_kultura
19. <http://www.gfk.hu/sajtokoz/fr4.htm>
20. http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu_pressreleases_2006&ContentID=9098
21. http://misc.meh.hu/letoltheto/Jelentes_bankibizottsag.pdf
22. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/hu/com/2007/com2007_0226hu01.pdf
23. http://www.pszaf.hu/engine.aspx?page=pszafhu_apanaszokrol
24. http://www.pszaf.hu/engine.aspx?page=pszafhu_panaszavan
25. http://www.pszaf.hu/lpkonfanyag_schifferp.pdf
26. http://www.raiffeisen.hu/rai/raiportal/ep/contentView.do?programId=1073755945&channelId=8248&pageTypeId=1073755888&contentId=64404&newBreadcrumb=Yes&contentType=EDITORIAL&BV_SessionID=@@@@0563011369.1191590791@@@@&BV_EngineID=cccladdmeilkemgcefecghkdghkdffi.0

27. http://www.raiffeisen.hu/rai/raiportal/ep/contentView.do?contentId=45434&contentType=EDITORIAL&BV_SessionID=@@@@1648985123.1191782986@@@@&BV_EngineID=cccladdmekkhjgcefecghkdghkdffj.0
28. <http://vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=144928>
29. <http://www.citibank.com/hungary/homepage/acitibankrol/jotekonysag.htm>
30. <http://www.budapestbank.hu/info/budapestbank/joszolgalati.php?PHPSESSID=e30254105c36344d9aaae695ad010d6f>
31. http://www.fn.hu/penzkozpont/0709/megteveszto_bankok_172675.php
32. http://www.fn.hu/penzkozpont/0709/20_milliora_birsagoltak_citibankot_172103.php
33. http://www.fn.hu/penzkozpont/0709/15_milliora_birsagoltak_k_172094.php
34. http://www.ieb.hu/Download/IEBSajtokozlemenye_EUforrasokRoadShow20070404.pdf
35. <http://www.unicreditbank.hu/news/content.html?cid=85&contentType=news>
36. <http://www.uzletietika.hu/cikk.php?article=13>
37. <http://www.uzletietika.hu/cikk.php?article=184&pat=15>
38. <http://www.mfor.hu/cikkek/29950.html>
39. <http://www.mfor.hu/cikkek/27415.html>
40. <http://www.portfolio.hu/cikkek.tdp?k=3&i=89694>
41. http://www.fn.hu/penzkozpont/0711/kaosz_helyett_egyseges_thm_175721.php
42. http://www.pszaf.hu/engine.aspx?page=pszafhu_evesfelnegyjelentes

Egyéb források

43. „Pénz, tudás, gyarapodás-pénzügyi ismeretek az oktatásban” című konferencia [2006. október 3.]
44. „A lakossági pénzügyi szolgáltatások egyes kérdéseiről” című konferencia [2007. május 22–23.]

KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÉS AZ ERP RENDSZEREK

ABSZTRAKT

Az információ a hatékony vállalati működés egyre fontosabb erőforrásai közé tartozik, mégis egyre gyakrabban hallani, hogy a nagy költséggel bevezetett, a vállalat egészét átfogó informatikai alkalmazás nem hozta meg a kívánt eredményt. Az informatikai rendszer fejlesztésével-bevezetésével van gond, a fejlesztési fázisok közben merül fel probléma, vagy a hatékony információ (-gazdálkodás) önmagában már nem versenyelőny forrása?

Az információ szerepe

Az elmúlt évtizedek az élet minden területén változásokat hoztak. A fogyasztói döntések egyre tudatosabbá váltak, a fogyasztói igények mindinkább a minőséget helyezték előtérbe, az új követelmények a vállalatokat folyamatos alkalmazkodásra készítették.

„Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, melynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével. A vállalat ezen üzleti vállalkozás jogi, szervezeti kerete.” [2; 16. o.] Ahhoz, hogy a vállalat fennmaradjon, azaz profitot érjen el, az egyre gyorsabban változó fogyasztói igények kielégítésére törekvésen túl a felgyorsult piaci folyamatokban, üzleti ciklusokban történő versenyképes részvételre is szükség van. A '80-as évektől felgyorsuló globalizáció, egyes területek világméretű uniformizálódása, az egyre nemzetköziesedő verseny az üzleti folyamatok folyamatos újraszervezésére szorítja a vállalatokat, a megfelelő időben meghozott jó döntés egyre inkább versenyképességet befolyásoló tényezővé válik. S ezzel felzárkózott a hagyományos termelési tényezők mellé az információ, mint bizonytalanságot csökkentő új ismeret, a vállalatok működését integráló folyamatok egyik összetevője.

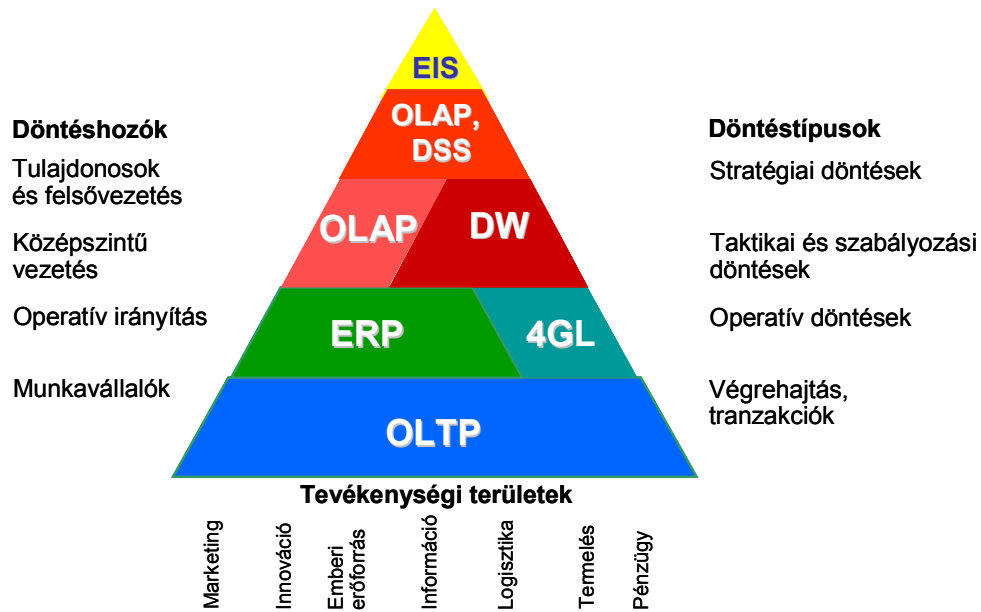
A döntések a vállalat különböző irányítási szintjein mások és mások, információigényük ugyanakkor ugyanazon alapfolyamatokra épül, csak az információk aggregáltsága, egyéb jellemzői tekintetében mások az elvárások. (1. ábra)

1. ábra. A vezetői döntések információigénye

Az információ fő jellemzői	Hierarchikus szintek	
	Operatív	Stratégiai
Forrás	Belső	Külső
Terjedelem	Szűk	Tág
Aggregáció	Részletes	Átfogó
Jelleg	Kvantitatív	Kvalitatív
Pontosság	Nagyon pontos	Nagyvonalú
Naprakésztség	Teljes	Áttekintő
Használat	Gyakori	Eseti

Forrás: Chikán Attila [2003]: Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest.

2. ábra. A döntéshozatal hierarchikus szintjei és a vezetői információs rendszerek



Forrás: Chikán Attila [2003]: Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest, alapján.

A döntési hierarchia különböző szintjeihez tehát különböző információs igények – különböző információs rendszerek kapcsolhatók (2. ábra).

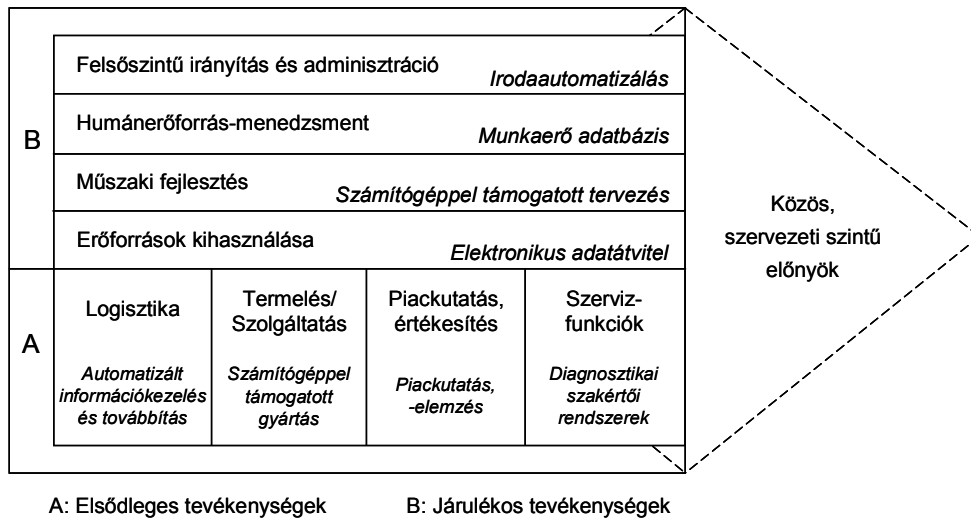
Az elektronikus adatfeldolgozó rendszerek (OLTP) az alapl műveletek rögzítését valósítják meg, a vállalatirányítási információs rendszer (VIR–ERP) ezen adatok strukturált megjelenítésével, beépített elemzési és döntési modellekkel segítik az operatív döntések meghozatalát, míg a döntéstámogató rendszerek (DSS) és a felsővezetői támogató rendszerek (EIS) az általában rosszul strukturált problémákkal találkozók közép- és felsővezetői szintet segítik a nem rutin döntések meghozatalában. E rendszereknek azonban mindenképpen a vállalati alapfolyamatokból származó információkra kell támaszkodniuk, egymásra épülésük nem csak a vezetői szinteknek megfelelő struktúrát mutatja, hanem azt is, hogy a munkavállalók szintjén bevitt adatok (OLTP) az alapja a legfelsőbb szintű felsővezetői rendszereknek is, azaz célszerű egy integrált adatbázis, s egy erre épülő integrált rendszer létrehozása, mely mindenki számára a legmegfelelőbb formát és tartalmat közvetíti.

A vállalatoknál kialakított információrendszer struktúrája és tartalma tehát az alapvető cél elérésének fontos befolyásoló tényezője, mely a funkcionális üzleti folyamatok mindegyikében a versenyt befolyásoló tényező.

A 3. ábrán látható a Porter-féle vállalati értéklánc, valamint az egyes elemek hatékonyságát befolyásoló tényezők. Ez mindenképpen az informatikai menedzsment integráló szerepét erősíti, azaz a vállalat akkor képes a leghatékonyabban működni, ha az információ integrált, teljeskörű és gyors, korszerű kezelése az új termék bevezetésétől az értékesítésig minden részterületen megoldott.

Az információs technológia már ma is jelentős hatással van a versenyre, a perspektíva azonban még ennél is beláthatatlanabb. Az egyes egyénektől a társadalmi kapcsolatokig mindenhol átrendezi a szokásos formákat, új esélyt teremtve ezáltal a társadalmi fejlődésre.

3. ábra. Az informatika és a szervezeti tevékenységek kapcsolata



Megjegyzés: A döntött betűvel írt tevékenységek az információgazdálkodás feladatait jelentik

Forrás: Raffai Mária [2003]: Információrendszerek fejlesztése és menedzselése. Novadat Kiadó, Győr.

Ha ezek a szinte minden szakirodalomban fellelhető állítások igazak, akkor vajon miért nem érkezik el az információrendszerüket fejlesztő vállalkozások számára a Kánaán?

Először is fontos annak meghatározása, hogy mi is az az információ? Vajon a vállalatoknál gyűjtött adatok mekkora része hordoz használható információt? Az információ bizonytalanságot csökkentő ismeret. Azaz az adatoknak csak egy számunkra releváns része jelenik meg információként, és minél nagyobb az adathalmaz, annál nehezebb ezek megfelelő kinyerése. Ha a vállalat egy integrált vállalatirányítási rendszert vezet be, akkor az operatív, napi tranzakciós szint adatainak feldolgozására, tárolására megfelelő eszközt kap kézbe, ám sajnos a nem megfelelő informatikai előismeretek miatt a rendszer „felsőbb” eszközei gyakran kihasználatlanul maradnak. Maga az integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése jóval több mint egy szoftver beüzemelése, elsődlegesen menedzsment tevékenység. De erre a későbbiekben térnek ki részletesebben, először nézzük meg, mi is az a vállalati információs rendszer.

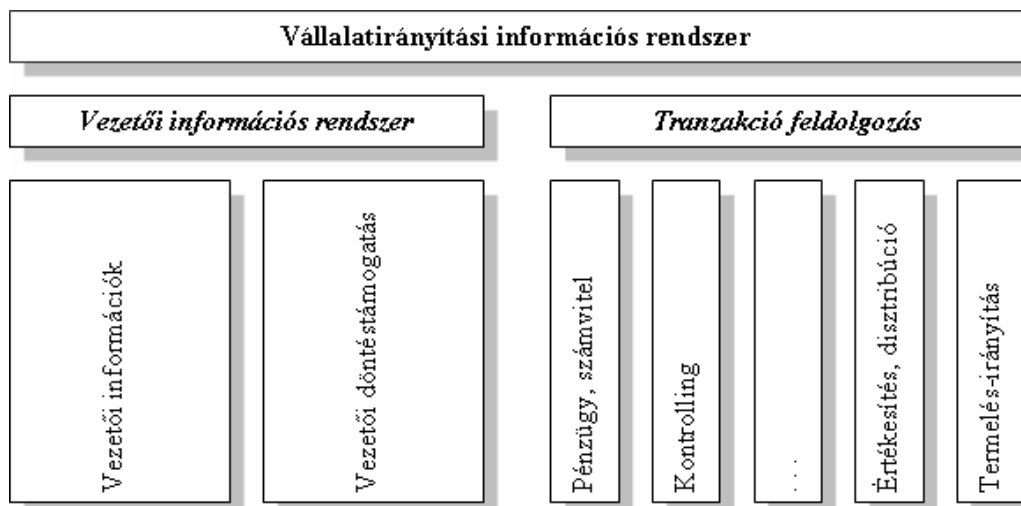
Vállalatirányítási információs rendszerek

„Integrált vállalatirányítási információs rendszer⁵ alatt az egy adott vállalat valamennyi feldolgozását megvalósító, egységes információs rendszert értünk. Az ilyen rendszerek tehát általában az egész vállalatra kiterjedő integrációt valósítanak meg, mely egy rendszeren belül képes lehet kezelni a legkülönbözőbb ágazatokban érdekeltséggel rendelkező multinacionális cégek valamennyi adatát és tranzakcióját. Az integráció azt is jelenti, hogy ezek a rendszerek feldolgozzák az üzleti tranzakciók mind szélesebb körét, tervezik a vállalkozások erőforrásait, ugyanakkor ellátják a különböző vezetői szinteket a döntéseikhez szükséges információkkal, valamint támogatják ezen döntések meghozatalát is.” [4; 26. o.]

⁵ Ma a szakirodalomban elterjedt az ERP megnevezés, melyet sokan az integrált vállalatirányítási rendszerrel azonosítanak [2], bár pontos fordítása (ERP – Enterprise Resource Planning; Vállalkozások erőforrás tervezése) nem teljesen ezt a területet fedi le. Mások az ERP-t – a kétségtelen hasonlóságok elismerése mellett – egy más nézőpontot képviselő rendszernek tartják, olyan szoftvernek, amely a termelést, a logisztikai funkciókat helyezi előtérbe, az alapfolyamatokból nyert adatokat ennek a fejlesztésére próbálja felhasználni.

A vállalatirányítási rendszerek standard szoftverek, azaz egy elképzelt, „tipikus” vállalat folyamatait modellezik, így a rendszert természetesen hozzá kell igazítani az adott vállalkozás folyamataihoz, de ugyanígy a vállalkozás folyamatainak újraszervezésére is lehetőség van, szükség lehet. Ez azonban csak nagyon ritkán bontja meg a teljes szervezeti keretet (a modern vállalatgazdaságtan fontos szempontként kezeli az alkalmazottak meggyőzését, úgy tartja, hogy e nélkül nem lehet eredményesen átszabni a szervezetet – márpedig a túlzottan radikális átalakítás komoly ellenállást szül), így a vállalatirányítási rendszerek a vállalatoknál kialakult horizontális és vertikális munkamegosztásnak megfelelően, funkcionális részekre oszlanak. A vertikális vállalati munkamegosztásnak felel meg a vezetői információs és döntés-támogató funkciókra, valamint a tranzakció-feldolgozási funkciókra történő felosztás, míg a horizontális munkamegosztást követi a vállalatirányítási információs rendszerek funkcionális modulokra történő bontása a vállalaton belüli funkcionális részterületeknek (pénzügy, termelés, HR, értékesítés...) megfelelően (4. ábra).

4. ábra. A vállalatirányítási információs rendszer főbb komponensei



Forrás: Hetyei József [2004]: ERP rendszerek Magyarországon a 21. században. ComputerBooks, Budapest.

„Az informatikus szemszögéből nézve integrált vállalatirányítási információs rendszer alatt az egy szervezetben, egy vállalatban belül lezajló műszaki, termelési, kereskedelmi, raktározási, készletgazdálkodási, pénzügyi, illetve vezetési, irányítási stb. folyamatok egységes, integrált számítástechnikai kezelését megvalósító információs rendszereket értjük.” [4; 27. o.]

Ugyancsak az informatikus szemszögéből nézve azok a rendszerek tekinthetők integrált információs rendszernek, melyek eleget tesznek a következő legfontosabb kritériumoknak:

- szorosan együttműködő komponensekből áll,
- egyetlen központi adatbázis van csak, többszintű, hierarchikus jogosultsági rendszerrel,
- az adatok keletkezésük helyén kerülnek bevitelre, nincs többszörös adattárolás,
- a komponensek jól meghatározott interfészekon kapcsolódnak egymáshoz, az átjárás pontosan definiált és automatikus,
- egységes kezelőfelülettel rendelkezik a rendszer,
- illetve rendelkezik olyan lehetőségekkel, melyek a rendszer vállalati folyamatokhoz igazítását szolgálják (rendelkezik továbbá kapcsolódó szolgáltatásokkal (szervezési és információtechnológiai tanácsadás, projektervezés és megvalósítás, betanítás), melyek segítik a rendszerek bevezetését).

Az integráció határai képlékenyek: a rendszerek magukba foglalhatják a számítógéppel támogatott tervezést (CAD), gyártást (CAM), folyamattervezést (CAPP) csakúgy, mint a projekt menedzsmentet vagy akár az irodaalkalmazási rendszereket használatát is. Sőt, pl. az EDI használatával a beszállítók és vevők, tehát a külső piaci szereplők is bekerülhetnek a tágabban értelmezett integrált rendszerbe.

Kiemelném a lábjegyzettel párhuzamosan az ERP rendszerek és az integrált vállalatirányítási rendszerek közötti különbséget abban az értelemben, ahogyan én használom. Integrált vállalatirányítási rendszer alatt a szoftverhátteret értem, az ERP viszont lényegesen több ennél. Az ERP menedzsment tevékenység, a cég területeire kiható folyamatok, erőforrások tervezését, felügyeletét, ellenőrzését jelenti. E mögött általában egy modern szoftver áll, de a hangsúly a menedzsment tevékenységen, a folyamatok változtatásán van. Ezért az elmúlt évek szakirodalma hol az egyik (szűkebb, szoftverjellegű), hol a másik megközelítésre használja a két fogalmat szinonimaként, pedig fontos lenne megkülönböztetésük. A gazdasági szakembereknek világosan látni kell, hogy ez nem egy szokványos informatikai kérdés, a vállalatot a legfelsőbb szinttől kezdve kell változtatni, a menedzsment tevékenység alapjait kell újraszervezni a sikerhez.

Az e rendszerek bevezetésére ható tényezők fontosságát ABC analízissel vizsgálva az látható, hogy a C tétel a számítógép, a B a különböző adatok, folyamatok halmaza, az A, a legkritikusabb csoport, pedig maga az ember. Az ember gondoskodik róla, hogy az adatok pontosak, a folyamatok előírászerűek legyenek, a számítógépes háttér megfelelő kialakítással rendelkezzen. Ebből is kiolvasható a menedzsment kritikus szerepe.

ERP rendszerek bevezetésének problémái

Az első kérdés, hogy a vállalkozás saját maga fejlessze-e informatikai-információs rendszerét, vagy vásároljon kész rendszert. Mindkét megoldásnak vannak előnyei és hátrányai, amennyiben a saját fejlesztés mellett döntenek, úgy a végeredmény jobban fog illeszkedni a vállalat jelenlegi struktúrájához, mint a készen vásárolt rendszer mintavállalata, amelyet ugyan lehet igazítani, de a vállalkozástól mindenképpen nagyobb alkalmazkodást követel meg, mint a saját fejlesztés. A kész rendszer mellett szól a gyorsabb bevezetés, a nagyobb fejlesztői háttér, és a kényelmesebb support támogatás. Általában ezek olcsóbbak is, mint a fejlesztés, bár a licen-szek évente megjelenő költsége árnyalja ezt a képet. A kis- és középvállalkozói szektornak a fejlesztés általában elérhetetlenül drága, és mivel a nagyvállalatok zöme már használ valamilyen rendszert, a fejlesztő cégek figyelme is e szektorra irányult, így az elmúlt években a kkv-k igényeit figyelembe vevő termékek sora jelent meg a piacon. A felmerülő problémák egy része a vásárolt rendszerrel kapcsolatos, másik részük saját fejlesztéskor is felmerülhet.

A következő kérdés, hogy honnan tudja meg a vállalkozás, hogy mely rendszereket lenne célszerű számára beszerezni. A vállalkozásokat átfogó rendszerek megismerése bonyolult, nem lehet termékleírás alapján behatóan megismerni, mint ahogy demo programok alapján sem. Egy-egy adott rendszer bevezetését a fejlesztő cég egy partnere végzi általában, a vállalkozások képtelenek lennének a főtevékenységükön túlmutató fejlesztési-bevezetési projekt tanácsadók nélküli véghezvitelére. Egyszerűen nincs náluk megfelelő szakember erre a célra, nincs rá szükségük. A tanácsadó cégnek viszont nincs kellő rálátása a cég folyamataira, csak ha jelentős mennyiségű időt és pénzt szánnak rá az előkészítésre. A megbízó, mivel nem ismeri a rendszerek lehetőségeit, nem tudja pontosan meghatározni az igényeit, a tanácsadó pedig a folyamatok alapos ismerte nélkül nem képes segíteni a megfelelő rendszer kiválasztásában. Ez a fajta „egymás meg nem értése” az egyik legfontosabb problémává tudja kinőni magát, és

sokszor oka annak, hogy a bevezetett rendszer nem növeli kellőképp a hatékonyságot. Ráadásul a piacról hiányzik a „biztosítási alkusz” jellegű cég, aki a megbízó igényének megismerése után segít választani a piacon előforduló rendszerek közül, inkább csak a „fejlesztők ügynökei” vannak jelen, akik a saját terméküket akarják eladni.

A cégek többsége már használ valamilyen rendszert így fajsúlyos kérdés az adatok integrációja, migrációja, a meglévő rendszer cseréje (mondjuk az új rendszer egy moduljára), vagy integrálása. Meg kell vizsgálni költség és hatékonyság szempontjából, bár ezek előre nehezen mérhetőek. A megterülés vizsgálata amúgy is nehézkes. A fejlesztő cégek ezen a téren is próbálják egyfelől különböző pénzügyi konstrukciókkal a versenypozíciójukat javítani, másfelől maguknak garantált bevételi forrást teremteni, harmadfelől pedig próbálják elkerülni, hogy új fejlesztéseik számára régebbi termékeik legyenek a konkurenciák, azaz szeretnék, ha a vevők mindig frissítenének a legújabb termékekre. Ezzel olyan licenz-politikákat hoznak létre, melyek összehasonlítása meglehetősen bonyolult. Még ennél is nehezebb lehet a vállalat belső folyamatainak megváltoztatása, illetve az ehhez szükséges költségigény meghatározása, mivel előre nem tervezhető problémák sokasága léphet fel. Tovább árnyalja a képet, ha a megtérülési oldalt kezdjük el vizsgálni. Az információs rendszer fejlesztésének hatása a különböző funkcionális területeken, a különböző irányítási szinteken egyszerre hat, a hatékonyabb készletgazdálkodás hatása például számszerűsíthető, de hogyan mérjük a vevői elégedettség növekedését, az üzleti folyamatok optimalizálásában jelentkező hasznot, mely implicit módon, számos területen jelentkezhet, vagy a jobb vezetői információs rendszerből fakadó megalapozottabb döntéshozatal komplex hatását?

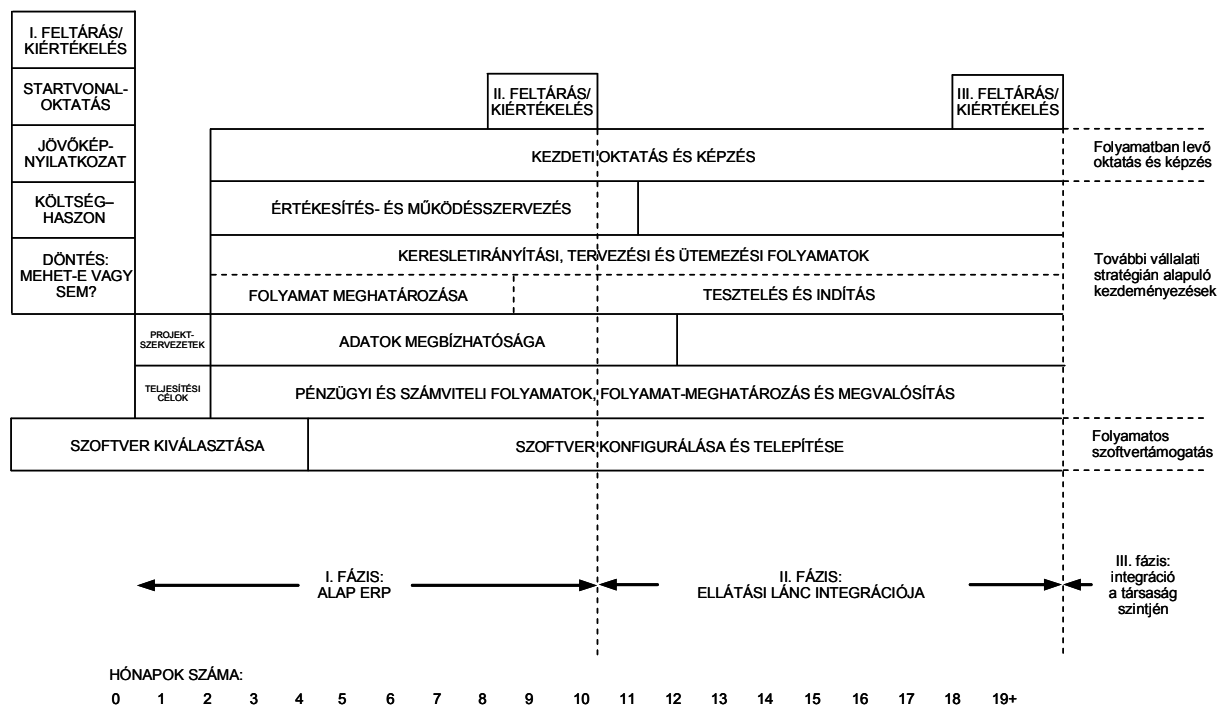
Az új rendszerek bevezetése ráadásul nem csak nagy költségigénnyel jár, hanem a szervezetet is mozgásra készíti, s az itt felmerülő ellenállás igényli leggyakrabban a legtöbb ráfordítást. Az információ-gazdálkodásnak pedig kitüntetett szerepe van a vállalaton belül. E tevékenységet nem tudjuk úgy lehatárolni, mint mondjuk a marketinget, az információ-gazdálkodás minden funkcióhoz, minden vállalati részhez kapcsolódik, információ mindenhol keletkezik, információra mindenhol szükség van. Így egy informatikai fejlesztés a vállalat egészére hat, a fejlesztés célja tulajdonképpen egy új, hatékonyabb működési struktúra kialakítása, az informatika eszközeinek kiaknázásával. Ez viszont olyan belső átalakítási kényszert, bizonytalanságot, félelmeket szül, ami nagyban terheli a bevezetés sikerét. A fejlesztés vállalaton belüli kommunikálása, a bevezetéssel foglalkozó projekt-team összeállítása, és a felső vezetés támogatása, vagy ezek hiánya tulajdonképpen már a bevezetés korai szakaszában meghatározhatja egy-egy informatikai-projekt sikerét.

Az információ kinyerésének, feldolgozásának is költségei vannak, ezért nem mindegy miként juthatunk hozzá. Minél feljebb lépünk a szervezeti hierarchiában, minél inkább távolodunk a rutin döntések szintjétől, annál több rosszul strukturált problémába ütközünk, melyekre nem létezik programozott megoldás. Itt mindig felmerül a kérdés, hogy miként jussunk hozzá a szükséges információkhoz, miként használjuk fel őket, és egyáltalán melyek azok az információk, amelyekre szükségünk van az adott probléma megoldásához?

A következő nagy (s talán legnagyobb) problémakör, hogy az (vállalatirányítási) ERP rendszereket bevezető vállalatok jelentős része csak az operatív működés támogatásában gondolkodik, pedig az egységes rendszerben tárolt adatok a középszintű taktikai, sőt a stratégiai döntések megalapozására is szolgálhatnának. A vezetés – aki e döntéseket hozza – nem hajlandó az alkalmazás alapfunkcióin túlmutató lehetőségeket megismerni, az informatikai rendszer fejlesztésével nem a vállalat kritikus tevékenységeit akarják optimalizálni, hanem a rendszert a jelenlegi működéshez igazítani, így persze a hatékonyság várt növekedése is elmarad. A bevezetett rendszereket sok helyen csak az operatív adatok optimálisabb feldolgozására redukálják,

a rendszer felsőbb szintű komponenseit nem használják. Így viszont pont a döntéselőkészítést nem tudják elég hatékonyan kiszolgálni, az ERP lényege, a vállalatirányítás hatékony átalakítása marad el, az operatív működés optimalizálásából fakadó kezdeti haszon után a hosszabb távú előnyök így kihasználatlanul maradnak.

5. ábra. Az ERP bevezetés „járt útja” Wallace és Kremzar szerint



Forrás: Thomas F. Wallace–Michael H. Kremzar [2006]: ERP – Vállalatirányítási rendszerek. HVG Kiadó Rt., Budapest.

Mit lehet tenni?

Célszerű a fejlesztést előre meghatározott elvekre, módszertanra építve, következetesen végrehajtani. Igen fontos, hogy az új rendszert bevezetők lesznek a későbbi felhasználók, ezt már a projekt team összeállításakor célszerű figyelembe venni. Fontos, hogy a projekt elején, a problémadefiniálási/feltáró szakaszban pontos határidőkkel, erőforrásokkal összerendelt ütemtervet állítsunk fel, és a későbbiekben következetesen próbáljuk ezt tartani, ne „csússzon szét” a projekt. Nagyon lényeges, hogy a vállalat működésébe kódoljuk bele a bevezetéssel járó túlmunkákat, javadalmazásukat, elismerésüket, a bevezetésben kulcsfontosságú dolgozókat próbáljuk tehermentesíteni. És végül, de nem utolsósorban, a kezdetektől történő folyamatos oktatás kiemelkedően fontos. Már a problémák megfogalmazásához a bevezető szakaszban is szükséges lehet az oktatás.

Jelen tanulmány a vállalkozások információ-rendszerének fejlesztése kapcsán felmerült problémák tárgyalásakor a szakirodalomra, illetve saját tapasztalatokra támaszkodik. Egy munka bevezető része, folyamatban van még több cég szisztematikus vizsgálata, s ennek kapcsán a fenti okok alátámasztása, mélyebb elemzése.

Felhasznált irodalom

1. Bögel György (2003): *Informatikai beruházások üzleti értékelése*. In: CEO magazin, IV. évf. 3. sz.
2. Chikán Attila (2003): *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó, Budapest.
3. Hetyei József (2004): *ERP-rendszerek Magyarországon a 21. században*. ComputerBooks, Budapest.
4. Hetyei József (1999): *Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon*. ComputerBooks, Budapest.
5. Raffai Mária (2003): *Információrendszerek fejlesztése és menedzselése*. Novadat Kiadó, Győr.
6. Raffai Mária (2003): *RTEBP újjászervezési módszertan*. Novadat Kiadó, Győr.
7. Rózsa Tünde (2007): *ERP beruházások gazdasági értékelése*. Nyári Egyetem, Debrecen, 2007. augusztus 29–30.
8. Thomas F. Wallace–Michael H. Kremzar (2006): *ERP – Vállalatirányítási rendszerek*. HVG Kiadó Rt., Budapest.

dr. Gálné Knippel Barbara

termékfelelős

Richter Gedeon Nyrt.

B.Knippel@richter.hu

20/9591-885

VÁLTOZÁSOK A MAGYARORSZÁGI GYÓGYSZERPIACON

ABSZTRAKT

A gyógyszeripar világszerte érvényesülő tendenciái és a kormány 2007-ben életbe lépett intézkedései átstrukturálják a hazai gyógyszerpiacot. A változásokhoz idomuló gyógyszergyártók és -forgalmazók marketingstratégiája gyökeresen átalakul.

A gyógyszerpiac liberalizálása a gyógyszerválaszték gyarapodását, a medicinák árának emelkedését és eladott mennyiségének növekedését hozta magával. A gyógyszerek forgalomba hozatalának szabályozása és a finanszírozás nem tudta a gyors változásokat követni, ezért jelentős költségvetési hiány alakult ki. Az Egészségbiztosítási Alap gyógyszertámogatási tétele 1993-tól 2006-ig nominálértékben nyolcszorosára nőtt. Az egészségügyi reformokkal a kormány a gyógyszerek és a gyógyászati segédeszközök kasszájának túlköltekezése ellen küzd. A 2006-ban elfogadott „gyógyszer-gazdaságossági” törvény célja a túlzott gyógyszerfogyasztás tendenciájának megállítása és az olcsóbb, generikus szerek fogyasztására való áttérés.

A reformok következtében a „versenyben maradó” gyógyszercégek marketingstratégiája, termék-, ár-, értékesítési- és kommunikációs politikája átalakul. A gyógyszerpiacot érintő változások eredményeképpen a marketingmix első és eddig legfontosabb elemének, a termékpolitikának a helyét az árpolitika veszi át. A gyógyszerpiac résztvevői vagy az innovatív, originális gyógyszerek irányába mozdulnak el vagy olcsó generikumokat forgalmaznak. Több, eddig ismeretlen generikus cég megjelenésének lehetünk szemtanúi.

Az árverseny legnagyobb veszélye az, hogy a gyártók egy adott árszint alatt gazdaságtalannak ítélik meg termékeik forgalmazását. Az árbevétel-kiesés miatt több cégnél veszélybe kerül a kutatás-fejlesztés is, ami egyetlen módja az innovatív medicinák piacra lépésének. A gyógyszergyártók és -forgalmazók száma előreláthatóan csökkenni fog. A gyógyszerpiac koncentrárlódásának fő oka a világszerte zajló cégfúziós hulláma, amelyek célja az erők koncentrállása, a költségek csökkentése és a hatékonyság javítása.

Bevezetés

Fuzionáló gyógyszercégek terjeszkedése figyelhető meg világszerte. A globalizálódó gyógyszerpiacot a tevékenységek kiegészítése, az erők koncentrállása, a költségek csökkentése és a hatékonyság javítása céljából cégfúziós és egyesítések jellemzik.

A gyógyszeripar összesített profitjának 75%-a a forgalmazott medicinák 10%-ából származik. Tíz készítményből hét bevétele nem fedezi saját kutatás-fejlesztési (K+F) költségét, mindössze kettő gyógyszer termel valós profitot és csupán egy termék válik „sikergyógyszerré, ún. blockbuster-ré”³.

A huszadik század végén hatalmas cégek felvásároltak innovatív know-how-val rendelkező, kicsi vállalatokat. A nyolcvanas években a géntechnológiával foglalkozó, míg a kilencvenes években a kombinatorikus kémiai cégek voltak kelendők⁶. A gyógyszerfejlesztés napjaink legújabb módszere a biotechnológia.

Hazai gyógyszerpiac az ezredfordulón

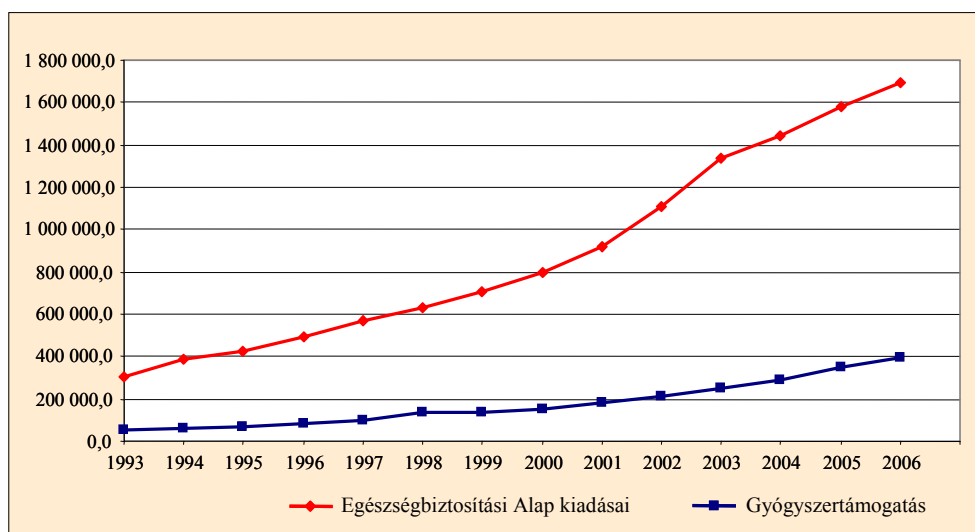
Magyarországon a gyógyszerpiac liberalizálása a gyógyszerválaszték gyarapodását, a medicina árának emelkedését és eladott mennyiségének növekedését hozta magával² (1992-ben 1679, míg 1999-ben már 3994 készítmény volt forgalomban; a hatóanyagok száma 890-ről 1200-ra emelkedett⁸; az importliberalizáció előtt termelői ár alapján 74% volt a hazai gyógyszerek részesedése, ami 1999-re nem haladta meg a 39%-ot – doboz alapján a hazai termékek aránya jóval magasabb, mivel a külföldről behozott készítmények drágábbak⁹). A gyógyszerek forgalomba hozatalának szabályozása és a finanszírozás nem tudta a gyors változásokat követni³, jelentős költségvetési hiány alakult ki. Hazánkban az egészségügyi kiadások 30%-át a gyógyszerekre fordított költségek tették ki¹², szemben a 15%-os európai uniós átlaggal³. A 2006-os gyógyszerkiadás közel 395 milliárd forint lett¹³ (az előirányzat 298 milliárd forint volt – tény, hogy évről évre tudatos az alultervezettség).

A 2006. évi magas gyógyszerkiadás elsődleges okai:

- ✓ a lakosság rossz egészségi állapota
- ✓ a gyógyszergyártók erős lobbija és marketingereje
- ✓ a közgyógyellátottak költségérzékletlensége
- ✓ az orvosok receptfelírási szokásait az állam nehezen tudta befolyásolni.

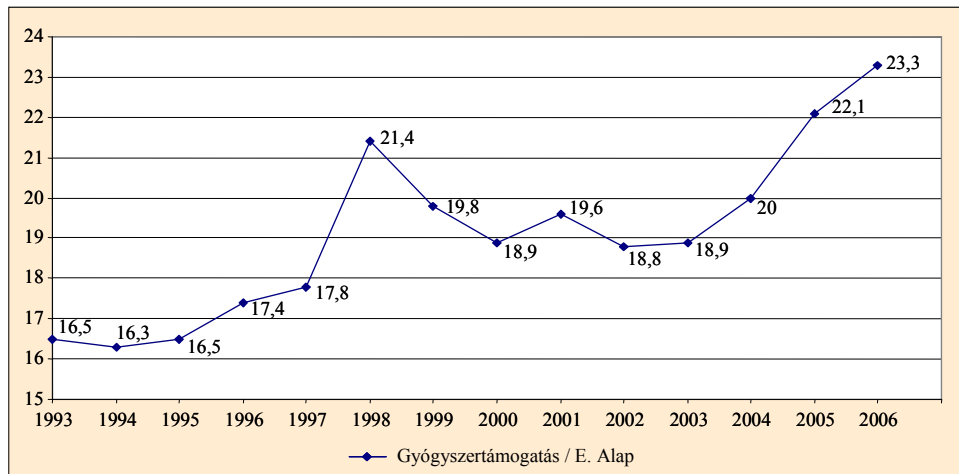
A 2007-re tervezett 364 milliárdos gyógyszerkassza nem lett volna tartható, mivel az éves gyógyszerfogyasztás növekedése meghaladja a 15%-ot⁴ (ennek legfőbb oka az átlagéletkor emelkedése, a betegségek egyre korábbi felismerése és az életminőség javításának a felértékelődése;¹ az európai uniós átlag 9–10%). Az egészségbiztosítási pénztár gyógyító-megelőző kasszájából a magyar lakosság sokat költ gyógyszerre (minden 3. forintot, azaz évente 500 milliárd forintot)⁵. Az Egészségbiztosítási Alap gyógyszer-támogatási tétele 1993-tól 2006-ig nominálértékben¹³ (1. és 2. ábra) nyolcszorosára nőtt (nemzetközi összehasonlításban a magyar közfinanszírozott gyógyszerkiadások átlagosak)⁷.

1. ábra. Az E. Alap és azon belül a gyógyszertámogatásra fordított összeg alakulása nominál érték alapján (millió forint)



Forrás: www.eski.hu/alaptabla/Ealapki_p.xls, 2007. február 20.

2. ábra. Az E. Alap gyógyszertámogatásra fordított hányada (%)



Forrás: www.eski.hu/alaptabla/Ealapki_p.xls, 2007. február 20.

Az egészségügyi reformokkal a kormány a gyógyszerek és a gyógyászati segédeszközök kasszájának túlköltekezése ellen küzd⁹. A 2006-ban elfogadott „gyógyszer-gazdaságossági” törvény célja a túlzott gyógyszerfogyasztás tendenciájának megállítása és az olcsóbb, generikus szerek fogyasztására való áttérés. A kormány az intézkedésektől a GDP 0,2%-át elérő megtakarítást remél⁷.

Jogszabályi változások

- ✓ 98/2006. törvény: A biztonságos és gazdaságos gyógyszer- és gyógyászati segédeszköz-ellátás, valamint a gyógyszerforgalmazás általános szabályairól (megjelent a Magyar Közlöny 146. számában és 2006. december 29-én lépett hatályba)
- ✓ 53/2006. EüM (XII. 28.) rendelet: A törzskönyvezett gyógyszerek és a különleges táplálkozási igényt kielégítő tápszerek társadalombiztosítási támogatásba való befogadásának szempontjairól és a befogadás vagy a támogatás megváltoztatásáról szóló 32/2004. (IV. 26.) ESzCsM rendelet módosításáról (megjelent a Magyar Közlöny 165. számában)
- ✓ 44/2006. EüM rendelet az emberi alkalmazásra kerülő gyógyszerek forgalomba hozataláról szóló 52/2005 (XI. 18.) EüM rendelet módosításáról (gyógyszerek gyógyszeráron kívüli forgalmazása)
- ✓ 11/2007. (III. 6.) EüM rendelet az emberi felhasználásra kerülő gyógyszerek és a gyógyászati segédeszközök reklámozásáról és ismertetéséről
- ✓ 17/2007. (II. 13.) Kormányrendelet a minőségi és hatékony gyógyszerrendelés ösztönzéséről
- ✓ 5/2007. (I. 24.) EüM rendelete a társadalombiztosítási támogatással rendelhető gyógyszerek kereskedelmi árréséről.

A gyógyszerárak leszorítása

2005. április

A kormány 2005. április elsejétől 15%-os árcsökkenést követően befagyasztotta a gyógyszerárakat. Több mint nyolcezer vényköteles készítmény térítési díja csökkent. Ez csupán tüneti kezelés volt, hisz hosszú távon nem oldotta meg a finanszírozási rendszer problémáit. Az intéz-

kedés nem volt alkalmas a promóció visszaszorítására, ráadásul az olcsóbb és kisebb mértékben támogatott (a kassza kiadásait kevésbé terhelő) gyógyszerek gyártóit sújtotta nagyobb mértékben.

2005. július

A kormány 2005. júliusától megváltoztatta a gyógyszerár-támogatási rendszert. Az Országos Egészségbiztosítási Pénztár (OEP) 1900 termékre terjesztette ki a fixösszeggel támogatott gyógyszerek csoportját. (Magyarországon 1998 óta működik a hatóanyag alapú és 2003-ban indult el a terápiás csoportokra vonatkozó fix összegű támogatás; ez annyiban változott, hogy a fixesítésbe vont hatóanyagok száma bővült.) A reformnak köszönhetően néhány száz receptköteles gyógyszer átlagosan 500 forinttal, több száz medicina pedig átlagosan 100 forinttal drágult, míg 200 patikaszer olcsóbb lett. A támogatások megváltoztatása 2005. év végéig 4,3 milliárd forintos megtakarítást jelentett a gyógyszerkasszában. Az Európai Unió több államában is alkalmazott gyakorlat szerint hatóanyag alapján csoportokba sorolják a készítményeket és minden csoportban kiválasztanak egy kedvező árú referenciaorvosságot. A referenciagyógyszer az a meghatározott (fix) támogatási csoportba tartozó gyógyszer, amely bruttó fogyasztói ára és forgalmi részesedése alapján az adott ATC-csoportba (a gyógyszerek anatómiai, terápiás, illetve kémiai hatás szerinti osztályozása) meghatározott százalékos támogatásban részesül. Az egészségbiztosító a támogatás mértékét ezen olcsóbb, az Országos Gyógyszerészeti Intézet (OGYI) által egyenértékűnek minősített generikus készítmény árához igazítja. Például azonos hatóanyagú és 70%-os támogatottságú terápiás csoportba tartozó 1000, 2000 és 3000 forint termelői árú gyógyszer egyaránt 700 forint támogatást kap, így a beteg által fizetendő térítési díj 300, 1300 és 2300 forint lesz. Tehát minden azonos hatóanyagú készítményhez ugyanannyi forint támogatás jár, mint amennyi a referenciagyógyszernél¹¹. A terápiás fixesítés során az egyes kórképek kezelésére egyaránt alkalmas termékeket egy meghatározott összeggel támogatja a biztosító. Ez a rendszer az olcsóbb generikus készítmények gyártóinak kedvez. (Magyarországon 1997 és 2005 között a generikus gyógyszerek piaci részesedése – a nemzetközi trenddel szemben – 31%-ról 26%-ra esett vissza, annak ellenére, hogy hazánk jelentős generikus gyógyszergyártói kapacitással rendelkezik.) Az egészségbiztosító szerint a generikus program a fixesítés révén megteremti annak lehetőségét, hogy piaci verseny alakuljon ki a gyógyszergyártók között, így csökkentve az árakat. Az originális készítmények gyártói a legtöbb esetben mérsékeltek termékeik díját. Továbbra is napirenden van az a javaslat, hogy az orvosok ne készítményeket (márkanaveket), hanem hatóanyagokat írjanak fel. A fixesítés veszélye az, hogy egy gyártó egy árszint alatt gazdaságtalannak ítéli meg egyes termékei eladását, ezért beszünteti forgalmazásukat. Az árbevétel-kiesés miatt beszükülhet a kutatás-fejlesztés is.

A versenytárs nélküli, innovatív készítmények esetében alkalmazható a támogatásvolumen, amely lényege az, hogy a gyártónak forgalmi becslést kell adnia és ha azt túllépi, vissza kell fizetnie a támogatás egy részét.

2005. október

2005. októberétől szigorodott a kiemelten támogatott gyógyszerek felírási rendje. Ekkortól nem írhattak fel magánorvosok 90 és 100 százalékos támogatással, illetve közgyógyellátásra gyógyszereket.

2006. július

2006. júliusában elfogadta az egészségügyi biztosítás és ellátás átalakításáról szóló Zöld könyvet a kormány. A zöld könyv egy szakterületet leíró fehér könyvből (állapotleíró tanulmány egy-egy terület/ország aktuális helyzetéről; nem tartalmaz megoldási javaslatokat) és az abban feltárt problémákhoz, kihívásokhoz rendelt megoldási lehetőségekből áll. A magyar egészségügyről szóló Zöld könyv minden fejezete két részre oszlik: a hazai állapotok leírására, a probléma részletes ismertetésével és a nemzetközi példákból kiolvasható, jellemzőbb megoldási lehetőségek bemutatására¹⁴.

2006. október

2006. október 1-jén 13 támogatott gyógyszer ára csökkent átlagosan 10%-kal és 63 új generikus készítmény került be a tb. által támogatott gyógyszerek közé.

Az orvos és a gyógyszert kiadó patikus köteles tájékoztatni a betegeket a rendelkezésre álló, azonos hatóanyagú, illetve hasonló terápiás hatású alacsonyabb árú készítményekről. Abban, hogy biztonságos és szakmailag megfelelő, ugyanakkor gazdaságilag is hatékony legyen a gyógyszerfelírás, egy szoftver lett az orvosok segítségére. Ha az orvosok a drágább készítményt rendelik szakmai indok vagy a beteg írásos kérelme nélkül, akkor kényszerfejtágítás, figyelmeztetés, pénzbüntetés vagy akár szerződésbontás lehet a következmény (élesben indulásának határideje folyamatosan tolódik).

1. táblázat. A vényíró szoftver színei

boldolt zöld	referencia termék
zöld	a referenciakészítménynél alacsonyabb vagy azzal egyenlő napi terápiás költségű (NTK) készítmény
sárga	a referenciakészítmény NTK-ét kevesebb mint 10%-kal haladja meg a készítmény NTK-e
piros	a referenciakészítmény NTK-ét legalább 10%-kal meghaladja a készítmény NTK-e
nem színezett	nem fix a készítmény támogatása, ezért nem kerül besorolásra
szürke	törzskönyvi törölt termék, legkésőbb három hónapon belül törlésre kerül a támogatási rendszerből

Forrás: http://www.oep.hu/portal/page?_pageid=35,34923&_dad=portal&_schema=PORTAL

A delistázódási határérték a referenciatermék NTK-éhez képesti +20%.

2007. január

A referenciák minősítéséhez 2007. januárjától legalább 1%-os piaci részesedés (6 havi forgalomból 4 egymást követő hónapon át) szükséges. Ennek köszönhetően olyan indiai és kínai generikumok is forgalomba kerülhetnek, amelyek ellátási biztonsága kétséges (a fantomkészítmények olyan gyógyszerek, amelyek be vannak jelelve, de nincsenek jelen a piacon).

Folyamatos a támogatott készítmények körének felülvizsgálata és negyedévenként van fixesítés. Szigorodott és nyilvános lett a gyógyszerek tb. listára kerülése. Az a cél, hogy az újabb készítményeket minél gyorsabban bevezessék a terápiás gyakorlatba, ezzel is ösztönözve a versenyt, amely gazdaságossá teszi a gyógyszerrendelési szokásokat.

Az OEP gyógyszerügyi főosztálya vezetőjének állítása szerint a megtakarításokat újabb innovatív készítmények támogatására fogják felhasználni.

2007. január 15-től átalakult a teljes gyógyszerár-támogatási rendszer. Megváltoztak a gyógyszerár-támogatási kulcsok: az eddig 90%-os támogatás 85% lett, a 70%-os 55%, míg az 50%-os 25%. A fogyasztói árak 0–18%-kal emelkedtek (amennyiben a beteg az olcsóbb készítményt választja). A változtatások eredményeképpen kb. 3000 gyógyszer lett drágább. 1638 készítmény térítési díja 30–50% között emelkedett, míg 882 gyógyszeré több mint 50%-kal nőtt. Mindösszesen 19 termék támogatása lett magasabb. A cukor- és szívbetegek egyes gyógyszereinél a támogatási mérték nem változott, viszont az antibiotikumoké és egyes fájdalomcsillapítóké igen. A minisztérium arra törekedett, hogy nagyobb támogatást azon készítmények kapjanak, amelyeket folyamatosan kell szedni.

Új közgyógyellátási rendszer

2006. júliusától megváltozott a közgyógyellátási rendszer (Magyarországon 0,5 millió közgyógyellátott van). A jogosultságot egy évre állapítja meg a jegyző és a Megyei Egészségpénztár (MEP) állítja ki az igazolványt. Minden közgyógyellátott betegnek egyéni gyógyszerkeretet állapítanak meg a krónikus betegségéhez kapcsolódóan, ami havi minimum 1000, maximum 12 000 forint lehet térítési díjon számítva (ha nem éri el az 1000 forintot a krónikus betegségek alapján számolt gyógyszerköltség, akkor nem állapítanak meg egyéni keretet). Ezen felül évi 6000 forint térítési díjon számított ún. eseti keret áll minden beteg rendelkezésére. Az eseti keret mindenkinek jár, még annak is, akinek nincs egyéni kerete. A közgyógyellátott betegek bármelyik támogatott gyógyszerre elkölthetik a keretüket. A nem támogatott készítmények nem válthatók ki a gyógyszerkeret terhére. A gyógyszerkeretet háromhavonta egyenlő részletekben, az eseti keretet pedig a jogosultság kezdetekor bocsátja az OEP a páciensek rendelkezésére. A keret meghatározásakor az egészségügyi miniszter által elfogadott és hivatalosan közzétett terápiás eljárásrendekben, illetve szakmai irányelvekben az adott betegség kezelésére meghatározott hatóanyagokat veszik figyelembe. Amennyiben nincs ilyen irányelv, az igazoláson feltüntetett hatóanyagot veszik alapul. Ha az adott hatóanyagot egyetlen készítmény tartalmazza, erre árazzák be a keretet. Ha több támogatott készítmény is tartalmazza az adott hatóanyagot, akkor az OGYI által egyenértékűnek minősítettek közül a legalacsonyabb napi terápiás költségű készítmény térítési díját veszik figyelembe. A háziorvos igazolja a gyógyszereszedést. A patikák és az OEP közötti kapcsolatot on-line rendszer biztosítja.

Megszűnt a gyógyszerek térítésmentessége

2007-ben megszűnt a gyógyszerek térítésmentessége. A minimális térítési díj a kiemelt támogatási kategóriájú medicinák esetében 300 forint. A közgyógyellátottak ezt a keretük terhére fizetik.

Az állam és a cégek közös kockázatviselése (a kassa hiányából mindenkinek vállalnia kell)

A törvény alapján a gyógyszer-ártámogatási keret legfeljebb 10%-áig terjedő túllépését az OEP, a gyártók és a forgalmazók közösen fizetik meg. Az egészségbiztosítási alap degresszíven, a gyártók, valamint a forgalmazók progresszíven vesznek részt a túllépés mérséklésében. A tervezet szerint az állam 2007-ben 364 milliárd forintos gyógyszerkasszával számolt az első körben, amiből 44 milliárd forintot fizettet ki a gyártókkal. Amennyiben a támogatás átlépi a 364 milliárd forintos határt, akkor 400 milliárd forintig a gyógyszergyártók a túlköltekezés felét fizetik a kasszába, ha pedig a 400 milliárdot is átlépi, akkor az azon felüli résznek már az egészét. A gyártóknak különféle címen 2007-ben sok tízmilliárd forintot (kb. 120 milliárd forintot) kell befizetniük az egészségbiztosítási alapba.

Befizetési kötelezettségek

Háromféle adó¹⁰:

1. 5%-os ÁFA.
2. 12%-os rabatt
az egészségbiztosító gyógyszerkasszájának tervezett összegét meghaladó gyógyszerforgalom után kell befizetniük a cégeknek az adót valamennyi közfinanszírozásban részesülő, gyógyszerárban forgalmazott gyógyszer után (a tárgyévi forgalmi adatok alapján adódó társadalombiztosítási támogatásnak a termelői árral arányos részére 12%-os befizetési kötelezettség).
3. sávós adónem
amennyiben a rabatt sem fedezi a gyógyszerátamogatás összegét, úgy e fölött életbe lép a sávós visszafizetés.

A fix támogatási összeg meghatározását jelentő referencia árnál alacsonyabb árú termék esetében a gyártónak/forgalmazónak nem kell megfizetni a 12%-os forgalomarányos befizetést (kötelező kereskedelmi rabatt), ha legalább 3 évig a vállalt áron forgalmazza a készítményt.

A gyógyszercégek egyes régebbi készítményeiket levették/leveszik a tb. listáról, és a jövőben meggondolják, hogy innovatív orvosságaikat behozzák-e Magyarországra.

Az orvoslátogatók (számuk Magyarországon 2006-ban kb. 2700) után kötelezően fizetendő az 5 millió forintos (eddig 15 ezer forint volt) regisztrációs díj és az évente 1 millió forintos megújítási díj (licencdíj). A kormány szigorította a gyógyszergyártók orvosi rendelőkben folyó promóciós és marketing tevékenységét is.

A gyógyszer nagykereskedelem privatizált. Jelenleg a forgalom mintegy 90%-át 5 nagykereskedő bonyolítja. 2007-től forgalommal arányos befizetési kötelezettség terheli a nagykereskedőket is. Valamennyi általuk forgalmazott közfinanszírozott gyógyszer után a teljes évi támogatott nagykereskedelmi árrestőmeg 2,5%-a a fizetési kötelezettség¹⁰.

Patikaalapítás és működtetés liberalizációja (5000 lélekszám, egymástól 250 m feloldása)

(Három éves átmeneti időre felfüggesztették. Azok a gyógyszertárak, akik plusz szolgáltatásokat vállalnak, már a törvény hatályba lépésével nyithatnak patikát.) Új kérelmező akkor nyithat gyógyszertárat, ha három évig napi 24 órában nyitva tart vagy folyamatos készenléletet

biztosít, csomagküldő szolgálatot működtet, a fekvőbetegek részére gyógyszer-házhozszállítást vállal vagy a nem vényköteles készítmények esetében internetes tájékoztató honlapot tart fenn. Fiókpatikák létesítését engedélyezik a kistérségekben és a nyaralóhelyeken idényjelleggel. A hátrányos helyzetű gyógyszertárak támogatását a 30 millió forintnál nagyobb árrést beszedő patikákra kivetett szolidaritási adóból oldják meg¹⁰.

A Magyarországon működő 2050 (2006-ban) gyógyszertár fenntartását az eladott gyógyszerek árrése biztosítja. A hazai gyógyszer-kiskereskedelemben európai szinten kivételesen alacsony az árrés, ami nemzetközi összehasonlításban igen olcsóvá tette eddig a patikahálózat fenntartását. A patikák közel fele havonta kb. 10 millió forint bevétel utáni 1–1,3 millió forint árrésből tartja fenn magát.

A szolidaritási díj a 30–50 millió forint közötti éves árrés-tömegegél bíró patikáknak (623 db) 0,5%, a 50–75 millió forint közötti éves árrés-tömegegél bíró patikáknak 250 ezer forint + az 50 millió forint feletti rész 1%-a és a 75 millió forint feletti éves árrés-tömegegél bíró patikáknak 500 ezer forint + a 75 millió forint feletti rész 2%-a.

Vény nélküli gyógyszerek gyógyszertáron kívüli forgalmazása

2007-től bizonyos recept nélküli szereket (több mint 280 készítmény; fájdalom és lázcsillapítók, gyulladáscsökkentők, szem-, illetve orrcseppek, orrspray-k, savlekötők, hashajtók, köptetők, aranyér-, gombásodás elleni szerek, hámosítók, jód tartalmú fertőtlenítők, szemölcs-, illetve tyúkszem elleni készítmények, bizonyos krémek, kalciumtartalmú készítmények és vitaminok) patikán kívül, hipermarketekben és benzinkutakon is (nem szabad polcon) lehet árusítani.

A Magyar Gyógyszerész Kamara hatáskörének csökkentése

A patikaalapítás engedélyeztetését elvették a Magyar Gyógyszerész Kamarától (MGYK), az ÁNTSZ hatáskörébe került át ez a feladat. A fogyasztóvédelmi ellenőrzést az Egészségbiztosítási Felügyelet (EBF) végzi. Eltörölték a kötelező kamarai tagságot úgy, hogy a kamarák köztestületi jellegét megtartották.

Következtetések

A felsorolt változások gyökeresen átstrukturálják a hazai gyógyszerpiacot:

- ✓ a generikus gyógyszerek száma rövid távon emelkedik
- ✓ a generikus gyógyszerek aránya rövid és hosszú távon egyaránt megnő
- ✓ a generikus gyógyszerek árszínvonala csökken
- ✓ a nem vényköteles készítmények forgalma tovább emelkedik
- ✓ a nem vényköteles készítmények árszínvonala emelkedik
- ✓ bevezetésre kerülő új originális gyógyszerek száma (db/év) növekedni fog
- ✓ két pólusú gyógyszerpiac kialakulása várható (generikumokat forgalmazók és originátorok)
- ✓ a közeljövőben több, eddig ismeretlen generikus cég megjelenése várható
- ✓ a gyógyszerpiac hosszú távon koncentrálni fog (gyógyszergyártók és forgalmazók száma csökkeni fog – főleg a nagy K+F igényeseknél)

- ✓ az orvoslátogatók száma csökken, feladatkörük átalakul
- ✓ munkaerő túlkínálat a gyógyszerpiacon
- ✓ a patikák száma növekedik, patikaláncok kialakulása várható
- ✓ a gyógyszertárak „beteg-központúbbá” válnak
- ✓ az „életben maradt” gyógyszercégek marketingstratégiája, termék-, ár-, értékesítési és kommunikációs politikája átalakul
- ✓ a gyógyszercégek reklámozásra és kutatás-fejlesztésre fordított költségeinek aránya eltolódik a K+F irányába
- ✓ a kutatás-fejlesztés szerepe megnő, fejlődési üteme fokozódik
- ✓ biotechnológiai cégek felvásárlása, előtérbe kerülése
- ✓ spin-off vállalatok számának növekedése
- ✓ az orvosok gyógyszerválasztási szokásai átalakulnak
- ✓ az emberek gyógyszerhasználati szokása megváltozik
- ✓ a megvásárolt és ténylegesen el is fogyasztott vény nélkül beszerezhető gyógyszerek aránya megváltozik (növekedni fog az otthon elfekvő készlet)
- ✓ internetes gyógyszerrendelés és futárszolgálatok megjelenése
- ✓ gyógyszertári termékek hipermarketek áruhoz hasonló akcióinak megjelenése (pl. egyet fizet kettőt kap, árukapcsolások, leértékelések).

Felhasznált irodalom

1. Fekete Tibor (2004): „*Dinamikusan nő a gyógyszerpiac*”. Kórház, XI. évf., 2004. április, 29–32. o.
2. dr. Gálné Knippel Barbara (2007): „*A hazai gyógyszerpiac átalakulása napjainkban*”. *Lege Artis Medicinae*, 17. évf. 8–9. szám.
3. Lepp-Gazdag A.–Gulácsi L. (2005): „*Az egészségügyi költségrobbanás és a gyógyszerfinanszírozás*”. *Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás*, I. évf. 1. szám 34–52. o.
4. Nógrádi Tóth Erzsébet (2006): „*Csúszik a gyógyszertörvény*”. *Világgazdaság*, 2006. november 3.
5. Dr. Rékassy Balázs (2006): „*...kérdezze meg gyógyszerészét!*”. *Népszabadság*, 2006. szeptember 15.
6. Schön István (1999): „*Mi lesz veled, hazai gyógyszerkutatás?*”. *Magyar Tudomány*, 1999. június.
7. Vitrai József–Hermann Dóra–Vizi János–Csaba Iván (2006): „*Valójában mennyi közpénzt költünk Magyarországon gyógyszerekre?*”. *Informatika és Menedzsment az Egészségügyben*, V. évf., 10. szám.
8. Med-Courier (2000), *Egészségügyi információk*, 2000. június 2. (www.euuzlet.hu/szamok/szamok2.html, 2007. január 10.)
9. „*Szűk esztendőök után fogyókúra*”. (2001) *Cégvezetés*, IX. évf., 9. szám.
10. 2006. évi XCVIII. törvény a biztonságos és gazdaságos gyógyszer- és gyógyászati segédeszköz-ellátás, valamint a gyógyszerforgalmazás általános szabályairól, *Magyar Közlöny* 2006/146. szám, 11 173–11 201. o.
11. www.doki.net/sajtofigyeles.aspx?&nid=117475
12. www.eski.hu/new3/politika/politika_oecd.php, 2007. február 14.
13. www.eski.hu/alaptabla/Ealapki_p.xls, 2007. február 20.
14. www.magyarorszag.hu/allampolgar/ugyek/egeszseg/szocszemell20051116/kozgyogyell20060627.html, 2007. február 23.
15. www.oep.hu/portal/page?_pageid=35,34923&_dad=portal&_schema=PORTAL

ESÉLY A SIKERRE

ABSZTRAKT

A tanulmány a női siker esélyeivel foglalkozik. Vannak, akik a női karriert a bolhaidomításhoz hasonlítják. Az „üvegplafon szindróma” kifejezést először 1970-ben használták azokra a szervezeti előítéletekre, amelyek megakadályozták a nőket az előrejutásban. Az UNICEF 1990-ben már árnyaltabban fogalmazott, és az „üvegfalak” kifejezést használta a probléma leírására, mivel 20 év alatt a probléma is változott. Most már a vezető beosztású nőket érő hátrányos megkülönböztetésről beszélnek, őket a stratégiaiilag kisebb jelentőségű és kevésbé jelentős területekre szorítják. Az új évezredre a nők helyzete átvértelődött, s az új lehetőségek, kihívások által bizonyos értelemben kitarult a világ a hölgyek előtt. Ebben az új értékrendben fokozott felelőssége van a vezetői elitnek, benne a női vezetőknek is. Általános trend, hogy a nők egyre nagyobb teret kapnak a gazdaságban, a kultúrában, a tudományban és közéletben. Stratégiai fontosságú tehát Magyarországon is „felkészíteni” a döntéshozó hölgyeket, akik bár különböző szakmai területen tevékenykednek, mégis ugyanazokkal a kihívásokkal, problémákkal kell szembenéznük. A tanulmányban – a női siker összetevőit, feltételeit vizsgálva – röviden foglalkozom a női-férfi kommunikáció közti különbséggel, a vezetői stílus és a nemek közti összefüggéssel, a női sikert segítő és gátló sztereotípiákkal, a különböző kultúrák és a női vezetés esélyeinek kérdésével. Végezetül bemutatok egy programot, amely célul tűzte ki a nők sikerességének és harmóniájának elősegítését.

Bevezetés

Az emberiség nemek szerinti tagolódásának következményei, s ezek vizsgálata az utóbbi évtizedekben vált intenzívvé. A nemek viszonyát két alapállásból vizsgálják. Az egyik szerint a nemek közötti különbségek a biológiai nemre vezethetők vissza (male, female), az ebből következő fizikai és lelki különbségekre. A másik alapállás szerint a különbségek oka a társadalmi nemben keresendő (gender), ami tanult viselkedés, melyet a szocializáció során sajátítunk el. Eszerint nőnek vagy férfinak lenni azt is jelenti, hogy megtanuljuk a nemünktől elvárt viselkedést és nyelvhasználatot (Kiss 1996).

A két nem képviselőit a szocializáció során eltérő hatások érik. Ezek a különbségek nyilván befolyásolják a nemek képviselőit a vezetői tevékenységben is, de hogy milyen módon, azt nem egyszerű megmondani. Amennyiben létezne egy lista, amely felsorolná, milyen tulajdonságokkal, milyen arányban kell a vezetőnek rendelkeznie ahhoz, hogy igazán sikeres legyen, egyszerű lenne a dolgunk, csak azt kellene megvizsgáljunk, milyen arányban rendelkeznek a férfiak és a hölgyek e tulajdonságokkal.

A szakirodalom azonban nem tud egységes recepttel szolgálni a jó vezetőre: nem lehet olyan tulajdonságlistát összeállítani, amely biztosan meghatározná a jó és sikeres vezetőt. Azt, hogy egy vezető beválik-e vagy sem, mindig a körülmények döntenek el: a különböző helyzetek különböző tulajdonságú vezetőket követelnek meg. A hangsúly az alkalmazkodáson, a környezeti tényezők és a vezető jellemzőinek összhangján van.

Érdekes ellentmondások figyelhetők meg a női vezetéssel kapcsolatban. Egyrészt a nőkről mint vezetőkről sokkal kevésbé határozott a kép, mint a férfi vezetőkről. Másrészt a vezetők sikerességében döntő jelentősége van a kiváló kommunikációs készségnek, az erős beleérző

képességnek, a nagyobb érzékenységnek az emberi kapcsolatok világában, a kompromisszum-készségnek, a körültekintő döntési módnak, amelyekben a női menedzserek – közismerten – tehetségesebbek. Bár egyre gyakrabban top-vállalatvezetés pozícióban is tevékenykednek nők, ugyanakkor a fejtámasz cégek jóval szívesebben közvetítenek férfiakat vezetői pozíciókba, mert így érzik biztosítottak a későbbi megrendeléseket.

A vezetők mindennapi tevékenységének, feladatainak vizsgálata alapján készült egyik felmérés szerint (Baloghné Kovács 2003) nem található olyan területek, amelyeken a nők ne tudnának éppúgy megfelelni, mint férfitársaik. Foglalkoztatottsági arányuk és képzettségük alapján ugyanakkor sokkal több nőt kellene találnunk a vezetők között, mint azt a valóságban tapasztaljuk. A szakemberek szerint a legfontosabb a vállalati kultúra, a HR-munka, a tehetség felismerésének és fejlesztésének hiánya, az elszigeteltség, valamint a munka és a családi/magánélet összeegyeztethetőségének nehézsége. A nők lehetőségei javulnának, ha a gátló tényezőket kiiktatnák.

Női és férfi kommunikáció

Természetes különbségeik tudata nélkül a férfiak és a nők sohasem érthetik meg egymást. Azt várják el a másiktól, hogy olyan legyen, mint ők. A férfiak azt várják a nőktől, hogy úgy gondolkodjon, kommunikáljon, mint a férfiak. A nők azt várják a férfiaktól, hogy ugyanúgy érezzék, kommunikáljon, mint ők. Ha felismerjük és tiszteletben tartjuk e különbségeket, a másik nemmel való viszonyunkban jóval kevesebb feszültség gyülemlik fel, és a másik viselkedése nem lesz többé érthetetlen és bosszantó számunkra, nem leszünk követelőzők, indulatosak, fensőbbeseken kritikusak és türelmetlenek.

A nők és férfiak nyelvi, illetve nyelv által kifejezésre jutó viselkedésének eltéréseire, különbözőségének okaira többféle magyarázattal szolgáltak a nyelvészek Robin Lakoff 1973-ban megjelent úttörő munkája, a *Women's Place* óta. De valamennyit egybeköti az az elkötelezettségük, hogy kutatómunkájukat a nők érdekében végezzék, a nők különféle csoportjainak nézőpontjából feltett kérdésekre keresett válaszaik közzététele révén.

A nemek és a nyelv viszonyát két alapállásból vizsgálják. Az egyik szerint a nemek közötti nyelvhasználati különbségek a biológiai nemre vezethetők vissza, az ebből következő fizikai és lelki különbségekre. A másik alapállás szerint a nyelvhasználati különbségek oka a társadalmi nemben keresendő. A kutatók napjainkban ez utóbbi alapállást tekintik helyesnek, s a továbbiakban mi is ennek szellemében vizsgálódunk.

Ezen belül kétféle megközelítéssel találkozunk. Az egyik a dominancia-megközelítés. E szerint a társadalomra a férfiak dominanciája a jellemző, a nők tehát az elnyomott csoport. A köztük levő nyelvhasználati különbségek a férfiak fölérendeltségéből és a nők alárendeltségéből következnek. Az „elnémított csoport” elmélet szerint például a nők azért boldogulnak nehezebben a közéletben, mert nyelvünk szavait és azok használati szabályait a férfiak alkották (Griffin 2003: 469–481). A különbség-megközelítés a másik, az újabb. E szerint a férfi és a női kommunikáció nem jó és rossz, uralkodó és alárendelt kapcsolatban állnak egymással, csak egyszerűen mások. Nők és férfiak a – társadalomban betöltött eltérő szerepükből és helyzetükből következően – sajátos társadalmi csoportot alkotnak, amelyeknek sajátos kapcsolathálózatuk van, s meghatározott szubkultúrába tartozást is jelent. A „2 kultúra” hipotézis szerint a férfiak és nők közötti társalgás különböző kultúrák társalgása. Fontos funkciójuk a csoportidentitás nyelvi kifejezése (Griffin 2003: 444–455).

Kommunikációs zavar nap mint nap előfordul férfiak és nők között. A beszélő partnerek azonban legtöbbször nincsenek tudatában, hogy különböző kultúrák találkozására került sor, és hogy a problémák megbeszélése egymás közt csak ront a helyzeten, ha a problémát eleve az egymástól eltérő beszédmódjuk okozza.

A különbségek figyelmen kívül hagyása nagyobb kockázattal jár, mint azoknak néven nevezése. A férfiakat elsősorban a státus foglalkoztatja, a hatalom, a pozíció megszerzése, miközben keményen dolgoznak függetlenségük megőrzésén. A nők meghittságra, bizalmas kapcsolatra vágnak, és ezek a vágyak veszélyeztetik a férfi szabadságát. Ez lehet a kiindulópont: a nők kapcsolat-, a férfiak státusorientáltak a különbség megközelítés szerint.

A különbségek részletes bemutatását a terjedelmi korlátok nem teszik lehetővé, az egy másik tanulmány feladata. A témával több forrás is foglalkozik (Griffin 2003, Gray 1995, Kiss 1996: 100–112).

Van-e a vezetői stílusnak neme?

A sikeres vezetőnek lágyabbnak kell lenni?

Fontos, vitákat kiváltó kérdés az, hogy a nők eltérő vezetési stílust hoznak-e a szervezetekbe a huszonegyedik században. A legújabb szervezetelmélet szerint a sikeres vezetőnek lágyabbnak kell lennie, szükséges az emberközpontú megközelítés. Ha a résztvevői, együttműködő vezetési stílus kerül fölénybe, az sokkal inkább összekapcsolódik a nőekkel, mint a férfiakkal. Mivel a nőknek természetes hajlamuk van az ilyen viselkedésre, akkor felesleges aggódnni karrier-lehetőségeik miatt? Mivel ők nagymértékben megfelelnek a sikeres vezető új kritériumainak, soha nem látott virágkor elé néznek?

Egy Európa, Japán, Észak- és Dél-Amerika 1500 menedzserét e témában megkérdező vizsgálat eredménye szerint a menedzserekkel szemben támasztott általános elvárások 2000-ben a lelkesedés, az ösztönözni tudás, a nyíltság, kreativitás, az intuíció, a jó teammunka-készség, csapatának meggyőzően közvetíti a jövőképet, állandó, élénk kapcsolatot tart beosztottjaival, szoros kapcsolatot tart az ügyfelekkel. A lelkesíteni tudás, az ösztönzés, a bátorítás, a nyíltság jó kommunikációs készséget feltételeznek, amelyek területén a nők – általános tapasztalat szerint – kiváló adottságokkal rendelkeznek (Borgulya 1999: 433).

Az emberi erőforrásokért felelős vezetők kommunikációja nem pusztán információközvetítés, hanem komplex kommunikációs rendszer. Egy vállalat gazdasági sikerét nem csupán a kiváló hardver hozza meg, hanem legalább annyira fontosak egy szervezet teljesítőképességében a világosan megfogalmazott célok, a közös alapértékek, az elfogadott viselkedési módok, az identitás, az attitűd, a motiváció. Egy szervezet hatékony intern (belső) kommunikációja nélkülözhetetlen a jó munkahelyi klíma kialakításában, a konfliktusok, a változások adekvát kezelésében. Egy jól kiépített kommunikációs rendszer alkalmas tehát a szervezeti és individuális teljesítmények serkentésére, építi a szervezeti kultúrát, fejleszti a vezetőket és a vezetetteket egyaránt, lehetőséget ad új szemlélet közvetítésére stb. Kulcskérdés tehát a kommunikáció, így nő az igény a kommunikatív menedzserek iránt, amelyterületen a nők – köztudottan – jól teljesítenek.

Van-e tehát nembeli eltérés aközött, ahogyan férfiak és nők vezetnek, és ez mennyiben mutat utat a vezetői sikerhez szükséges képességek meghatározásához? A női vezetők tulajdonságainak leírása összecseng a vezetéselméletben jelenleg uralkodó trenddel. Az 1980-as években

a vezetélméletben szemléletváltás történt, mivel fokozatosan felismerték, hogy a hagyományos vezetői eljárások rontották az amerikai üzlet versenypozícióját. Peters és Waterman, a két menedzsment-guru szerint a menedzsereknek irracionális és intuitív képességekre is szükségük van a sikerhez. Állításuk szerint a jövőben a cégek kevésbé hierarchikusak lesznek, többet fognak építeni a csapatmunkára és a konszenzus-menedzsmentre, előtérbe kerülnek a nőies kommunikációs eszközök és az együttműködés.

Ez a nemi meghatározottságú vezetési stílussal kapcsolatos ellentmondás nagyban összecseng a feminista mozgalom nagy vitájával, melynek az a lényege, hogy vajon a nők lényegileg eltérnek a férfiaktól, vagy tulajdonképpen ugyanolyanok. Az 1970-es években a feminista szerzők gyakran jelentéktelennek tekintették, vagy akár figyelmen kívül is hagyták a férfiak és nők közti különbségek létezését, így bizonyítva, hogy a nőknek ugyanolyan képességeik vannak, mint a férfiaknak, ezért azonos lehetőségekhez kell jutniuk a munka terén. Azonban az 1980-as évektől egyre inkább a nők különbözőségére került a hangsúly a feministák körében, és nagyra értékelték a különleges női értékeket, viselkedést, gondolkodásmódot, érzéseket. A gondolatokban az az alapvetően új, hogy a különbséget most már nem tekintik az alsóbbrendűség vagy a hierarchikus elrendezés szinonimájának.

A Harvard Business Review egyik száma (1990) nagy vitát robbantott ki, amely megkérdőjelezte, hogy a nőknek valóban a férfiakétól eltérő-e a vezetési stílusuk, és ha igen, ez mit jelenthet a menedzsment mindennapi gyakorlatában? A cikk azt állította, hogy manapság a női vezetők a legmagasabb beosztásokig is eljutnak, de „nem úgy, hogy átveszik a férfiak esetében sikeresnek bizonyult stílust és viselkedést, hanem úgy, hogy fejlesztik a nőként átélt tapasztalataikat, és ebből alakítják ki saját stílusukat. Azon tulajdonságaik miatt sikeresek – és nem azok ellenére –, amelyeket ezt megelőzően tipikusan nőinek és így vezetésre alkalmatlannak ítélték”.

A cikk negatívnak tüntet fel a vezetési stílussal összefüggő férfias jellemzőket, mint dominancia, agresszivitás, racionalitás, a korábban pedig értéktelennek feltüntetett nőies vonások, mint a lágyság, érzelmesség nagyon pozitívan értékeltté válnak. Ez az egyszerű csere aligha jelent hatalmas előrelépést a nők számára a menedzsment terén. Vajon előmozdítják-e ezáltal a női vezetők ügyét?

Ellentrendként azonban megjelenik a kemény vezetés iránti újabb igény. Ennek oka az lehet, hogy az üzleti életre jellemző folyamatos szerkezetátalakítás, elbocsátások felerősítették a vezető menedzserekre nehezedő nyomást. Mindent áthat a jövő bizonytalansága. A hagyományos, életre szóló karrier modellje, mely a munka és az előmenetel biztonságán alapult, átadta a helyét nagyon sok szervezetben a leépítés miatti elbocsátástól való nagyon is reális félelemnek. E feltételek nem segítik elő a bizalmon és együttműködésen alapuló munkahelyi kapcsolatok fenntartását. Sőt, a túlélés logikája szerint egyre erősebb lesz az egyének közti verseny a pozíciók számának csökkenése miatt. Ebben a gazdasági környezetben a férfiak és a nők egyaránt gyakran úgy érzik, hogy alkalmazkodniuk kell a férfi vezetési stílushoz, mert gyakorlatilag még mindig egyedül ez a hatékony. Vagyis nem lehet „women”-re módosítani a „man”-t a „management”-ben? (Wajcman 1998.)

Az, hogy miket tartunk a jó vezetés összetevőinek, az idők folyamán szükségszerűen változni fog. A fő kérdés az, hogy a hatásos menedzsmenthez kötött minőségek gender-semlegesek-e, vagyis nemileg semlegesek-e vagy nem. Fontos, hogy ne keverjük össze a „nőies” tulajdonságok menedzsmentben való pozitív értékelését azzal a törekvéssel, hogy több nő kerüljön felső vezetői pozícióba. Lehet, hogy nem a nők fognak tömegesen beáramlani a felső vezetésbe,

hanem a férfiak felismerik, alkalmazzák, és beillesztik repertoárjukba majd ezt az újra felfedezett „nőies” stílust.

Az a veszély is fennáll, hogy ha a nők tulajdonságaira koncentrálunk, nem pedig az őket akadályozó szervezeti korlátokra, akkor a nemileg meghatározott vezetési stílusról szóló vita elfedi azt a tényt, hogy a nők mennyire kiszorulnak az üzleti életből.

Ki a legjobb vezető? Nem férfi és nem nő, hanem a kettő nyerő kombinációja lenne az ideális üzletember. Egy vezető, aki olyan empatikus, mint egy nő, de nem avatkozik bele alkalmazottai magánéletébe. Olyan érzéke van a marketinghez és az ügyfélkapcsolatokhoz, mint egy nőnek, de olyan jó a cég működtetésében, és a pénzügyek terén, mint egy férfi. Képes nagyszabású változtatásokra, de csak hosszas döntési folyamatot követően. Reményeim szerint a női és a férfi menedzsment vizsgálatának eredményei közelebb visznek egy realisabb megoldáshoz. A megoldást a női menedzsmentsikerek vizsgálatában, a nemek előnyös tulajdonságai kölcsönös kiaknázásában, a két nem egymást – vezetői pozícióban is segítő, támogató magatartásában célszerű keresni.

A női sikert segítő és gátló sztereotípiák

A sztereotípiák

A nemek közti kommunikáció sajátos volta abból fakad, hogy különböző „kultúrák” reprezentánsai kerülnek kapcsolatba egymással, aminek következtében megsokszorozódnak a megértést zavaró elemek, felerősödnek bizonyos kommunikációs „zajok”. Ki-kik saját neveltetése során személyisége részévé vált értékeket, normákat, viselkedést tartja magától értetődőnek. Amikor a más kultúrával találkozik az e meghatározottságából eredő elvárásai nem teljesülnek, kommunikációs konfliktushelyzet alakulhat ki. Sok esetben egymás iránti előítéletekkel, negatív sztereotipizálással is megterhelődik a kapcsolat.

A sztereotípiák kifejezést Walter Lippmann, amerikai újságíró alkalmazta először 1922-ben azokra a gondolati folyamatokra és képződményekre, amelyek segítik az embert a bonyolult környezetben való tájékozódásban (Hidasi 2004: 131). Allport, amerikai pszichológus szerint a sztereotípiák nem más, mint egy embercsoportra vonatkoztatott általánosított hiedelem (Allport 1999). A szónak nincs elfogadott magyar megfelelője, nem tehetünk egyenlőségjelet a sztereotípiák és az előítéletek közé. Az előítélet ugyanis egy fokkal erősebb, mint a sztereotípiák, amennyiben nemcsak értékítéletet, hanem attitűdöt is jelent. Ez szélsőséges esetben diszkriminációhoz vezet, ami a sztereotípiák még magasabb fokozata, amennyiben már kirekesztő viselkedésben is kifejezést nyerhet (Hidasi 2004: 130).

A sztereotípiák és az előítéletek, e két szociálpszichológiai fogalom kapcsolatban áll egymással. Eszerint a gondolkodáson alapuló általánosítások a sztereotípiák, az érzelmi alapúak az előítéletek. Az előítéletek tehát érzelmi indíttatású, tapasztalati úton meg nem erősített, nagy stabilitású általánosítások személyekkel, csoportokkal vagy tárgyakkal szemben. Egyes pszichológusok csak a negatív tartalmú általánosításokat kezelik előítéletként, mások szerint kialakulhatnak pozitív beállítódások is. A sztereotípiák viszont lehet pozitív és negatív (Borgulya 1998: 14–18).

Mind a sztereotípiák, mind az előítéletek oka kereshető az egyénben és a közösségben egyaránt. Lehet az oka autoriter karakter, frusztráció vagy az egyén szellemi korlátai, lehet azonban a csoport keretei között zajló neveltetés (szocializációs folyamat) eredménye. Kialakulá-

sában kiemelt szerepe van a gyermekkori hatásoknak. Mivel az üzenet küldőjével szembeni erős érzelmi töltés (akár pozitív, akár negatív) zajforrás a kommunikáció folyamatában, így annak torzulását eredményezi.

A sztereotípiák egyre mobilabb világunkban hasznos szerepet is betöltenek, számos funkciót látnak el. Nélkülözhetetlenek a társas társadalmi közegben való tájékozódásnak. Nem vitatva, hogy a kategóriába sorolás járhat torzításokkal is, hangsúlyozzuk, hogy a szociális kategóriák és sztereotípiák funkcionálisak, és szerepük megkerülhetetlen az emberek megismerésében és a társadalmi tájékozódásban. Egy számunkra ismeretlen közegben rendszerező szerepük van, kapaszkodót kínálnak. Alkalmazásuk révén törekszünk a bizonytalansági tényezők csökkentésére. Öngazoló funkciójuk pedig megerősítést, önbizalmat ad (Hunyady 2001: 41).

A sztereotípiák és az előítéletek jelentős része információk alapján rakódik le az emberi tudatban akarva vagy akaratlanul. Akaratlagos az információszerzésünk, ha igyekszünk előzetesen adatokat gyűjteni az adott népről, kultúráról, nemről. Akaratlanul is kapunk azonban háttér-információt attól a társadalmi közegetől, amiben élünk. A negatív sztereotípiáktól saját ellentétes élmények hatására sem könnyű megszabadulni.

Sztereotípiák a tudatunkban nemcsak másokról, hanem önmagunkról is élnek. Szubjektív világképünkben kitüntetett szerepet játszanak azok a kategóriák, amelyekbe tartozunk, amelyekbe tartozónak tekintjük magunkat. Az autosztereotípiák komplexebbek, mint a heterosztereotípiák, ebből következően a több ismeret lehetővé teszi az árnyaltabb képalkotást. Táblázatban szemléltetve a fenti típusok különíthetők el (1. táblázat).

1. táblázat. Kulturális sztereotípiák

	Autosztereotípiák	Heterosztereotípiák
Mi	önkép	mi mit gondolunk másokról
Mások	mások mit gondolnak rólunk	X csoport mit gondol Z csoportról

Forrás: Hidasi Judit (2004): Interkulturális kommunikáció. Scolar Kiadó, Budapest, 130. o.

A pozitív önkép kialakítása és táplálása nagyon fontos eleme egy ország boldogulásának: az önbizalom és a pozitív attitűd a gazdasági teljesítményben is látszik. Az, hogy mit gondolunk másokról, függ a neveltetésünktől, a személyes tapasztalatoktól és a médiától. Vagyis a heterosztereotípiák alakulásában a környezetnek is óriási felelőssége van.

A sztereotípiák tehát nem feleslegesek, alkalmazhatóságuk korlátaival azonban tisztában kell lenni. A sztereotipizálás veszélyeire való felhívás, a sztereotípiák vizsgálatának és elemzésének szükségessége irányította rá a figyelmet arra, hogy a sztereotípiáktól el kell különíteni az ún. szociotípiákat. Szociotípiáknak nevezi a szakirodalom azokat a csoportra vonatkoztatott hiedelmeket, amelyeknek egzakt vizsgálati alapjuk van, érvényességük dokumentálható (Hidasi 2004: 132).

Sztereotípiák a nemek közti kommunikációban

Teljesen azonos viselkedéseknek alapvetően eltérő lehet a megítélése férfiak és nők vonatkozásában. Hogy egy határozott döntést mikor értékelnek kapkodónak, vagy egy tapintatos döntést megadásnak, az értelmezés körülményeitől függ, nem magától a cselekedettől. Teljesen

másként ítélnék meg egy tettet, attól függően, hogy azt nő vagy férfi hajtotta-e végre. Például lehet egy cselekedet „határozott”, „döntésképes” és „racionális”, ha egy férfi cselekszi, de ha ugyanezt egy nő teszi, akkor az már „erőszakos”, „hisztérikus” és „irracionalis”. Ha egy nő demokratikus vezető, akkor lágynak vagy döntésképtelennek tartják, ha pedig asszertív, akkor agresszívnek. (A karrierhez a megalapozott szakmai tudáson kívül az asszertív vezetői tulajdonságok is nélkülözhetetlenek. Az asszertív vezető magabiztos, nem mentegetődzik feleslegesen, nem belenyugvó.)

A cégeknél sokszor azért becsülik alá a nők erősségeit, mert tévesen úgy hiszik, hogy az emberi képességek nem üzleti képességek. Holott ezek igazából elválaszthatatlanok egymástól. A nők magatartását gyakran alulértékelik, mivel félreértik szándékaikat. Így például, ha egy női vezető időt szakít arra, hogy értekezlet után beszéljen egy késve érkező alkalmazottal az ott elhangzottokról, akkor ezt esetleg egyszerűen csak szívességnak tartják a részéről, nem pedig azon igény megnyilvánulásának, hogy a munkatársak kellően informálva legyenek egy fontos döntés meghozatalához. Ilyenfajta aktivitása üzleti szempontból láthatatlan marad, mert amit tesz, azt a kollégák csupán kedvességének tulajdonítják.

Ha figyelembe vesszük ezeket a kényszerítő erőket, nem meglepő, hogy sok női vezető úgy alkalmazkodik, és úgy él túl, hogy férfiasabb a férfiaknál is (www.it.karrier.hu, 2005. július 7.).

Megoldási lehetőségek

Mivel a negatív sztereotípiák és előítéletek kialakulásában a szocializáció során zajló tanulás játszik meghatározó szerepet, ugyanúgy csökkentésüknek is a tanulás az egyik legfontosabb eszköze. A kritikátlan sztereotipizálás elkerülése érdekében több mindent tehetünk:

1. Önvizsgálat: figyeljünk önmagunkra, hiszen nap mint nap számos sztereotípiagyánús kijelentést teszünk, általánosítunk.
2. Ismeretszerzés: az egyik legjobb ellenszere a könnyelmű általánosításnak. Az ismeretanyag bővülésével tágul a horizontunk, árnyaltabban látjuk a valóságot.
3. Objektív attitűd: tudatos törekvés az objektív alapállásra.

Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy nincs helyes vagy helytelen nemi sajátosság, csak a többitől eltérő. Ez a hozzáállás segíti a másik nemmel történő kommunikációt. A megértő tolerancia, a kooperatív hozzáállás, a hiteles és megbízható ismeretek a zavartalan kommunikáció feltételei.

A társas életforma növeli a konfliktusok számát. Meg kell találni az önérvényesítés és az önkorlátozás mértékének optimális arányát. A feszültségek levezetésére, a kapcsolatok fenntartására bonyolult és kifinomult biológiai és kulturális rítusok alakultak ki. Feltételezhetően a moralitásra való örökletes hajlamunk az evolúció során alakult ki, hogy irányítsa és támogassa a társas létformát.

A konfliktusok résztvevői között három alapvető szerepkészletet különböztethetünk meg:

1. „Kooperatív antagonisták”: saját érdeküket tartják szem előtt, de hajlanak a kompromisszumra is. Enyhén bizalmatlanok, de jogsztelők.
2. „Következetes antagonisták”: a hatalmat és az erőt saját érdekükben használják ki. Megbízhatatlan, hűtlen partnerek.
3. Teljesen kooperatív partnerek: a konfliktus közös erőfeszítéssel történő megoldására törekcsenek. Nyitottak, tisztességesek, az együttműködésben „trükköket” nem alkalmaznak.

A pozitív sztereotípiák (pl. a nők kedvesek, a férfiak határozott döntésre képesek) megkönnyítik az alkalmazkodást, meggyorsíthatják a döntést. A negatív sztereotípiák, illetve az előítélet azonban gátolhatja az eredményes kommunikációt.

A másik nemről szóló ismeretekkel való felvértezetté válhat remény a félreértés, félre-magyarítás, meg nem értés, meg nem értettség elkerülésére. A kommunikáció sikeressége, hatékonysága a záloga a sikernek és a békességnek.

Kulturális eltérések és női vezetők

Ebben a fejezetben arra a kérdésre keresem a választ, hogyan függ össze a női menedzsment aránya, megítélése, esélye a nemzeti kultúrával. Kimutatható-e kapcsolat a kultúrantropológusok (elsősorban Hofstede) által leírt maskulin, illetve feminin jellegű kulturális dimenziók és a nők vezetőként való érvényesülési lehetősége között.

Hogy a nők egyre gyakrabban vállalatvezetés pozícióban is tevékenykednek, általánosan ismert. A foglalkoztatottsági arányuk és képzettségük alapján ugyanakkor sokkal több nőt kellene találnunk a vezetők között, mint azt a valóságban tapasztaljuk. Ma még a fejlettebb vezetői kultúrával rendelkező [országokban sem tekintik azonos értékűnek](#) a női és férfi vezetőket. A kérdés önként adódik: miért? Összefügg-e a fenti jelenség a nemzeti kultúrákkal?

Maszkulin/feminin kulturális dimenzió

Kultúrantropológusokat, szociálpszichológusokat, nemzetközi menedzsment-kutatókat régóta foglalkoztatja, hogy milyen ismérvek alapján lehet kultúrákat összehasonlítani, hogyan ragadhatók meg a különbségek. Azokat a jelenségeket, amelyekről úgy vélik, hogy az összehasonlítás eszközéül szolgálhatnak, kultúraindikátorokként, dimenziókként emlegetik. Sokféle magyarázat terjedt el, különösen az 1980-as évek óta. Többségük az 1950-es évek antropológusainak munkáira nyúlik vissza. Mivel a kultúra összetett jelenség, számos elmélet született, amelyek megkísérik leírni és magyarázni. A legismertebbek Gert Hofstede, Fons Trompenaars és Edward Hall ezirányú munkái, melyek a kommunikációra vonatkozóan is tartalmaznak megfigyeléseket. Jelen munka szempontjából Hofstede egyik kulturális dichotómiája a kiindulópont.

Gert Hofstede 1980-ban megjelent, meghatározóvá vált munkájának („Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values”) célja az volt, hogy feltárja a munkával kapcsolatos értékek nemzetközi különbözőségeit, és erre építve következtetéseket vonjon le az elmélet és a gyakorlat számára. A holland antropológus több mint ötven országra kiterjedő kutatása során az IBM multinacionális óriás cég 51 országban dolgozó, 116 ezer alkalmazottja által kitöltött kérdőíveket elemezte. 1991-ben publikált „Cultures and organizations – Software of the mind” című munkájában eredményeit az egész társadalomra kivetítve elemezte, valamint új dimenzióval bővítette. Az alábbi dimenziók szerint tartotta ellentétpárokba rendezhetőnek a kultúrákat: kis, illetve nagy hatalmi távolságtartás; individualizmus, illetve kollektívizmus; gyenge, illetve erős bizonytalanságkerülés; hosszú, illetve rövid távú orientáció; maskulin, illetve feminin jelleg.

Vizsgálódásunk szempontjából a maskulin/feminin dimenzió az aktuális. A maskulin/feminin értékek egy adott társadalomban a nemekhez kötődő szerepmegosztásra utalnak. A magas férfias értékű országokban határozottabban elhatárolódnak egymástól a férfi/női szerepek. A domi-

náns érték az anyagi siker és az előrehaladás. A férfiak magabiztosak, kemények, az anyagi sikerre összpontosítanak. A társadalom rokonszenve az erősek felé irányul. A nők legyenek szerények, szelídek, az életviszonyokra koncentráljanak. A családban az apák az anyagi dolgokkal, az anyák az érzelmekkel törődnek. Az elvárás szerint a lányok sírhatnak, a fiúk nem; a lányok nem verekszenek, a fiúk azonban üssenek vissza, ha támadás éri őket. Az oktatásban a legjobb diák a norma, a sikertelenséget a tanulmányokban tragédiaként fogják fel. A tanároknak az imponáló szakmai tudást értékelik. A közösségek tagjai „azért élnek, hogy dolgozzanak”, a munkára összpontosítanak. Teljesítményre, kiemelkedésre, pénzkeresésre törekszenek, a versenyre helyezik a hangsúlyt, domináns érték a pénz, a karrier. A menedzserektől elvárják, hogy döntésképesek, magabiztosak legyenek. Nagyobb a munkahelyi stressz, gyakoribbak a konfliktusok. A konfliktusok megoldása küzdelem árán történik. A sikertelenséget a munkában is tragédiaként fogják fel.

A nőies értékek dominanciája a másokról való gondoskodást, a szolidaritást, a környezet és a természet védelmét, az életminőséget és az emberi kapcsolatok minőségét vonja maga után. A családban az apák és az anyák egyformán foglalkoznak az anyagi javakkal és az érzelmekkel. A lányok és a fiúk is sírhatnak, de egyikük sem verekedhet. A társadalom rokonszenve a gyengék felé irányul. Az oktatásban az átlagos diák a norma, a sikertelenség a tanulmányokban kis balesetnek számít. A tanároknak a kedvesség a legtöbbszörre értékelt tulajdonság. Az emberek azért dolgoznak, hogy éljenek, vagyis a hangsúlyt az élet minőségére helyezik. A szervezetekben a menedzserek intuícióikra is hagyatkoznak. Egyetértésre törekszenek, az egyenlőség, a szolidaritás, a munkahelyi élet minősége a hangsúlyos értékek. A konfliktusok megoldása kompromisszumok és tárgyalások útján történik.

Ahogy látható, a hofstede-i maszkulin/feminin kategória nem csupán a férfiak és a nők társadalmi szerepére vonatkozik, így az elnevezés sokak által vitatott.

Hofstede ezekre a kulturális dimenziókra matematikai úton mutatókat, ún. indexeket dolgozott ki. Az alábbiakban néhány ország maszkulinitás indexét láthatjuk. Ezek a 0–100 közötti számok egymáshoz viszonyított értékeket tükröznek.

2. táblázat. A hofstede-i indexeredmények a maszkulinitás érték szerint

Ország	Maszkulinitás index	Ország	Maszkulinitás index	Ország	Maszkulinitás index
Japán	95	USA	62	Nyugat-Afrika	46
Ausztria	79	Ausztrália	61	Törökország	45
Venezuela	73	Görögország	57	Franciaország	43
Olaszország	70	Belgium	54	Spanyolország	42
Svájc	70	Kanada	52	Finnország	26
Írország	68	Malajzia	50	Dánia	16
Nagy-Britannia	66	Brazília	49	Hollandia	14
Németország	66	Izrael	47	Norvégia	8
Kolumbia	64	Indonézia	46	Svédország	5

Forrás: Falkné Bánó Klára (2001): Kultúraközi kommunikáció. Püski, Budapest, 42. o.

Magyarország nem szerepelt Hofstede felmérésében. Más kutatások adatai szerint a magyarországi maszkulinitás indexet Ausztria mellé állíthatjuk: 79. Jellemző példa a Gillette borotva reklám angol szövegének (The best a man can have) maszkulin dominanciát tükröző magyar fordítása (Férfiasan tökéletes).

A nők foglalkoztatottságának aránya

A nyugati demokráciák alkotmányai nem tesznek különbséget nő és férfi között, azonban a nőket mint diszkriminációnak kitett csoportot tekintik, s ennek megszüntetése érdekében konkrét elvi, jogi és gyakorlati lépéseket is tettek. Modellértékű stratégiákat dolgoztak ki az esélyegyenlőség elvét alapul véve. A paritás elve a gyakorlatban is érvényesül: mind több hölgy kerül vezető posztba – ha szakmailag és személyiségét tekintve is alkalmas – a tudomány, a kultúra, a közélet és az üzlet területén.

Az európai parlamenti képviselők 30 százaléka nő. Ez már egy olyan tömeg, ami hallatni tudja a hangját. Magyarországon a parlamenti képviselők mindössze 9 százaléka tartozik a női nemhez, ebből a szempontból hazánk még messze nem EU kompatibilis.

Az Eurostat **uniós** statisztikai intézet felmérése szerint – amely 15 és 64 év közötti nők foglalkoztatási helyzetét vizsgálta – a nőknek átlagosan 16–23 százalékkal többet kellene keresniük ahhoz, hogy kiegyenlítődjön a merőben nemi hovatartozásból fakadó jövedelemkülönbség. Ráadásul a nők sokkal jobban ki vannak téve az elszegényedés veszélyének, mint a férfiak, főleg az idősebb nők és a gyermeküket egyedül nevelők. Az Európai Unióban 2010-ig 6 millió új munkahelyet kellene létrehozni külön a nők számára ahhoz, hogy uniós szinten elérje a 60 százalékot a nők munkavállalási aránya. A nők foglalkoztatásában Svédország jár az élen, 72,4 százalékkal, öt Dánia követi 72 százalékkal, majd Finnország következik 65,4 százalékkal. A sereghajtók a dél-európai országok: Spanyolország 43 százalékkal, Olaszország 41,1 százalékkal, és leghátul Görögország 40,9 százalékkal. Magyarországon a nők foglalkoztatási aránya 44, míg a férfiaké 57 százalék (www.menedzsmentforum.hu, 2003. szeptember 29.).

Vezetői pozícióban, középvezetőtől és feljebb

Káros a nők kiszorítása a vezetői székekből, a gazdaságra is jó hatással van, ha nemcsak férfiak kerülnek az irányítói tisztségekbe, állapította meg a The Grant Thornton International Business Owners, amely huszonhat országra kiterjedő kutatásába 6900 női főnököt vont be (www.menedzsmentforum.hu, 2004. március 1.). Az alábbiakban jórészt e felmérés eredményeire hivatkozom.

A magas maszkulinitás indexű Ausztriában a vállalatok és a különböző szervezetek vezetésében nagymértékű férfiuralom tapasztalható. A ritka női főnökök között pedig magas a szinglik és az elváltak aránya. Az osztrák gazdaságban a női vezetők aránya mindössze 7-8 százalék, öt cég közül négyben pedig kizárólag férfiak találhatók meg a menedzsmentben, illetve a felügyelőtanácsban. Még rosszabb a helyzet a nők szempontjából a munkaügyi kamarákban és a szakszervezeteknél, amelyek élén Ausztriában kizárólag férfiak állnak. Hasonlóan alulreprezentáltak a nők a politikai vezetésben, a kormánytagoknak például mindössze 22 százalékát teszik ki.

Európában Németországban képviseltetik magukat legalacsonyabb százalékban a nők a cégek vezetésében, ami egybevág Németország magas maszkulinitás indexével. A felső vezetésben a nők mindössze 5 százalékban, a középvezetésben pedig 14 százalékban vannak

jelen. A kutatásban résztvevő német vállalatok többsége szerint azt, hogy a gyengébb nem alig kap szerepet az irányítási pozíciókban, elsősorban az indokolja, hogy nagyon kevés női jelentkező közül válogathatnak. A válaszadók elutasították a feltételezést, hogy a konzervatív vállalati kultúra a fő oka az üvegplafonnak. A német férfi menedzserek szerint a női vezetők elméletben empatikusak, kitartóak és ambíciózusok, illetve azok lennének, ha léteznének (www.germannews.com, in: www.menedzsmentforum.hu, 2004. február 5.).

A fentebb említett The Grant Thornton International Business Owners megállapítása szerint Nagy-Britannián belül Skócia az egyik legideálisabb hely, hogy nők vezetővé váljanak. Mint kiderült, Skóciában a vezető posztokon levők 21 százaléka nő, ami magasabb, mint például a fővárosban, Londonban, ahol ugyanez az arány 19 százalék. Észak-Írországban 16 százalékban képviselteti magát a gyengébb nem az irányító pozíciókban. Sacha Romanovitch, a Thornton szakértője szerint vannak regionális eltérések a nők elfogadottságában, és egyértelmű, hogy számos munkahelyen nem helyeznek nőket főnöki pozíciókba. A kutató cég munkatársa szerint nem lenne megengedhető, hogy nemi alapon diszkrimináljanak bizonyos posztokon, mivel ezzel a tehetséges szakemberek kihasználását és a foglalkoztatottság bővülését is akadályozzák.

Napjainkban Nagy-Britanniában is egyre divatosabb téma a női vezetők jelenléte az üzleti életben. Két – a témában jártas – brit szakember nemrégiben arra keresett magyarázatot, miért nem sikerül a nőknek vezető beosztásba kerülni. Annak ellenére, hogy az elmúlt 30 évben számos törvény született az egyenjogúság kivívása érdekében, lépten-nyomon találkozhatunk olyan nőkkel, akik jó képességeik, tapasztalatuk, ambíciójuk ellenére akadályokba ütköznek, amint a top menedzsment soraiba próbálnak lépni.

A női vezetőket alkalmazó vállalatok száma az elmúlt 3 évben jelentősen csökkent. Mindössze a cégek 6,5%-át irányították nők, miközben 92%-nál egyáltalán nem alkalmaztak női középvezetőket sem. Több magyarázatot is találtak, miért ütköznek folytonos akadályokba a mérvadó vezetői posztokra pályázó hölgyek. A leggyakoribb, szinte klisének számító válasz, hogy nem találtak alkalmas nőt a poszt betöltésére.

Néhány férfi abban látja a probléma főbb okait, hogy a nők nem eléggé elhivatottak a karrierépítés iránt, kevés az önbizalmuk, hiányzik belőlük a kellő elkötelezettség, nem tudják magukat megfelelően menedzselni, gyakran hiányzik a megfelelő tapasztalati háttérük. Arról azonban kevés szó esik, kinek a felelőssége az utánpótlás felkészítés, a megfelelő ember kiválasztása. A szakértők a választ jóval inkább a barátságatlan vállalati légkörben és a nőkkel szembeni ellenséges magatartásban vélik megtalálni.

A magyarázatok nagyon fontosak, ezek alapján próbálják orvosolni a helyzetet. Segítségükkel megpróbálják azt is tisztázni, hogy miért nem jár változással az úgynevezett női hiányosságok felismerése. A kérdésre talán a közgazdászok szolgáltatják a legkézenfekvőbb választ. Elméletük szerint a felettesi és közvetítői csoportok mindig a kockázat minimalizálására törekednek. Olyan embereket fognak kinevezni, akik mellett nyugodtnak érzik magukat, s akik hasonlóak hozzájuk, ennek köszönhetően ha valaki vezető, az férfi. Ez az álláspont csak akkor változik, ha némi változatosságra van szükség a vállalatnál.

Abban az esetben, ha a női munkaerő doktori, PhD, vagy netán professzori cím tulajdonosa, a fenti állítások megcáfolódnak. Ez ad magyarázatot arra a kérdésre is, miért rendelkeznek magasabb fokozatokkal a hasonló pozícióban lévő nők, mint férfi társaik. Nem túl biztató, de ez tűnik az egyetlen lehetőségnek az előrejutáshoz. A vezetők véleménye szerint nagyon nehéz

megfelelő női előjárót találni, a nem és az etnikai hovatartozás csak a közönség szemében szempont, az üzleti életben nincs jelentősége.

A felmérés megállapítása szerint a világon Oroszországban van a legtöbb női főnök, a cégek 89 százalékában megjelennek a magasabb menedzseri körben. Ezt követi a Fülöp-szigetek 85 százalékkal. Az USA-ban a vezetői testületek háromnegyedében ülnek nők. Ugyanez az arány Pakisztánban és Hollandiában 27 százalék.

Vezetői pozícióban, igazgató tanácsban

A kétszáz vezető európai vállalat igazgató tanácsában 8 százalék a nők részaránya. Norvégia a nők vezető szerepét legjobban elismerő ország, mert ott a nagyvállalati igazgató tanácsok 22 százalékát a gyengébb nem képviselői adják. Ismeretes, hogy a pozitív női diszkrimináció területén is Norvégia tart legelőrébb, itt már olyan törvénytervezetet dolgoztak ki, miszerint a nők arányának a vállalati tanácsokban 2005-ben el kell érnie a 40 százalékot. Svédországban 20 százalékos az arányuk, Finnországban 14 százalék. A szakemberek szerint jellemzően északról délre haladva változik a kép: jól illusztrálja ezt Olaszország, ahol a női igazgatótanács-tagok részaránya mindössze 2 százalék az ország csúcsvállalatait tekintve. Nem ismerték még fel a női munkaerő vezetői képességét Spanyolországban és Belgiumban sem, ahol a nevezett arány 3 százalék. Az adatokban világosan tükröződik az észak-európai országok feminin kultúrája.

Kilóg a kulturális determinációból Dánia, mert feminin kulturális jellege dacára a nők itt a vállalatok vezetőtanácsaiban a legnagyobb cégeknél 4 százalékkal, azaz jóval az európai átlag alatt reprezentálják magukat. Másrészt Dánia a nők foglalkoztatásában egyik élen járó ország: az aktív korú nők több mint 70 százaléka állásban van. Pozitív nemi diszkrimináció olvasható ki a Dániában minap kiadott rendeletről. Célja, hogy az eddig zömmel férfi vezetéssel uralt ágazatokban is eljussanak nők nagyobb számban a felső vezetésbe, ahol egyébként – mint más szinteken is – a férfiak jövedelme átlagban 12–19 százalékkal haladja meg a hasonló állásban lévő nőkéét. A rendelet praktikus része, hogy az olyan szektorokban, ahol az ott felsőbb szinteken dolgozó nők részaránya nem éri el a 25 százalékot, az álláshirdetésekből szabad kikötni, hogy csak férfit keresnek egy adott posztra. Elő kell segíteni azt, hogy a túlférfiasodott területek részben női munkaerővel töltsenek fel. Magyarul: az álláshirdetéseket csak a kvalifikációra és ne a nemre fókuszáljanak. A női arány Franciaországban 6 százalék. Itt azonban jellemzően a személyzeti igazgatók között sok a nő, 43-ból 10.

Vezetői pozícióban, igazgatói szinten

Az igazgatói szinteken Európában leginkább elnőiesedett területek a kiskereskedelem (12 százalékos női arány), míg az élelmiszeriparban csak 4 százalék, az acéliparban 1 százalékban találni női igazgatókat. Vannak pozitív példák is, így egyes vállalatoknál szabályosan hatalomátvételre készülhetnek a nők. Ilyen például a Deutsche Post vagy a Deutsche Bank, ahol az igazgatói tanácstagok rangban lévők között 30 százalékos a nők aránya (www.menedzsmentforum.hu, 2004. június 15.).

A Financial Times és testvérlapja, az FT Deutschland összeállította toplistáját az európai üzleti élet női vezetőiről. A bevezetőből kiderül, hogy a legnagyobb európai vállalatokban a menedzsment 30 százaléka nő, s ez jó aránynak tekinthető. Viszont az elnökök és vezérigazgatók között arányuk csupán 2 százalék. Érdekes módon az újonnan csatlakozott orszá-

gokban – például Lettorszában és Szlovéniában – jóval több nőt találhatunk az igazgatótanácsokban, mint a „rég” Európában.

Az FT 25-ös női vezetői toplistáján öt technológiai vállalatok felső vezetésében dolgoznak. Ők: Sari Baldauf (a Nokia Networks elnöke), Marie Ehrling (TeliaSonera Sweden, elnök), Françoise Gri (IBM France, vezérigazgató), Barbara Kux (Royal Philips Electronics, beszerzési igazgató), Cristina Stenbeck (AB Kinnevik, befektetési alelnök; a Tele2 távközlési szolgáltató is a svéd családi üzletbirodalom része).

A női vezetés helyzete az USA-ban

Az utóbbi időben sorozatosan elvesztik a nők a vezető menedzser pozíciókat az USA-ban. Kevesebb nő van az utóbbi években irányító poszton, mint 1990-ben. Az 1990-as évre és 2000-re jellemző adatokat összevetve az derül ki, hogy alacsonyabb arányban vesznek részt a nők a cégek executive menedzsmentjében, mint korábban. A nők leginkább a legmagasabb szinten veszítettek pozícióikból. A topvezetők 31 százaléka volt nő 1990-ben, míg 2000-ben mindössze 18 százalék. Míg a kilencvenes évek kezdetén az összes menedzsment pozíció 37,2 százalékát, míg 2000-ben 36,4 százalékát töltötték be nők. Annak ellenére megy végbe a csökkenés folyamata, hogy egyre több nő van jelen az amerikai munkaerőpiacon, és a képzettségük is folyamatosan emelkedik.

Egy férfinak ma pontosan kétszer annyi esélye van főnökké válni az USA-ban, mint egy nőnek. Ennek ellenére a közfelfogás úgy tartja az Egyesült Államokban, hogy a kötelező cenzus miatt rendkívül jó lehetőségek vannak a gyengébb nemnek.

Amerikában – úgy tűnik – a megoldást a magánvállalkozások hozták meg a nőknek. Itt naponta 1600 új női vállalkozó próbál szerencsét, maga mögött hagyva korábbi vezető posztját. Ez kétszerese a férfiak által indított üzleteknek. Ezzel párhuzamosan egyre nő az interneten, akár otthon is végezhető feladatok aránya a vállalkozásokban. 1990 és 1998 között 1,5 millió magánvállalkozás indítottak nők az USA-ban, mintegy 25 százalékkal lekörözve ezzel a férfi vállalkozókat (www.menedzsmentforum.hu, 2004. március 2.).

Ez azonban csak ígéretes kezdetnek tekinthető, mivel a kulcságazatokban a tulajdonjogok többsége még mindig férfikézben van, Amerikában éppúgy, mint Magyarországon. A két nem közti szakadék az üzleti életben továbbra is jelentősnek mondható. A női tulajdonban levő cégek aránya az Egyesült Államokban 1998-ban 37 százalék volt, azonban a vállalkozások összes bevételének mindössze 16 százalékát mondhatták magukénak. Ez azt mutatja, hogy elsősorban a kisebb, kevésbé jövedelmező cégeket vezetik üzletasszonyok, és a jobban prosperáló cégeket az üzletemberek (www.menedzsmentforum.hu, 2003. október 23.).

A Hewlett-Packard vezérigazgatója, Carly Fiorina, az üzleti élet legnagyobb hatalmú asszonya. A Fortune magazin által publikált adatok szerint Fiorina immár hatodik alkalommal végzett a legbefolyásosabb üzletasszonyok 50-es listája élén. A lap szerint azonban nők térnyerése az üzleti életben bár egyértelmű, mégis kérdőjelekkel jár. Nap mint nap hallani sikeres nőkről, a helyzetük azonban korántsem idilli. A Fortune beszámolója szerint a gyorsan feltörő nők a hatalomhoz meglehetősen ambivalensen viszonyulnak. Az elmúlt öt évben például húsz nő hagyta el nagy presztízzsel bíró pozícióját. A két legismertebb cégvezető nő, akik hátat fordított az üzleti életnek Brenda Barnes, a Pepsi-Cola észak-amerikai vezetője és az egyik legnagyobb befektetési alap a Fidelity Personal Investments első embere, Gail McGovern volt. A nők tucatjai táplálnak ellenérzést a hatalommal szemben. A megkérdezettek vegyesen értékelik a Carly Fiorina-féle karriereket, sokan elutasítják, hogy óriáscéget vezessenek.

Az óriásvállalatok iránti távolságtartásuk ellenére a lista élén szereplő nők mindegyike ilyen cégek vezetői pozícióit töltik be. A már említett Carly Fiorina a HP élén áll, a másodiknak rangsorolt Meg Whitman az eBay vezérigazgatója, míg a „bronzérmes” Andrea Jung az Avon elnök-vezérigazgatói posztját tölti be. Az első ötben található a Xerox és a Global Consumer Group elnök-vezérigazgatója.

A General Electric most közzétett felmérése szerint a női alkalmazottak létszáma 1,5 százalékkal nagyobb mértékben nőtt, mint a férfiaké. Ez számszerűleg azt jelenti, hogy 2025 fővel több nő került a világ legnagyobb vállalatához, mint amennyi férfi. A növekedés pedig a GE szerint – igaz elsősorban középszinten – a vezetői posztokon is érezteti hatását (www.menedzsmentforum.hu, 2003. szeptember 30.).

Magyar női menedzserek

A hazai viszonyokat illetően a Magyar Hírlap által 2003-ban készített, az „50 legsikeresebb magyar üzletasszony” című kiadvány nyújthat iránymutatást. A lap három listát tett közzé: az első csoportban 10 milliárdos menedzser, a másodikban 10 milliárdos cégtulajdonos, a harmadik, 30 fős csapatban pedig a nagy eredményeket elérő, de nem feltétlenül kiugró vagyonnal rendelkező sikeres nők szerepelnek.

Ami az üzletasszonyokat illeti, a milliárdos menedzsereket bemutató lista első három helyén Fehér Erzsébet, a Pannonplast elnöke, Békefi Veronika, a Neckermann ügyvezetője és Ránky Katalin, a L’Oreal Magyarország vezérigazgatója szerepel. A milliárdos tulajdonosokat bemutató rész Bodáné Cser Erzsébettel, a Tokodi Üveggyár tulajdonosával kezdődik, őt követi Simó Gabriella, a Stella Rt. többségi tulajdonosa és vezérigazgatója, és Pfandler Katalin, az Interestate Rt. elnök-igazgatója és társtulajdonosa.

A felsorolt adatok alapján úgy tűnik, a női menedzsment helyzete és az adott kultúra jellege között kapcsolat mutatható ki. Ha Gert Hofstede kulturális dimenzióit vesszük figyelembe, mely szerint az általa maszkulinnak és femininnek nevezett értékek egy adott társadalomban a nemekhez kötődő szerepmegosztásra utalnak (Hofstede 1991), akkor a női menedzserek országonként-kultúránként eltérő megítélésének kulturális gyökereihez érünk magyarázatként.

Az új évezredre a nők helyzete átértékelődött, s az új lehetőségek, kihívások által bizonyos értelemben kitarult a világ a hölgyek előtt. A nyugati demokráciák alkotmányai nem tesznek különbséget nő és férfi között, azonban a nőket mint diszkriminációnak kitett csoportot tekintik, s ennek megszüntetése érdekében konkrét elvi, jogi és gyakorlati lépéseket is tettek. Modellértékű stratégiákat dolgoztak ki az esélyegyenlőség elvét alapul véve. Ha a paritás elve a gyakorlatban is érvényesül, mind több hölgy kerülhet vezető posztba – ha szakmailag és személyiségét tekintve is alkalmas – a tudomány, a kultúra, a közélet és az üzlet területén. A kultúrák női karrieresélyekre való hatásának vizsgálata – reményeink szerint – közelebb viheti a nőket a gyakorlatban is megjelendő esélyegyenlőséghez.

Esély a sikerre

A nők életét befolyásoló sztereotípiák – nem csak a karrier tekintetében – valóban léteznek, de ezt maguk a nők képesek leginkább felülírni.

A férfi vezetők abban látják a női karrier előtti akadályok, a probléma főbb okait, hogy a nők nem eléggé elhivatottak a karrierépítés iránt, kevés az önbizalmuk, hiányzik belőlük

a kellő elkötelezettség, nem tudják magukat megfelelően menedzselni, gyakran hiányzik a megfelelő tapasztalati háttérük. Ezen az állásponton szükségyszerű változtatni. A magyarázatok nagyon fontosak, ezek alapján próbáljuk orvosolni a helyzetet. Célszerűnek tűnik olyan, az érdeklődő nők számára elérhető képzéseket indítani, amelyek segítséget nyújthatnak a hiányzó ismeretek és kompetenciák elsajátításában. Így mindazoknak a vezetőknek is tudunk segíteni, akiknek a felelőssége a munkahelyeken az utánpótlás felkészítése, a megfelelő ember kiválasztása, a barátságos vállalati légkör kialakítása és a nőikkel szembeni támogató, elismerő, motiváló magatartás kialakítása.

Jó eséllyel pályázik a fenti gondok enyhítésére a „Női siker és harmónia” program. A 60 órás tréning 3 modulban, alap, haladó és kifinomult szinten kínál fejlesztő programokat, „minden nőnek, aki szeretne néhány napot, amely segítheti sikere és harmóniája megteremtésében, és amely csak róla szól”.

Az I. modul „Az alapok” nevet viseli. A 20 óra tartalmát tekintve négy, egyenként öt órás programból áll: Hatékony kommunikáció a karrier-építésben és a magánéletben, Személyiségfejlesztés, önismeret a lelki egészségért, Fitness és wellness a testi egészség és a mozgáskultúra szolgálatában, Imázs-építés/1: Smink, fodrászat, manikűr, pedikűr a szépség, a harmónia és az imázs megteremtéséért.

A II. modul „Haladó” néven, szintén 20 órában az alábbi programot kínálja, négyszer öt órában: Életmód, táplálkozás, méregtelenítés, stressz-oldás a testi-lelki harmóniáért, Imázs-építés/2. Ruhatár és kiegészítők a szépség, a divat, a harmónia és az imázs megteremtéséért, A főzés és a tálalás tudománya. Borok ismerete – ismeretek az étkezéssel egybekötött rendezvény-szervezésben, Lakberendezés, dekoráció: a harmonikus világ, ami körülvesz.

A III. modul, a „Kifinomult” 20 órája foglalkozik az Idő- és pénzgazdálkodás, a siker alapkövei, Nőgyógyász tanácsai és intim torna: fókuszban a „női egészség”, Tánc – a mozgáskultúra és a kapcsolatépítés művészete, valamint Asztrológus és masszázsok: testi-lelki harmónia témákkal. A modulok külön-külön is igénybe vehetők (www.agorawest.hu).

Következtetések, javaslatok

A női karrierépítés, a női siker előtt – az utóbbi években mutatkozó számos kedvező változás és támogató trend ellenére – sokféle akadály áll. A kutatások és megfigyelések következtetéseit levonva megoldásként többféle módszer is ajánlatos. Egyrészt a kérdés sokféle szintű és kiterjedt publikálásával, oktatásával hozzáférhetővé tenni a tudományosan alátámasztott ismereteket, hogy ellensúlyozzuk a negatív sztereotípiákat és előítéleteket, és elkerüljük a nemek közti eltérésekből adódó kommunikációs konfliktusokat. Ha a sztereotípiák tanulás útján rögzülnek, ugyancsak tanulással van esély az ellensúlyozásukra is. Az ennek következtében kialakuló, a másik nem iránti megértő tolerancia a megoldás sok magánéleti és munkahelyi gond enyhítésére. Másrészt szükséges tudatosítani, hogy a nők szerepvállalása, megítélése kultúrától is függő, tehát nem univerzális. Harmadrészt szükséges további támogatást adni azoknak a munkahelyi vezetőknek, akik az utánpótlás kiválasztásáért felelősek, a női tehetségek, képességek pozitív megítélése iránti attitűdjük kedvező formálásához. A megoldást férfiak és nők együttes erőfeszítése hozhatja meg. Legtöbbet azonban maguk a nők tehetnek, hiszen az életüket befolyásoló sztereotípiákat maguk a nők képesek leginkább felülírni! A képzéseken szerzett ismeretek, valamint a következtükben kialakuló készségek, attitűdök növelik az esélyt a sikerre.

Felhasznált irodalom

1. Allport, Gordon W. (1999): Az előítélet. Osiris, Budapest.
2. Balogné dr. Kovács Matild (2003): *A nők és a vezetés*. www.menedzsmentforum.hu (2003. május 22.)
3. Borgulya Istvánné (1998): *Sztereotípiák, előítéletek és a kultúraközi kommunikáció*. In: Borgulya Istvánné (szerk.): *A magyar menedzserek és az interkulturális feladatok '98*. JPTE Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, 14–18.
4. Falkné Bánó Klára (2001): *Kultúraközi kommunikáció*. Püski, Budapest.
5. Gray, John (1995): *A férfiak a Marsról jöttek, a nők a Vénuszról*. Fabula, Budapest.
6. Griffin, Em (2001): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Harmat Kiadó, Budapest.
7. Hidasi Judit (1996): *Az interkulturális sztereotípiákról*. In: Terts István (szerk.), *Nyelv, nyelvész, társadalom/1*. JPTE, Pécs, 110–115.
8. Hidasi Judit (2004): *Interkulturális kommunikáció*. Scolar Kiadó, Budapest.
9. Hofstede, Gert (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London.
10. Hunyady György (szerk.) (2001): *Nemzetkarakterológiák*. Osiris Kiadó, Budapest.
11. Kiss Jenő (1996): *Társadalom és nyelvhasználat*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 100–112.
12. Waicman, Judy (1998): *Nehéz lágynak lenni: Van a vezetői stílusnak neme? It's Hard to be Soft. Is the Management Style Gendered?* In: *Managing like a Man*. Polity Press, Cambridge.
13. www.it.karrier.hu (2005. július 7.)
14. www.menedzsmentforum.hu (2004. júl. 1, jún. 15, márc. 1–2, 2003. okt. 23, szept. 30, szept. 29, máj. 12, 2002. szept. 18.)
15. www.germannews.com, in: menedzsmentforum.hu (2004. február 5.)
16. www.agorawest.hu

„MÁRKÁS ORSZÁGOK” – MÁRKAMODELLEK ÉS MÁRKAÉRTÉK-SZÁMÍTÁS AZ ORSZÁGOK ESETÉBEN

ABSZTRAKT

A márkák mindenütt ott vannak velünk. Amikor reggel egy bizonyos tusfürdővel zuhanyozunk. Amikor a sarki közértben üdítőt veszünk. Amikor autóba ülünk. Amikor eldöntjük, hogy melyik TV-csatornán, melyik műsort nézzük este.

Márkák között választunk akkor is, amikor kitaláljuk, hogy melyik országba utazunk nyaralni vagy telelni. Amikor tőkebefektetőként arról döntünk, hogy milyen tőzsdéken fialhat legjobban a pénzünk. Amikor egy cipő esetében megnézzük a címkét, hogy mi a származási hely. Vagy éppen akkor, amikor eldöntjük, hogy melyik csapatnak szurkolunk a labdarúgó EB-n, ha már Magyarország nem jutott ki.

Ezen döntéseink sokban hasonlítanak a klasszikus márkaválasztásra, még ha annál talán komplexebbek is. Szembetűnik az is, hogy akárcsak a különböző termékkategóriákban, az országok között is vannak értékes és kevésbé értékes márkák. De hogyan mérhető ezek értéke?

A hagyományos márkák esetében több bevett módszer van erre, a legismertebbek közülük az Interbrand és a Millward Brown rangsorai. Országmárkaérték számításból is már több van: ilyen az Eurobrands vagy az Anholt-GMI Brand Index. A cikk ezeket a modelleket és a számítás módjait mutatja be, kitérve előnyeikre és hátrányaikra, és arra, hogy mindezek alapján hol áll Magyarország.

Márka és márkázás – definíciós félreértések

Mielőtt az országmárkákra térnénk, érdemes először is megfogalmazni, mit takar a márka mint fogalom. BAUER és BERÁCS [1998, 194. o.] szerint „*a márka olyan szimbólumok összessége, melynek feladata termékek és szolgáltatások egy meghatározott gyártóval, forgalmazóval való azonosítása és egyúttal azoknak más termékektől való megkülönböztetése*”. Az Amerikai Marketing Szövetség definíciója [1. KOTLER 1998, 396. o.] úgy fogalmaz: „*a márka lehet név, kifejezés, jel, szimbólum, formaterv vagy ezek valamilyen kombinációja, azzal a céllal, hogy az eladó vagy az eladók adott csoportjának termékeit vagy szolgáltatásait megjelöljék és megkülönböztessék a konkurenciától*”.

A fenti megközelítésekkel azonban van egy kis probléma: bár kétségkívül megpróbálnak minden területet lefedni, pont a legfontosabbra nem figyelnek. Arra, hogy a marketingben mindent a fogyasztó oldaláról kell megközelíteni. Márpedig ahogy arra Cheverton is rámutat [2005, 10. o., kiemelés tőlem], **a márka „működésének javát a fejünkben végzi”**. A zavar abból fakad, hogy sokan a márka alatt a védjegyet (trade markot) vagy a logót (szimbólumot, emblémát, monogramot) értik. Pedig a márka valami sokkal kevésbé megfogható, mint az előzőek. Mert nemcsak az áru képét jelenti, hanem önmagunkét is.

A következő, az elmúlt években egyre inkább elfogadott definíciók ezért, bár rövidebbek, jobban kifejezik a márka lényegét. A BUILDINGBRANDS.COM, a témával behatóan foglalkozó weboldal szerint a „**márka a fogyasztó fejében lévő imázsok, benyomások összessége**” [kiemelés tőlem]. NEUMEIER [2006, 4. o.] pedig a következőket írja „Brand Gap” című munkájában, mely az elmúlt évek egyik bestsellere lett a témában: „*A márka egy személy zsigeri*

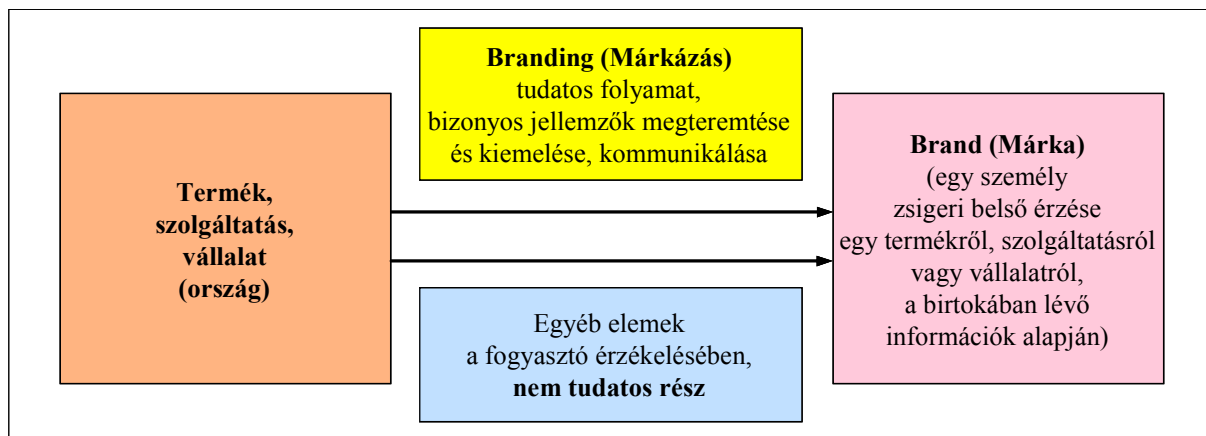
belső érzése egy termékről, szolgáltatásról vagy vállalatról”. Ez pedig nyilván **attól függ, hogy az adott személynek milyen információi vannak az adott márkáról**. Fontos kiemelni, hogy **„zsigeri érzésről”** van szó, nem pedig valamiféle racionális, tudományos tényekkel alátámasztott megállapításról. És az is fontos, hogy ez **egy ember érzése**, azaz mindenki saját maga alakíthatja ki magában a márkaképet. Egy Barbie baba esetében például nagyon különbözhet egy 10 éves lány, egy ugyanennyi idős fiú és mondjuk a 35 éves anyuka és apuka márkaképe. Ezek a **képek** azonban legalább ugyanennyire **össze is érnek** és ettől lesz márká a márka.

A fentiek alapján észrevehetjük, hogy az **imázs és a márka fogalma szorosan összefügg**. Sőt a kettőt **bizonyos értelemben azonosként értelmezhetjük**. OLINS szerint [2004a, 25. o.] *„minden egyes alkalommal, amikor a 'márka' szó előkerül, gondolatban az 'image-dzsel', a hírnévvel hozzuk kapcsolatba”*. BUDHA [2002] arról ír, hogy a márka imázsok összessége, gyűjteménye. BAUER és BERÁCS *„Bevezetés a marketingbe”* című alapművében egy *„Image és márka”* alfejezet olvasható [1998, 193–195. o.]. CHEVERTON *„A márkaimázs felépítése”* címet adta könyvének [2005]. VAN HAM szerint pedig *„a márka fogalmát legjobban úgy írhatnánk le, hogy a vevőben élő kép egy adott termékről”* [2002a, 3. o., kiemelés tőlem].

A két fogalom összemosása (imázs és márka) elsőre persze meglepőnek tűnhet, aminek oka az, hogy miként jeleztem, a márka alatt sokan valami abszolúte tudatosat értenek. Pedig nem ez a tudatos, hanem a folyamat, vagyis a márkázás. Míg ugyanis a **márka** (vagyis a **márka-imázs**) úgymond **állapot**, addig a **márkázás** ennek az imázsnek a csiszolása.

A márka esetében tehát nem egy, a tulajdonos által beégetett jelről van szó, mint eredeti jelentésében a tehenek billogozásakor. Nem, hanem az emberek fejében megjelenő képekről, gondolatokról. Ahogy több szakértő mondja, **a trademark (védjegy tulajdonosa) nem a márka tulajdonosa**. Wendy Gordon és Virginia Valentine piackutatók a következőképp fogalmazzanak: *„A márkák valóságalapja az, hogy az emberek alkotják megjelenésüket, nem pedig a márkatulajdonosok. Természetesen a márkamenedzser feladata marad, hogy jelzéseket küldjön a márkáról, de az, hogy ezek a jelzések hogyan állnak össze üzenetté, gyakran eltér attól, amit a cég eltervezett. A márkák az emberek tudatában és érzelmeiben élnek.”* Vagy ahogy Scott Bedburry, a Nike és a Starbucks egykori marketingese figyelmeztet: *„a márka a jó, a rossz, a csúf és a stratégián kívül becsúszott elemek összessége.”* [Idézi őket WIPPERFÜRTH 2005, 159. o., ill. 54. o.]

1. ábra. Márka és márkázás (brand és branding) fogalmak értelmezése



Forrás: Papp-Váry Árpád Ferenc: Az országmárkázás szerepe és hatásai: Országimázs a kibővült Európai Unióban. PhD disszertáció, NyME-KTK, Sopron, 2007., 13. o.

A márkaérték és számítása

Ha lényegében ugyanarról is beszélünk imázs és márka esetén, van két nagy előnye a „márka” szó használatának: Az egyik, hogy **a márkázás már egyfajta kialakult rendszerrel bír**, míg imázsépítés esetében ilyenről nem beszélhetünk – mutat rá JEREMY HILDRETH, a Saffron Consulting munkatársa, akinek ügyfelei között egyaránt megtalálhatók cégek (Lloyd’s, Louis Vuitton, Turckcell) és országok (Kelet-Timor, Lettország, Lengyelország). [L. a vele készült interjú: PAPP-VÁRY 2006]. Másrészt a márka **„közvetlenül kapcsolódik a pénzhez, az értékhez és a jövedelmezőséghez. ... Ez az egyik alapvető oka annak, amiért a ’márka’ szó kiszorított minden fogalmat – az identitást, az image-et, a hírnevet, az egyéniséget stb. – az üzleti életben.”** – fogalmaz OLINS [2004, 223–224. o., kiemelés tőlem].

Nem véletlen, hogy egyre több helyen olvashatjuk azt, hogy **„a márkák jelentik manapság a vállalatok legerősebb tőkéjét”** [l. például „Márkázás, azaz hogyan építik fel a vevők tudatában az erős márkákat?”, MFOR 2003]. A Cadbury Schweppes például a nyolcvanas években 220 millió dollár fizetett a Procter&Gamble-nek a Hires and Crush üdítőital üzletéért, pedig a fizikai eszközök értéke csak 20 millió dollár körül volt.

A Johnson&Johnson cégismertetője azt írja: **„Cégünk neve és védjegyeink képviselik a legnagyobb értéket az általunk birtokolt javak között.”** Fred Smith, a Fedex alapítója a következőképp fogalmaz [idézi KELLY és SILVERSTEIN 2005, 205. o.]: **„10-12 éve egy érdekes dolgot fedeztünk fel, amikor a mérleget néztük. Hogy a márkaérték a legfontosabb. Pedig az nem is szerepelt a papírokon.”** A Coca-Cola CEO-ja azt mondja, ha az összes palackozó üzemük, kóla-automatájuk stb. egyik napról a másikra eltűnne a Föld színéről, ők akkor is szimplán besétálhatnának a szemközti bankba, és kérdés nélkül kapnának többmillió dollárt [l. erről LINDSAY 2000, 7. o.]. A **márkaérték** ugyanis pontosan ezt, az eszközök értéke feletti, az emberek fejében és szívében képviselt részt jelenti – amit a számvitel nyelvét kölcsönözve **goodwill**-nek is hívhatunk.

Mindennek az elmúlt években egyre komolyabb szakirodalma alakult ki, **„brand equity”** néven. (A legfontosabb művek talán a következők: AAKER, David A.: *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* [1991], KAPFERER, Jean-Noel: *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* [2004], illetve KELLER: *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* [2006].)

A professzorok mellett a gyakorlatban az **INTERBRAND** cég évről-évre kutatja, hogy melyek a **világ top 100 márkái** és mekkora az adott márka értéke a könyv szerinti értékhez képest. Mindezt úgy teszik, hogy a legutóbbi jövedelmezőségi mutatót megszorozzák egy 1 és 20 közötti számmal, amely a márka hét fontos tényezőjének összhangját képviseli [lásd erről CHEVERTON 2005, 65. o.]:

- a márka pozíciója,
- a márka várható élettartama,
- a márka piacának stabilitása,
- a márka globális jelenléte,
- a márka jövőbeni irányzata,
- a marketingtámogatás szintje,
- a márka jogi védelme.

A legfrissebb, 2007. júliusában publikált lista szerint, a legértékesebb márka, a Coca-Cola esetében például az így számított érték több mint 65 milliárd dollár, míg az eszközök értéke „csak” 50 milliárd. Nem csoda, hogy a Coca-Cola a második legismertebb szó a világon, közvetlenül az OK után... De van olyan cég, ahol a márkaérték még nagyobb: a Xerox esetében például az eszközök értékének 13-szorosa!

1. táblázat. A világ 20 legértékesebb márkája 2007-ben az Interbrand szerint

<i>Helyezés</i>	<i>Márkanév</i>	<i>Származási hely</i>	<i>2007-es márkaérték (millió dollárban)</i>
1.	Coca-Cola	USA	65 324
2.	Microsoft	USA	58 709
3.	IBM	USA	57 091
4.	General Electric	USA	51 569
5.	Nokia	Finnország	33 696
6.	Toyota	Japán	32 070
7.	Intel	USA	30 954
8.	McDonald's	USA	29 398
9.	Disney	USA	29 210
10.	Mercedes	Németország	23 568
11.	Citi	USA	23 443
12.	Hewlett-Packard	USA	22 197
13.	BMW	Németország	21 612
14.	Marlboro	USA	21 283
15.	American Express	USA	20 827
16.	Gillette	USA	20 415
17.	Louis Vuitton	Franciaország	20 321
18.	Cisco	USA	19 099
19.	Honda	Japán	17 998
20.	Google	USA	17 837

Forrás: Interbrand Annual Ranking of the 2007 Best Global Brands, 2007. július 26.

Az **INTERBRAND** módszertana viszonylag frissnek tekinthető, hiszen először 2001. augusztus 6-án publikálta a Business Week. Ennek megfelelően hét éve közli a márkák rangsorát. Azonban ezen rövid idő alatt is jelentős kritikákat kapott, és felzárkózott mellé egy vetélytárs, a **MILLWARD BROWN** piackutatócég BrandZ rangsora. Az ő módszertanuk leginkább abban tér el az Interbrandétől, hogy a figyelembe vett hasonló, de nem teljesen ugyanilyen számadatokat egy nagymérvű kutatással egészítik ki: összesen egymillió embert kérdeznek meg világszerte. Ennek fényében tehát az eredmények is másképp alakulnak: a Millward listáján például a Coca-Cola márkaértéke lényegesen kevesebb, így csak negyedik helyen áll. Az első viszont az a Google, ami az Interbrand listáján épphogy csak befért a húszba. Ezen túl a Millward listájára felkerült egy kínai cég is (rögtön az ötödik helyre), a China Mobile.

**2. táblázat. A világ 20 legértékesebb márkája 2007-ben
a Millward Brown kutatócég szerint**

<i>Helyezés</i>	<i>Márkanév</i>	<i>Származási hely</i>	<i>2007-es márkaérték (millió dollárban)</i>
1.	Google	USA	66 434
2.	General Electric	USA	61 880
3.	Microsoft	USA	54 951
4.	Coca-Cola	USA	44 134
5.	China Mobile	Kína	41 214
6.	Marlboro	USA	39 176
7.	Wal-Mart	USA	36 880
8.	Citi	USA	33 706
9.	IBM	USA	33 572
10.	Toyota	Japán	33 427
11.	McDonald's	USA	33 138
12.	Nokia	Finnország	31 670
13.	Bank of America	USA	28 767
14.	BMW	Németország	25 751
15.	Hewlett-Packard	USA	24 987
16.	Apple	USA	24 728
17.	UPS	USA	24 580
18.	Wells Fargo	USA	24 284
19.	American Express	USA	23 113
20.	Louis Vuitton	Franciaország	22 686

Forrás: Millward Brown Optimor BrandZ Top100 Report 2007, 2007. április 23.

Akárhogy is, összességében mindkét lista hasonló tanulsággal szolgál: **az amerikai márkák „uralkodnak”**. (Mindehhez persze hozzá kell tenni, hogy az Interbrand és a Millward Brown is amerikai központú cég.)

2. ábra. A legértékesebb márkák túlnyomó többsége amerikai



Klasszikus márkák értékéből országmárkaérték?

A klasszikus márkák sikere természetesen együtt jár az ország sikerével, és fordítva. Azokat az országokat, ahonnan sok jó márká érkezik, magasabbra értékeljük. Gondoljunk csak Japán esetére – a második világháború után márkái „mentették meg” az országot, annak megítélését.

Logikusnak tűnhet tehát, hogy **az egyes országok márkáinak erejéből következtetünk az ország márkáerejére**. Ezt tette a bécsi székhelyű **EURÓPAI MÁRKAINTÉZET**, amikor 2007. szeptemberében elkészítette az első európai márkáértékelési tanulmányt. Ennek kapcsán 24 ország 16 iparágának több mint 3000 márkáját vizsgálták meg, számították ki azok értékét.

Ahogy a következő listából jól látható, Európában a legnagyobb államok, a németek, a britek, a franciák uralják a márkaversenyt. Az is érdekes, hogy a volt szovjet-blokk országai közül egynek sem sikerült bekerülni a top 20-ba. (Azért szerencsére a listán lejjebb található néhány feltörekvő, mint az orosz Beeline távközlési vagy a szlovén Gorenje háztartásigép-márka.)

**3. táblázat. A legértékesebb európai márkák 2007-ben
a European Brand Institute szerint**

<i>Helyezés</i>	<i>Márkanév</i>	<i>Származási hely</i>	<i>2007-es márkáérték (millió dollárban)</i>
1.	Nokia	Finnország	32 332
2.	Vodafone	Nagy-Britannia	20 695
3.	Mercedes Benz	Németország	20 483
4.	Deutsche Bank	Németország	16 835
5.	Telefonica	Spanyolország	16 320
6.	Louis Vuitton	Franciaország	16 031
7.	BMW	Németország	15 400
8.	T-Mobile	Németország	12 800
9.	Orange	Franciaország	12 500
10.	HSBC	Nagy-Britannia	12 078
11.	Royal Bank of Scotland	Nagy-Britannia	11 896
12.	Red Bull	Ausztria	10 943
13.	Nescafé	Svájc	10 283
14.	Ericsson	Svédország	9 915
15.	UBS	Svájc	9 875
16.	Generali	Olaszország	9 059
17.	Barclays	Nagy-Britannia	9 040
18.	BNP Paribas	Franciaország	8 972
19.	Allianz	Németország	8 754
20.	IKEA	Svédország	8 737

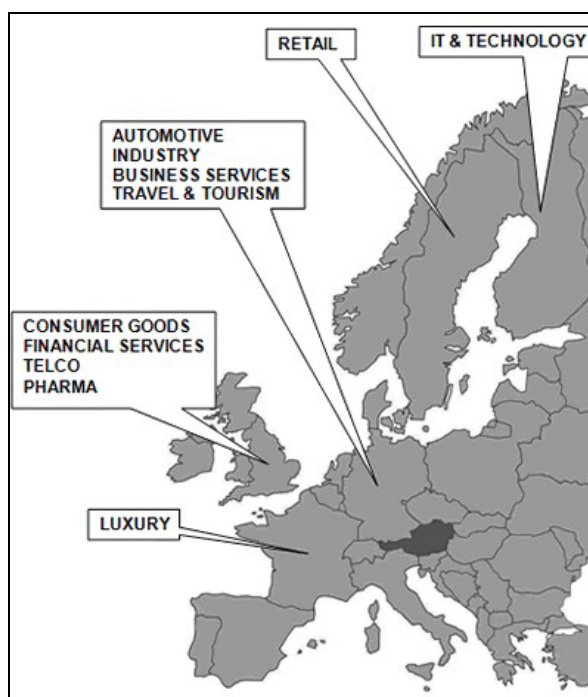
Forrás: Brand Ranking 2007, European Brand Institute, 2007. szeptember 18.

3. ábra. Európai márkatérkép – ágazati-kompetenciák

A listából egyben az is kiderül, hogy **egyes országok mellé bizonyos ágazati-, termékcsoporthoz tartozó kompetenciák rendelhetők.**

Finnszország az információtechnológiában, távközlésben jár elől, míg Franciaország a luxusiparban. Nagy-Britannia és Németország ugyanakkor több iparágban is vezető márkákkal rendelkezik.

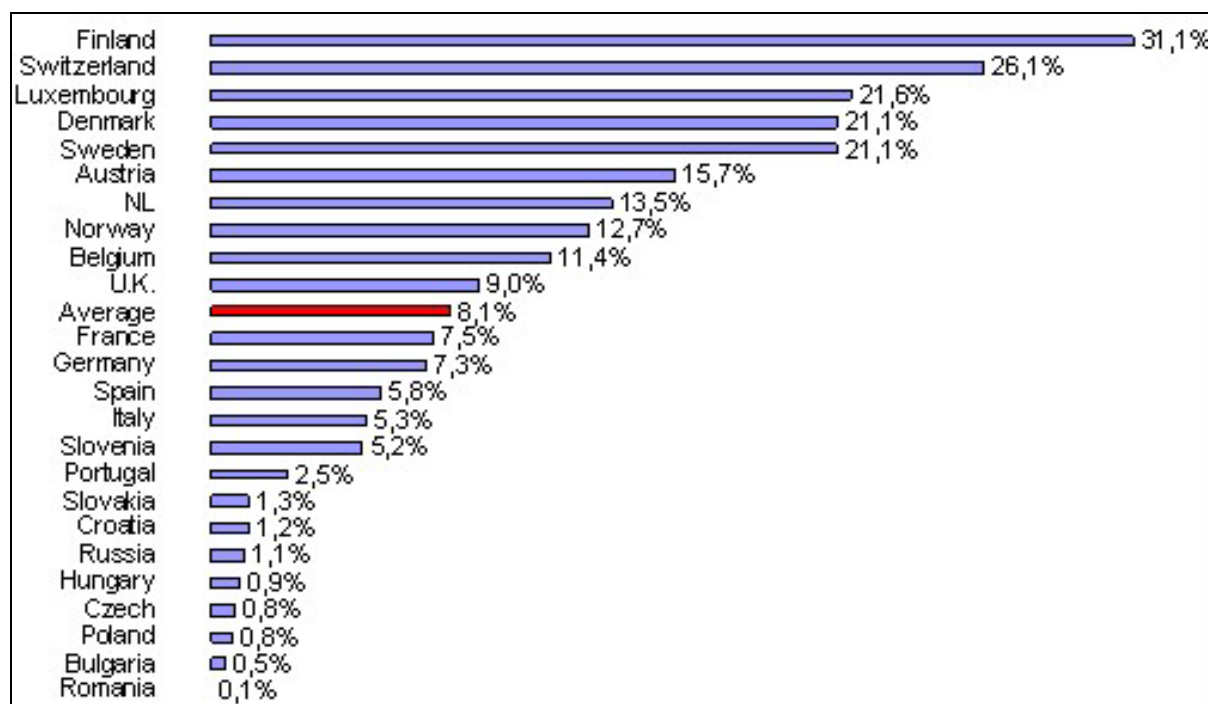
Előbbi a napi fogyasztási cikkekben, a pénzügyi szolgáltatásokban, a telekommunikációban és a gyógyszeriparban, utóbbi az autógyártásban, üzleti szolgáltatásokban és a turizmusban jeleskedik.



Forrás: Brand Ranking 2007, European Brand Institute, 2007. szeptember 18.

Az országmárka erősségére vonatkozóan árnyaltabb számokat kapunk, ha azt vizsgáljuk, hogy **az egyes országok top 10 márkái hogyan aránylanak az ország GDP-jéhez.**

4. ábra. Az adott ország top10 márkái értékének aránya az ország GDP-jéhez



Forrás: Brand Ranking 2007, European Brand Institute, 2007. szeptember 18.

Ahogy látható, ezek alapján **Finnország a legértékesebb** márkaország, holott csak egy igazán ismert márkája van, a Nokia. (Igaz, ez egyben vezeti az európai márkák rangsorát.) Ebben az összehasonlításban a „kis országok”, vagyis Svájc, Luxemburg, Dánia, Svédország, Ausztria, Hollandia, Norvégia, Belgium jobban szerepelnek, mint a korábban említett nagy országok. Az egykor volt „Kelet-Európa” az átlagtól lényegesen le van maradva, a régió országai közül Szlovénia teljesít legjobban. Magyarország a lista legvégén található, igaz, a kutatás alapján megelőzi Csehországot, Lengyelországot, Bulgáriát és Romániát is. A kutatás alapján egyébként hazánk legértékesebb márkája a Szerencsejáték Rt., ami 466 millió eurót ér.

Országmárkák másképp: a Nation Brand Hexagon

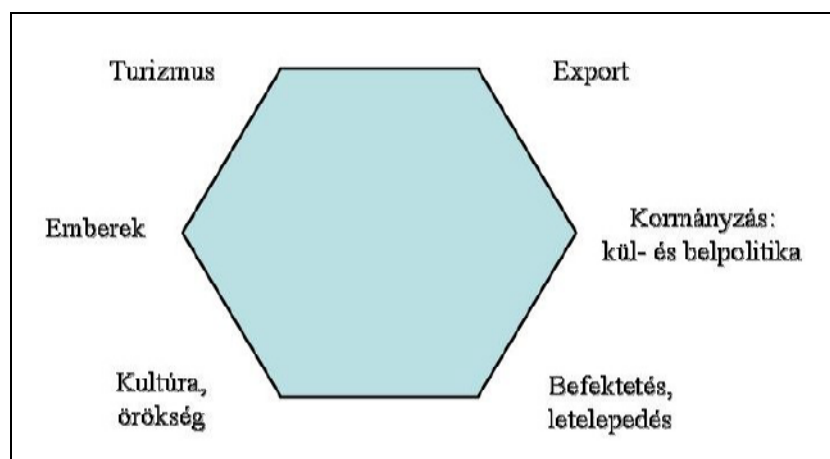
Az Európai Márka Intézet mérése igen kiválóan mutatja be, hogy ez egyes márkák hogyan járulnak hozzá az ország gazdaságához, illetve az ország megítéléséhez. Ugyanakkor egy ország imázsa, egy országmárka nemcsak az innen származó márkák alapján értékelhető, még ha a fiatalok számára ez az egyik legfontosabb szempont is.

Nézzünk most ezért **néhány komplexebb megközelítést**, mely az országmárkával/országimázssal foglalkozik. WISH, DEUTSCH és BIENER szerint [1970] az imázst a földrajzi adottságok mellett, a gazdasági, politikai és kulturális dimenziók mentén bonthatjuk. NAGASHIMA [1970, 68. o.] értelmezésében az országimázs „*a reprezentatív termékek, a gazdasági és politikai háttér, a történelem és a tradíciók alapján alakul ki*”. MARTIN és EROGLU [1993] szerint az ország gazdasági fejlettsége, technológiája, társadalmi háttere, az ott élő emberek jellemzői, a természeti adottságok stb. mind hozzátartoznak az imázshoz. DENIG [2004] négy elemet emel ki, ezek: a kultúra, a történelem, az ország nyelve és a vallott értékek. JENES [2005] csoportosításában az országimázs tényezői a földrajzi-természeti adottságok, a történelmi tényezők, a társadalmi tényezők és a gazdasági-kereskedelmi faktorok.

A fentiek megegyeznek abban, hogy egyszerre beszélnek kézzelfogható és kevésbé kézzelfogható dolgokról. SLIEPEN [1988] továbblép, amikor e kettőt megkülönbözteti, és azt írja, hogy vannak az **imázs formáló elemek (contributory elements)**, például a nevezetességek vagy a jellegzetes tömegközlekedési szolgáltatások, és voltaképp a másik rész maga az **imázs**, a település egésze, egyénisége [l. ASHWORTH és VOOGD hivatkozását SLIEPEN munkájára, 1997, 111. o.]. GRABY [1993] **az országimázs identitás prizmájáról** ír. Ez fizikai (földrajz, természeti erőforrások, demográfia), kulturális (történelem, kultúra), személyiségi (név, zászló, híres emberek), kapcsolati (kormányokkal, nemzetközi szervezetekkel) és kontrollált (tudatos országgép alakítás) elemekből áll. Utóbbi felfogás kapcsán azonban több kérdés is felmerül: egyrészt keveredik benne a brand és a branding, másrészt kivesz olyanokat is a tudatos országgép köréből, melyek, ha teljesen nem is, de részben kontrollálhatók. Ilyen a kapcsolat a nemzetközi szervezetekkel, de akár a kultúra menedzselése is.

A legnagyobb probléma azonban az idézett megközelítésekkel az, hogy nem mondanak semmit arról, hogyan lehetne az egyes dimenziókat mérni – és egyáltalán mit kellene. Ezért volt komoly előrelépés a SIMON ANHOLT nevéhez kötődő országimázs/országmárka modell [lásd ANHOLT–HILDRETH 2004, ANHOLT 2005, illetve www.nationbrandindex.com]. Az ún. **Országmárka Hatszög (Nation Brand Hexagon)** szerint egy országról alkotott képünkben a következő hat szempontnak van szerepe:

5. ábra. Az országmárka hatszög (The Country Brand Hexagon)



Forrás: ANHOLT, Simon–HILDRETH, Jeremy (2004):
Brand America – The Mother of All Brands. 13. o. alapján.

Vizsgáljuk most meg ennek egyes pontjait részletesebben!

Turizmus

Az országreklámok többsége a turizmusra fókuszál, látogatókat kíván vonzani az adott országba. Ezért aztán az ebben mutatott képeknek, bemutatott tájaknak, épületeknek és a játszott zenének kiemelt a szerepe. Különös tekintettel arra, hogy „*a turista elsősorban azt keresi, ami otthon nincs*” [PÁL MELINDA interjúja GALLA GÁBORRAL, a Magyar Turizmus Rt. vezérigazgatójával, 2006]. Ahogy ANHOLT kiemeli, leggyakrabban ennek a területnek a legnagyobb a „hangja”, mert ilyen típusú prospektusokat, reklámokat, filmeket minden ország készít. Másrészt leginkább turistaként keresünk fel mi is más országokat, és az ilyen jellegű élményeinket osztjuk meg barátainkkal, ismerőseinkkel. Így az ő adott országról kialakított márkaképük is ez alapján csiszolódik.

Export

A „made in” címkének, az adott országból származó termékeknek mindig is fontos rendelkezése volt egy-egy ország megítélésében, illetve fordítva. Voltaképp ez az, amit a European Brand Institute vizsgál.

Itt kell gyorsan hozzátenni, hogy mindennek akkor van csak szerepe, ha egyértelműen azonosítható a származási hely (legalábbis olyan értelemben, hogy a termékhez-márkához a fogyasztók, emberek hozzárendelik valamelyik országot). NEBENZAHL és JAFFE konkrét példaként hozza, hogy izraeli kereskedők egy időben többet voltak hajlandóak fizetni azokért a Volkswagenekért, amelyeket Németországban és nem Brazíliában szereltek össze, még ha ugyanarról a gépkocsiról is volt szó [1996, 5. o.]. Ez figyelhető meg a Japánban, illetve az Európában és USA-ban összeszerelt Toyoták esetében is [KIM 1995, 21. o.].

Egyes országoknak idővel bizonyos területeken „termékcsoport-kompetenciái” alakultak ki. (L. erről a korábbi márkaterkép.) Olaszországból például szívesen veszünk bort vagy divatterméket, de számítógépet már nem igazán, gondoljunk csak az Olivettire. És fordítva: míg a német autóknak és háztartási gépeknek magas a reputációja, addig az onnan jövő divattermé-

kek már kifejezetten nem említik eredetüket, lásd a Hugo Boss és a Jil Sander esetét [PAPP-VÁRY 2003f, 2004b, 2005a]. Ugyanígy, míg az Oroszországból jött vodka az „igazi”, addig egy itt gyártott gépkocsi már kevésbé – írják BLOEMER és szerzőtársai [1999].

Kormányzás, kül- és belpolitika

Az, hogy egy országnak mekkora a világpolitikai szerepe, milyen szervezetekben (pl. EU, NATO) van tagsága és ott milyen befolyással, hatalommal bír stb. szintén fontos egy ország megítélésében.

Ugyanakkor, ha kevésbé markánsan is, de az ember egy adott ország belpolitikájáról is önálló véleményt alkothat. Gondoljunk csak a svéd jóléti állam képére Európa-szerte vagy éppen Putyinra.

Befektetés- és letelepedés

A márka-hatszög ezen pontja azt jelenti, hogy az emberek miként látják: hova vinnék szívesen a pénzüket, hol telepednének le, melyik országban élnének vagy nem élnének.

Utóbbi aspektus korábban elsősorban a vállalatok döntéseiben volt fontos, ma viszont a munkaerő szabad mozgása az EU-ban, illetve az emberek általában nagyobb mobilitása szélesebb körben is fontossá tette.

Kultúra, örökség

Az információ egyre gyorsabb terjedésével az országok sok szempontból egyre inkább hasonlóvá válnak egymáshoz. A különbséget, ami a márkateremtésben mindig a legfontosabb, ezért leginkább az egyedi, sajátos kultúra tudja hordozni, amely mélyen gyökerezik az adott nemzetben/országban [l. a témában GEORGESCU és BOTESCU 2004, HOFSTEDE 1990, JENES 2005, SZABÓNÉ és PAKAINÉ 1999, SZELES 2001, valamint VICENTE 2004]. Nem véletlen, hogy a British Council 2002-ben Bristolban egy 5 napos szemináriumot szervezett a country branding és a kultúra reprezentálásának összefüggéseiről [l. erről RUGHANI összefoglalóját, 2002].

ANHOLT [2002, 235. o.] egyenesen azt mondja, hogy egy ország számára a kultúra az igazi USP (unique selling proposition vagyis egyedi értékesítési előny), mivel az lemásolhatatlan. Ezt közgazdász szemmel a marketingeseken kívül elsősre talán kissé nehéz lehet elfogadni, mert a kultúra szerepe gazdaságilag nehezen mérhető, kevésbé határozható meg a ROI-t (return on investment) nézve, mint más tényezők.

A kultúra, a történelem jelentős részéről azt gondoljuk, hogy adottság, ám azokat is valamikor ki kellett találni. Amikor ASHWORTH professzor, „A város értékesítése” című könyv egyik szerzője Egerben járt egy konferencián, azt kérdezte a városnéző séta közben: „*Ki találta fel Dobó Istvánt?*”. Amikor a szervezők erre lelkesen ecsetelni kezdték, hogy Dobó valóságos személy volt, ASHWORTH csak mosolygott. Kiderült, hogy arra volt kíváncsi, hogyan vált Dobó István legendává, Eger városát szimbolizáló hőssé [DARÓCZI 1997].

Természetesen a kultúra rengeteg formában megnyilvánulhat, a brandek világában azonban ennek „kézzelfoghatósága” a leglényegesebb: a híres festők, szobrászok, költők, írók munkái, a nemzeti operatársulat koncerttúrája vagy mondjuk a Sziget Fesztivál, de ide tartoznak a nemzeti ételek is. A felsorolás kapcsán fontos kiemelni, hogy a kultúra egyaránt jelent régi és új dolgokat, sőt az előbbieket is egyfajta frissességgel kell értelmezni.

Emberek

Ez jelenti egyrészt az ország nagyjainak (művészek, filmszínészek, sportolók, politikusok stb.) ismertségét és népszerűségét, másrészt az adott ország polgárainak megítélését általában: pl. hogy látják a külföldiek a magyar embereket – mennyire vendégszeretők, mennyire barátságosak, mennyire lehet velük jól dolgozni stb.

ANHOLT egyik könyvében [2005, 118. o.] ide sorolja a diaszpóráról alkotott véleményt is, vagyis ennél a pontnál sokkal inkább nemzet-, semmint országréprokról beszélünk.

A fenti modell kétségkívüli előnye, hogy nem egyszerűsíti le pusztán az onnan származó márkákra egy ország megítélését. Ez azért lényeges, mert egy adott ország a hatszög egyes pontjaiban másképp teljesíthet. Míg az USA termékeinek-márkáinak megítélése nagyon jó, addig a külpolitikát tekintve az egyik leggyengébben teljesítő ország az emberek véleménye szerint. Ugyanakkor hosszú távon ezek közelítenek egymáshoz: már most látható, hogy az USA vitatható külpolitikája miatt megjelennek az anti-Amerika brandek, mint például a Mecca-Cola vagy a Quibla-Cola.

Vagy két frissebb, némileg extrémebb eset. A 2005-ben dán lapokban megjelent Allah-karikatúra Dánia imázsát minden iszlám országban visszavetette. ANHOLT Nation Brands Indexe azt mutatta, hogy mind politikájának, mind az ott élő embereknek, mind exportált termékeinek, mind kultúrájának, mind potenciális befektetési helyszínnek, mind turistahelynek megítélése szignifikánsan romlott!

És a pozitív példa: a 2006. évi foci VB nemcsak a német gazdaságot erősítette, de a német emberekről alkotott általános képben is pozitív változás látható. Még érdekesebb, hogy nem kizárólag a rendező ország megítélése javult. Ahogy a legnagyobb napilap is beszámolt róla [NÉPSZABADSÁG 2006. július 11., 14. o.], a világbajnokság megnyerése Mario Lettieri pénzügyminiszteri államtitkár szerint legalább fél százalékpontnyi többletet eredményez Olaszország bruttó hazai termékében. „*Olaszország megítélése javulhat a pénzpiacokon, ez erősítheti a fogyasztói bizalmat, ennek következtében pedig élénkebbé válhat a hazai kereslet*” – emelte ki az államtitkár.

Az országmárkák értéke

Az **Anholt-GMI Brand Index** 2005 óta negyedévi rendszerességgel vizsgálja az országok megítélését a fenti modell segítségével, lásd erről: <http://www.nationbrandindex.com/>.

Nemrégiben azonban még ennél is izgalmasabb feladatra vállalkoztak a **Brand Finance kutatócéggel** közösen: 32 ország márkáértékének kiszámítására, illetve annak megbecslésére, hogy a „márkanévnek” mekkora szerepe van az ország értékében a GDP-hez viszonyítva. A számításához a „**royalty relief**” megközelítést használták: ez arra próbál választ adni, hogy mi történne, ha az adott ország egyik napról a másikra nem használhatná a (márka)nevét, hanem „bérelnie” kellene azt. Mennyit kellene mindezért fizetnie?

**4. táblázat. 32 ország márkaértéke
a GMI Brand Index és a Brand Finance kutatása alapján**

<i>Helyezés</i>	<i>Ország</i>	<i>Márkaérték (millió dollárban)</i>	<i>GDP 2004 (millió dollárban)</i>	<i>Márkaérték / GDP</i>	<i>Lakosság (ezer fő)</i>	<i>Egy főre jutó márkaérték (dollárban)</i>
1.	USA	17 893 000	11 734 000	152%	293 507	60 963
2.	Japán	6 205 000	4 673 000	133%	127 764	48 566
3.	Németország	4 582 000	2 742 000	167%	82 631	55 449
4.	Egyesült Királyság	3 475 000	2 133 000	163%	59 405	58 492
5.	Franciaország	2 922 000	2 048 000	143%	59 991	48 714
6.	Olaszország	2 811 000	1 679 000	167%	57 573	48 821
7.	Spanyolország	1 758 000	1 040 000	169%	45 584	38 566
8.	Kanada	1 106 000	994 000	111%	31 902	34 669
9.	Ausztrália	821 000	618 000	133%	20 120	40 785
10.	Hollandia	792 000	579 000	137%	16 250	48 762
11.	Dánia	772 000	242 000	320%	5 400	143 055
12.	Kína	712 000	1 649 000	43%	1 296 500	549
13.	Oroszország	663 000	588 000	113%	142 814	4 641
14.	Svájc	558 000	359 000	156%	7 382	75 621
15.	Belgium	456 000	352 000	130%	10 400	43 864
16.	Svédország	398 000	347 000	115%	8 985	44 309
17.	Írország	300 000	181 000	165%	4 019	74 658
18.	India	291 000	631 000	46%	1 079 721	270
19.	Mexikó	281 000	677 000	41%	103 795	2 704
20.	Norvégia	276 000	250 000	110%	4 582	60 151
21.	Dél-Korea	240 000	925 000	26%	48 142	4 986
22.	Törökország	189 000	302 000	63%	71 727	2 365
23.	Portugália	189 000	168 000	112%	10 436	18 067
24.	Brazília	181 000	604 000	30%	178 718	1 013
25.	Szingapúr	106 000	107 000	100%	4 300	24 761
26.	Új-Zéland	102 000	97 000	106%	4 061	25 132
27.	Dél-Afrika	94 000	213 000	44%	41 286	2 282
28.	Magyarország	78 000	100 000	77%	10 070	7 699
29.	Egyiptom	67 000	316 000	21%	68 738	976
30.	Csehország	55 000	107 000	51%	10 183	5 379
31.	Argentína	55 000	153 000	36%	38 226	1 432
32.	Lengyelország	43 000	242 000	18%	38 160	1 138

Források: Branding Places Q4 2005 Newsletter, ill. The Brand Finance Index of the Most Valuable Nation Brands.
(A report prepared by Brand Finance in conjunction with the Anholt Nation Brands Index.)

A kutatók a márkaérték kiszámításához olyan publikus adatokat használtak fel az egyes országok teljesítményéről, mint a beutazó turisták száma, a GDP növekedés, a hazai és nemzetközi befektetések összege és típusa az országban, valamint az exportált termékek piaci részesedése. Mindezt kiegészítették a Brand Hexagon imázs-felméréseivel. Az adatok forrásai a Brand Finance, a Bloomberg Data, az Anholt-GMI Nation Brands Index, az IMD Versenyképességi Évkönyv, a CIA World World Fact Book, az Egyesült Nemzetek statisztikai divíziójának felmérései és a nemzetközi sajtóban megjelent hírek voltak.

Ahogy a fenti táblázatból is látható, a márkaértékek a 17 893 milliárd dolláros Amerikai Egyesült Államoktól a 43 milliárd értékű Lengyelország márkáig terjednek. Jelen kutatás szerint Magyarországnak (78 milliárd dollár) nincs oka panaszra: lekörözzük Csehországot és Lengyelországot is. Sőt az egy főre jutó márkaértéket tekintve (7699 dollár) megelőzzük Braziliát (1013 dollár), Oroszországot (4641 dollár), de még Dél-Koreát (4986 dollár) is.

A Nation Brand Hexagon és a márkaérték-számítás finomítási lehetőségei

ANHOLT modellje kétségkívül előrelépés olyan értelemben, hogy egy komplexebb szempontrendszer szerint méri az országok imázsát és márkaértékét. Ezek érdekes információkkal szolgálnak (lásd <http://www.nationbrandindex.com/allreports.phtml>), mindazonáltal nem biztos, hogy ez a módszer a legtökéletesebb. Meglátásaim szerint a következő **hiányosságok** merülnek fel (azzal együtt is, hogy voltaképp egy országmárka felmérés soha nem terjedhet ki mindenre):

- Az országok megítélésére 10 országban kérdeznak meg 1000-1000 embert, online módon. Ezt a korlátot az eredmények értelmezésénél azonban már a kutatók nem emelik ki, pedig valójában csak abban a 10 országban alkotott véleményről van szó, mint „általános képről”. Érdemes azonban hozzátenni, hogy kétségtelenül ez a glóbuszunkat leginkább lefedő kutatás.
- A modell egy általános márkaimázst alkot. Pedig a multidimenzionalitás nemcsak úgy értelmezhető, hogy az országképnek különböző fontos összetevői vannak, hanem úgy is, hogy ezekből **a különböző megítélői csoportok (célcsoport szegmensek) számára más és más fontos.**

Ahogy AGARWAL és SIKRI [1996, 23. o.], GER, ASKERGAARD és CHRISTIENSEN [1999], valamint HANKINSON [2003, 112. és 117. o.] felhívja rá a figyelmet, egy adott ország imázsa más és más lehet, annak kapcsán, hogy kik ítélik meg, és ők milyen szempontokat vesznek figyelembe. Mindez úgy is lefordítható, hogy **a márkadimenziók nemcsak az ország egyes tényezői, hanem a megítélők kapcsán is változnak, azaz egyes csoportoknak más és más lehet fontos az országképből.**

BENNETT [1999] azt emeli ki, hogy nem mindegy, hogy **melyik országból származik a megítélő.** Fidzsi például lehet, hogy egzotikus nekünk, de nem az ausztráloknak. Ugyanez értelmezhető kontinensen belüli hatásként is: a közeli országok általában egész más fontossággal bírnak, mint a távolabbi, más kontinenseken lévők. Megint mások a **nemek közti különbségekre** hívják fel a figyelmet, például annak kapcsán, hogy ugyanaz a Nagy-Britannia mást jelentett a potenciális japán férfi és női turisták számára [KAR és LITVIN 2000, PAPP-VÁRY 2004].

GILMORE [2002] szerint a következő megítélői csoportokat lehet elkülönítenünk: állampolgárok, képzett munkaerő, diaszpóra, befektetők, tanulók, nyugdíjasok, turisták, média, egyéb véleményformálók, utazási irodák, szervezetek, légitársaságok, külföldi kormányok, export beszerzők stb. A „satöbbi”-re sajnos nem ad választ a szerző.

Sokféle bontás, szegmentálás lehetséges még, **a legcélszerűbb azonban véleményem szerint az, ha az országmárkázási célokból indulunk ki.** (És ezeket próbáljuk összekötni az Anholt-féle Brand Hexagonnal.) A következőkben főként az ún. külső célokat vizsgálom, melyek a következők:

1. a turizmus ösztönzése,
2. a tőkebefektetések fellendítése,
3. az export fejlesztése,
4. nagyobb szerep a nemzetközi szervezetekben, a külpolitikában.

Ennek fényében **három megítélői csoportot-szintet különíthetünk el, melyeken belül természetesen újabb csoportok képezhetők.** Ez a három szint:

1. A polgárok.
2. A vállalatok/üzleti szervek.
3. A nemzetközi szervezetek, csoportosulások.

(Átlag)polgárok

Ez a csoport elsősorban azzal hoz „vásárlói döntést” (és fejezi ki így az országképről, márkáról alkotott véleményét), hogy felkeresi-e turistaként az adott országot vagy sem, illetve szívesen vásárolja az adott ország termékeit vagy sem. A másik két csoporttól leginkább abban különbözik, hogy „statisztikai szemmel” nem áll érdekében megismernie az adott országot, nem elemez különféle számadatokat, hanem benyomásaira alapoz, ismereteit, esetleges korábbi tapasztalatait használja fel döntéseiben. Ezért ezen a szinten **az emócióknak nagyobb lehet a szerepe**, mint a másik kettőnél. [L. bővebben PALANCSA 2005, 414–415. o.] Ugyanakkor a racionalitás bizonyos típusú helyzetekben előtérbe kerül (még ha ezek a helyzetek kevésbé gyakoriak is): például, amikor a polgár diákként arról hoz döntést, hogy melyik országban tanuljon, mondjuk, vegyen részt Master programon.

Ha az ANHOLT-féle modellre visszautalunk, e csoport számára **a turizmus, a kultúra, örökség, az emberek és az export termékek lesznek a legfontosabb tényezők a brand hexagonból.**

Vállalatok, tőkebefektetők

Ebbe a csoportba azok a szervezetek (és személyek) tartoznak, amelyek az adott országgal kereskedelmi kapcsolatba lépnek, pénzt fektetnek be, vállalatot alapítanak, vállalkozásban vesznek részt, vagy ezt tervezik. Bár a mikroökonómia szférájában működnek, a makroökonómiai keretek teremtik meg működési feltételeiket, így ezek vizsgálata kiemelt fontosságú számukra.

1997-ben az (akkor még) Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium kutatása szerint [I. KORONCZ 1997] **a külföldi üzletemberek befektetési döntéseik előtt a következő szempontokat mérlegelték:** földrajzi fekvés, harmonizált gazdasági törvényrend, pénzügyi biztonság, pontos adósságtörlesztés, magas színvonalú munkaerő, kreativitás, politikai stabilitás, működő tőzsde, nagy multinacionális cégek jelenléte. A felmérés kiemeli, hogy ezen kívül olyan **személyesebb szempontok is felmerültek**, mint az életminőség, a gyerekek iskoláztatási lehetőségei, a kulturális lehetőségek és az áruválaszték. A minisztérium kutatása arra is rámutatott, hogy melyek a **negatív tényezők**, a visszatartó erők: a magas infláció, az adókulcsok gyakori változása, a bürokrácia, a korrupció, a válasz nélkül hagyott ajánlat és érdeklődés, a bizalom érvényesülésének hiánya az üzleti világban. Lényegében ugyanezeket emeli ki hazai részről GYÖRI [1998], nemzetközi oldalról pedig KOTLER és GERTNER [2004] is, kiegészítve még olyan szempontokkal, mint az infrastruktúra kiépítettsége, a bérszínvonal és egy érdekes, de nagyon is fontos faktor: az időjárás.

GARAMHEGYI [2004, 271. o.], HEGYI [2005, 244. o.], PAPADOPOULOS és HESLOP [2002, 304. o.], valamint PISKÓTI és társai [1997, 97–118. o.] ugyanakkor rámutatnak, hogy **ezen tényezők jelentős része a globalizáció miatt egyre kevésbé tér el egymástól** (főként nem egy adott régióban), ezért sem lehet kizárólagosan racionális alapon befektetési döntést hozni. *„A gazdasági, beruházási döntések nem csupán a szűkebb költségszempontra vezethetők vissza, hanem a társadalmi, fogyasztási és más kulturális tényezőcsoportokra.”* – fogalmaznak PISKÓTI és szerzőtársai [1997, 103. o.].

ANHOLT brand hexagonjára visszautalva mindez azt jelenti, hogy **nemcsak a „befektetés-letelepedés” hatszög csúcs lehet fontos, hanem az öt másik is**, beleértve a kultúrát is. Ezek súlya azonban kétségtelenül nem egyforma, ráadásul, ahogy korábban jeleztem, az egyes pontok között oda-vissza összefüggés is felfedezhető, tehát elképzelhető, hogy a „befektetés-letelepedés”-ben más pontok is összegződnek.

Bárhogy is, a jó imáznak, márkának tehát nyerő szerepe lehet: míg egy kevésbé ismert területnek adókedvezményeket kell nyújtania, addig a Szilikon-völgynek (ma már) nincs szüksége erre [l. erről LINDSAY 2000, 7. o.]. Mindez olyannyira igaz, hogy **a jó imázs, márkakép akár helytelen befektetési döntéseket is generálhat**: gondoljunk csak az ázsiai kistigrisekre a kilencvenes évek elején, akik nem is minden esetben voltak kistigrisek [l. PANZTALIS és RODRIGUES 1999, illetve WEE, LIM és TAN 1993].

Végül arról a szempontról sem szabad elfeledkezni (összekötve az előző, „átlagpolgároknál” említett ponttal), hogy *„a cégvezetők szeretnek olyan országban befektetni, ahová üzleti útra menni felér egy vakációval.”* [RIES és TROUT 1997, 134. o.]

Nemzetközi intézmények, szervezetek

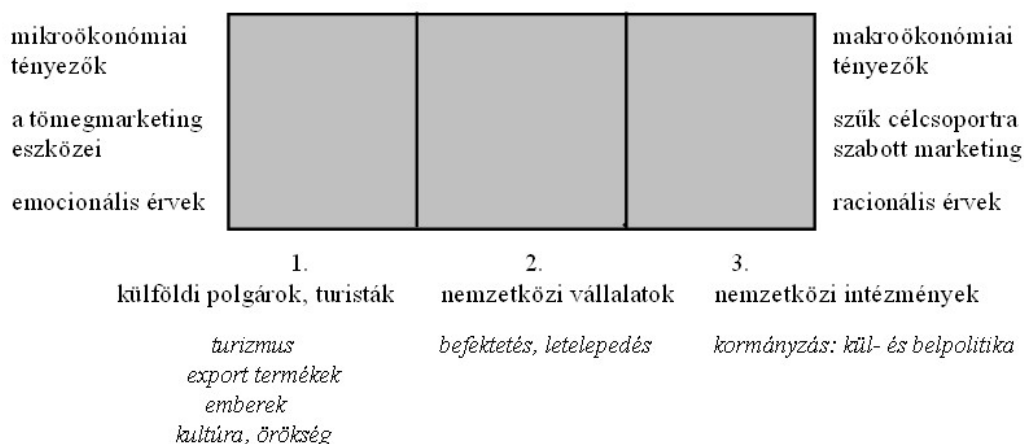
A nemzetközi intézmények/szervezetek elsősorban makroökonómiai adatok, szigorú szempontrendszer alapján ítélik meg az egyes országokat. **Azt is mondhatnánk, hogy az ANHOLT-féle brand hexagonból pusztán „a kormányzás, külpolitika” fontos a számukra.**

Egy konkrét példát hozva, az Európai Unió bővítése kapcsán például két szempontrendszernek van kiemelt szerepe:

- a 93-as koppenhágai kritériumoknak, melyek viszonylag puhán határozzák meg, mely országok nyerhetnek felvételt a közösségbe, és
- a maastrichti konvergencia kritériumoknak, melyek kemény számokkal, egyértelműen mutatják, mely országok léphetnek be az eurozónába.

Látszólag egy ilyen zárt rendszer esetén az emócióknak semmi szerepe nincs, hiszen az Európai Unió szervei és vezetői racionálisan, objektív adatokra támaszkodva hozzák döntéseiket. A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy **itt sem lehet az emocionális utat teljesen kizárni**, mivel a szervezetek mögött emberek állnak, és a nagy döntéshozókra is hatnak az érzelmek [ANHOLT 2005, 142. o., illetve 2007, 11. o.]. Jó érzékkel ismerte fel ezt MART LAAR, Észtország volt miniszterelnöke a kilencvenes évek közepén [BSCP 2001]: *„Volt egy szlogen listánk. Minden minisztériumnak volt három szlogenje. Amikor a minisztériumok képviselői találkoztak valakivel, vagy külföldre utaztak, minden beszédükben el kellett mondaniuk ezt a három dolgot, még akkor is, ha esetleg teljesen más témáról volt szó. Az egyik ilyen így hangzott: 'Trade, not aid', azaz 'Kereskedelmet, ne segélyt'.”* Ez a fajta kommunikáció most, a 2007–13-as időszak kapcsán még fontosabb lehet, amiben nagy szerep hárul az Európai Unió intézményeiben dolgozókra.

6. ábra. Kiknek mi fontos az országből? – Anholt-modelljének finomítása (alul a megítélők által kiemelten érzékelt szempontok)



Forrás: Papp-Váry Árpád Ferenc: Az országmárkázás szerepe és hatásai: Országimázs a kibővült Európai Unióban. PhD disszertáció, NyME-KTK, Sopron, 2007., 87. o.

Még egyszer fontos kiemelni, hogy miként az előbbieken részleteztem, nem lehet ennyire élesen elkülöníteni a hat tényezőt, hiszen valamilyen szinten mindegyik célcsoport vizsgálja az összest. A súlyokat azonban érdemes lenne a márkaérték számításnál figyelembe venni és a megkérdezést is ennek megfelelően bonyolítani. A befektetés, letelepedés kapcsán például multinacionális vállalatok vezetőivel mélyinterjút folytatni, és ugyanezt alkalmazni a nemzetközi intézményeknél az ország kormányzati politikájának megítélésére. Természetesen ennek hátránya is van: a modellt kicsit megbolygatja, ilyen szempontból kevésbé tud egységes lenni az adatok feldolgozása. Ugyanakkor ezek az információk egy finomítottabb képhez járulhatnak hozzá, melyekkel jobban mérhető az egyes országmárkák értéke.

Felhasznált irodalom

1. AAKER, David A. [1991]: *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York, USA, ISBN: 0-02-900101-3.
2. AGRAWAL, Sanjeev–SIKRI, Sameer [1996]: Country image: consumer evaluation of product category extensions. *International Marketing Review*, 1996/4., 23–39. o., MCB University Press, ISSN 0265-1335.
3. ANHOLT, Simon [2002]: Foreword to the Special Issue on Country Branding. *Journal of Brand Management*, 2002. április, 229–239. o., Henry Stewart Publications, ISSN 1350-231X.
4. ANHOLT, Simon [2005]: *Brand New Justice – How Branding Places and Products Can Help the Developing World*. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK, ISBN 0-7506-6600-5.
5. ANHOLT, Simon–HILDRETH, Jeremy [2004]: *Brand America – The Mother of All Brands*. Cyan Books, London, UK, ISBN 1-904879-02-0.
6. ANHOLT-GMI NATION BRANDS INDEX (<http://www.nationbrandindex.com/allreports.phtml>)
7. ASHWORTH, Gregory J.–VOOGD, Henk [1997]: *A város értékesítése – Marketingszemlélet a közösségi célú várostervezésben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, ISBN 963 224 016 2.

8. BAUER András–BERÁCS József [1998]: *Bevezetés a marketingbe*. Külkereskedelmi Oktatói és Továbbképző Központ, Budapest.
9. BSCP [2001a]: Selling Estonia. *The Baltic States City Paper*, <http://www.balticsww.com/news/features/selling-estonia.htm>
10. BUDHA, Kishore [2002]: Can countries be re-branded? *The Media Wire*, <http://www.themediawire.com>
11. BUILDINGBRANDS.COM (Brand management and branding, <http://www.buildingbrands.com/>)
12. CHEVERTON, Peter [2005]: *A márkaimázs felépítése – Nélkülözhetetlen útmutató a márka-menedzsmenthez*. Alexandra, Pécs, ISBN 963 368 948 1.
13. DARÓCZI Etelka: Előszó „A Város Értékesítése” című könyv magyar kiadásához. In: ASHWORTH, Gregory J.–VOOGD, Henk [1997]: *A város értékesítése – Marketingszemlélet a közösségi célú várostervezésben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 9–13. o., ISBN 963 224 016 2.
14. DENIG, Eric [2004]: A branding concept for the Netherlands – InterNational Image Research. In: *Public diplomacy and media: international conference*, Diplomatic Academy, Ministry of Foreign Affairs, Zagreb, 69–82. o.
15. EUROPEAN BRAND INSTITUTE: 25 most valuable single brands (2007. szeptember 18., <http://study.eurobrand.cc/>)
16. GARAMHEGYI Ábel [2004]: A településmarketing mint a nonbusiness marketing egy esete. In: DINYA László–FARKAS Ferenc–HETESI Erzsébet–VERES Zoltán (szerk.): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest, 271–283. o., ISBN 963 224 787 6.
17. GEORGESCU, Anamaria–BOTESCU, Andrei [2004]: *Branding National Identity*. Masters’ Thesis, Lund University, Department of Sociology, <http://theses.lub.lu.se/archive/sob//soc/soc04020/SOC04020.pdf>
18. GER, Güliz–ASKEGAARD, Soren–CHRISTIENSEN, Ania [1999]: Experiential Nature of Product-Place Images: Image as a Narrative. *Advances in Consumer Research*, 165–169. o.
19. GILMORE, Fiona [2002]: A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, 2002. április, 281–293. o., Henry Stewart Publications, 1350-231X.
20. GRABY, F. [1993]: Countries as Corporate Entities in International Markets. In: PAPADOPOULOS, Nicolas–HESLOP, Louise A. (szerk.): *Product-country images: Impact and role in international marketing*. International Business Press, New York, USA.
21. GYÖRI Enikő Bettina [1998]: Az ország megítélése külföldi szemmel. *Marketing és Menedzsment*, 1998/3. szám, 47–52. o., ISSN 1219-03-49.
22. HEGYI BARBARA [2005]: Városok konvergenciája a nemzetközi versenyben. In: JÓZSA László–VARSÁNYI Judit (szerk.): *Marketing oktatás és kutatás a változó Európai Unióban*. Tanulmánykötet a Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi konferenciáján elhangzott előadásokból. Széchenyi István Egyetem, Győr, 2005. augusztus 25–26., CD-ROM, pdf dokumentum, 244–251. o., ISBN 963 7175 25 3.
23. INTERBRAND: *Interbrand Annual Ranking of the 2007 Best Global Brands*, 2007. július 26. In: Business Week, http://www.ourfishbowl.com/images/press_releases/business_week_bgb07_article.pdf
24. JENES Barbara [2005]: Az országimázs alakításának lehetőségei. *Marketing és menedzsment*, 2005/2., 18–29. o., ISSN 1219-03-49.
25. HANKINSON, Graham [2003]: Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 2003/2. szám, 109–121. o.
26. HOFSTEDÉ, Geert [2003]: *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications, Beverly Hills, California, USA, ISBN 0803973241.
27. JENES Barbara [2005]: Az országimázs alakításának lehetőségei. *Marketing és menedzsment*, 2005/2., 18–29. o., ISSN 1219-03-49.

28. KAPFERER, Jean-Noel [2004]: *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page, London, UK, ISBN: 0-7494-4283-2.
29. KAR, Goh Kwai–LITVIN, Stephen W. [2000]: Destination Image. *Eclipse Magazine*, Moonshine Travel Marketing, [http://www.moonshinetravel.com/eclips/ECLIPSE% 201.pdf](http://www.moonshinetravel.com/eclips/ECLIPSE%201.pdf), ill. campus.cpit.az.nz/library/pdf/eclipse1.pdf
30. KELLER, Kevin Lane [2006]: *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Academic Internet Publishers, ISBN-10: 1428810048.
31. KELLY, Francis J.–SILVERSTEIN, Barry [2005]: *The Breakaway Brand – How Great Brands Stand Out*. McGraw-Hill, USA, ISBN 0-07-226237-0.
32. KIM, Chung Koo [1995]: Brand popularity and country image in global competition: managerial implications. *Journal of Product & Brand Management*, MCB University Press, 1061-0421, 1995/5., 21–33. o.
33. KORONCZ Ágnes [1997]: Felmérés húsz országban. *Magyarország 2000 konferencia – Magyarország képe a nagyvilágban*, 1997. május 30–31., <http://www.meh.hu/Egyeb/Mo2000/bszekcio.htm>
34. KOTLER, Philip [1998]: *Marketing management – Elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, ISBN 963 16 0084 X.
35. KOTLER, Philip–GERTNER, David [2004]: Country as Brand, Product and Beyond: a Place Marketing and Brand Management Perspective. In: MORGAN, Nigel–PRITCHARD, Annette–PRIDE, Roger (szerk.): *Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition*, 40–56. o., Elsevier Butterworth Heinemann, London, UK, ISBN 0-7506-5969-6.
36. LINDSAY, Marsha [2000]: *The Brand Called Wisconsin – Can we make it relevant and different for competitive advantage?* Economic Summit White Paper; Lindsay, Stone and Briggs, www.wisconsin.edu/summit/archive/2000/papers/pdf/lindsay.pdf
37. MARTIN, I. M.–EROGLU, S. [1993]: Measuring a Multi-Dimensional Construct: Country Image. *Journal of Business Research*, 191–210. o.
38. MFOR [2003]: Márkázás, azaz hogyan építik fel a vevők tudatában az erős márkákat? *Menedzsment Fórum Online*, <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany.php?article=2648&page=1>
39. MILLWARD BROWN OPTIMOR (Including data from Brandz, Datamonitor and Bloomberg, <http://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ-2007-Top100Ranking.pdf>)
40. NAGASHIMA, Akira [1970]: A Comparison of US and Japanese Attitudes towards Foreign Products. *Journal of Marketing*, 1970. januári szám, 68–74. o.
41. NEBENZAHL, Israel D.–JAFFE, Eugene D. [1996]: Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products. *International Marketing Reviews*, 1996/4., 5–22. o.
42. OLINS, Wally [2004]: *A márkák – A márkák világa, a világ márkái*. József Műhely – British Council, Budapest, ISBN 963 7052 04 6.
43. PALANCSA Attila [2005]: Hatáselemzés a turizmusban. In: JÓZSA László–VARSÁNYI Judit (szerk.): *Marketing oktatás és kutatás a változó Európai Unióban*. Tanulmánykötet a Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi konferenciáján elhangzott előadásokból. Széchenyi István Egyetem, Győr, 2005. augusztus 25–26., CD-ROM forma, pdf dokumentum, 411–416. o., ISBN 963 7175 25 3.
44. PÁL Melinda [2006]: Mondd meg a márkaneved, s megmondom, ki vagy! – Interjú Galla Gáborral. „Találjuk ki Közép-Európát!” *weboldal*, 2006. július 14., <http://www.talaljukki.hu/index.php/article/articleview/717/1/3/>.
45. PANTZALIS, John–RODRIGUES Carl A. [1999]: *Country Names as Brands – Symbolic Meanings and Capital Flows*. Montclair State University, <http://www.sba.muohio.edu/abas/1999/pantzajo.pdf>

46. PAPADOPOULOS, Nicolas–HESLOP, Louise A. [2002]: Country Equity and Country Branding. *Journal of Brand Management*, 2002. áprilisi szám, 294–314. o. Henry Stewart Publications, ISSN 1350-231X.
47. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc [2003]: Brand-new image vagy new brand-image? Hogyan használjuk a vállalati márkázás technikáit az ország mint márka felépítésében? In: JÓZSA László–PISKÓTI István–LADÁNYI Éva (szerk.): *Totális marketing avagy a marketing kiteljesedése. Tanulmánykötet a marketing aktuális témaköreiből*. Magyar Marketing Műhelyek IX. Konferenciája, Keszthely, 2003. június 4–6., 205–219. o., ISBN 963 661 579 9. Megjelent még: *Marketing & Menedzsment*, 2003/3., 4–11. o., ISSN 1219-03-49.
48. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc [2004]: „A legnagyobb célcsoport”: nők a turizmusban. In: *Diáológus a gazdaságfejlesztésről és turizmusról*, IV. Regionális Tanácsadási Konferencia a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézetének szervezésében, 2004. október 14. CD-ROM kiadvány, doc formátum, 1–9. o.
49. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc [2005]: Sell the country, sell the product! The theory and practice of country of origin effect. In: KADOCSA György (szerk.): *3rd International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking – Proceedings*, Budapest Tech, Hungary, 24–25 June, 2005, 139–155. o., ISBN 963 7154 40 X.
50. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc [2006]: Ország márkázás – Hildreth és Walsh. *PR Herald, Online Public Relations Magazin*, 2006. december 29., <http://www.prherald.hu/cikk2.php?idc=20061229-012220> – Megjelent még: *Magellán PR*, <http://www.magellanpr.hu/index.php?inc=inc.hajonaplo.anyag.php&azon=453>, ill. a *DEMOS Magyarország web oldala*, http://www.demos.hu/Sajto/Rolunk?page=details&oldal=1&news_id=162
51. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc [2007]: *Az országmárkázás szerepe és hatásai: Országimázs a kibővült Európai Unióban*. PhD disszertáció, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron, 2007.
52. PISKÓTI István–DANKÓ László–SCHUPLER Helmuth–BÜDY László [1997]: *Régió és településmarketing – egy tudatos koncepció a nemzetközi és hazai gyakorlat példáján*. Miskolci Egyetem, Miskolc, ISBN 963 661 314 1.
53. RIES, Al–TROUT, Jack [1997]: *Pozicionálás – Harc a vevők fejében elfoglalt helyért*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, ISBN 963 9071 38 2.
54. RUGHANI, Pratap [2002]: Representing cultures: from national story to a 'national brand' ... and back again. *British Studies Now, a British Council folyóirata*, 2002. tavaszi szám, 13–21. o., http://www.counterpoint-online.org/doclibrary/member_content/download/24/bsn15.pdf
55. SZABÓNÉ Pataky Eszter–PAKAINÉ Kováts Judit [1999]: A kultúra és a marketing összefüggései. *Marketing és Menedzsment*, 1999/5., 39–43. o., ISSN 1219-03-49.
56. SZELES Péter [2001]: *A hírnév ereje – Arculatelmélet*. Alapítvány a public relations fejlesztéséért, Budapest, ISBN 963 853 7973.
57. VAN HAM, Peter [2002a]: A márkás állam felemelkedése – Az imázs és a hírnév posztmodern logikája. *Marketing és Menedzsment*, 2002/1., 3–7. o., ISSN 1219-03-49.
58. VICENTE, Jorge [2004]: *State Branding in the 21st Century*. Master of Arts in Law and Diplomacy Thesis, The Fletcher School, <http://fletcher.tufts.edu/research/2004/DeVicente-Jorge.pdf>
59. WEE, C. H.–LIM, D. T. E.–TAN, G. Y. W. [1993]: The images of countries as locations for investment. In: PAPADOPOULOS Nicolas–HESLOP, Louise A. (szerk.): *Product country-images: Impact and role in international marketing*. Haworth Press, New York, USA, ISBN 1560242361, 311–338. o.
60. WISH, M.–DEUTSCH, M.–BIENER, L. [1970]: Differences in conceptual structures of nations: An exploratory study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1970/3. szám, 361–373. o.

A RÉGIÓ- ÉS TELEPÜLÉSMARKETING HAZAI ALKALMAZÁSA

ABSZTRAKT

A hazai fejlesztési politikában, a 2007–2013 közötti, új tervezési időszak fejlesztési tervében megkülönböztetett szerepet játszik a fejlesztési pólus-programban (stratégiában) való közreműködés, a régiók versenyképességének elősegítése. A régió- és településmarketing (a továbbiakban RTM) szerepe – a piacorientáció hangsúlyozott, de sajátos megjelenítése a területfejlesztésben.

A régió- és településmarketing olyan komplex menedzsmenteszköz, amelynek helyes alkalmazásával a térség (legyen szó akár tágabb értelemben vett régióról vagy mérettől függetlenül bármely településről) kiemelkedhet a versenyben vetélytársai közül. A régiók Európájában e marketingszemlélet ismerete különösen fontos, hiszen nemcsak befektetőket és turistákat szeretnének a térségünkbe csábítani, hogy a helyi gazdaságot élénkítsék, hanem a területet lakóhelyéül választókat is szeretnének megtartani, illetve az új lakóhelyet keresőket megnyerni. Ennek érdekében egységes arculatot kell kialakítani, valamint megfelelő módon pozicionálni és kommunikálni a régiót, települést.

A közösségi innovációs marketing (RTM) szerepének fontosságát konkrét hazai empirikus vizsgálatok is alátámasztják: 5 vidéki város („öt gyöngyszem”) tűnik alkalmasnak és esélyesnek a regionális szolgáltató központok befogadására. E regionális szolgáltató központok fontos szerepet játszhatnak az RTM működtetésében.

Bevezetés

A térségek marketingje (RTM) – a konkrét földrajzi terület sajátos piacain kialakítandó marketingstratégia. Ez azt jelenti, hogy a hatóságoknak, kormányzati és önkormányzati intézményeknek úgy kell kialakítaniuk „terméküket” (oktatásszervezés, közüzemi szolgáltatások, szociális intézmények és juttatások, különböző beruházások stb.), hogy a „felhasználók” (polgárok, vállalkozók, turisták, befektetők) igényeinek megfeleljenek. Tehát nem csupán a települési funkciók jobb ellátásáról van szó, hanem a sajátos felhasználói piachoz való alkalmazkodásról, s azok megfelelő kielégítéséről.

A marketingstratégia meghatározásánál olyan döntő faktorok kerülnek előtérbe, mint a természeti, gazdasági, emberi erőforrások kérdése, az ezekkel való ésszerű gazdálkodás, és ezzel párhuzamosan az adott város (település) kulturális, rekreációs lehetőségei (pl. falusi turizmus beindítása, gasztronómiai fesztiválok, egyéb kulturális események megszervezése) valamint a régió vagy az adott térség arculatának (image) megfogalmazása. Különösen élesen vetődnek fel ezek a problémák azokban a „leszakadó” régiókban, ahol a régi, elavult gazdasági bázis elvesztése után újonnan kellett létrehozni gazdasági formációkat.

A 90-es évektől a központi pénzügyi források jelentősen lecsökkentek (ma sincs ez másként!), ezért az önkormányzatok kénytelenek voltak saját forrásaikra támaszkodni, ami a piaci körülmények alaposabb elemzéséhez vezetett. Ezzel párhuzamosan elindult az új módszerek és alternatívák kutatása a regionális tervezésben (pl. a decentralizáció problémája, a „nem standard” megoldások kérdése stb.). Az önkormányzatok felelőssége megnőtt, jóval nagyobb mértékben, mint anyagi lehetőségeik. E diszkordancia erősen lefékezi az önkormányzatok

mozgásterét, holott az EU „szótárában” olyan elvek és kulcsfogalmak találhatók a regionális tervezésben, mint az endogén fejlődés, a helyi közösségek, civil szervezetek kezdeményező-készségének támogatása.

Új marketingstratégiák

Az új közösségi marketingstratégiák megpróbálnak megfelelni ezeknek a kihívásoknak oly módon, hogy szakítanak a hagyományos „sémákkal”: elvetik például azt, hogy a területfejlesztés elemeit csak a közigazgatási határon belüli műszaki teljesítmények mennyiségi fejlődéséhez kössék, vagy, hogy a gazdasági jellegű beruházásokat csak belső forrásokból fedezzék.

Az új modellek más megoldásokat kínálnak: a belső (endogén) gazdasági és humán erőforrásokra támaszkodnak, az interregionális kooperációra koncentrálnak. A praktikus stratégiai megközelítés ötvözi az adottságokra való építkezést és a vevő-célcsoport elvárásainak marketing orientációját. Ily módon nem csupán az adott település (város, térség) jobb ellátásáról van szó (bár ez megmarad elsődleges szempontnak!), hanem olyan marketingstratégiáról, amely alkalmazkodik a sajátos piachoz. E közösségi marketing fő feladata – a térségben élők és dolgozók igényeinek megfogalmazása és kielégítése, s e célok elvégzése, realizálása.

A stratégia kiindulópontja – természetesen –, annak alapos elemzése, hogy az adott térség, mint piac, milyen előnyökkel, hátrányokkal stb. rendelkezik a versenyképesség szempontjából (SWOT), a számbavétel során felmerülő érdekegyeztetési problémák – lehetőség szerinti – nivellálása, majd a hatékonynak vélt marketing feladatok kommunikálása, a megvalósítás eszközrendezésének folyamatos működtetése és ellenőrzése.

Itt szeretnék utalni egy „szubjektív” elemre: a közösségi marketing többé-kevésbé akkor lehet sikeres, ha a konkrét akciók mellett rendelkezik egy „magatartásformáló” attitűddel: részt vesz a civil társadalom (ön)szerveződésében és segíti azt. Ez Magyarországon, ahol a civil kezdeményezések számos nehézséggel találják szembe magukat, különösen fontos.

Ami a marketingstratégia megfogalmazását illeti: Piskóti (2006) szerint a „coopetition” (vagyis a verseny és a kooperáció kettőssége) szolgálhatna gyakorlatként e modell realizálásánál (pl. a megyéknek úgy kellene együttműködniük a régió érdekében, hogy közben versenytársakként is szembeállnak egymással, amikor az erőforrás-felhasználásról vagy éppen a közvetlen fejlesztésekről van szó). Ily módon a tervezés nem lehet pusztán felülről lefelé, sem alulról felfelé történő. Konkrétan: egy település (város) nem lehet sikeres a nagyobb közigazgatási egység (régió, állam) segítsége nélkül (támogatások, infrastruktúra stb.), de ez fordítva is igaz, hiszen egy térség igazán településeinek eredményeire tud építeni.

Ami a jelenlegi hazai helyzetet illeti: az aktuális terület- és gazdaságfejlesztésben az RTM még messze nem tölti be azt a szerepet, amely tőle elvárható lenne. Ennek egyik oka, hogy a területfejlesztési koncepciók, és stratégiák készítésekor gyakran nem fogalmazódik meg a marketing iránti igény, holott ez elősegítené az önkormányzati, vállalkozói és civil (non-profit) szféra sikeresebb (együtt)működését. Milyen szerepet játszhatna mindebben az úgynevezett pólus-stratégia? E modell „filozófiája”: az adott térség gazdasági jóléte, versenyképessége alapvetően nem az állami (makrogazdasági) beavatkozásokon, s csak részben az erőforrás-adottságokon múlik, hanem a vállalkozások alkalmazkodási készségén, „életképességükön”. Ugyanakkor szükséges egy társadalmi (civil) támogatás is, mely a közösségi marketingben realizálódhat. Az RTM feladata, hogy megjelenítse (és ily módon segítse) a vállalko-

zások beruházási, innovációs céljait. Eszközeit tekintve ezt verseny-semleges programokkal kell megtennie. De nézzük konkrétan a kiinduló alapelveket, törekvéseket:

- tudásalapú, innováció-orientált gazdaságfejlesztés;
- a térség foglalkoztatottságának javítása új munkahelyek létrehozásával;
- városra (településekre) koncentráló, de regionális hatású programok;
- előnyt élveznek a szakképzett munkaerőt kínáló egyetemi városok (tudás-bázisok, K+F fejlesztések);
- az adott térség gazdasági prioritásainak megfogalmazása;
- konkrét területfejlesztési megoldások koordinálása regionális és országos stratégiákkal.

A pólus-stratégia kialakításánál két prioritás fogalmazódik meg:

- az egyedi (pl. beruházások) projektek,
- a hosszú távú gazdaságfejlesztési támogatási programok.

Ez utóbbiak elősegítik a gazdasági, tudományos, önkormányzati és civil szereplők közötti együttműködést, ennek eredményeképpen tartós fejlesztési keretek jöhetnek létre.

Egy vállalkozás sikerét elsősorban a kompetenciák (erőforrások, hatékonyság stb.), valamint kínálatának keresettsége, megkülönböztethetősége alapozza meg. De ugyanolyan fontos, hogy hogyan tudja termékét, teljesítményét sikeresen eladni. A sikeresség megkívánja a vállalkozói tőkeerő mellett az infrastrukturális és üzleti környezet fejlettségét, a térség vonzerejét, a munkaerő megfelelő színvonalát, a kutatás-fejlesztési, menedzsment-tevékenység hatékonyságát, s nem utolsósorban a marketing, az értékesítés eredményességét. A fő feladat: az innovációbarát környezet biztosítása (képzés, humántőke-kínálat, tudásbázisok létrehozása). E területen jelentkezik ugyanakkor a legtöbb probléma, gond, amelynek gazdasági, versenyképességi kudarcokhoz vezethetnek:

- aránytalanságok a vállalati struktúrában;
- a (gazdasági) szolgáltatások fejletlensége;
- alacsony vállalat-alapítási kedv;
- hiányzó klaszterek és hálózatok;
- K+F bázisok hiánya vagy alacsony száma;
- A munkaerő egyoldalú képzettsége stb.

A térség versenyképessége, sikeressége számos tényezőn múlik, melyek meghatározásában Lengyel Imre (2003) piramis modellje, illetve Piskóti–Lukács (2006) versenyképesség-potenciál csillaga foglalja össze a tényezőket. Ebből következően egy korszerű RTM-stratégiának Magyarországon (különösen az elmaradott térségekben) ötvöznie kell a kereslet- és kínálat-orientált megközelítést.

Egy keresletorientált modell az adott területet egységes egészként kezeli, kiindul a belső sajátosságokból, figyelembe véve a vállalkozók, polgárok, turisták elvárásait, majd egyre jobban „kifelé” halad, oly módon, hogy mind több külső tényezőt vesz figyelembe, beépítve a kínálati lehetőségeket (itt hagyományosan nagy szerepet kap az infrastruktúrafejlesztés, a letelepedést ösztönző kedvezmények számbavétele stb.). A marketing-célpontok kiválasztása döntően a település imázsa és az elvárások alapján történik.

Egy város „versenypozícióját” alapvetően felvállalt funkciói és azok megvalósításának minősége, az országos, illetve nemzetközi munkamegosztásban betöltött szerepe határozza meg. Különösen fontos az endogén lehetőségekre való támaszkodás: a (csak) külső forrásokra ala-

pozó településfejlesztés legfeljebb átmeneti eredményekhez vezethet, hosszabb távon újabb fejlődési anomáliák jelentkezhetnek.

Itt szükséges megjegyezni, hogy bár napjainkban a gazdasági és társadalmi versenyképességi kritériumok alapján indokoltabb keresletorientált megközelítést alkalmazni, az elmaradottabb térségek esetében mégsem szabad lemondani a kínálatorientált (hagyományos) megközelítés lehetőségeiről.

Az új stratégiák a gyakorlatban

A Világgazdaság folyóirat 2007. áprilisi számában beszámolt arról a megbízásról, amelyet a Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. tett a világ egyik vezető regionális szolgáltató központok kiválasztására szakosodott tanácsadó cégének (Deloitte Global Location and Facilities Service). A cég magyar és nemzetközi viszonylatban vizsgálta meg és rangsorolta a vidéki magyar városokat *regionális szolgáltató központok* befogadása szempontjából. A végső listára 5 város került: Debrecen, Kecskemét, Pécs, Szeged és Székesfehérvár. Ezek lettek az úgynevezett „gyöngy-városok”. Itt a – viszonylag kis beruházással megvalósuló – központok azért fontosak, mert sok munkahelyet teremtenek (elsősorban a kvalifikált munkaerő számára). Az sem elhanyagolható szempont, hogy sokszor a fiatal szakemberek előtt itt nyílik meg a gyors külföldi karrier lehetősége.

Az MBK Kht. már néhány éve próbálja becsalogatni a vidéki egyetemi városokba a multinacionális cégeket, amelyek aztán szorgalmazzák a regionális központok telepítését. Számukra ez azért éri meg, mert ilyen outsourcing mellett 30–40%-kal tudják csökkenteni a cégalapítási (letelepedési) költségeket.

A vizsgálatok során az összehasonlítási koordináták a következők voltak:

- kvalifikált munkaerő;
- költségszint;
- ingatlankínálat;
- szolgáltatások.

Az utóbbiaknál az offshoring keretében végezhetőek közül az IT-szolgáltatásokat (szoftverfejlesztés, adatbázis szolgáltatások, üzleti adatbázis, e-beszerzés, B2B piacszolgáltatások, SCM (Supply Chain Management), infrastruktúra-outsourcing, webszolgáltatások), az üzleti folyamatok kiszolgálását (BPS), a Back office szolgáltatásokat és az egyéb szakmai szolgáltatásokat (HR-szolgáltatások, pénzügyek és könyvelés, marketing szolgáltatások) vették figyelembe.

Az öt város a paraméterek alapján jó nemzetközi eredményt ért el, a magyar városok „kínálatát” összehasonlították a cseh, lengyel, szlovák és román városokéval, s köztudott, hogy a verseny nagyon erős, hisz e régió országai nemcsak egymás vetélytársai, hanem versenyezniük kell olyan „szolgáltató nagyhatalommal”, mint India.

És még egy fontos tény: a Kht. Nemcsak kizárólag ebbe az öt városba kívánja a befektetőket vinni.

A közhasznú társaság ezen túl számos eszközzel igyekszik elősegíteni a központok betelepedését: nemzetközi szakmai konferenciák, workshopok megszervezésével, információs standok felállításával (pl. nemzetközi vásárokon), cégrendezvényeken való részvétellel. Eközben nem csak új cégekkel veszik fel a kapcsolatot, hanem a már meglévőkkel is tárgyalnak.

Következtetések

A RTM szakemberek akkor tudják hatékonyan képviselni és segíteni a település, térség fejlődését, ha együttműködnek az önkormányzatokkal, gazdasági és civil szervezetekkel, koordinálják tevékenységi körüket. Az örök probléma, hogy hol, kikkel együttműködve, és – főleg – milyen formában tegyék ezt. E dilemmás megválaszolásában nagy szerepet játszhatnak (játsszanak) a fent említett regionális szolgáltató központok, hiszen – a konkrét elemzések mellett –, feladatuk lenne a közösségi marketing tevékenység megfogalmazása, működtetése (is).

Itt kísérhetnék figyelemmel, segíthetnék a K+F képzési együttműködési stb. projektek konkrét hasznosítását azok menedzselésével.

Felhasznált irodalom

1. Kotler, P.–Haider, H. D.–Rein, I.: *Marketing Places*. Maxwell Macmillan, 1999.
2. Backhaus, K.: *Investitionsgütermarketing*. Verlag Franz Vahlen, München, 1994.
3. Enyedi, Gy.: *Regionális fejlődés és környezetvédelem Magyarországon*. INFO-Társadalomtudomány, 1992/21. o.
4. Lengyel, I.: *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. Jatepress, Szeged, 2003.
5. Piskóti, I. et al.: *Régió és településmarketing*. Miskolc, 1997.
6. Piskóti, I. et al.: *Marketing kaleidoszkóp*. Miskolc, 2006.
7. Világgazdaság: *Öt gyöngyszem Magyarországon*. 2007. április 2.

Ercsey Ida

Egyetemi adjunktus, PhD-hallgató
Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék
ercsey@sze.hu 503-400/3269 mellék

VEVŐI ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA A MAGYAR POSTÁN

ABSZTRAKT

A kutatás célja a különböző postai szolgáltatások teljesítésének gyorsaságával és pontosságával kapcsolatos fogyasztói elégedettség elemzése. Tisztázásra vár az is, hogy az ügyfelek adott szolgáltatással kapcsolatos tapasztalata milyen hatással van a vevői elégedettség szintjére. Azt is megvizsgáljuk, hogy az ügyfelek milyen forrásból szerzik a postai szolgáltatások minőségére vonatkozó információkat, és azok hozzájárulnak-e a szolgáltatás igénybevétele előtti kedvező kép kialakulásához. A kutatásban választ keresünk arra, hogy meghatározhatók-e azok a faktorok, amelyeknek döntő szerepe van a postai szolgáltatásokkal kapcsolatos vevői elégedettség kialakulásában. Amint az a szakirodalomból ismert, a fogyasztói elvárás kialakulásában több tényező is szerepet játszik. A postai szolgáltatások fogyasztói értékelése kapcsán megnézzük, hogy az ügyfelek minőségi tapasztalata, és a vizsgált szolgáltatások általános megítélése hozzájárul-e a különböző szolgáltatásjellemzőkhöz fűződő elvárásokhoz. A kutatási modell tényezői közötti feltételezett kapcsolatok gyakorlati vizsgálatát kérdőíves felmérés alapján végzem el.

Bevezetés

Kutatásunk témája hazai elégedettségvizsgálatok eredményeiből indul ki. A postai elégedettségvizsgálatok azt mutatják, hogy az ügyfelek számára fontos a postai szolgáltatások megbízhatósága, pontossága, egyszerűsége, gyorsasága, hozzáférhetősége és ára. Ugyanakkor a fontos szolgáltatási jellemzőkkel való elégedettség közepes színvonalú. Legnagyobb „rés” (a fontosság és az elégedettség között) a postai szolgáltatások áránál tapasztalható, és szembe-tűnő az eltérés az átfutási idők, várakozási idők esetében az elvárások és a tapasztalat között. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül a postai szolgáltató minőségellenőrzési eredményeit sem, amelyek az ügyfelek által tapasztaltnál kedvezőbb eredményeket mutatnak (Ercsey, 2005, Komárom).

A kutatás központi kérdése, hogy a postai szolgáltatásokhoz kapcsolódó elvárás és percepció milyen hatással van a szolgáltatások igénybevétele előtti és a szolgáltatások igénybevétele utáni fogyasztói értékelésére. A közüzemi szolgáltatásokkal kapcsolatos hazai és külföldi szakirodalom feldolgozása segített a kutatási kérdések megfogalmazásában, valamint a kutatási tényezők közötti összefüggések feltárásában. A fogyasztók elégedettségét elsősorban a szolgáltatások minősége és a fogyasztó által tapasztalt gyorsaság, pontosság szempontjából vizsgáljuk. A szájreklám és az elvárások, valamint az elégedettség közötti kapcsolatok vizsgálata viszonylag kis értékű szolgáltatások esetében is értékes információkat eredményez. Az előadás a kutatási módszertan és az elért eredmények bemutatásával zárul.

A vevői elégedettség szakirodalmi áttekintése

Mi az elégedettség?

Annak ellenére, hogy a vevői elégedettség kutatás nagy hagyománnyal rendelkezik, még nem tisztult le az egységes meghatározás és koncepció. E kutatások az elégedettséget több oldalról közelítik meg.

- **Eredményorientált fogalmak:** Az ide sorolt definíciók a fogyasztási elégedettséget mind közvetlenül a fogyasztással kapcsolatos tapasztalatokra vezetik vissza (Howard, J. A., 1977., Westbrook, R., 1983., Stauss, B., Seidel, W., 1995., Churchill, G. A., Surprenant, C., 1982.).
- **Folyamatorientált fogalmak:** Ezen fogalmi meghatározások közé tartozik, hogy a fogyasztói elégedettség egy folyamat, ahol az érzékelési, értékelő és pszichológiai folyamat előtérbe kerül, melyek hozzájárulnak az elégedettséghez (Tse, D. K., Wilson, P. C., 1988., Hunt, H. K., 1977., Engel, J. F., Blackwell, R. D., Miniard, P. W., 1986.).

Postai szolgáltatások esetében a fogyasztói elégedettséget, mint folyamat orientált jelenséget az elvárások, melyek legfőbb forrása a korábban tapasztalt színvonal és csak kis mértékben más vállalatok szolgáltatása (helyettesítő szolgáltatások), illetve a tapasztalt teljesítmény folyamatos összehasonlítása adja.

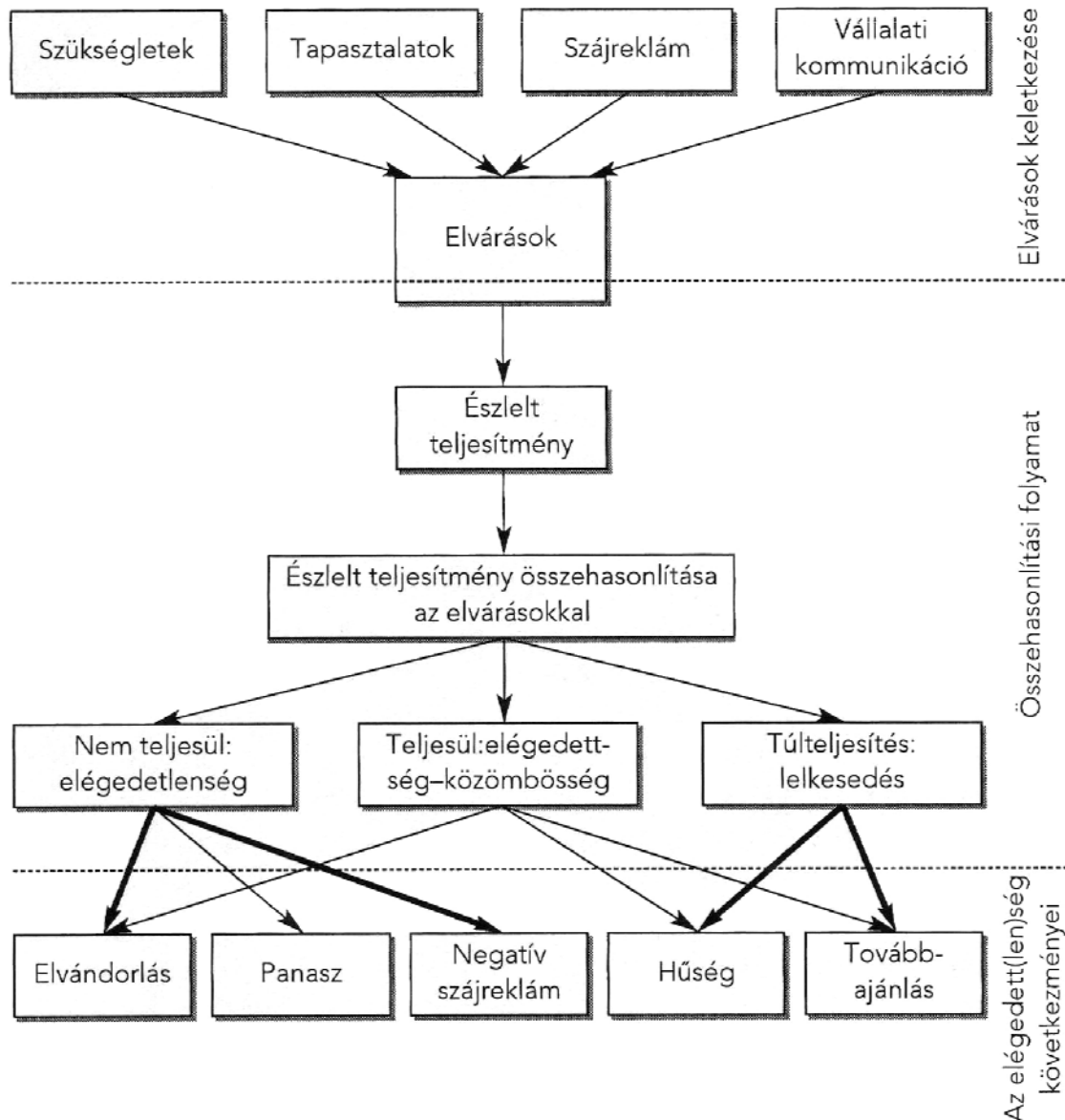
Az elégedettség kialakulásának folyamata

A fogyasztói elégedettség vizsgálatával foglalkozó kutatások egyetértenek abban, hogy a fogyasztói elégedettség meghatározó eleme a gazdasági sikernek (Stauss–Neuhaus, 1997, Muffatto–Panizzolo, 1995, Fornell, 1992, Sharma–Grewal–Levy, 1995). A fogyasztó akkor lesz elégedett, ha a termék/szolgáltatás értéket jelent számára (Dumond, 2000). Ez az érték az egyik legfontosabb összekötőkapocs az észlelt teljesítmény – az érzékelt minőség – kognitív elemei és a magatartási szándék között (Patterson–Sprengr, 1997).

Az igénybe vevői elégedettség kialakulása egy olyan folyamat eredménye, amelynek során az igénybe vevő számára bizonyossá válik, hogy a szolgáltatással szemben támasztott elvárásai a szolgáltatás igénybevétele során hogyan, milyen színvonalon teljesülnek (1. ábra).

Az összehasonlító mechanizmus csak olyan szolgáltatási tényezőknél működik, ahol értékhez köthető elvárásokat lehet meghatározni. Az elvárt és az észlelt szolgáltatás összehasonlításával három különböző eredményre lehet jutni: **elégedettségre, elégedetlenségre és az indifferenciára**. A közömbösséget a hagyományos kutatásban elhanyagolták, illetve egyenlőnek fogták fel az elégedettséggel, pedig ez az állapot nem csak akkor lép fel, ha az elvárások és a tapasztalatok fedik egymást, hanem különböző nagyságú intervallumról van szó ilyenkor (Veres, 2003). Az igénybevevő a szolgáltatással való elégedetlenségét először negatív szájraklással, jobb esetben panasszal juttatja kifejezésre, és általában nem eredményezi az elvándorlását. Ez a szolgáltató számára lehetőséget teremt arra, hogy kommunikatív vagy komparatív módon megnyerje magának az ügyfelet. Tax és Brown (1998) szerint a panaszhelyzetet átélt fogyasztónak csak 5–10%-a dönt úgy, hogy panaszt tesz és jelentős része elégedetlen panasza elintézésével, továbbá a szolgáltatókkal szembeni negatív érzést idéz elő a szolgáltatás helyreállító folyamatban való részvételük.

1. ábra. Az elégedettség, elégedetlenség kialakulásának folyamata



Forrás: Matzler, 1997.

A postai szolgáltatások esetében a legerősebb, vevőt a cégelhagyástól visszatartó ok a választási alternatívák szűkössége. Természetesen a postai szolgáltatásoknak a küldeménytovábbítás más formái jelentik a konkurenciát, mint például: a futárszolgálat, a vasúti és közúti csomagfuvarozás, az elektronikus üzenettovábbítás. Azonban a postai szolgáltatások alternatívái használatának elsősorban a rossz térbeli és időbeli elérhetőség, továbbá gazdasági okok (magasabb ár) szabnak határt, különösen a lakossági ügyfelek körében.

A primer kutatás bemutatása

Először az irodalom áttekintése után felmerült kérdéseket fogalmazzuk meg, majd a kutatási módszertan áttekintése, és végül az eredmények elemzése, értékelése következik.

A kutatás kérdései

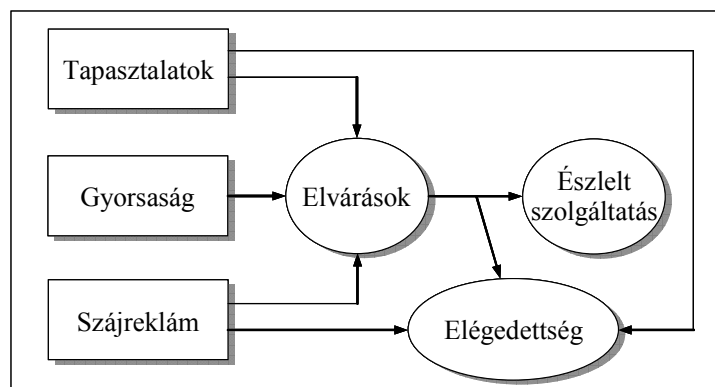
A közüzemi szolgáltatásokkal kapcsolatos hazai és külföldi szakirodalom feldolgozása, továbbá a szekunder adatok elemzése segítette a kutatási kérdések megfogalmazásában, valamint a kutatási tényezők közötti összefüggések feltárásában.

Felvetett **kérdéseink** a következők:

- Milyen hatással van a fogyasztói elvárásokra és az elégedettség szintjére a tapasztalt szolgáltatásminőség?
- Mi a szerepe a szolgáltatás teljesítés gyorsaságának a szolgáltató iránti kedvező vélemény kialakulásában?
- A kutatásban kitérünk arra is, hogy az ügyfelek milyen forrásból szerzik a postai szolgáltatások minőségére vonatkozó információkat és azok hozzájárulnak-e a szolgáltatás igénybevétele előtti kedvező kép kialakulásához?
- Melyek azok a faktorok, amelyeknek döntő szerepe van a fogyasztói elégedettség kialakulásában?
- Hogyan értékeli a „törzsügyfelek” a Magyar Posta tevékenységét?

A kutatási tényezők közötti relációkat a kutatás modellje (2. ábra) jól szemlélteti.

2. ábra. A kutatás modellje



Forrás: saját szerkesztés.

A kutatás módszertana

Az írás alapját képező kvantitatív felmérést egy kvalitatív feltáró fázis előzte meg. A kvalitatív kutatási szakasz előkészítette a kvantitatív megkérdezést, és a mélyinterjúkkal egyidejűleg a tervezett kérdőív tesztelésére is sor került.

A primer kutatás kvantitatív fázisa

A primer kutatás második szakaszában kérdőíves megkérdezésre került sor Nyugat-Dunántúl lakossága körében 2006. áprilisában–májusában. A megkérdezés során alkalmazott minta 341 fő volt. A mintavételi módszer a megkérdezés céljának megfelelően a **rétegzett mintavétel** és az **egyszerű véletlen kiválasztás** kombinációja. A rétegzett mintavétel során ügyeltünk a befolyásoló demográfiai jellemzők (nem, életkor, lakóhely) figyelembevételével a helyes arányok betartására (KSH, 2004).

A kérdőíves felmérés a témának és a kérdések számának megfelelően, **személyes interjú** formájában kérdezőbiztosok segítségével történt.

Mérési módszerek

A kérdőív gerincét adó kérdésekhez az értékelőméréseknél használt, a szakirodalomból ismert értékelő skálát, elégedettségi skálát és elvárási skálát használtuk 1–5 fokozattal (Hofmeister–Simon–Sajtos, 2003). A pozitív szájreklám méréséhez Likert skálát (1–5 ponttal) alkalmaztunk. Ezen kívül a minőségi tapasztalatok értékelését négy kategória megadásával, nominális skála segítségével végezték el a válaszadók. A kérdőívben csak zárt kérdések szerepeltek, mivel osztályozott és rangsorolt adatokra van szükség, amelyekkel statisztikai elemzések is elvégezhetők.

A szükséges információk, a kérdőív struktúrája: a kérdőív összeállítása egyértelműen a kutatás célkitűzéseit követte. Az elemzést két általános (normál levél és postacsomag) és két speciális garanciával rendelkező postai szolgáltatásra végeztük el.

A kutatás eredményei

A postai szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárások vizsgálata

Először tisztázzuk, hogy a különböző postai szolgáltatásokkal kapcsolatos **általános minőségi tapasztalat** befolyásolja-e a fogyasztók adott szolgáltatással kapcsolatos elvárásait. Az elvárási szint meghatározásához a válaszadók értékelték az előzetesen megadott szolgáltatás jellemzők fontosságát 1–5 fokozatú skálán. A variancia elemzés eredményei alapján (1. táblázat) egyrészt az átfutási idő elvárása magasabb az átlagnál azoknak, akik korábban gyenge, ingadozó minőséget tapasztaltak. Másrészt a jó, megbízható minőségi tapasztalattal rendelkező válaszadók szolgáltatási díjjal kapcsolatos elvárása az átlagnál kisebb.

**1. táblázat. Variancia elemzés eredményei:
a fogyasztói elvárások és az általános minőségi tapasztalat kapcsolata**

<i>Szolgáltatásjellemező</i>	<i>F próba</i>	<i>Szignifikancia</i>	<i>Eta²</i>
Normál levél átfutási idő	3,248	0,022	0,028
Normál levél feladás díja	3,218	0,023	0,028
Elsőbbségi levél átfutási idő	2,979	0,032	0,029

Forrás: saját szerkesztés.

Külön megvizsgáljuk a legfontosabb szolgáltatásjellemező, az **átfutási idő tapasztalat** elvárásokra gyakorolt hatását. A válaszadók átfutási idő tapasztalatait három kategóriába soroltam: határidőn belül, határidőn túl és nincs információja. A statisztikai elemzés (2. táblázat) azt mutatja, hogy egyrészt a határidőn belüli tapasztalattal rendelkezők elvárási szintje magasabb (pl. postacsomagnál határidőn belüli: 4,51 és határidőn túli: 4,33), másrészt az időgarantált küldeményeknél – érthető módon – a tranzakciós idő fontosabb tényezőnek számít (pl. normál levélnél: 4,47 és elsőbbségi levélnél: 4,80).

**2. táblázat. Variancia elemzés eredményei:
a fogyasztói elvárások és az átfutási idő tapasztalat kapcsolata**

<i>Szolgáltatásjellemző</i>	<i>F próba</i>	<i>Szignifikancia</i>	<i>Eta²</i>
Postacsomag szolgáltatás átfutási idő	4,896	0,008	0,033
Időgarantált csomag átfutási idő	6,263	0,002	0,074

Forrás: saját szerkesztés.

A Magyar Posta Üzletszabályzatában vállalja, hogy egyetemes postai szolgáltatások esetében a várakozási idő nem haladja meg a 15 percet a legforgalmasabb órák átlagában sem. Az ügyfelek **várakozási idő tapasztalata** a várakozásnak megfelelően alakult, csak kevesen emlékeztek 15 percnél hosszabb várakozási időre. Postacsomagok esetében viszonylag nagy számban (29,6%) kaptunk olyan válaszokat, amikor nem rendelkeztek pontos információval. Természetesen nem jellemző az ügyfelekre, hogy pontosan mérik a sorra kerülés idejét, a megkérdezéssel kapott eredmények szubjektív értékelést tükröznek, így azok jelzés értékűek. A várakozási idő tapasztalatot négy kategóriába soroltam: < 6 perc, 7–15 perc, > 15 perc, és nincs információja. Levelek feladásakor azok az ügyfelek, akik rövidebb várakozási idő tapasztalattal rendelkeztek, fontosabbnak tartják a kiszolgálás idejét (normál levélnél: 4,70, elsőbbségi levélnél: 4,62). Ezzel szemben postacsomagok feladásakor a rövidebb várakozási időre emlékező válaszadók elvárási szintje alacsonyabb (postacsomagnál: 4,24, időgarantált postacsomagnál: 4,49). Ugyanakkor az ügyfelek legkevésbé elégedettek a kiszolgálás gyorsaságával (2,99), és itt a legnagyobb a szórás.

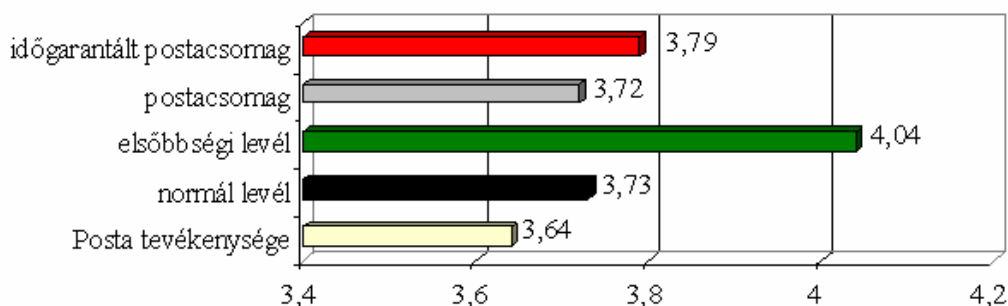
A szájreklám vizsgálata kapcsán látható, hogy az időgarantált szolgáltatásokkal kapcsolatos fogyasztói vélemények között pozitív lineáris összefüggés ($r = 0,689$, $0,000 < 0,01$) van, mind az elsőbbségi levél, mind az időgarantált csomag szolgáltatás általános megítélése kedvező. A korrelációelemzés alapján azonban látható, hogy az időgarantált küldeményekkel kapcsolatos fogyasztói vélemények, a **szájreklám** és az ügyfelek elvárása között nincs szignifikáns összefüggés.

A postai szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség vizsgálata

Az eredmények azt mutatják, hogy az MP Rt. tevékenységével való **általános elégedettség** mértéke közepes színvonalú 3,64, 1–5 fokozatú skálán mérve. Tovább elemezve az egyes szolgáltatásokat, megállapítható, hogy normál levélnél 3,73, postacsomagnál 3,72, az időgarantált szolgáltatásoknál kismértékben jobb, 4,04 elsőbbségi levélnél, illetve 3,79 időgarantált csomagnál. A páros mintás T próba eredményei szerint mind a normál és elsőbbségi levél, mind a „sima” postacsomag és az időgarantált postacsomag átlagos **elégedettségi szintje szignifikáns eltéréseket** mutat, az időgarantált küldemények fogyasztói megítélése általában kedvezőbb (3. ábra).

A postai **szolgáltatások minőségének heterogenitása** befolyásolhatja az egyes szolgáltatások fogyasztói elégedettségének mértékét. A vizsgált postai szolgáltatásoknál az adott szolgáltatás minőségének kisebb-nagyobb mértékű ingadozása, illetve megbízhatóan jó színvonala **szignifikáns hatással** van az elégedettség szintjére. A befolyásoló hatás azonban nagyon kismértékű: normál levélnél 25,8%-os, elsőbbségi levélnél 15,6%-os, postacsomagnál 15,2%-os és időgarantált csomagnál 6,2%-os (3. táblázat). Tehát megállapíthatjuk, hogy jobb minőség magasabb elégedettséggel párosul.

3. ábra. A postai tevékenységgel és a postai szolgáltatásokkal kapcsolatos fogyasztói elégedettség



Forrás: saját szerkesztés.

3. táblázat. Variancia elemzés eredményei: az elégedettség és a minőségi ingadozás kapcsolata

Szolgáltatás	F próba	Szignifikancia	Eta ²
Normál levél	38,866	0,000	0,258
Elsőbbségi levél	18,754	0,000	0,156
Postacsomag	14,584	0,000	0,152
Időgarantált csomag	4,317	0,006	0,062

Forrás: saját szerkesztés.

Először megnézzük, hogy a fogyasztók milyen forrásokból szerzik a szolgáltatásokkal kapcsolatos információikat. A felmérés alapján látható, a vizsgált küldemények esetében első helyen a postai frontszemélyzet áll, majd ezt követi levélküldeményeknél a barát, ismerős, majd a Posta honlapja, utána a rokon, szórólap következik, a többi szerepe csekély. Csomagküldeményeknél a honlap megelőzi a baráttól, ismerőstől, munkatárstól kapott információkat, a szórólapnak pedig csak az időgarantált csomagoknál van szerepe.

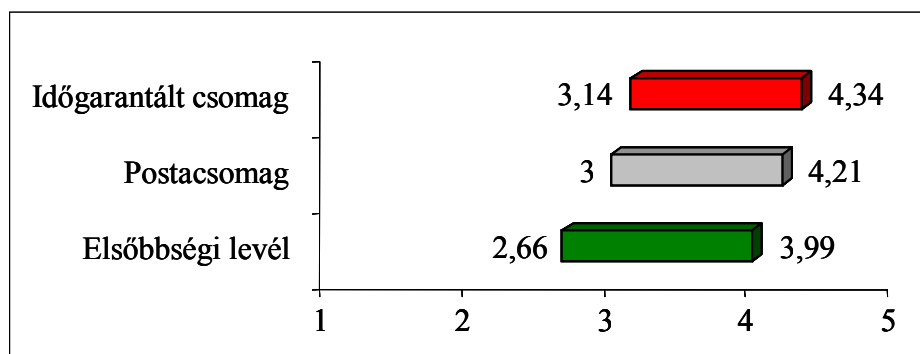
Ezek után nézzük meg, hogy van-e összefüggés a **szájreklám** és a fogyasztói elégedettség között. Elsőbbségi levélnél **van kapcsolat** ($r = 0,408$), minél jobb az elégedettség, annál kedvezőbb a fogyasztói vélemény, szájrreklám és fordítva. Időgarantált csomagnál a korreláció vizsgálattal kimutatható kapcsolat ($r = 0,247$) az átlagosnál sokkal kisebb mértékű.

Az empirikus kutatások tanulságai ellentmondanak egymásnak (Hetesi, in: Veres–Hoffmann–Kozák, 2006), több szerző (Anderson–Fornell–Lehmann, 1994, Cadotte–Woodruf–Jenkins, 1987, és Tse–Wilton, 1988) véleménye szerint pozitív kapcsolat feltételezhető az elvárások és az elégedettség között. Ugyanakkor Spreng és Olhavsky (1993) kutatási eredményei alapján nincs szignifikáns kapcsolat az elvárások és az elégedettség között.

Az **elégedettség és a fogyasztói elvárások** közötti korreláció elemzés szerint az elvárás mértéke és az adott postai szolgáltatással való elégedettség nincs szoros kapcsolatban. Normál levélnél a feladástól a kézbesítésig eltelt idő és a szolgáltatás megítélése között gyenge negatív lineáris kapcsolat van ($r = -0,143$, sign. $0,008 < 0,01$), tehát minél fontosabb az **átfutási idő**, annál kevésbé elégedett az ügyfél.

A megkérdezett alanyok fontosnak tekintik a szolgáltatás garancia másik fontos elemét, a **kártérítés mértékét**, ugyanakkor a panaszos ügyfelek gyenge-közepes minősítést adtak a kártérítéshez való hozzájutás egyszerűségére és összegére. A kártérítéssel kapcsolatos elvárás és elégedettség közötti rést jól mutatja a 4. ábra diagramja.

4. ábra. A kártérítéssel kapcsolás elvárás és elégedettség közötti rés vizsgálata (az értékek az elvárás- és elégedettség-átlagokat mutatják)



Forrás: saját szerkesztés.

A fogyasztói elégedettség faktorainak meghatározása

A megkérdezés során arra is választ kaptunk, hogy a vizsgált postai küldeményeknél mely szolgáltatási tényezők a legfontosabbak az ügyfelek számára. Látható, hogy a szolgáltatás magját jelentő garanciális feltételek nagyon fontosak, a rangsorban az első helyen található az átfutási idő (normál levélnél a várakozási idő), majd a kiszolgálás gyorsasága következik, és a kártérítés mértéke csak a 6–7. helyen áll a 9 jellemző esetén.

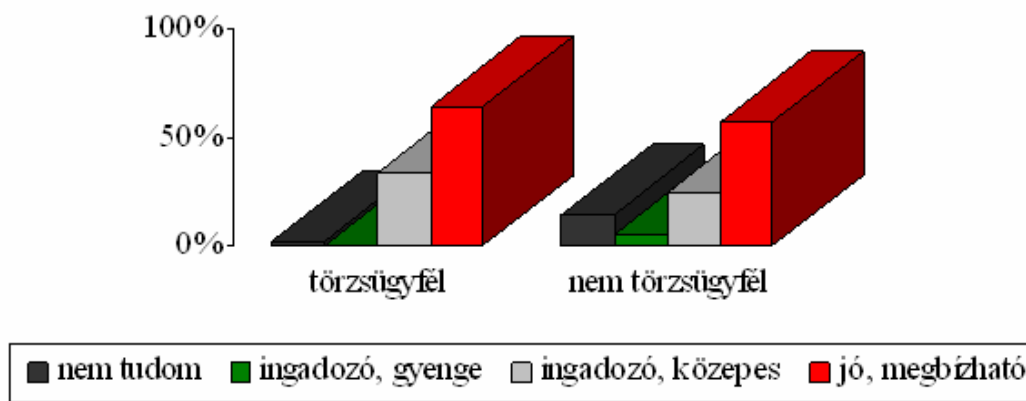
Kísérletet tettünk a szolgáltatások értékelésénél fontos faktorok meghatározására, és az időgarantált postacsomag esetében az eredmény pozitív volt. A másik három küldemény esetében az előállított faktor modell illeszkedése nem volt megfelelő. Időgarantált postacsomagnál a faktorelemzés három faktort eredményezett. Az **első faktor** a frontszemélyzeti munkára (szakemberű pontos munka, udvariasság, segítőkészség, gyors kiszolgálás) vonatkozik. A **második faktor** a dologi tényezőkkel (ügyféltér rendezettsége, tájékoztató anyag az ügyféltérben) és az anyagi szempontokkal (kártérítés mértéke, a feladás díja) kapcsolatos. A **harmadik faktor** pedig a gyorsaságot (a feladástól a kézbesítésig eltelt idő) és az elérhetőséget (posták nyitvatartási ideje) tartalmazza.

A törzsügyfelek minőségi tapasztalatainak, elvárásainak és elégedettségének elemzése

A vizsgált szolgáltatások igénybevételének gyakorisága alapján három kategóriába soroltam az ügyfeleket. **Törzsügyfélnek** tekintem azokat a fogyasztókat, akik naponta, illetve hetente több alkalommal adnak fel vagy kapnak levél és/vagy csomag küldeményt. A témával foglalkozó tanulmányok rámutattak arra, hogy a fogyasztás intenzitása befolyásolja a szolgáltatások és a szolgáltató megítélését, a nagyfogyasztók nagyobb méltányosságot mutatnak. (Kolos-Demeter, 1995.) Ebben a kutatásban is elemezzük azt, hogy az ügyfél státusza milyen szerepet játszik a vizsgált tényezők értékelésében.

A levél és csomagküldeményekkel kapcsolatos **általános minőségi tapasztalat** sokkal kedvezőbb azon válaszadóknál, akik gyakrabban veszik igénybe a szolgáltatást (5. ábra).

5. ábra. Az általános minőségi tapasztalat és a törzsügyszfére státusz kapcsolata elsőbbségi levélnél



Forrás: saját szerkesztés.

A Magyar Posta számára előírt teljesítési határidők ismerete: levélküldeményeknél a teljes mintához hasonlóan rosszul informáltak a törzsügyszfére is, közepes szolgáltatás igénybevételi gyakoriság esetén a legjobb az informáltság. Postacsomagoknál a törzsügyszfére nagyobb hányada ismeri a tranzakciós időt. Ami az **átfutási idő tapasztalatokat** illeti, az előírt határidőn belüli teljesítésre több törzsügyszfére emlékezett postacsomagok és normál levél szolgáltatás esetében. Elsőbbségi levélnél pedig a közepes és a magas igénybevételi intenzitásnál hasonló a határidőn belüli tranzakciós idő tapasztalat.

A **várakozási idő tapasztalat** tekintetében is kedvezőbb véleményen vannak a törzsügyszfére, levél feladásnál általában rövidebb sorra kerülési időt adtak meg. Csomag feladásnál a közepes és a magas gyakoriságnál hasonló arányban találtunk 6 perc alatti várakozási idő válaszadót.

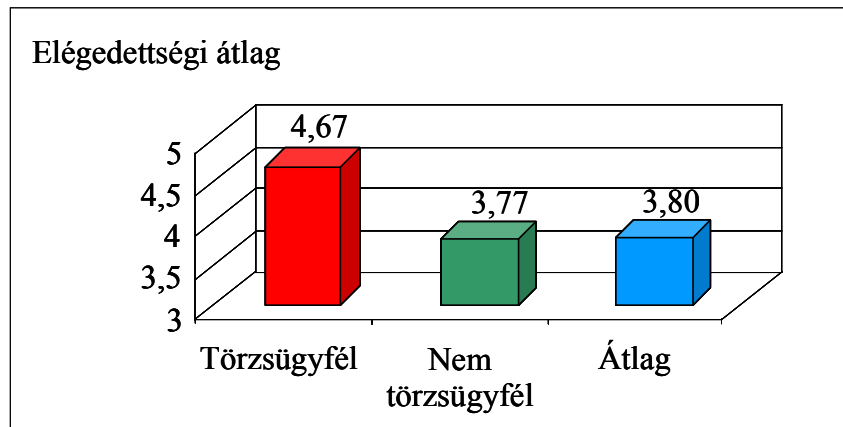
Az időgarantált postai szolgáltatásokkal kapcsolatos fogyasztói vélemény, **pozitív szájreklám** mérése a várható eredményeket mutatja. Elsőbbségi levélnél a törzsügyszfére csoportja adta a legmagasabb értéket (3,92), időgarantált postacsomagnál pedig az átlagos ügyfél csoport értékelése a legkedvezőbb (4,21).

Érdekes eredményeket kaptunk a különböző szolgáltatásokkal kapcsolatos **elvárások** vizsgálatánál. A törzsügyszfére szemében fontosabb a kiszolgálás gyorsasága, az átfutási idő, az ügyintéző szakszerű pontos munkája, az időgarantált küldeményeknél ehhez jön még a szolgáltatás díja és a kártérítés mértéke.

Érdemes azt is megnézni, hogy a szolgáltatások igénybevételének gyakorisága hatással van-e az **elégedettség** színvonalára.

Az átlagos elégedettségi szintnél jobb az elégedettsége azoknak, akik gyakrabban veszik igénybe és lényegesen alacsonyabb azoké, akik ritkábban vagy egyáltalán nem adnak fel levelet és/vagy csomagot (6. ábra).

6. ábra. Az elégedettség átlag és a törzsügyszféra státusz kapcsolata időgarantált csomagnál



Forrás: saját szerkesztés.

Következtetések, javaslatok

A kutatás több kérdésben is igazolta, hogy a postai szolgáltatások minőségének értékelése a nemzetközi trendekhez hasonló eredmények kialakulásához vezetett Magyarországon is.

Általában az ügyfelek postai szolgáltatásokkal kapcsolatos minőségi tapasztalata, különösen a gyorsasági tényező értékelése hatással van az elvárásokra. Ezen kívül a fogyasztók elégedettségének mértékét kismértékben befolyásolja a vizsgált szolgáltatások minőségi szintje. Más szolgáltatásokhoz hasonlóan a szájreklám fontos szerepet játszik a fogyasztói információszerezésben. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy minél kedvezőbb a postai szolgáltatásokkal kapcsolatos fogyasztói vélemény, annál előnyösebb a megítélés. A reklám szerepe a kedvező vállalásos imázs kialakításában alacsony. Várakozásunknak megfelelően a törzsügyszféra elégedettsége magasabb szintű, és az értékelés szempontjából fontos szolgáltatásjellemzőkről jobb véleménnyel vannak.

Az eredmények birtokában láthatjuk, hogy a kérdőíves felmérés választ adott a kutatás fő célkitűzéseire, a vizsgált változók közötti lényeges összefüggések feltárásával. A fogyasztói elégedettség-elégedetlenség árnyaltabb elemzéséhez meg kell ismerni a fogyasztói megkérdezés előtt átélt panaszhelyzeteket, és panaszkezelési tapasztalatokat. A problémás helyzetek elemzéséhez használható módszer a fókuszcsoporthoz tartozó interjú.

Ugyanakkor feltehetjük a kérdést: jelen kutatás modellje, és módszere alkalmazható-e más közüzemi szolgáltatások fogyasztói értékelésének vizsgálatához? Kijelenthetjük, hogy a modell tényezőinek operacionalizálásánál figyelembe kell venni az adott szolgáltatás sajátosságait is, így például a fogyasztói értékelés összetevőit, meghatározó dimenzióit.

Felhasznált irodalom

1. Anderson, E. W.–Fornell, C.–Lehmann, D. R. (1994): „*Customer Satisfaction*”. Market Share and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58.
2. A területfejlesztési statisztikai kistérségek fontosabb adatai. *KSH*, Budapest, 2004.

3. Cadotte, Woodruff, and Jenkins (1987): „*Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction*”. *Journal of Marketing Research*, XXIV (August), pp. 305–314.
4. Churchill, G. A.–Surprenant, C. (1982): “*An investigation into the determinants of customer satisfaction*”. *Journal of Marketing, Research*, 19 (November, 493. o.)
5. Dumond, E. (2000): “*Value management: an underlying framework*”. *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 20. No. 9.
6. Engel, J. F.–Blackwell, R. D.–Miniard, P. W. (1986): *Customer Behavior, The Dryden Press*, Chicago. (501.)
7. Ercsey I. (2005): “*Szolgáltatásgaranciák hatása a külső és belső piacokra*”. MTA VEAB Konferencia Tanulmánykötet, II. kötete, 40–49. o.
8. Fornell, C. (1992): “*A National Customer Satisfaction Barometere: The Swedish experience*”. In: *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 6–21.
9. Hofmeister-Tóth Á.–Simon J.–Sajtos L. (2003): *Fogyasztói elégedettség, Alinea Kiadó*.
10. Howard, J. A. (1977): *Consumer Behavior: Application of theory*, New York: *McGraw-Hill*. pp. 57.
11. Hunt, H. K. (1977): CS/D overview and future research direction. *Cambridge/Mass. Marketing Science Institute*. pp. 459.
12. Kolos, K.–Demeter, K. (1995): “*Szolgáltatások, a fogyasztók elvárásai és választási szempontjai*”. *Vezetéstudomány*, 1995/6. 19. o.
13. Matzler, K. (1997): *Kundenzufriedenheit und involvement*. Wiesbaden: *Gabler*.
14. Muffatto, M.–Panizzolo, R. (1995): “*A process-based view for customer satisfaction*”. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12. No. 9.
15. Patterson, P. G.–Spreng, R. A. (1997): “*Modelling the relationship between perceived value, satisfaction, and repurchase intension in business-to-business, services context: an empirical examination*”. *International Journal Service Industry Management*, 8(4). Pp. 414–434.
16. Sharma, A.–Grewal, D.–Levy, M. (1995): “*The Customer Satisfaction/Logistics Interfac*”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 16. No. 2.
17. Spreng, R. A.–Olshavsky, R. W. (1993): „*A Desires Congruency Model of Consumer Satisfaction*”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, No. 3, 169–177.
18. Stauss, B.–Neuhaus, P. (1997): “*The qualitative satisfaction model*”. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8., No. 3.
19. Stauss, B.–Seidel, W. (1995): *Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen*, Wiesbaden, *Gabler*. (182. o.)
20. Tax, S. S.–Brown, S. W. (1998): “*Recovering and learning from service failure*”. *Sloan Management Review*, Vol. 40. pp. 75–88.
21. Tse, D. K.–Wilson, P. C. (1988): “*Models of consumer satisfaction: An extension*”. *Journal of Marketing Research*, 25/4. pp. 204.
22. Veres Z. (2003): *Szolgáltatásmarketing, KJK-KERSZÖV*, Budapest, 3.2.2., 3.2.10. és 4.1. fejezet.
23. Westbrook, R.–Reilly, M. (1983): “*Value-percept disparity*”. *Advances in Consumer Research* 10. Association for Consumer Research. Pp. 56–261.

Dunay Anna
Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Vállalatgazdasági és Szervezési Intézet
dunay.anna@gtk.szie.hu

A HALÁSZATI ÁGAZAT JELENTŐSÉGÉNEK NÖVELÉSE A 2007–2013. KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN

ABSZTRAKT

A hazai halászati ágazat (halászat és haltermelés) nem tartozik a legjelentősebb agrárágazatok közé, sem a foglalkoztatottságot, sem a termelés hatékonyságát, sem az előállított termelési értéket tekintve.

Az ágazat az Európai Unió támogatási rendszerének átalakítása után mégis jobb helyzetbe kerülhet, hiszen a halászati tevékenység finanszírozására az új időszakban külön alap jött létre, az Európai Halászati Alap.

A halászati tevékenység hazai különleges adottságaihoz hozzájárul a környezettel való szoros kapcsolat, melynek révén az ágazat adottságait megvizsgálva európai jelentőségű természeti értékekről is beszélhetünk. Ezek fenntartása, védelme a halászati tevékenységhez is kapcsolódik, elsősorban hátrányos helyzetű térségekben.

A halászati ágazat fejlesztésének lehetőségeit kívánja összefoglalni jelen tanulmány, különös tekintettel a fogyasztás növelésére, az ágazat modernizálásának lehetőségeire, a foglalkoztatottság kérdéseire valamint a környezeti vonatkozások vizsgálatára.

Bevezetés

A halászati ágazat Magyarországon nem tartozik a nemzetgazdaság legjelentősebb ágazatai közé. Ennek elsődleges oka a természeti adottságokból ered. Az ágazatot megvizsgálva nagy szélsőségeket találunk a különböző régiók között. Alacsony a hazai halhús-fogyasztás, amely térben és időben is nagy különbséget mutat. Exportlehetőségek csak különleges minőségű termékek esetében várhatóak. Az ágazat technológiai színvonala is vegyes képet mutat, a legmodernebb technikák alkalmazása mellett megtalálhatóak az elmaradott, alacsony színvonalú üzemek. Az ágazatot a természeti értékek védelme és a fenntartható fejlődés szempontjából vizsgálva azonban elmondhatjuk, hogy igen nagy lehetőségek rejlenek a jövőben, hiszen a halászati ágazat kapcsolódik talán leginkább a természeti környezethez.

Az ágazat jövőképében fontos szerepet játszik a változó társadalmi és gazdasági környezetben a természeti értékek, különösen a vizes élőhelyek fenntartása, fejlesztése és a halászati hagyományok megőrzése, valamint az ágazat rendeltetésének való megfelelés, amelyek a következők:

- gazdasági, azaz termelési funkció (termelés),
- természeti- és környezeti állapot megóvása és javítása (természetvédelem),
- jóléti funkció, azaz a pihenés és kikapcsolódás szolgálata (turizmus, rekreáció),
- az egészséges táplálkozásra való nevelés, a halfogyasztás növelése érdekében.

Ezek a célok teljes mértékben megfelelnek az Európai Unió Közös Agrárpolitikájában is megfigyelhető céloknak: a multifunkcionális mezőgazdasági termelés elveinek.

Az új tervezési periódusban az EHA rendelet (1198/2006/EK) létrejöttével, amely meghatározza a halászati ágazat, a halászati területek és a belvízi halászat fenntartható fejlesztésére

irányuló közösségi támogatás kereteit, új lehetőségek körvonalazódhatnak a magyar halászati ágazatban is.

Az EHA rendeletnek megfelelően készült el Magyarország Nemzeti Halászati Stratégiai Terve, valamint az intézkedéseket tartalmazó Halászati Operatív Program.

A halászati ágazat nemzetgazdasági jelentősége

A hazai haltermelést több mint kilencven százalékban a tógazdasági haltermelést jelenti, amely során elsősorban pontyot, busát, amurt és néhány ragadozó fajt (harcsa, süllő, csuka) állítanak elő. Magyarország vízrajzi és klimatikus adottságai kedvezőek a tógazdasági halhús termeléséhez, mely alapvetően a klasszikus halastavi technológiák alkalmazását jelenti.

Az ágazat nemzetgazdasági súlyának megítélésekor az egyik leggyakrabban használt „nyers” mutató a kibocsátáshoz, illetve a GDP-hez való hozzájárulás. A magyar halászat (termelés és természetesvízi halfogás együttesen) éves bruttó termelési értéke (13–15 milliárd Ft), a hazai állattenyésztés bruttó termelési értékének (585,8 milliárd Ft, 2004) mintegy 2,5%-át adja. Jelentősége azonban túlmutat, ezen, mivel számos ellátó és kiszolgáló ágazat léte, valamint a teljes rekreációs célú halászat és horgászat, illetve ezek gazdasági teljesítménye ezen szektoron alapszik. Külön kiemelendő a természeti környezet megőrzéséhez és a vidéki megélhetési lehetőségekhez való hozzájárulásának társadalmi értéke.

Az 1. ábra a Magyarországi jelentősebb halászati termelőhelyeket mutatja be.

1. ábra. Halászati termelőhelyek Magyarországon



Forrás: Magyarország Nemzeti Halászati Stratégiai Terve.

Magyarország leggyakoribb halfajait, azok mennyiségét az 1. táblázat ismerteti. Az adatokból kitűnik a ponty kiemelkedő szerepe, valamint a növényevő fajok (amur és busa) igen magas aránya, amely nemcsak a nagy testtömegeből következik. A Terv egyik fontos célkitűzése a halhús-fogyasztás növelése valamint a különleges minőséget képviselő, értékeesebb ragadozó halfajok számának növelése is, amely a magasabb piaci értéken kívül a biológiai sokszínűsége is hat, hiszen a ragadozó fajok számának növekedésével a tápláléklánc piramisa is magasabb lehet (jelenleg a tápláléklánc alsóbb szintjén lévő növényevő fajok dominanciája miatt a piramis is torzult).

1. táblázat. A leggyakoribb halfajok mennyisége a természetes vizek és víztározók halzsákmányában (halászat és horgászat együttesen)

<i>Halfaj (t)</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Ponty	3212	2470	2788	2929	3502	3474
Amúr	356	309	400	372	356	359
Busa	365	997	525	534	767	1144
Fogassüllő	199	197	190	197	196	194
Kősüllő	10	10	15	14	13	12
Harcsa	104	120	134	136	155	160
Csuka	280	191	190	183	197	199
Angolna	76	27	18	10	13	74
Balin	38	21	20	38	43	44
Kecsege	12	11	12	11	13	11
Márna	30	52	41	44	45	38
Egyéb halfajok	2419	2233	2417	2068	1942	1900
Teljes zsákmány	7101	6638	6750	6536	7242	7609

Forrás: Magyarország Nemzeti Halászati Stratégiai Terve.

Európai Halászati Alap prioritásai Magyarországon

Az Európai Unió Tanácsa 2006. július 27-én elfogadta az 1198/2006/EK számú rendeletet (EHA rendelet) az Európai Halászati Alap létrehozásáról, melynek fő céljai:

- a közös halászati politika támogatása az élő vízi erőforrások kiaknázásának biztosítása céljából, valamint az akvakultúra támogatása a fenntarthatóság gazdasági, környezeti és társadalmi szempontból való biztosításához;
- a fenntartható egyensúly ösztönzése az élő vízi erőforrások és a Közösség flottájának halászati kapacitása között;
- a belvízi halászat fenntartható fejlesztésének elősegítése;
- a működési struktúrák versenyképességének erősítése, és a gazdaságilag életképes vállalkozások fejlesztése a halászati ágazatban;
- a környezet és a természeti erőforrások halászati szektorhoz kapcsolódó védelmének és fejlesztésének elősegítése;

- a fenntartható fejlődés és az életminőség javításának ösztönzése olyan területeken, ahol a halászati ágazatba tartozó tevékenységeket folytatnak;
- a férfiak és nők közötti egyenlőség előmozdítása a halászati ágazat és a halászati területek fejlesztése során.

Az Alap olyan támogatást nyújt, amely nemzeti, regionális és helyi intézkedéseket egészít ki, amelyekbe a közösségi prioritások szervesen beépülnek. rendelkezésre álló források összege a 2007 és 2013 közötti időszakban 3849 millió €. A támogatások elnyerésének egyik feltétele a nemzeti stratégiai tervek és az ehhez kapcsolódó operatív programok elkészítése, valamint az ehhez kapcsolódó Stratégiai Környezeti Vizsgálat lefolytatása. Az EHA rendeletben körvonalazott prioritási tengelyek közül csak 3 érinti a hazai ágazatot, ezért a stratégiai terv kidolgozásakor csak a II., III. és az V. tengely prioritásait lehetett figyelembe venni.

I. Prioritási tengely: Intézkedések a közösségi halászflootta szabályozására

Magyarország kontinentális zárt földrajzi elhelyezkedése miatt nem rendelkezik tengerrel, és nem rendelkezik tengeri halász flottával sem, ezért a prioritási tengely intézkedései nem érintik a hazai halászati szektort.

II. Prioritási tengely: Akvakultúra, belvízi halászat, halászati és akvakultúra-termékek feldolgozása és forgalmazása

Magyarország 2005. évi összes halfogása, azaz bruttó termelése 28 633 tonna volt, melyből 20 977 tonna az étkezési célú végtermék (a különbség a következő év utánpótlásának továbbneveléséből adódik).

Hazánk gazdaságilag legfontosabb halfaja a ponty, mely az éves haltermelésünkben és fogásból mintegy 66%-kal részesedik. Szerepe nemcsak a tógazdaságokban meghatározó, hanem a víztározók és a holtágak, illetve egyéb élővizek halgazdálkodásában is. A ponty után tógazdaságainkban a második legjelentősebb halfaj csoport a növényevők (amur, fehér- és pettyes busa), melyek részesedése 14%, a harmadik nagy halfaj csoport a ragadozók (csuka, harcsa, süllő), melyek részesedése 4% (mely nem tartalmazza az 1800 tonnás intenzív üzemi afrikai harcsa-termelést), a maradék 16%-ot a keszegfélék és egyéb halfajok alkotják.

Tógazdasági haltermelés

A statisztikai adatok szerint Magyarországon 2005-ben 338 tógazdaság működött. A teljes tóterület 25 846 hektár volt. A tógazdaságokban a termelésen kívül horgásztatással is történik értékesítés.

A tógazdasági haltermelés jelentős szerepet játszik a természetes vizek halállománypótlásának telepítőanyagának biztosításában is, továbbá a horgásztavak mennyiségi és minőségi haligényének kielégítésében.

Megállapítható, hogy a halastavak mintegy 40%-a előregedett, és általában korszerűsítésre és/vagy felújításra szorul. Az elmúlt évtizedben a támogatási rendszer következtében a halastó felújítások a korábbinál nagyobb mértékűek voltak ugyan, de nem elegendők a több évtizedes, elhanyagolt műszaki állapotú tavak megmentéséhez. A stratégiai célkitűzések eléréséhez a felújítások mellett új tavak építésére is lehetőséget kell biztosítani.

A tógazdasági haltermelésben az utóbbi években megjelent és egyre nagyobb teret nyer a természetközeli módon és meghatározott feltételek betartásával nevelt étkezési hal termelés, azaz a magyar szakmai szóhasználatnál biohal termelés. A hazai tógazdaságok egyre nagyobb számban kapcsolódnak be az Nemzeti Vidékfejlesztési Terv (NVT) agrár-környezetgazdálkodási intézkedésének vizes élőhely célprogram csoportjaiba (extenzív halastavak fenntartása, vizes élőhelyek létrehozása, zsombékosok, mocsarak, lápok gondozása, nádgazdálkodás). Ez a program biztosítja a fenntartható környezetbarát gazdálkodási gyakorlat napi alkalmazását.

Intenzív üzemi haltermelés

2005-ben 10 intenzív haltermelő üzem működött Magyarországon, melyek többsége geotermikus energiát hasznosító rendszer. Intenzív üzemi haltermelésünk meghatározó jelentőségű halfaja az afrikai harcsa, amelynek hazai piaci bevezetése az utóbbi években a magyar halászat valódi sikertörténete. Az afrikai harcsa az intenzív rendszerben nevelt hal mennyiségének mintegy 95%-át adja.

Természetesvízi halászat

A halászati ágazat másik termelőbázisa a természetes vizek közvetlen hasznosítása. Ez alapvetően kétirányú lehet: kereskedelmi halászat és a „rekreációs” célú hasznosítás. A rekreációs célú hasznosítás nagyobbik fele a horgászat (több mint háromszázezer fő) és a kisebbik fele a kisszerszámos ún. „hobby halászat” (kb. 3000 fő). A természetes vizek területe közel 1500 adminisztratív egységre, úgynevezett halászati vízterületre tagolódik, melyek halászati jogát általában 15 éves időtartamra pályázat útján nyerhetik el a hasznosítók, amely rekreációs hasznosítás lehetőségét is jelenti. A halászati vízterületek (az állam halászati joga érvényesül) nagysága mintegy 141 ezer hektár. Az üzemi halászat nagyobb és kisebb szereplőinek eszközállománya elöregedett, pótlásuk a munkahelyek megőrzése és a halászati tradíciók fennmaradása szempontjából is indokolt.

Magyarországon természetes vízterületen és víztározón folyik kereskedelmi célú halászat, részben a hagyományos halászati módszerekkel, részben a tógazdasági haltenyésztés bizonyos elemeinek átvételével (elsősorban víztározókon és néhány holtágon). Ez utóbbi területek kivételével a vizek döntő többségén egyszerre folyik kereskedelmi célú és rekreációs halászat.

A természetesvízi halászatot folytató vállalkozások egy része tógazdasági tevékenységet is folytat és a halászati engedélyt kiváltók egy része nem főállásban végzi tevékenységét. A tógazdasági haltermelés fontos szerepet tölt be a természetes vizek halasításához szükséges tenyészanyag (köztük védett és veszélyeztetett fajok) előállításában.

Horgászat

A természetes vizek hasznosításában egyre meghatározóbb a horgászat rekreációs tevékenysége. A horgászok létszáma az 1960-as évek ötvenezres létszámáról mára háromszázezer fő fölé emelkedett. Ez a lakosság mintegy 3,2%-a, és ezzel az adattal Európában a 13. helyen állunk. A horgászok által 2005-ben kifogott halmennyiség a természetes vízi zsákmány 60%-a, vagyis a horgász zsákmány a kereskedelmi halászatnak közel másfélszerese volt. A horgász zsákmányban 55%-ban a ponty volt a meghatározó, a ragadozó halak csoportja az összes fogás 11%-át tette ki, a növényevő halak közül az amur részesedése 7% volt. A fennmaradó 27% döntő többségét a keszegfélék adták.

Halfeldolgozás és marketing

Magyarországon jelenleg 24 jelentősebb halfeldolgozó üzem működik, melynek nagy része elsődleges halfeldolgozással foglalkozik, 6 üzem a halfeldolgozás különböző specializált formáit (pácolt hal gyártás, halfüstölés) végzi. Az üzemek többségében importál átcsomagolással is foglalkoznak. Az évente feldolgozott halmennyiség körülbelül 5000 tonna, melynek kb. 45–50%-a a hazai édesvízi hal (ebből kb. 1400 tonna afrikai harcsa) és a maradék az import eredetű hal. A feldolgozó üzemek által előállított termékek közül legjelentősebb a csomagolt, fagyasztott és az előhűtött haltörzs, továbbá halszelet, halfilé friss és fagyasztott formában, halkonzerv, halászléalap és kocka, pácolt hal, füstölt hal stb.

III. Prioritási tengely: Közös érdekeket célzó intézkedések

Halászati kutatás

A magyar halászati kutatás több mint százéves múltra tekint vissza. A kutatás-fejlesztésnek az oktatással és szaktanácsadással együttműködve vízi erőforrásaink felelősségteljes hasznosítására és védelmére kell összpontosítania, az egészséges táplálkozás fejlesztése és az életminőség javítása érdekében. Jelentősebb halászati kutatások a szarvasi Halászati és Öntözési Kutató Intézetben, valamint egyetemi tanszékeken, egyes magánvállalkozásoknál és nemzeti parkokhoz kapcsolódóan folynak. A kutatások eredményeinek gyakorlati alkalmazását hosszú távú partnerség ösztönzésével lehet elérni a kutatók és a halászati ágazat szereplői között.

Promóció és piacfejlesztés

A magyar általános fogyasztói szokások lassú változása következtében a halfogyasztási szokások is változóban vannak. A fogyasztásösztönző kampányok támogatásán kívül fontos a fogyasztók részére széles választékot biztosító termékfejlesztés támogatása is.

IV. Prioritási tengely: Halászati területek fenntartható fejlesztése

Ehhez a tengelyhez kapcsolódó intézkedések a Magyarország esetében nehezen lennének alkalmazhatóak, mivel az országban nem található olyan területeket, ahol egyszerre jellemző az alacsony népsűrűség valamint a hanyatló halászat mely a településen lévő halász-közösségek létét veszélyezteti. Ezen prioritási tengely mentén a nem készült célkitűzéseket és intézkedéscsomagok.

V. Prioritási tengely: Technikai segítségnyújtás

A technikai segítségnyújtás keretében lehet megvalósítani a halászati ágazat statisztikai adatainak felmérését és az ezzel kapcsolatos adatszolgáltatási feladatokat. A természetes vizek hasznosítói, területi, telepítési és lehalászási adatait az Országos Halászati Adattár, a tógazdaságokra vonatkozó hasonló adatokat az Agrárgazdasági Kutató Intézet tartja nyilván. Az áttekinthetőség miatt a két adatbázis egységes kezelése szükséges és az adatbázis kezelésének forrását folyamatosan kell biztosítani.

A halászati ágazat SWOT analízise

A Nemzeti halászati Stratégiai Terv külön-külön több részletre kiterjedően készítette el a tógazdasági haltermelés, a természetesvízi halászat, a horgászat valamint a halfeldolgozóipar SWOT analízisét, jelen tanulmány egy összevont értékelést kíván nyújtani.

Strengths – Erősségek

- Kedvező klimatikus és vízrajzi viszonyok
- Halászati hagyományok (a Balaton, a Duna és a Tisza és ezek vízrendszere)
- Jó minőségű tenyésztés előállítás
- A halastó vizes élőhelyként funkcionál
- Magasabb szintű élelmiszerbiztonság a termelt, mint a fogott halak esetében
- A víztakarékos és környezetbarát haltermelés technológiai alapjai ismertek
- A biohal termelés technológiai alapjai adottak a tógazdaságokban
- Bevezetett minőségbiztosítási rendszerek
- Halászati hagyományok
- Működő termelői csoportok
- Az értékesítésben integrált halászok
- Bővülő feldolgozott termékkála
- Bevezetett minőségbiztosítási rendszerek (HACCP, ISO)
- Nyomonkövethetőség („a tótól a tányérig”) megvalósul a hipermarketeknél
- Bio-halfeldolgozás
- Működő marketingkommunikációs program

Weaknesses – Gyengeségek

- Degradálódott halastavak
- Alacsony műszaki színvonal a termelésben
- Nem kellően képzett és kiöregedő munkaerő
- Jelentős regionális különbségek a termelés feltételrendszerében
- Konzervatív termelői szemlélet
- Integrációs kapcsolatok hiánya, alacsony színvonalú termelői szerveződések
- Intenzív üzemi termelés alacsony energetikai hatékonysága
- Hazai haltápok alacsony felhasználási szintje
- vízminőség kockázatok (külföldi eredetű szennyezések)
- Alacsony fogástechnikai színvonal a halászatban
- Halórzés alacsony színvonala (orvhalászat)
- Hiányos adatgyűjtés és adatszolgáltatás, alacsony műszaki technikai színvonal feldolgozásban
- A tógazdasági termelés túlzottan ponty-centrikus
- Az elsődleges feldolgozás túlsúlya, alacsony feldolgozottsági szint – alacsony hozzáadott érték
- Az innovatív szemlélet hiánya
- Termelők gyenge alkupozíciója a hipermarket piacon
- Az együttműködés hiánya az értékesítés területén

Opportunities – Lehetőségek

- A magyar lakosság életminőségének javítása egészséges hal ellátással
- Horgász halpiac folyamatos bővülése, a rekreációs célú halgazdálkodási tevékenység szerepe
- Természetvédelmi szempontok térnyerése
- Öko- és horgászturizmus töretlen népszerűsége
- Alternatív földhasználati módok térnyerése
- Szelektív halászat szükségessége a természetes vizeken
- Horgász halpiac bővülése
- Lassan, de növekvő mértékű kereslet
- Ellátatlan területek (fehér foltok) a halértékesítésben

Threats – Fenyegetettségek

- Fokozódó madárkártétel (pl. kormorán)
- Termelési költségek (víz, energia, takarmány) növekedése
- Koi herpesz vírus megjelenése
- Környezetterhelési díj
- Vízszennyezések
- Konfliktusok a természetvédelem, a vízgazdálkodás és a halászat között
- Szigorodó állatvédelmi, környezet- és természetvédelmi előírások betartásának többletköltsége
- A horgásztársadalom ellenérzései
- Fogyasztói félelem a vízszennyezések hatásainak kitett halakkal szemben
- Rövid időn belül a magyar halhús fogyasztási szokások nem fognak megváltozni
- Az export-import arány értékben még inkább eltolódik az import felé, mely főleg feldolgozott termékeket foglal magában
- A külföldi konkurencia erősödése
- Helytelen fajnév használat a kereskedelemben
- A „sütőhalak” piacán a tengeri halfajoknak versenyelőnyük van
- Fogyasztói idegenkedés az új halfajokkal szemben

Következtetések

A tervezett intézkedések általános céljaiként kiemelhető a lakosság egészséges táplálkozásának elősegítése minőségi és egészséges halhús előállításával, a munkahelyek megőrzése és létrehozása a halászati szektorban, a szektor fenntartható fejlődésének és versenyképességének biztosítása, a halászati szektor jövedelmi helyzetének biztosítása, valamint a horgászat, mint rekreációs tevékenység iránti növekvő igény kielégítése.

Az általános célok mellett specifikus célok is megjelölhetők, mint például a halászati termékek biztonságosságának és a nyomonkövethetőségének garantálása és általános minőségi színvonalának javítása, a technikai-technológiai színvonal fejlesztése, az ökológiai gazdálkodás elterjesztése, a halászat társadalmi elfogadottsága és a tógazdálkodás természeti érték létrehozó és fenntartó szerepének tudatosítása érdekében végzendő társadalmi tudatformálás, a halgazdálkodás, a halászati oktatás és a halászati kutatás kapcsolatának erősítése valamint a halfeldolgozó egységekben és a haltermelő gazdaságokban a hozzáadott érték növelése. Mind-

ezekhez nélkülözhetetlen a szektor modernizálása, marketingjének fejlesztése valamint a szoros kapcsolat kiépítése a K+F tevékenységet képviselő intézményekkel.

Az ágazatnak meg kell felelnie a fenntarthatóság követelményeinek, azaz legyen jövedelmező és finanszírozható, társadalmilag elfogadott és környezet, illetve erőforrás kímélő. A tógazdasági és felszíni vízi környezet természeti értékeivel megfelelő módon kell gazdálkodnia, valamint azokat óvnia kell, mindamelllett, hogy a termelő tevékenységet, mint az elsődleges tevékenységet is folytatnia kell.

A tógazdasági haltermelés legfontosabb jóléti vonatkozása, hogy kiszolgálja a vízhez, illetve a halhoz kapcsolódó szabadidős programok igényeit.

Ágazati szinten fel kell készülni vízszennyezések okozta halpusztulások rehabilitációjára, és elő kell segítenie a vizes élőhelyek, illetve a biodiverzitás fenntartását és fejlesztését.

Az ágazat a fentebb említett jellemzői miatt jelentős szerepet tud vállalni a környezettudatos fogyasztói szemlélet kialakításában.

Külön kell emelni azt a tényt, hogy a tógazdasági tevékenység szinte kizárólag a vidéki térségekben, gyakran leszakadó és halmozottan hátrányos helyzetű térségekben valósul meg, ahol sok esetben szinte ez az egyetlen munkaalkalom az ott élő lakosságnak.

Mind az intenzív haltermelés mind a természetesvízi halászat fenntartása indokolt Magyarországon, hiszen az egyik a magasabb értéket képviselő halak előállításával a másik pedig az egyedülálló halászati kultúrára és hagyományokra alapozva, de természetesen a kor igényeinek megfelelő technológiai színvonalú termelésével képviseli az ágazat jövőjét és hozzájárul a vidék felzárkóztatásához.

Felhasznált irodalom

1. Ángyán József, 2005. A vidékfejlesztés és az agrárium jövője – stratégiatervezet és civil program. In: Az uniós környezetpolitika aktuális kérdései. Magyar Természetvédők Szövetsége.
2. Fisheries 2027 a long-term vision for sustainable fisheries.
(<http://www.defra.gov.uk/fish/sea/pdf/fish2027vision.pdf>)
3. Magyarország Nemzeti Halászati Stratégiai Terv és Halászati Operatív Program Stratégiai Környezeti Vizsgálata (<http://www.mtvsh.hu/dynamic/HOPSKVkesz.pdf>)
4. Magyarország Nemzeti Halászati Stratégiai Terve a 2007–2013-as tervezési időszakra.
(http://www.strategia.fvm.hu/dl/NHST_1_Tbrsadalmi_vitbra_060717.pdf)

Juhász Tímea

PhD-hallgató

Széchenyi István Egyetem Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola
olvaso@freemail.hu, 06 30-339-73-10

A CSALÁDBARÁT KONCEPCIÓ SZERVEZETI BEVEZETÉSE

ABSZTRAKT

Mai világunkban egyre több nő és férfi életében fogalmazódik meg a kérdés: a családját, avagy a munkáját helyezze-e előtérbe. Törekszünk arra, hogy egyszerre jól megfeleljünk a munkahelyi elvárásoknak, feladatoknak, ugyanakkor próbálunk minél több figyelmet is fordítani szeretteinkre és saját képességeink fejlesztésére. A probléma csak az, hogy az ember nem mindig tud egyensúlyt teremteni a munkája és a családja között, azaz gyakran nem tudjuk, hogy hol húzhatjuk meg az egyensúlyi határt az életünket markánsan befolyásoló két tényező között. Ez pedig súlyos egyensúlytalanságokhoz vezethet. Az egyensúlytalanság feszültséget teremt az egyénben, amely konfliktusokat eredményezhet mind az öt alkalmazó vállalati szervezeten belül, mind a családi életében.

Tanulmányomban a családbarát szemlélet alkalmazását kiváltó erőket, a szervezeten belüli családbarát koncepciók bevezetését, eszközrendszerét és ezek szervezeti hatásainak elméleti összefoglalását tekintem át. Úgy hiszem, e probléma időszerűsége miatt egyetlen szervezet sem mehet mellette el úgy, hogy ne foglalkozzon a kérdéssel különösen azért, mert a jövőben egyre inkább hatással lehet zavartalan működésére és versenyképességére.

Bevezetés

Az ember életében fontos szerepet játszik a munka és a család. Az előző esetében az emberek mindig is törekedtek arra, hogy jó munkájuk legyen, amelyben kibontakoztathatják képességeiket, alkalmazhatják tudásukat, és élvezői lehetnek az eredményeknek. Legyen szó bármely történelmi korról a munka mindig is szerepet játszott a társadalmak fejlődésében. Ugyanakkor egyetlen kor sem vitatja el a család jelentőségét sem. Hiszen minden társadalomban létezett a család, mint a társadalmi intézményrendszer fundamentuma. E társadalmi intézményrendszerek határozták meg azokat a normákat és értékeket, amelyek megismerésével és elsajátításával az egyén a társadalomban megtalálhatta helyét és feladatát (Andorka, 2006., 393. o.). A család tagjai a legerősebb kapcsolatban kötődnek egymáshoz, azaz vérségi kötelék van közöttük. Nem vitatható tehát, hogy e két tényező befolyásolja életünk menetét, irányítja cselekedeteinket, hatással van érzelmeinkre.

Sokunk életét azonban gyakran megkeseríti az a tudat, hogy hogyan tudjuk e két tényezőt harmonikusan összehangolni. A család és a munka összeegyeztetésének problémája lassan teret nyer az életünkben. Az emberek egyrészt dolgozni szeretnének, miközben megfelelő figyelmet is akarnak szánni szeretteikre, illetve készségeik fejlesztésére. Hogyan oldható meg ez a kettősség, vagyis hogyan tudja kielégíteni maximálisan az egyén e két szükségletét úgy, hogy közben minimalizálja a stresszt és a konfliktusokat? A kérdés azért is időszerű, mert napjainkban egyre nagyobb figyelmet kap az életminőség kérdése, amely a munka mellett a családi élet és a magánéleti kötelezettségek fontosságát is szem előtt tartja.

Ugyanakkor a szervezetek számára az erőforrások tekintetében a humán erőforrás prioritása ma már nem kérdés. Azé az erőforrásé, amelynek tudása biztosítja a szervezet tudását, és ezzel elősegíti annak dinamikus fejlődését és versenyképességét. A szervezet számára azonban a jövőre vonatkozó kérdés már nemcsak az, hogy hogyan tudja megszerezni a fontos, képzett munkaerőt, hanem hogy hogyan tudja azt megtartani és fejleszteni. A hagyományos munka-

helyek hosszú távon erre már biztosan nem lesznek megfelelőek. A jól kvalifikált munkaerő a tudásáért cserébe ugyanis már többet vár el a szervezettől, mint korábban. Igényeket támaszt a szervezetekkel szemben, amelynek egyik sarokköve lehet a családbarát személet léte, avagy nem léte a szervezeti kultúrában. Tanulmányom a családbarát elv szervezeten belüli megvalósulási lehetőségét mutatja be.

A családbarát elven működő szervezet fogalma

A családbarát elv tárgyalása előtt mindenekelőtt a legfontosabb maga a családbarát szervezet, mint fogalom tisztázása. A családbarát szervezetekben a munkáltató figyelembe veszi és elfogadja a munkavállaló családi kötelezettségeit és egyéni képességeinek fejlesztésére irányuló törekvéseit.

Korábban ez a kérdés leginkább csak a gyermekes nők esetében fogalmazódott meg. Azonban nem szabad azt elfelejteni, hogy napjainkban a probléma már sokkal összetettebben jelentkezik, és a nemek tekintetében már érinti a férfiakat is. A munka és a család összeegyeztetésének kérdése kapcsán a férfiak is kerülnek olyan helyzetekbe, amikor ezt a feladatot meg kell oldaniuk. Ugyanakkor a tevékenységeket illetően számolni kell nemcsak a gyermekkel kapcsolatos feladatokkal, hanem például az idősök gondozásával, valamint ki kell terjeszteni a lehetőségeket az egyéni képességek fejlesztésére is.

Úgy vélem, egy szervezet rugalmassága azzal is jellemezhető, hogy minél tágabb vonatkozásban értelmezi, és az egyének széles körére kiterjeszti a családbarát szemléletet.

A családbarát személet szervezeti bevezetésének hajtóerői

Pszichológiai és szociológia tényezők

Az egyén társas lény. Már születése pillanatától szüksége van a szeretetre és a gondoskodásra. Kezdetektől fogva cselekvéseit szükségletei kielégítése motiválja. Legalapvetőbb szükségletnek a fiziológiai és a biztonsági szükségletek nevezhetők, míg a magasabb rendűeknek a közösség iránti, a megbecsülési és az önmegvalósítási szükségletek (Maslow, 1943), amelyek esetében nagyok az egyéni eltérések, és mérni is nehezebben lehet őket. Maslow szerint ezek a szükségletek hierarchikus sorrendben követik egymást. Ez azt is jelenti, hogy a magasabb rendű szükségletek addig nem meghatározóak az egyén szempontjából, amíg az alacsonyabb szintűek bizonyos részben ki nem elégültek.

Az önmegvalósítás, mint legmagasabb rendű szükséglet az egyént arra motiválja, hogy találja meg helyét az életben, így munkája során a szervezetben, törekedjen a jobb teljesítményre, és hozza ki magából a lehető legtöbbet, amit tud. A szervezet feladata ennek a kreatív önmegvalósításnak lehetőséget biztosítani és elősegíteni úgy, hogy ez szolgálja a szervezet céljainak a megvalósulását.

Az egyént sarkallja cselekvéseiben a valahova tartozás, a szeretetkapcsolat és az intimitás is. Ezeket a szükségleteket leginkább a párkapcsolataiban, a családban élheti meg. Andorka szerint a társadalmi intézmények közül a család tölti be a legjelentősebb szerepet, amely megfogalmazása alapján a következő funkciókat látja el:

- termelési funkció
- fogyasztási funkció
- reprodukciós funkció
- felnőttek pszichés védelme
- gyermekek szocializációja.

Ugyanakkor Andorka (2006., 399. o.) kiemeli azt is, hogy a családok termelési és fogyasztási funkciója lecsökkent a történelem során, és ma már a családtagok életében az egymás iránti érzett érzelmek kerültek előtérbe. Vagyis, amíg a korábbi évszázadokban a párválasztáskor a gazdasági szempontok voltak a dominánsak, addig mostanra az érzelmek fontossága játssza a kulcsszerepet a házasságok megkötésénél. Andorka (2006., 406. o.) utal arra is, hogy napjainkban a családokkal kapcsolatban két nagy változási tendencia rajzolódik ki. Az egyik az egyéni életpályák szabványtalanítása, míg a másik a társadalmi életformák pluralizálódása. Az életpályák szabványosságának felbomlása azt jelenti, hogy amíg korábban a következő élet-szakaszokat definiálhattuk az egyén életében:

1. gyermekkor,
2. fiatalkor,
3. munkavállalás,
4. gyermekes szülő,
5. gyermekek elköltözése – idős házaspár,
6. özvegység,

addig napjainkra ezek az életszakaszok megváltoztak, és gyakran a sorrendjük is módosult. A családi életformák pluralizálódáson azt értjük, hogy a hagyományos családfelfogás mellett ma már a családok számos változata létezik.

Az embert cselekedeteiben nagymértékben motiválja a szeretetkapcsolatok kialakítása, ápolása és fenntartása, ugyanakkor e tekintetben a társadalom ma már nagyobb szabadságot biztosít az egyénnek, miután a korábban társadalmilag elítélt és kiközösített társas életformák egyre inkább elfogadottabbak lesznek. Ám abban egyetérthetünk, hogy legyen szó bármilyen modern családfelfogásról, az egyén életében a család, mint a legszorosabb kapcsolati kötelék a másik emberhez meghatározó fontosságú.

Makrogazdasági tényezők

A makrogazdasági tényezők vizsgálata során a tanulmányban kivételesen csak a magyarországi tendenciákat vizsgálom meg, amelyek hatással lehetnek a hazai szervezetek esetében a családbarát szemlélet bevezetésére.

Magyarországon a rendszerváltás egyik meghatározó jellemzője volt, hogy a hazai munkaerőpiac gyökeresen átalakult. A szocializmus idején a férfi munkaképes korosztály szinte egésze dolgozott, és az 1970-es évek végére a nők foglalkoztatása is teljes lett, így teljesült a szocialista rendszer célkitűzése: a teljes foglalkoztatottság. A kilencvenes évek elején azonban a munkaerőpiacon olyan események zajlottak le, amelyek Frey Mária (2001., 9. o.) szerint a következőkkel jellemezhetők:

- drasztikusan csökkent a foglalkoztatottak száma
- majd ez a csökkenő tendencia folyamatosan lassult, de akik munkanélküliek lettek, azok sokáig nem tudtak elhelyezkedni
- a munkaerőpiacot tömegek hagyták el.

Egészen 1994-ig a létszámcsökkenés viszonylag fele-fele arányban oszlott meg a férfiak és a nők között, majd 1997-re főleg a nőket érintette. 1997 óta lassú javulás tapasztalható, ám a számok még így is elmaradnak az EU foglalkoztatási adataihoz képest. Az alábbi táblázatból jól kivehető, hogy amíg 2004-ben Magyarországon a 15–64 év közöttiek foglalkoztatási rátája csak az 56,8%-ot éri el, addig az EU-ban ez a szám 63,3%. A nemek szerinti eloszlás tekintetében még rosszabb a helyzet, hiszen a hazai női foglalkoztatás szintje jóval alacsonyabb az Unió tagországainak átlagához képest.

1. táblázat. Foglalkoztatási ráták változása Magyarországon és az EU 25 tagállamainak átlagában

Kor-csoport, éves	2000			2004		
	Nő (%)	Férfi (%)	Együtt (%)	Nő (%)	Férfi (%)	Együtt (%)
Magyarország						
<i>15–24</i>	29,7	37,3	33,5	20,8	26,3	23,6
<i>25–54</i>	66,9	79,2	73	67	80,5	73,6
<i>55–64</i>	13,3	33,2	22,2	25	38,4	31,1
<i>15–64</i>	49,6	62,7	56	50,7	63,1	56,8
<i>EU</i>						
<i>15–24</i>	34,7	41,4	38,1	33,8	39,8	36,8
<i>25–54</i>	66,1	86	76	85,2	85,2	76,8
<i>55–64</i>	26,9	46,9	36,6	50,7	50,7	41
<i>15–64</i>	53,6	71,2	62,4	70,9	70,9	63,3

Forrás: Employment in Europe 2005, Brüsszel, 260, 261, 276. o.

A hazai foglalkoztatási szint elmaradását az a tény is befolyásolja, hogy a női foglalkoztatás hazai megítélésében az elmúlt években nem történt változás. Pongárcz Tiborné (2001) kutatásaiból kitűnik, hogy a nők kereső tevékenységének a megítélése a rendszerváltás előtti és utáni időszakban is hasonló véleményt tükröz, azaz a többség a hagyományos családi szerepmegosztás mellett foglalt állást a kétkeresős családmoddellel szemben. Azonban a nők nem igazán tehetik meg, hogy ne vállaljanak munkát, hiszen keresetükre szükség van a családban, így ha kényszerből is, de megpróbálnak aktívak lenni a munkaerőpiacon. A kisgyermekes anyák munkaerő-piaci visszaintegrálódását azonban hazánkban sok kérdőjel jellemzi. Egyrészt az állami jóléti rendszer által nyújtott lehetőségek (pl. drasztikus csökkent a bölcsődék száma) megfosztatkozása nehezíti a munka és a család összeegyeztethetőségét, másrészt a munkáltató által nyújtott foglalkoztatási lehetőség támaszt nehézséget a munkavállalás elé. Hazánkban ugyanis az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása csak igen szűk körű, bár az igény mindenestre meglenne rá.

A foglalkoztatás növelése azonban nemcsak nemzetgazdasági érdek, de az Unió többi országában is központi kérdés. Olyannyira, hogy az Unió 2000-ben, Lisszabonban új stratégiai célokat tűzött ki maga elé. A cél a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb, tudásalapú társadalmának létrehozása, amely képes a fenntartható gazdasági fejlődésre. Ehhez új munkahelyek teremtésére van szükség a szociális kohézió figyelembevételével. Az Unió felhívta tehát a tagállamok figyelmét, hogy szükség van a foglalkoztatás minőségének javítására, a rugal-

mas munkahelyek kialakítására, a humán tőkébe való befektetésre, azaz minden tagországnak, így Magyarországnak is a feladata a jövőben egy családbarát szemléletű foglalkoztatási rendszer kiépítése, amely elősegítheti e célok megvalósulását.

Szervezeti tényezők

Napjainkban a szervezetek egyre nagyobb kihívásokkal néznek szembe. A globalizáció, vagyis a világméretű piacokban gondolkodás és így a sokrétű igényeknek való megfelelés a szervezetektől megköveteli a pontosságot, a hatékonyságot, a teljesítési idők rövidülését és a növekedést. Ezeknek a kihívásoknak való megfelelés csak a fejlett technológiai bázisú, tudásalapú szervezetek számára sikerülhet hosszútávon. A szervezetet körülvevő változások kiváltják a szervezetből a változásokra reagáló folyamatokat, ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy a változások során megszerzett és felhalmozódott cégtudást meg is kell őrizni. A szervezet tudásalapú erőforrása tehát ma már kincs, amelyet nemcsak megszerezni, de megtartani is feladat. A szervezet számára fontos kvalifikált munkaerő azonban ma már többet kér tudásért cserébe, mint korábban, azaz sokrétűbb elvárásokat támaszt a szervezettel szemben.

Elvárja a többek között a szervezettől az életminőségi igényeinek támogatását, mivel napjainkban az emberek számára a magánéleti értékek jelentősége felértékelődött. Így az egyének igénylik a vállalatától, hogy munkájuk során legyen figyelemmel a magánéletükre, a családi kötelezettségeikre, a képességeik fejlesztésére. A szervezeti vezetők a feladatok kijelölésénél és szervezésénél ezeket az igényeket nem hagyhatják figyelmen kívül ahhoz, hogy hosszú távon ne veszítsék el a fontos alkalmazottakat. Egy 1986-ban, több országban és több alkalommal elvégzett felmérés szerint a családbarát szemlélet hiánya az egyik legfontosabb ok, amely miatt a munkatársak kilépnek a szervezetből (Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program, 2006).

Az elveszített tudás költséget jelent a szervezetnek. Egyrészt a hiányt pótolni kell, amely vagy sikerül, vagy nem, minél képzetesebb munkaerőt veszítünk el, annál nagyobb a bizonytalansági tényező, másrészt az új ember betanítása, képzése nemcsak pénz, de idő is, amely csak később térülhet meg. A problémát az is nehezíti, hogy a szervezeten belül szinte mindenkit érint. Nem beszélhetünk kimondottan csak női kérdékről, hiszen a férfiak is nehézségekkel néznek szembe a családi kötelezettségekkel kapcsolatban. Ezekre az igényekre a szervezeteknek válaszolniuk kell. A hagyományos munkahelyi formák és eszközök már nem lesznek elegendők, szükséges egyfajta rugalmas kezdeményező gondolkodás, amely idővel a vállalati kultúra részévé kell, hogy váljon.

A családbarát személet szervezeti bevezetésének fékező erői

Szervezeti tényezők

A családbarát intézkedések bevezetését az igények feltérképezése előzi meg. Ezek az igények a dolgozók részéről érkeznek és a vezetőknél kell, hogy meghallgatásra találjanak. A családbarát személet már ott megbukhat, hogy ezeknek a kéréseknek a kommunikálása, és azokért való kiállás nem, vagy csak részben történik meg. Gyakran a vezetők még saját alkalmazottaikat sem ismerik, nemhogy azok problémáit. A családdal kapcsolatos problémákról nem szívesen beszélünk. Az emberek nem merik felvállalni kéréseiket, mert bátortalanok vagy, mert titkolják azokat.

A következő nehézséget az jelentheti, ha vezetés nem ismeri fel a családbarát szemlélet fontosságát. A példamutatás hiánya alapvetően gátolhatja a családbarát szemlélet szervezeti bevezetését, elterjedését és meggyökerezését a vállalati kultúrában. Az érdektelenséget az is táplálhatja, hogy szerepük és munkájuk miatt gyakran a vezetők maradnak ki a családbarát szemlélet által nyújtott kedvezményekből és ők a legkevésbé élvezői azoknak.

A családbarát szemlélet iránti elkötelezettség azonban nemcsak a vezetés szintjéről kell, hogy érvényesüljön. Ha a szervezetben dolgozók alapvetően nem nyitottak, nem vesznek részt a családbarát programokban, és nem tartanak ki az intézkedések mellett, akkor bármilyen kezdeményezés elindítása kudarcot vall. Az egymás kölcsönös támogatása, a bizalom különösen fontos a siker érdekében.

Ellenállást válthat ki a folyamatokkal szemben az is, ha pontosan nem definiáljuk, hogy mit is akarunk megvalósítani. A családbarát kezdeményezések eltérő értelmezéséből adódó félreértések, gyakran bizalmatlanságot szülhetnek bármilyen törekvéssel szemben.

Sok szervezetben a családbarát intézkedések már a kezdetektől bukásra vannak ítélve, mert a vezetők csak a költségek és a rendelkezésre álló eszközök oldaláról közelítik meg a kérdést, így azonnal elvetik annak alkalmazási lehetőségét. Az „Erre már nem tudunk pénzt elkülöníteni!” mondatok nagyon ismerősen hangzanak, holott számos családbarát eszköznek csak minimális költségvonzata van.

Számos vezető azért is tartózkodik a családbarát eszközök bevezetésétől, mert attól tart, hogy ezzel elveszíti az ellenőrzési és irányítási funkcióit az alkalmazottak felett. Tény, hogy a családbarát szemlélet feltételezi, hogy nagyobb autonómiát, szabadságot adunk az alkalmazottainknak, akiknek ez által kiszélesedik a választási lehetőségük. Amikor a vezetőkben ezek a kételyek megfogalmazódnak, akkor gyakran elfeledkeznek arról, hogy a családbarát koncepció megvalósulásával fokozatosan egyfajta partneri viszony alakulhat ki a munkáltató és a munkavállaló között. A munka és a család összeegyeztetéséből származó stressz csökkenésének köszönhetően ez a partneri viszony az idők folyamán tovább erősödhet.

Végezetül egyetlen családbarát kezdeményezés sem gyökeresedhet meg a szervezetben belül, ha alapvetően nem egy támogató vállalati kultúráról beszélünk. Azaz olyan kultúráról, amely a rugalmas működésre, a szervezet iránti elköteleződésre, és az emberi erőforrásokra helyezi a hangsúlyt.

A családbarát szemlélet gyakorlati bevezetése

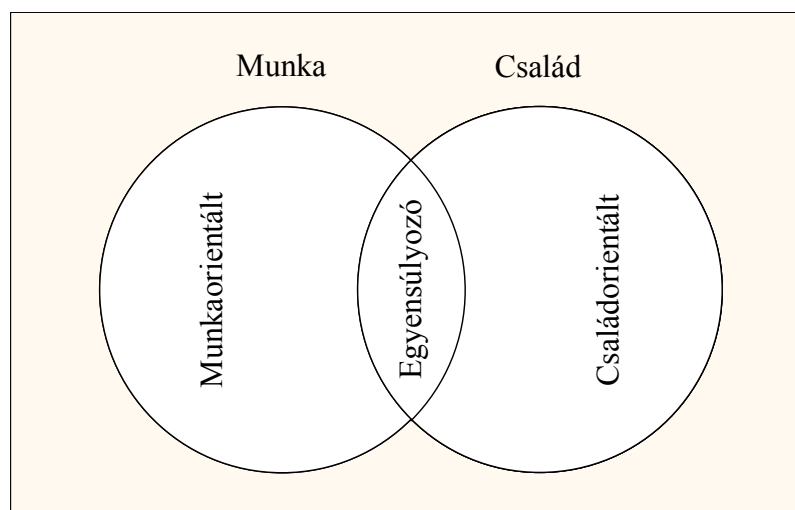
Ha egy szervezet úgy dönt, hogy megvalósít egy családbarát programot, feltétlenül szükséges szem előtt tartania, hogy nem létezik egyetlen csodaszer, amely minden vállalatnál bevál. Ami az egyik cégnél működik, nem biztos, hogy sikeresen megvalósítható és működőképes a másikonál is. Ez különösen igaz a multinacionális vállalatokra, amelyek gyakran leányvállalataik esetében nem számolnak például a kulturális különbségekkel, és egy azon sémát próbálnak alkalmazni. Nem sikerülhet.

Mindenek előtt tehát a szervezeti vezetőknek meg kell ismerniük az egyéni szükségleteket. Ezt megtehetik akár értekezleteken, kérdőívek formájában, személyes beszélgetések során. Hasznos lehet megvizsgálni a korábbi évek hiányzasi mutatóit, megismerni a betegszabadságok mennyiségét, illetve okait, elemezni a fluktuáció gyakoriságát, értékelné a toborzási és a képzési költségeket.

Érdeemes tájékozódni más szervezetektől, ahol már alkalmaznak családbarát eszközöket, hogy mik a tapasztalatok. Óvatosan kell azonban kezelni a kapott információkat, és mint előzőleg említettem, éppen ezért kerülni kell azt, hogy valamely szervezetben sikeresen működő családbarát koncepciót egyszerűen adaptáljunk.

A leghatásosabb eszközök kiválasztásánál sohasem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az emberek különbözőek. Valakinek a munka, a karrier jelenti az életét, mások inkább a családjukat részesítik előnyben, megint mások próbálnak mindkettőnek megfelelni. Ezek a különbségek mindenképpen hatással lehetnek egy szervezet családbarát szemléletére. Az alábbi ábra az egyének besorolását mutatja a munka és a család fontosságát illetően.

1. ábra Az egyének csoportosítása a munka és a család fontossága alapján



Forrás: saját ábra.

A teljes folyamat során a menedzsment és a beosztottak folyamatos kommunikációja szükséges. Az információk birtokában el kell dönteni, hogy a szervezet mekkora és milyen erőforrásokkal rendelkezik ahhoz, hogy bármilyen ez irányú változtatást is kezdeményezzen. Hasznos lehet külső tanácsadókat bevonni a folyamatokba, akik kívülállóként tudják megvizsgálni a problémát, és tanácsokat tudnak adni a megvalósítást illetően. A megvalósítás kidolgozására és végrehajtására érdemes a szervezeten belül egy csapat felállítani, amelyben mind a menedzsment, mind a munkavállalók képviselői részt vesznek, esetleg bevonják a tanácsadókat is, és együtt megvitatják a bevezetési folyamat lépéseit és a lehetséges megoldási javaslatokat.

Tudatni kell a szervezet tagjaival, hogy kiket és milyen módon érint a változás, tájékoztatni kell mindenkit a változtatás folyamatáról. Bátorítani kell az alkalmazottakat, hogy mondják el a véleményüket. El kell oszlatni minden félreértést az új koncepcióval szemben. Be kell vonni minél jobban a változtatás folyamatába az érintetteket, hogy érezzék a változás fontosságát. Ugyanakkor kerülni kell, hogy elveszünk a lehetőségek útvesztőjében. Figyelnünk kell arra, hogy ne diszkrimináljunk a családbarát eszközök tekintetében, és ne higgyük, hogy csak a gyerekes édesanyáknak lehetnek ilyen problémáik. A továbbiakban néhány olyan gyakran alkalmazott családbarát eszközt mutatok be, amelyekhez a szervezetek nyúlhatnak a családbarát személet megvalósulása kapcsán.

Különböző foglalkoztatási formák

A távmunka viszonylag új eleme a foglalkoztatási lehetőségeknek. Ebben az esetben a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyen, hanem attól távol végzi a napi munkáját, és elektronikus úton küldi el a munkájának eredményét a munkaadójához.

A munkakörmegosztás során két rugalmas munkaidőben dolgozó munkavállaló tölti be ugyanazt az egy munkakört.

Ugyanakkor Nyugat-Európában már alkalmazzák a nyugdíj előtti munkaidő csökkentését, amelynek célja, hogy a szervezet idősebb alkalmazottai a nyugdíj előtt fokozatosan átálljanak a részmunkaidőre, miközben az így felszabaduló munkaidőre fiatalokat vesznek fel. Ez a módszer segíti a szervezeten belül a tudás fokozatos átadását.

Gyakori foglalkoztatási forma a részmunkaidős megoldás is. Ezt a foglalkoztatást leginkább a kisgyermeküket nevelő, vagy gyesen lévő anyukák munkapiacra történő visszaintegrálásánál és a hátrányos helyzetű térségben élők foglalkoztatásánál próbálják alkalmazni.

A munkaidő rugalmas értelmezése

A munkaidőbeli rugalmasság az egyik leggyakoribb eszköz a családbarát munkahely kialakításában. A rugalmas vagy mobil munkaidő tartalmaz egy fix munkaidőt, amikor a munkavállalónak bent kell tartózkodnia a munkahelyén. A fix munkaidőn túl azonban a munka kezdésének és befejezésének időpontja rugalmasan összeegyeztethető a munkavállaló nem munkához kapcsolódó tevékenységével.

A gyermekükkel otthon lévőkkel való kapcsolattartás

A terhesség, vagy a szülés miatt a nők hosszabb vagy rövidebb időre kiesnek a munka világából. Minél hosszabb ideig marad valaki otthon, annál nehezebb lesz visszatérnie a munkahelyére. A visszailleszkedésnek gyakran mentális okai vannak. Sok nő úgy érzi, hogy már nem lesz képes két-három év után ellátni a munkahelyi feladatait. Attól fél, hogy az otthon eltöltött évek során kiesik a munkájából, nem jártas az új technológiákban, elfelejt bizonyos szakmai ismereteket, és nem ismeri a munkahelyen dolgozó új munkatársakat.

A visszatérést gyakran a munkahely is megnehezíti. Ha a szervezet elfeledkezik ezekről munkatársakról és nem tudatosítja ezekben a kollegákban, hogy visszavárja őket, akkor azok jogosan érzik, hogy már fölöslegesek a cég számára. A szervezetnek gondoskodni kell arról, hogy a távollévők is értesüljenek a szervezeten belüli történésekről, illetve gondoskodnia kell arról, hogy sem a szakmai, sem a munkatársi kapcsolataik ne szakadjanak meg. Több munkahelyen ezért a gyermekükkel otthon lévőket is meghívják a cég programjaira és tréningjeire.

Továbbképzés

Minden hosszú távban gondolkodó szervezet célja a dolgozók szaktudásának fejlesztése, ismereteinek aktualizálása. Ennek egyrészt örülnek az alkalmazottak, hiszen tudásukat továbbfejleszthetik, ugyanakkor gyakran kerülhetnek konfliktusba a munkáltatókkal, ha a továbbképzés a munkaidőn kívül történik és így kénytelenek távol maradni a családjuktól.

Munkahelyi események, rendezvények, juttatások és szabadságolás

Hatásosak lehetnek azok a rendezvények, amelyekre nemcsak a munkavállalók, de a családtagok is kapnak meghívót. Ilyenkor jobban megismerik egymást a szervezet tagjai, és lehetőség van a családtagok bemutatására is, így egyfajta képet kaphatnak a dolgozók egymás családi hátteréről. A szervezetek gyakran alkalmazzák a béren kívüli juttatások rendszerét, mint az ösztönzés egyfajta formáját. Az úgynevezett „cafeteria” rendszerén belül ma már a dolgozók válogathatnak az egészség megőrzését, az étkezést, a kulturális, az üdülési igényeket támogató juttatások közül.

Ugyanakkor a családbarát munkahelyeken a dolgozóknak módjuk van a szabadságuk megtervezésére, így kevesebb gondot okoz a családos munkavállalóknak a gyermekek elhelyezése az oktatási intézmények szüneteiben.

Gyermekintézmények fenntartása

A kisgyermekes alkalmazottak munkáját támogatják a gyerekintézmények. Ezeket vagy az állam működteti, vagy maga a cég tart fenn ilyen intézményt, illetve járul hozzá a működési költségekhez, megkönnyítve így a dolgozónak a gyermekek napközbeni felügyeletét.

Családbarát munkahelyi körülmények kialakítása

Egyetlen munkavállaló számára sem közömbös, hogy milyen irodába megy be nap, mint nap dolgozni. Fontos a szervezet valamennyi munkatársa számára a barátságos, egészséges munkahely feltételeinek kialakítása. Továbbá az sem mindegy a dolgozók számára, hogy a munkahely milyen távolságban helyezkedik el a lakóhelytől. Ha nem a közelben található, akkor milyen tömegközlekedési lehetőségekkel lehet megközelíteni, avagy a vállalat milyen közlekedési megoldásokat tud biztosítani a bejutáshoz.

Az eszközök további széles skálája közül válogathat a szervezet forrásainak és adottságainak függvényében. Ahhoz azonban, hogy a családbarát szemlélet megszilárduljon szükséges a projektek folyamatos követése és az eredmények ellenőrzése. Ezen keresztül biztosítható a családbarát szemlélet összhangja a vállalati munkával. A családbarát programok hatékonyságának mérése nem könnyű feladat. A családbarát foglalkoztatás során tapasztalható pozitív eredmények a teljesség igénye nélkül a következőkben jelentkezhetnek:

- Csökken a stressz és a szorongás a munkahelyeken és a családban.
- Megkönnyíti a munkaerő toborzását, és a szervezet számára fontos munkaerő megtartását.
- Erősödik a dolgozók motiváltsága és lojalitása.
- Kevesebb lesz a hiányzások száma és ezzel a munkaidő kiesés.
- Pozitívabb lesz a vállalat külső és belső megítélése.
- Javul a vállalat jövedelmezőségi eredménye.

Összefoglalás

A szervezetek emberi erőforrás gazdálkodásukban mindig is számos szempontnak próbáltak megfelelni. Így figyelembe vették például: a munkavállalók igényeit, a vállalatok érdekeit, a makrogazdasági, a társadalmi, a szociális szempontokat stb. A vállalatok versenyképességének nélkülözhetetlen tényezője a megfelelően képzett munkaerő. A gazdasági kihívásoknak

megfelelni akaró szervezetek erőforrás gazdálkodásának azonban rá kell jönnie arra, hogy a gazdasági hatékonyság és a foglalkoztatottak érdekeinek figyelembevétele nem ellentétes egymással. Sőt! Az Európai Foglalkoztatási Stratégia (Simonyi Ágnes 2005) megfogalmazza, hogy a kihívásokra rugalmasan reagálni szándékozó szervezeteknek a jövőben a munka minőségi javítása érdekében számos tényezőt kell figyelembe venniük, így többek között támogatniuk kell az alkalmazottakat a család és a munka összeegyeztetés kérdésében. A kutatásom folytatásaként mindenképpen érdemes összehasonlítani e stratégiát alapul vevő európai és hazai gyakorlatot.

Bármely családbarát projekt bevezetése minden szervezet számára változást jelent. Azt, hogy milyen koncepciót valósítunk meg egy szervezeten belül, a szervezet adottságai határozzák meg. Ilyen adottságok lehetnek például a vezetési stílus, a szervezeti összetétel, a szervezetet körülvevő környezet, amelyek szintén kutatásom további részét képezik majd. Az alkalmazott eszközök regionális előfordulása, hatékonyságuk, jogi szabályozásuk is tanulmányozást érdemel.

Egy biztos. Egységes stratégia nem létezik, ezért minden megoldást gondos tervezés kell, hogy megelőzzön. Az elhibázott intézkedéseknek azonban nagy a veszélye, mert hosszú időre visszavethetik a bizalmat. E nélkül pedig egyetlen családbarát koncepció sem működhet sikeresen.

Felhasznált irodalom

1. Andorka Rudolf (2006): *Bevezetés a szociológiába*. Osiris Kiadó.
2. Dobák Miklós (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. KJK Könyvkiadó, Budapest.
3. Farkas Ferenc (2004): *Változásmenedzsment*. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
4. Frey Mária (2001): „*Nők és férfiak a munkaerőpiacon*”. In: Nagy Ildikó, Pongrácz Tiborné, Tóth István György (szerk.): *Szerepváltozások*. TÁRKI, Budapest.
5. Klein Balázs–Klein Sándor (2006): *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó, Budapest.
6. Németh Béla (2004): „*Új munkaforma: Távmunka*”. Humánpolitikai Szemle, 2004/1.
7. Pongrácz Tiborné (2001): „*A család és a munka szerepe a nők életében*”. In: Nagy Ildikó, Pongrácz Tiborné, Tóth István György (szerk.): *Szerepváltozások*. TÁRKI, Budapest.
8. Dr. Simonyi Ágnes (2005): *Szükségletek, elvárások a korszerű emberi erőforrás gazdálkodásban a Nemzeti Fejlesztési Terv alapján*. Az országos humánpolitikai konferencia dokumentumaiból. 2005. május 19–20.
9. Dr. Tésits Róbert–Székely Éva (2007): „*A részmunkaidős foglalkoztatás terjedésének lehetőségei*”. Humánpolitikai Szemle, 2007/4.
10. *Értékünk az ember* (2006): Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program. Nemzeti Fejlesztési Terv.

Dr. Bencsik Andrea–Lőre Vendel
egyetemi docens, PhD-hallgató
Széchenyi István Egyetem
Bencsik.andrea@yahoo.com, lore@sze.hu

TUDÁSMEGOSZTÁSI HAJLANDÓSÁG A SZLOVÁKIAI FIATALOKNÁL

ABSZTRAKT

A menedzsment modern szakirodalma már jónéhány évvel ezelőtt felismerte, hogy a tudásnak milyen komoly szerepe van az üzleti életben. Számos esszé, tanulmány és empirikus kutatási eredmény született a vállalati tudásmenedzsment témájában. Azonban mindezidáig elkerülte a kutatók figyelmét, hogy átfogóan vizsgálják az egyes korcsoportokat aszerint, hogy mennyire hajlandók a információátadásra, és tudásmegosztásra, mely köztudottan a tudásmenedzsment területének egyik sarokköve.

Kutatásunk során az egyes korcsoportok – az általános és középiskolás tanulók, a nappali és levelező tagozatos egyetemisták – viselkedését vizsgáltuk. Természetesen nem hagyhattuk ki mintánkból a már munkahellyel rendelkező aktív korosztályt sem. Elsődleges célunk az volt, hogy megtudjuk, milyen mértékben hajlandók a diákok a tanulás, és később az alkalmazottak már a munka világában az információk és a tudás megosztására, vagy mennyire élnek vissza információs monopóliumukkal. Kutatási hipotézisünk az volt, hogy az életkor előrehaladtával a fiatal korosztály tagjai egyre kevésbé hajlandók tudásukat egymással megosztani, és egyre kevésbé aktív résztvevői a teammunkának, és a csoportban való tanulásnak.

A mintagyűjtés kérdőíves formában történt, az összegyűlt kérdőívek száma közelíti az ezres darabszámot. A kutatásunk célunk szerint elsősorban feltáró jellegű, ennek következtében – bár meglehetősen nagy elemszámú mintával dolgoztunk – eredményeink országos szinten nem tekinthetők reprezentatívnak. A vizsgálat kuriózuma, hogy a kérdőívek mintegy 50%-a Szlovákia területéről, míg a másik része magyarországi felvételtől származik. A jelenlegi tanulmányban csak a szlovákiai felmérés eredményeit ismertetjük, azon belül is csak a „fiatal” korosztályt érintő eredményeket vettük górcső alá.

Bevezetés

A menedzsment területe mind gyakorlati, mind tudományos-kutatói oldalról szemlélve időről időre átesik egy-egy forradalmi változáson. Ha csak felszínesen közelítjük meg a kérdést, azt is mondhatnánk, hogy időről időre újabb és újabb divathullámok jelennek meg, majd kis idő múlva háttérbe is szorulnak, bár teljes eltűnésükről rend szerint ekkor sem beszélhetünk. Ha kissé tudományosabban fogalmazzuk meg, akkor azt mondhatjuk, hogy időről időre új paradigmák kerülnek a középpontba, Thomas Kuhn szavaival élve a tudományterületen folyamatosan forradalmak zajlanak le. Ha kevésbé hangzatosan fogalmazzuk meg, az egyes felismerések újra, és újra átrajzolják a kutatók, és gyakorló szakemberek nézőpontját.

Nyilvánvaló, hogy alkalmazott gazdaságtudományok esetében sokkal gyorsabb a változás, mint az elvont, elméleti területeken, hiszen a gyakorlat mindennapos próbájának vannak kitéve a felismerések, melyek kikényszerítik a gyors változásokat.

Napjainkban is felismerhető a menedzsment területén – és persze emellett más gazdasági diszciplínákban is –, hogy előtérbe kerültek az egymással első látásra laza kapcsolatban levő fogalmak, mint az innováció, információ, szellemi tőke, és egyéb többé-kevésbé szinonim kifejezések. Úgy tűnik, hogy a tudás és a vele szorosan összefüggő fogalmak egyaránt beszivárognak az egyes gazdasági tudományágak területére. Arról persze lehet vitatkozni, hogy a

menedzsment leköveti, vagy önmaga is gerjeszti a tudás felértékelődésének folyamatát. Az azonban nem lehet vita tárgya, hogy a tudás, és vele kapcsolatban álló fogalmak egyre fontosabbakká válnak, és ma már tudásalapú társadalomról beszél számos kutató. Alan Webber találó megfogalmazásával frappánsan foglalja össze a változások alapvető irányvonalait: „Végső soron nem a technológia – legyen az akár mikrochip vagy a globális telekommunikációs hálózat – az új gazdaság színtere. Ez a hely az emberi elme.” Vagyis az új gazdaságban – vagy kifejezőbben tudás alapú gazdaságban – lényegében más erőforrások válnak meghatározóvá. Míg a hagyományos iparban a tőke és a munka voltak az alapvető termelési tényezők, ezek napjainkra háttérbe szorulnak, és átadják helyüket az emberi tudásnak. Azt is mondhatjuk, hogy a modern gazdaság új paradigmája a tudás, és a tudás alapú termelés, valamint szolgáltatás. A látszólag hasonló megfogalmazások gyakran egészen eltérő nézőpontokat takarnak, még egyes szűk értelemben vett tudományterületen is. Egy azonban közös bennük, méghozzá az, hogy az összekötő kapcsolatot a tudás fogalma jelenti közöttük.

A menedzsment szakirodalmában – és persze gyakorlatában is – ma már megtalálható a tudással kapcsolatos terület, a tudásmenedzsment, sőt mára már azt mondhatjuk, hogy külön tudományággá vált. Szinte naponta jelennek meg a témával foglalkozó publikációk, melyeknek közös sajátossága, hogy elsősorban vállalati oldalról mutatják be a tudás fontosságát, a tudásmegosztás, és tudásbővítés folyamatait, és az ezekre a célokra alkalmazott eszközöket és eszköztrendszereket. Napjainkra szinte könyvtárnyi méretűvé duzzadt a témában külföldön elérhető tudományos publikációk száma, azonban ezen a területen is találkozhatunk fehér foltokkal, vagyis olyan részterületekkel, mely egyelőre kevésbé kutatottak.

Jelenlegi tanulmányunkkal is egy ilyen speciális területet céloztunk meg. Célunk szerint el szerettünk volna szakadni a szűken értelmezett vállalati tudásmenedzsment területtől, és mélyebb kontextusban szerettünk volna megvizsgálni a tudásmegosztás- és tudásátadás témakörét. Kutatásunk inkább tekinthető egy interdiszciplináris jellegű megközelítésnek, mintsem kifejezett tudásmenedzsment vizsgálatnak. Konkrétabban megfogalmazva részben menedzsment, részben szociológiai jellegű vizsgálatot végeztünk el: a tudásmegosztást, és tudásátadást vizsgáltuk meg nem elsősorban egy vagy egyes vállalatokon belül, hanem makroszemszögből egy csoportot választottunk ki, méghozzá korosztály alapján. Ezen belül is a fiatalokat – egészen az óvodás korosztálytól a levelező tagozatos, vagyis már a munka világában járatos hallgatókig – vizsgáltuk meg abból a szempontból, hogy az egyes szituációkban mennyire hajlandóak – a tudásmenedzsment által központi kategóriaként kezelt – tudásmegosztásra, vagy tudásátadásra.

Tettük ezt elsősorban azért, mert meggyőződésünk, hogy a tudásmenedzsment rendszerek használhatósága – mint a legtöbb menedzsment módszer esetén – kulturális beágyazottságtól függ. Mít is jelent ez? Nem mást, mint azt, hogy az egyes vezetési módszerek hatékonyságát, és használhatóságát igen nagy mértékben befolyásolják az alkalmazottakra jellemző kulturális sajátosságok. Nem kiszámú multinacionális vállalat került szembe a kultúrák és társadalmi szokások különbségéből adódó problémákkal, az eltérő értékrendekből adódó eltérő reakciókkal az alkalmazottak részéről.

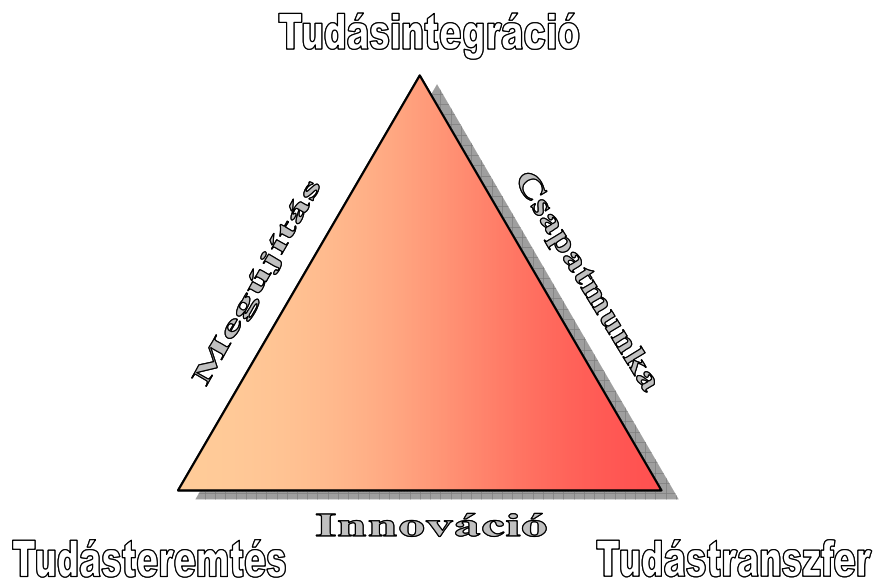
A tanulmány első részében röviden megvizsgáljuk, hogy hogyan is néz ki a tudásmenedzsment rendszerek logikai felépítése, méghozzá azért, hogy lássuk, miként illeszthető kutatásunk a vállalatok gyakorlatába, és hogy ebben a kontextusban is tudjunk következtetéseket levonni, hiszen fő célunk elsősorban ez volt. Kissé szokatlan módon csak ezután mutatjuk be kutatási módszerünket, és ezek után térünk ki eredményeinkre. Az eredmények ismertetése során hangsúlyozzuk, hogy elsősorban a menedzsment- kutató szemüvegén keresztül vizsgáltuk a problémát.

Vállalati tudásmenedzsment fő tényezői

A kutatók, és szakemberek körében jól ismert, hogy a tudás felfogható vállalati erőforrásként is, hiszen értékteremtésre képes a termelési- üzleti folyamatok során. Azonban a tudás erőforrása a többi hagyományos erőforrástól lényegesen különbözik: több tulajdonsága közül talán a legfontosabb, hogy avulására egészen más szabályok érvényesek, mint a hagyományos tőkeelemek esetében: nevezetesen a tudás használat során gyarapszik, míg passzivitás esetén amortizálódik. Lényegében ebből a tulajdonságból következik, hogy egészen más módon kell bánni vele, mint a tárgyi jellegű erőforrásokkal.

A legtöbb tudásmenedzsment módszer a területtel foglalkozó szerzők véleménye alapján, egy közös logikai séma alapján épül fel – bár látszólag megvalósítási formáiban lényeges eltérések lehetnek –, melyet az 1. ábra szemléltet.

1. ábra. A tudásmenedzsment alapmodellje



Forrás: Farkas [2003] 3. o. alapján a szerzők saját szerkesztése.

A modell három alappillérrre épül: ezek a tudásteremtés, a tudásintegráció és a tudástranszfer. Ezek a folyamatok írják le a tudásmenedzsment legfontosabb céljait: vagyis a vállalati tudásmenedzsment legfőbb prioritása, hogy az alkalmazottak fejében rejlő tudást feltárja, és használatra bírja, hiszen a tudás csak úgy gyarapítható, ha folyamatosan használjuk. A tudásmenedzsment legfontosabb célja pedig, hogy ezt a rendkívül értékes erőforrást gyarapítsa. A tudásteremtés a vállalaton belül új tudás létrehozására való törekvés. Ez több módon történhet, célorientált erőforrások, azaz speciális kutatócsoportok létrehozásával, vagy például a Nonaka–Takeuchi-modellként ismert vegyítés eljárásával. A tudásintegráció a vállalaton kívüli tudásforrások bevonása, például külső ötletek adaptálása, vagy együttműködés kutatókkal, kutatási intézetekkel. Tehát a tudásintegráció során a cégek a külső környezetből építenek be tudást a vállalatba. Garai szemléletes megfogalmazásában a tudás a gazdaságban „vadon terem”, azaz jó része a vállalati szektoron kívül jön létre. Ezért a cégeknek elemei érdekük, hogy a külső forrásokból tudást integráljanak falaikon belültre. A harmadik pillér a tudástranszfer, mely jellemzően az alkalmazottak közötti tudás átadására, és ezáltal annak vállalaton belüli megsokszorozására épül.

A tudásmegosztás mint piac

Hogyan is működik a tudásmegosztás? A tudás is rendelkezik piaccal – még ha első megközelítésben kissé furcsának is tűnik a felvetés. Így tehát a tudáscserénél is érvényesek a közgazdaság által megfogalmazott tételek. Hasonlóan, mint egy hétköznapi terméknek, itt is vannak vásárlók és eladók. A csere tárgya itt azonban nem kézzelfogható, az árak pedig nem öltenek pénzforgalmi jelleget. Öt alapvető tényezőt kell vizsgálni a tudáspiacokkal kapcsolatban. Ezek közül az első a kölcsönösség. A tudás birtokosa akkor hajlandó megosztani a tudását, ha később kölcsönösségre számíthat, azaz ha neki lesz szüksége tudásra, akkor ő is kaphat tudást. Ha piaci fogalmakkal akarunk élni, azt is mondhatjuk, hogy a tudásátadás egyfajta hitelügylet is. Itt lép képbe a második tényező a bizalom. Hiszen minden hitelügylet a bizalmon alapul. Tehát ha a két fél – átadó és átvevő – kölcsönösen megbízik egymásban, akkor számíthatunk arra, hogy tudásukat szükség esetén kicserélik. A harmadik elem a hírnév. A tudás eladója hírnévre tehet szert, azáltal, hogy hasznos tanáccsal látja el kollégáját. A leendő hírnév ösztönzi is a tudás átadóját, hiszen ha köztudomást kap, hogy ő egy terület szakértője, aki hajlandó tudását megosztani, akkor bizalommal fordulnak hozzá társai, így ő is számíthat segítségükre, ha a szükség úgy kívánja. Nem utolsósorban a hírnév garantálhat olyan kézzelfogható előnyöket is, mint egy előléptetés – ha a vállalaton belüli tudásmegosztás példáját hozzuk fel –, vagy ha működik a vállalatnál a tudásmegosztás anyagi ösztönzése, akkor konkrét formában is realizálódhat a hírnév haszna. Tudásmegosztás fakadhat még segítőkészségből is, amikor az átadó minden egyéb ellenszolgáltatás nélkül hajlandó segítséget nyújtani. (Davenport–Prusak [2001], 48. o.)

Újabb elemként felvehető véleményünk szerint az előbbi sorba a biztonság és a stabilitás. A biztonság itt tágan értelmezendő: mind anyagi, munkahely stabilitásának biztonsága, sőt még a személyes biztonság is ide értendő. Hiszen turbulens, instabil és nem biztonságos környezetben nyilvánvalóan nem lehet hatékony sem szellemi munka, sem jelen esetben a tudásmegosztás.

Az eddig leírtakból következik, hogy a tudás „menedzselésénél” az elsődleges cél az, hogy a vállalat működése során az alkalmazottak által birtokolt tudást fel tudja a szervezet használni értékteremtésre. Nem mellékes cél, hogy emellett bővülni tudjon a vállalat tudásbázisa, mely a jövőbeni értékteremtés legfőbb bázisa.

Témánk szempontjából itt merül fel az alapvető kérdés: egyáltalán hajlandóak-e az alkalmazottak tudásuk megosztására. Ha egy kicsit elszakadunk a vállalati nézőponttól akkor a kérdés úgy merül fel, hogy hajlandóak-e és ha igen, akkor milyen mértéken hajlandóak az emberek megosztani tudásukat egymással? Erre a lényeges, és izgalmas kérdésre kerestünk a választ a fiatal korosztály esetében.

Kutatási módszerek

Kutatásunkat empirikus nézőpontból végeztük el. Első lépésben kérdőíves felméréssel vettünk mintát szlovákiai fiatalok közül, hogy meg tudjuk vizsgálni azt, hogy miként alakul a tudásmegosztási hajlandóság ebben a kiemelt csoportban. Jelen tanulmányban ebből a mintából nyert eredményeinket mutatjuk be. A kutatás második szakaszában pedig Magyarország területén vizsgáltuk meg szintén ugyanazon korszerkezetű a fiatal korosztályt, elsősorban azzal a céllal, hogy a kulturális eltérésekből fakadó különbségeket is meg tudjuk ítélni.

A kérdőíves felmérés összesen valamivel több, mint 1200 főt érintett összesen a két ország területén. Habár a minta elemszáma meglehetősen nagy, azonban a reprezentativitás kritériumait nem teljesíti. Így már előljáróban le szeretnénk szögezni, hogy a kutatás alapján levont következtetéseink bár iránymutatónak tekinthetők, szigorú statisztikai értelemben csak kísérleti eredménynek minősíthető, és ezáltal fenntartással kezelhetők az alapsokaságra vonatkozólag. Az azonban mindenképp a mintavétel módszere mellé kívánkozik, hogy kutatásunkat elsősorban feltáró jellegűnek tekintjük, mivel tudomásunk szerint a témában ilyen jellegű és komplexitású kutatás még nem készült.

A kérdőívek összeállításánál különösen az okozott problémát, hogy az eltérő korcsoportokat – a korosztály széles skálája miatt – nem tudtuk egységes kérdőívszerkezettel megcélózni, hiszen a kommunikációs eltérések, és az eltérő életkori sajátosságok nem tették lehetővé azt, hogy azonos kérdésekkel vizsgáljuk meg a kutatás résztvevőit. Habár a statisztikai sokaságról az egységes szerkezetű kérdőívekkel tudtuk volna a legtöbb információt gyűjteni, mégis megbontottuk korosztály szerint, és az általános – középiskolás, a nappali tagozatos egyetemistákat, a levelező tagozatos hallgatókat, valamint a munkavállalókat különböző típusú kérdőívekkel kérdeztük meg. Azért választottunk ilyen széles korcsoportot, mivel a kulturális különbözőségek (két eltérő ország) mellett az egyes korosztályok tudásátadási hajlandóságát is szeretnénk volna megvizsgálni, vagyis az életkorra vonatkozóan is szeretnénk volna összefüggéseket feltárni.

Alaphipotézisünk az volt, hogy az egyre idősebb korosztályok egyre inkább hajlamosak arra, hogy tudásukat ne osszák meg másokkal, hanem információs monopóliumukkal éljenek, vagy adott esetben visszaéljenek vele.

1. táblázat. A szlovákiai minta alapjellemezői

	Elemszám (fő)	Mintavétel	Készültségi fok
Általános iskolások	140	Valószínűségi minta, országos	Jelen tanulmányban bemutatandó
Középiskolások	118	Valószínűségi minta, országos	Jelen tanulmányban bemutatandó
Nappali tagozatos hallgatók	188	„Könnyen elérhető alanyok”, egyetlen intézményből	Jelen tanulmányban bemutatandó
Levelező tagozatos hallgatók	98	„Könnyen elérhető alanyok”, egyetlen intézményből	Jelen tanulmányban bemutatandó
Munkavállalók	114	Valószínűségi minta, országos	Feldolgozási fázis

Forrás: primer kutatás alapadatai.

Mint a táblázatból látható jelen dolgozatban keretében kizárólag a még tanulmányaikat folytatók tudásátadási hajlandóságát vizsgáltuk meg. Ezen belül is eltérő volt a mintavételi eljárás, vagyis az általános és középiskolás népességből vett minta megfelelt a valószínűségi mintavétel szabályainak, így eredményei nagyobb valószínűséggel tekinthetők az alapsokaságra is igaznak. A nappali tagozatosok és levelező tagozatosok körében végzett kutatás nem tekinthető reprezentatívnak – már csak a mintavétel miatt sem –, vagyis az ezekből levont következtetések jóval nagyobb fenntartással kezelendők.

A kérdőívekben feltett kérdések a korábban bemutatottaknak megfelelően eltérő jellegűek voltak, amely maga után vonta azt is, hogy a statisztikai jellegű következtetéseket csak az egyes részmintákon belül tudtunk levonni.

Kutatási eredmények

Kutatási eredmények tekintetében első fázisban megvizsgáltuk az egyes korcsoportokon belül, hogy milyen jellemzőket mutat a minta. Ezeket az eredményeket fogjuk a következőkben bemutatni.

Mivel a kutatás során a minta nagyságából, és a felmérés sajátosságaiból adódóan (4 eltérő típusú kérdőív) hatalmas mennyiségű információ keletkezett, és ezen információtömegeből kellett a releváns információkat kiszűrni, így jelen tanulmány keretében csak a hipotézis szempontjából legjelentősebb eredményeket közöljük.

A négy kérdőívtípus bár szerkezetében és kérdéseiben a korábban említetteknek megfelelően eltért egymástól, azonban mindegyik típus egységesen a következő változótípusokkal mérte a tudásátadási hajlandóság komplex fogalmát:

- Tanuláshoz való hozzáállás
- Segítőkészség
- Csoportban való tanulás attitűdje
- Információ- és tudásszerzési csatornák
- Alapvető demográfiai ismérvek.

A kutatás kiértékelése során az egyszerű statisztikai adatokat Microsoft Excel táblázatkezelő segítségével, míg a bonyolultabb többváltozós statisztikai összefüggéseket SPSS 15.0-ás programcsomaggal végeztük el.

Általános iskolások és középiskolások tudásmegosztása

A két korcsoportot együttesen tudtuk vizsgálni, hiszen a hozzájuk eljuttatott kérdőívek szerkezetében nem volt eltérés, így statisztikailag nem kellett a két mintát szétválasztani. A fentiekben bemutatott tagolást megtartva mutatjuk be a következőkben a kutatás eredményeit.

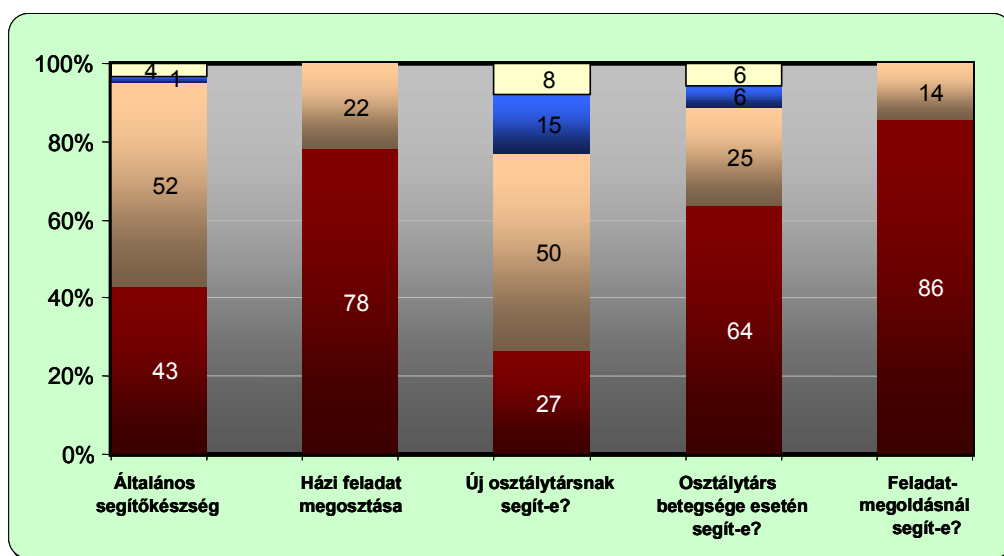
Az első vizsgált terület, hogy az egyes korcsoportok milyen forrásokból jutnak információhoz, és tudáshoz. Ezek alapján megállapítható, hogy a középiskolásoknál szignifikánsan lecsökkent a szülőktől való információhoz való hozzájutás, míg megnőtt az osztálytársak szerepe. Ez az eredmény megfelelt előzetes várakozásainknak, mivel az összefüggés életkori sajátosságokkal magyarázható.

A másik vizsgált komponens a csoportos tanulás faktora volt. A két korcsoport között itt is lényeges eltérések mutatkoztak: a legjelentősebben abban volt különbség, hogy az általános iskolások 60%-a szokott közösen tanulni, míg ez a középiskolás korosztály esetében 33%-ra esik vissza. Ez a számadat jól mutatja, hogy miként mozdul el fiatal korosztály a csoportos tanulástól, és egyre jobban jellemzővé válik az individualizált gondolkodás, és cselekvés. Viszont emellett a közös tanulás gyakorisága nem változott, vagyis a kisebb részarányon belül a gyakoriság nem változik meg jelentősen. A közös tanulás hatékonyságában azonban módosulás következik be, hiszen a középiskolások 87%-a, míg az általános iskolások 80%-a nyilat-

kozott úgy, hogy a közös tanulás hasznos számukra. Vagyis akik fiatalabb korban kevésbé hatékonyak ítélik meg a közös tanulást, azok később inkább elfordulnak a csoporttól, és önállóan szereznek ismereteket.

Mértük a kérdőívekkel a segítőkészségre való hajlandóságot is. Ezt több élethelyzetben is vizsgáltuk: mennyire segítőkész az adott diák általános esetben, mennyire hajlandóak házi feladatukat odaadni társuknak, nyitottak-e új osztálytársukkal szemben, mennyire hajlandóak őket segíteni, vagy ha egy osztálytárs esetlegesen megbetegszik, segítenek-e neki. A kérdésekre adott válaszok statisztikai összesítését a 2. ábra tartalmazza.

2. ábra. Segítőkétség alakulása az általános iskolások körében



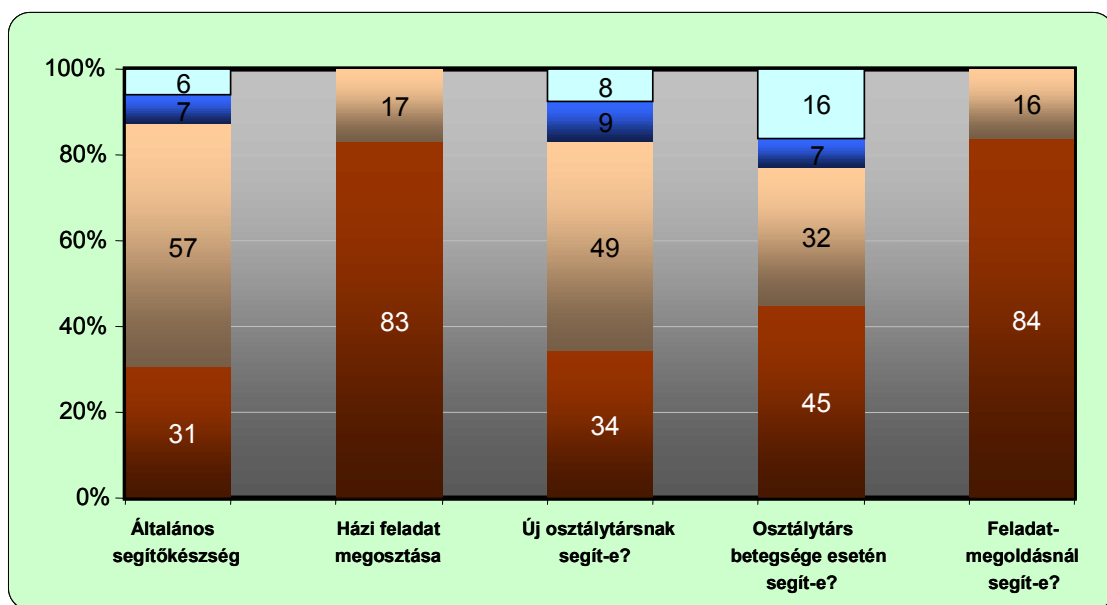
Forrás: a szerzők saját szerkesztése primer adatok alapján.

A sötétebb színekkel jelölt kategóriák a segítségnyújtás magasabb fokát jelölik, míg a világosabb színekkel ábrázolt területek azt jelzik, hogy a diákok csak feltételekkel, illetve egyáltalán nem hajlandók segítségnyújtásra. Habár általánosságban elmondható, hogy a segítőkészség jellemzőbb, mégis látható, hogy szituációtól függően jelentősen eltér ezek megoszlása. Ez azonban elsősorban annak köszönhető, hogy eltérő skálán mértük az egyes jellemzőket, a házi feladatok megosztásánál, és a feladatmegoldásnál dihotóm skálát alkalmaztunk, míg a többi esetben 4 válaszlehetőség differenciáltabb megközelítést tett lehetővé. Az azonban egyértelműen látszik a diagramon, hogy a segítőkész diákok aránya – kategóriánként különböző mértékben – de mindenképp többszörösen meghaladja a nem segítőkész társaik arányát.

Célszerű összehasonlítani, hogy miként változik ez a magatartási arány a középiskolások körében. Az összevetést – hasonlóan az előzőekhez – diagramos formában végezhetjük el a legszemléletesebben, melynek részleteit a 3. ábra tartalmazza.

A két diagramot összevetve jól láthatjuk, hogy az általános segítőkészség, az osztálytárs betegsége esetén mutatkozó, és a feladatmegoldásnál mutatott segítőkészség visszaszorult a az általános iskolások arányához viszonyítva. Ezzel szemben a házi feladatok megosztása, és az új osztálytárs érkezése esetén nyitottabban a diákok az életkor előrehaladtával. Tehát ezek alapján nem jelenthetjük ki egyértelműen, hogy az életkor növekedésével visszaszorul a segítőkészség attitűdje: egyes esetekben igaz a megállapítás, azonban más szituációkban éppen az ellenkezője következik be.

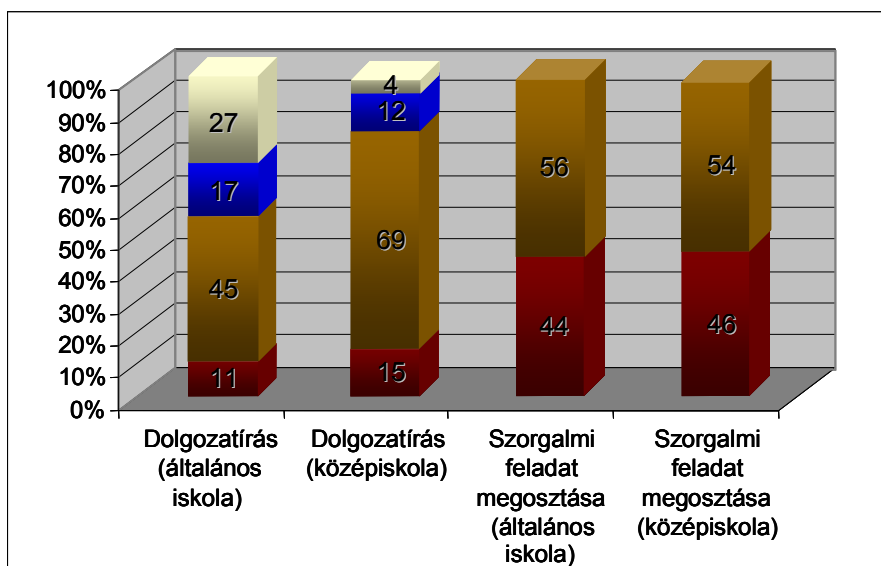
3. ábra. A segítőkészség alakulása a középiskolások körében



Forrás: a szerzők saját szerkesztése primer adatok alapján.

Különválasztottuk azokat a kommunikációs szituációkat, amikor az általános esettől eltérően az adott szituációnak valamilyen tépje van az adott diák tekintetében. Tipikusan ilyen helyzetet jelent a dolgozatírás, szorgalmi feladatok elkészítése, ha azért valamilyen kiváltság jár. Mindkét szituációban tapasztalható, hogy az információ, illetve tudás többet ér, és ez visszafogja a diákokat, hogy tudásukat megosszák. Érdekes ezen belül, hogy mindkét kérdésnél befolyásoló tényező az életkor: méghozzá mindkét esetben az életkor előrehaladtával javul a segítőkészség attitűdje, amelynek a részleteit a 4. ábra tartalmazza.

4. ábra. A segítőkészség alakulása olyan szituációban, amikor az információ értéke nagy



Forrás: a szerzők saját szerkesztése.

A diagram hasonlóan értelmezhető, mint a korábbi esetekben. Az oszlopok sötét árnyalattal jelölt alsó részei a feltétel nélküli megosztást jelentik, míg a világos színekkel jelölt részek a csökkenő segítőkészséget mérik.

Nagyon szemléletes, hogy hogyan változik a diákok nyitottsága az életkor előrehaladtával. Arra a kérdésre, hogy kiknek adják oda a házi feladatukat, szignifikáns különbségek adódtak a két korcsoport tekintetében. Az adatok alapján kitűnik, hogy az általános iskolásoknál 71% azok aránya, akik csak olyanoknak adják oda házi feladatmegoldásukat, akikben megbíznak, vagy legalább közelebbről ismerik. Ezzel szemben a középiskolások 47%-a adja oda ezek alapján a szempontok alapján házi feladatát, míg a maradék 53% bárkivel megosztja, szemben az általános iskolásoknál tapasztalt 29%-kal szemben. Ez a jelenség szintén visszavezethető arra, amit korábban arról írtunk, hogy tét mellett az idősebbek jobban hajlandók megosztani tudásukat, mint a fiatalabbak, akik sokkal inkább visszaélnék ilyen helyzetben információs monopóliumukkal.

A többváltozós statisztikai elemzések közül első lépésben a nagyszámú változó közül itemeket választottunk ki, és az összetartozó elemeket megpróbáltuk aggregálni. Ezek alapján sikerült egy háromtényezős főkomponenst alkotnunk, méghozzá a diákok és a környezetük segítőkészsége alapján, valamint az alapján, hogy mennyire vár el a környezet ellenszolgáltatást a segítségért. A főkomponens adatait a 4. táblázat tartalmazza.

A diákok segítőkészsége, és a másik két változó által mért környezeti segítőkészség meglehetősen jól „együttmozog” az elvégzett elemzés alapján. Vagyis mondhatjuk azt is, hogy az egyes diákok magatartását jelentősen befolyásolja az, hogy környezetét milyennek látja. Ha a diák környezetét segítőkésznek találja, akkor idomul hozzá és ő is hajlamosabb a segítségnyújtásra, míg ellenkező esetben ő sem lesz segítőkész a tudásátadásban.

Regressziós illesztéssel megvizsgáltuk, hogy az életkor hogyan befolyásolja a segítőkészségi főkomponens-szókórok értékét. Az illesztés eredményét a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat. A segítőkészség főkomponense (1)

Főkomponens mátrix (a)	
	Komponens súly
	1
<i>Segítőkészség</i>	0,56
<i>Segítőkészség a környezetben</i>	0,41
<i>Ellenszolgáltatásra való igény</i>	0,56
Kicsomagolási módszer: Főkomponens elemzés (PCA).	
(a) 1 komponens kicsomagolva.	

Forrás: a szerzők saját szerkesztése.

Az elvégzett statisztikai elemzés eredménye alapján megállapíthatjuk, hogy az életkor és a segítőkészség között negatív irányú korreláció tapasztalható a mintán belül. A regressziós illesztés paramétereiből leolvasható, hogy az „x” paraméter által jelölt életkor, és a tudásátadási hajlandóság komponense ellentétes irányban változik, vagyis a növekvő életkorral együtt a tudásmegosztási hajlandóság egyértelműen csökken.

3. táblázat. Regressziós illesztés eredménye

Regressziós egyenes illesztés eredménye		
<i>Függő változó</i>	Segítőkészség főkomponense	
<i>Független változó</i>	Életkor	
<i>Egyenlet</i>	$y = 0,723 - 0,05x$	
	<i>R-négyzet</i>	<i>Szignifikancia</i>
<i>Paraméterek</i>	0,025	0,011

Forrás: a szerzők saját szerkesztése.

Mint leolvasható a táblázat adataiból is, a megállapított összefüggés szignifikáns az alapsokaságra is. Az R-négyzet értéke 2,5%, amely azt jelzi, hogy az imént leírt kapcsolat kétségtelenül létezik, de csak egy kis részt magyaráz meg a minta heterogenitásából. Ezek alapján pedig azt a következtetést vonhatjuk le, hogy más befolyásoló – itt figyelembe nem vett – tényezők jóval erősebben befolyásolják a tudásátadást.

A segítőkészség mérésére egy másik főkomponenst is létrehoztunk, hogy az eddig feltárt összefüggéseket megerősíthessük. Ebben az esetben a főkomponenst ismét három itemből hoztuk létre, aminek az összefüggései a következő táblázatból olvashatóak le.

4. táblázat. A segítőkészség főkomponense (2)

Főkomponens mátrix (a)	
	Komponens súly
	1
<i>Segítőkészség</i>	0,760
<i>Új osztálytársak felé való segítségnyújtás</i>	0,633
<i>Pótlásban való segítségnyújtás</i>	0,759

Kicsomagolási módszer: Főkomponens elemzés (PCA).
(a) 1 komponens kicsomagolva.

Forrás: a szerzők saját számítása.

Ennek a főkomponensnek is megvizsgáltuk a kapcsolatát az életkorral, és a regressziós illesztés eredményeként itt is szignifikáns kapcsolat mutatkozott a két változó között, mely szintén negatív irányú volt, vagyis az életkor emelkedésével a segítségnyújtási attitűd csökkenő mértékűnek mutatkozott ebben a vonatkozásban is.

A következő lépcsőben megpróbáltunk csoportokat keresni a mintán belül, aszerint csoportosítva, hogy kik mutatnak a segítőkészség vagy tudásátadási hajlandóság tekintetében az egyes itemek alapján hasonló jellemzőket. A típuskereséshez a klaszteranalízis módszerét választottuk, mely során összesen 7 változót vontunk be. Az elemzés technikai részleteit az 5. táblázat tartalmazza.

5. táblázat. Az általános iskolásoknál tapasztalható csoportok jellemzői tudásmegosztás alapján

	Végső klaszterközepponok		
	Klaszterek		
	1	2	3
A közös tanulás gyakorisága	-0,48	0,49	-0,18
Segítőkészség attitűdje	-0,75	0,08	0,27
Új osztálytársnak segítesz?	-1,03	0,14	0,35
Pótlásban segítesz az osztálytársnak?	-1,02	0,58	-0,02
Dolgozatírásnál segítesz?	-0,52	-0,48	0,63
Közölsz fontos információkat társaiddal?	-0,81	-0,33	0,63
Segítesz nálad fiatalabbaknak?	-0,60	0,38	-0,05
Klaszterhez tartozó elemek száma	51	93	113
Arány (%)*	19,77	36,05	43,80

* A 258-as elemszámú mintához viszonyítva.

Forrás: a szerzők saját szerkesztése primer kutatás alapján.

A táblázatból leolvasható, hogy 3 eltérő sajátosságokkal rendelkező csoport alakult ki. Az első csoport interpretálása nem ütközik nehézségbe: mivel a csoportközepponok értékei standardizált értékek, ezért rögtön látszik, hogy az első csoportot olyan diákok alkotják, akik az átlagosnál kevésbé segítőkészek a különböző szituációk mindegyikében (erre utal a klaszterközepponok negatív standardizált értéke az egyes itemek tekintetében). Ők alkotják a minta legkisebb csoportját, mintegy 20%-os részaránnyal. A második csoport megítélése már nem ennyire magától értetődő: itt az általános tudásátadási attitűdváltozók valamivel átlag feletti, kivételt képeznek azonban azok a szituációk, amikor a megkérdezett szempontjából nem tét nélküli tudásátadás. Ez a csoport az, amelyik csak abban az esetben hajlandó segíteni, amikor nem rontja lényegesen saját esélyeit. Tipikusan ilyen helyzet a dolgozatírás, és a fontos információk megosztása. Vagyis a többváltozós statisztikai elemzésben is kimutatható az a jelenség, amelyet a korábbiakban már feltártunk. A leginkább izgalmas csoport a harmadik, amelynél a klaszterközepponok tekintetében a válaszok vagy átlag feletti, vagy legalábbis átlagosnak tekintendők (erre utalnak a standardizált értékek negatív vagy 0 közeli értékei), azonban a közös tanulás erre a csoportra kevésbé jellemző. Ez a csoport segítőkész környezetével szemben, különösen olyan szituációkban, amelyek tétre mennek, vagyis ahol az információ különösen értékes, azonban meglepő módon a közös tanulás kevésbé jellemző rájuk. Tehát bizonyos tekintetben meglehetősen nyitott a csoport, mégis kevésbé szívesen tanulnak együtt. Ennek a csoportnak a számossága volt a legnagyobb, arányában mintegy 44%-ot tett ki. Érdekes még kitérni arra, hogy az egyes csoportokon belül milyen az átlagéletkor, mert eszerint is különböznek egymástól az egyes klaszterek. Az első csoporton belül 14,35 év, a második csoportban 12,95, míg a harmadik csoportban volt a legmagasabb, azaz 15,77 év az átlagéletkor. De mit is jeleznek a számok? Egyértelműen azt, hogy az egyes csoportokba való bekerülést az életkor is befolyásolja. Habár általánosságban elmondható, hogy az életkor előrehaladtával a segítőkészség attitűdje csökkenő, azonban ez az összefüggés jelen szempontból árnyaltabbá válik. A második csoporton belül, vagyis ahol a fontos információkat hajlamosabbak a tanulók visszatartani, ott a legalacsonyabb az átlagéletkor. Vagyis a fiatalabbakra inkább jellemző ez a magatartási szituáció, míg az idősebb korosztály nagyobbik hányada a

harmadik csoportba tartozik, ahol a tudásmegosztási hajlandóság, mindegyik item tekintetében átlag feletti, de legalább átlagos, kivéve a csoportmunka jellemzőit. Csoportmunka tekintetében az elemzés alapján megállapítható, hogy az életkor növekedésével egyre inkább háttérbe szorul, vagyis a korábban megállapított összefüggést ezen elemzés is megerősíti.

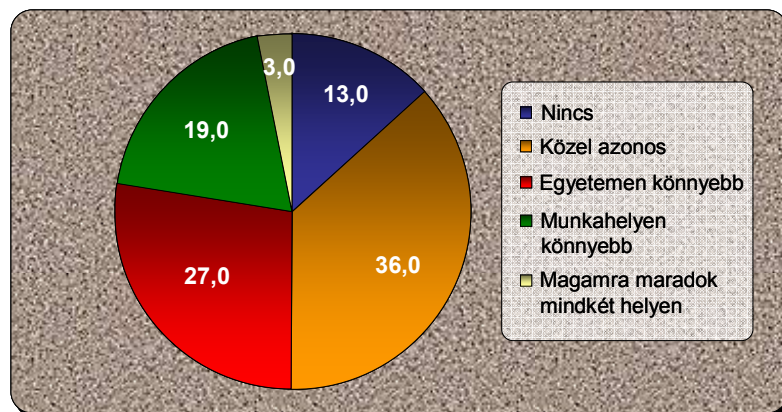
Nappali és levelező tagozatos hallgatók

Mint ahogy a módszertani fejezetben már említettük, kérdőív segítségével vizsgáltuk a nappali és levelező tagozatos hallgatók tudásátadási sajátosságait. A kérdőívek szerkezete részben megegyezett a levelező, és a nappalis korosztály tekintetében, ezért lehetőségünk adódott a közvetlen összehasonlításra is. Ebben az esetben is hasonlóan csoportosítottuk a kérdéseket, mint a fiatalabb korosztály esetében.

Ha megvizsgáljuk az információ, és tudásforrásokat, akkor azt tapasztalhatjuk, hogy a két korosztály között nincs szignifikáns eltérés, egyedül az internet tekintetében: itt a fiatalabb korosztály 30%-a használja ezt a forrást leggyakrabban informálódásra, míg a levelező tagozatos munkavállalóknál ez az arány csak 25%. Ez az eredmény azonban nem okozott meglepetést. Arra a kérdésre, hogy kitől fogadnak el a legszívesebben információt, hasonló arányok születtek korosztályonként, ott az eltérést elsősorban az jelenti, hogy a fiatalabbak sokkal szívesebben fogadnak el információt barátoktól (41%), míg a levelező tagozatosoknál ez az arány csak 34% volt.

Rendkívül érdekes a levelező tagozatosoknál annak a kérdésnek a megítélése, hogy véleményük szerint az egyetemen, illetve a munkahelyen segítőkészebb-e a környezet. Ennek a megoszlását mutatja az 5. ábra.

5. ábra. Segítőkészség az egyetemen és a munkahelyen



Forrás: a szerzők saját szerkesztése primer adatok alapján.

A diagram elemzéséből jól látszik, hogy a válaszadók közel fele úgy ítéli meg, hogy nincs nagy különbség a segítőkészség tekintetében, de a maradék hányad nagyobbik része segítőkészebbnek ítéli meg az egyetemi közeget. Felmerül a kérdés, hogy mi áll ennek háttérében. Véleményünk szerint itt is tettenérhető az a jelenség, amelyet a fiatalabb korosztályoknál megfigyeltünk: miszerint azokban a szituációkban, melyeknél az információ, illetve tudás értékes, legalább is valamilyen közvetlen előnyt jelent, ott jobban visszaélnék a szereplők információs monopóliumukkal, és kevésbé hajlandóak a tudásátadásra. A munkahely ebben a tekintetben ilyen „tétkörnyezetnek” számít, ahol néhányan kevésbé segítőkészek.

A tanulási szokásokban nem tapasztalható lényeges eltérés a két vizsgált korcsoport között: a leginkább domináns forma az önálló tanulás, ez 65%-ot tett ki mindkét korcsoportban. A csoportban való tanulás, és a párban való tanulás együttes részaránya 25% alatt van.

Célszerű összevetni ezen két korcsoportot is a tudásátadás tekintetében is, mivel itt lényeges eltérések vannak a korcsoportok átlagát tekintve: a nappali tagozatosok körében a kölcsönös segítségnyújtás 57%-ot tett ki, míg a levelező tagozatosok esetében csak 44%-ot. Ezzel szemben az utóbb említett csoport esetében a vizonzás nélküli önkéntes segítségnyújtás 41%, míg a nappali tagozatosok körében ez csak 33%-ot tett ki. Vagyis már ezek alapján is kijelenthető, hogy az „idősebb” korosztály sokkal inkább hajlandó tudását anélkül megosztani, hogy közvetlen kölcsönösség lenne. Ennek az eredménynek a megerősítése céljából összevethetjük egy másik változóra adott válaszokat is, nevezetesen azt, hogy önként osztja-e meg az illető a tudását. A részletes adatokat a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat. A tudásmegosztás kezdeményezése korosztályonként

	Önként kezdeményez	Csak ha kéri	Csak ha kényszerítik	Csak annyit mond el, amit feltétlenül szükséges	A lényeges információt mindig megtartja	Nem osztja meg tudását
Nappalisok	16	63	2	15	2	2
Levelezősök	39	47	0	12	0	2

Forrás: a szerzők saját szerkesztése primer adatok alapján.

A táblázatból nagyon jól látszik, hogy az idősebbek sokkal nagyobb arányban kezdeményezik a tudásmegosztást önként, mint a fiatalabb korosztály. Ez szintén alátámasztja a korábban leírtakat, vagyis azt, hogy a nappali tagozatosoknál kevésbé jellemző a segítőkészség a tudásátadás tekintetében. Ezt szintén bizonyítja a táblázat többi adata, bár ezekben az esetekben az eltérés jóval kisebb abszolút értékben.

Következtetések

A kérdőíves vizsgálattal célunk elsősorban az volt, hogy a vállalati tudásmenedzsment szövegéből releváns nézőpontból vizsgáljuk meg a fiatal korosztály tudásátadási és -átvételi hajlandóságát. A kutatás első szakaszában szlovákiai mintán vizsgáltuk meg, és vetettük össze az egyes korosztályok segítőkészségét a tudásátadás szempontjából. Ezek alapján megállapítottuk, hogy az általános és középiskolás korosztály körében az életkor előrehaladtával a tudásmegosztási hajlandóság, és segítőkészség – adott élethelyzettől függően eltérő mértékben –, de általánosságban mindenképp csökkenő tendenciát mutat. Ezt regressziós illesztéssel, és egyszerű statisztikai mutatók alapján is sikerült bizonyítani. Ezt a kapcsolatot természetesen két folyamat is magyarázhatja: egyrészt a társadalmi szocializáció ilyen irányba mozdíthatja el a diákok attitűdjét. Ebben az esetben arról van szó, hogy a fiatalok az individualizált egyének viselkedésmintáját látják elsősorban, és ezt követik akarva, vagy akaratlanul. A másik háttér-folyamat pedig az oktatási rendszer sajátosságaival függ össze: vagyis az oktatási rendszer sajátos jellemzőinél fogva elsősorban az egyéni fellépésre, és az egyéni boldogulásra szocializálhatja a diákokat.

Az azonban kijelenthető, hogy a csoportmunka – különösen a szellemi munkavégzés területén – számos esetben hatékonyabb, mint az egyéni munkavégzés. Elegendő itt, ha rámutatunk a tudásmenedzsment rendszerek esetén a tacit tudáselemek átadásának, integrációjának, és a tudásteremtésnek a fontosságára, melyeknek egyaránt az egyik leghatékonyabb módja az üzleti életben a csoportmunka alkalmazása.

A felsőoktatásban tanulók között a levelező és a nappali tagozatos csoport vizsgálatával újabb összefüggésre bukkantunk: ebben a korcsoportban az életkor növekedésével azt tapasztaljuk, hogy a segítőkészség hajlandósága – legalább is a tudásmegosztás területén – egyértelműen növekszik. Az elemzés sajátosságaiból fakadóan, az eltérő kérdőív szerkezetek miatt a középiskolások és a nappali tagozatosok jellemzőit nem tudjuk egymással összehasonlítani, az azonban a fenti elemzésekből következik, hogy a tudásátadási hajlandóság a középiskolás életkor végén, és az egyetemi évek kezdetén a legalacsonyabb, de érvelésünket a kutatás jelenlegi szakaszában csak közvetett eszközökkel tudjuk alátámasztani.

Véleményünk szerint az eddig leírtak alátámasztják azt, hogy a társadalmi szocializáció és különösen az oktatási rendszer abba az irányba hat, hogy a diákok és a későbbi hallgatók ne csoportban gondolkodjanak, hanem egyéni módon oldják meg problémáikat, ami pedig negatív irányba befolyásolja tudásátadási attitűdjüket. Ezt látszik bizonyítani az az összefüggés is, hogy a már munka világába kilépett hallgatók – vagyis a levelező tagozatosok – inkább hajlandóak a tudásmegosztásra, hiszen ők már tapasztalták ennek fontosságát a munkájuk során.

Az imént felvetett összefüggéseket természetesen meg fogjuk vizsgálni a munkavállalók körében is, azonban annak a kérdőíves mintának a kiértékelése egyelőre még várat magára. Különösen érdekes eredményeket hozhat a kutatás második szakasza, amikor összevetjük az eddigi adatokat, és összefüggéseket a magyarországi minta jellemzőivel, hogy miként alakulnak egymás kulturális sajátossággal rendelkező országban a vizsgált jellemzők. Úgy gondoljuk, hogy az igazán értékes válaszok csak ekkor adhatók meg, és az itt leírt összefüggések – különösen amelyek az oktatási rendszer individualizált szocializációját illetik, csak ezek után lesznek bizonyító erejűek.

Felhasznált irodalom

1. Alföldiné Dán Gabriella [2000]: *Tudásmenedzsment*, Budapest.
2. Antal-Markos Z.–Balaton K.–Drótos Gy.–Tari E. [2000]: *Stratégia és szervezet*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
3. Bakacsi Gy.–Bokor A.–Császár Cs.–Gelei A.–Kováts K.–Takács S. [2004]: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
4. Benczik Judit [2004]: *Tanulás – újabb hóbort vagy igazi sarokkő a vállalati teljesítmény mérésében?* In: *Vezetéstudomány*, 2004. december, 12. szám, Budapest.
5. Davenport, T.–Prusak, L. [2001]: *Tudásmenedzsment*, Kossuth Kiadó, Budapest.
6. Dinya László [2005]: *Szervezetek sikere és válsága*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
7. Farkas Ferenc [2003]: *The Role of Leadership in Knowledge Management and Knowledge Transfer*. In: *Knowledge Transfer, Small and Medium-sized Enterprises, and Regional Development in Hungary*, Szeged.
8. Géro Katalin [2000]: *A „gyakorlatközösségek” (communities of practice)*, Budapest.
9. Gyökér Irén [2004]: *A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon*. In: *Harvard Businessmanager*, 2004. december, Budapest.

10. Lengyel Imre–Deák Szabolcs [2002]: *Klaszter: a helyi gazdaságfejlesztés egyik sikeres eszköze*. In: Buzás N.–Lengyel I. (szerk.) 2002: *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE GTK, JATEPress, Szeged.
11. Mészáros Tamás–Bálint András [2003]: *The Vision of Hungarian Small and Medium-Sized Enterprises*. In: Lengyel I. [2003]: *Knowledge Transfer, Small and Medium-Sized Enterprises Development in Hungary*, JATEPress, Szeged.
12. Nonaka, I.–Toyama, R.–Byosiére, P. [2001]: *A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge*. In: *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford University Press, New York.
13. Sveiby, K. E. [2001]: *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
14. Varga Attila [2003]: *Agglomeration and the Role of Universities in Regional Economic Development*. In: Lengyel I. [2003]: *Knowledge Transfer, Small and Medium-Sized Enterprises Development in Hungary*, JATEPress, Szeged.

Süle Edit
egyetemi tanársegéd, PhD-hallgató
Széchenyi István Egyetem, Marketing és Menedzsment Tanszék
e-mail: sedit@sze.hu, tel.: (96) 503-400

AZ IDŐ MINT VERSENYTÉNYEZŐ A LOGISZTIKÁBAN

ABSZTRAKT

A tanulmány témája a CEP (Courier-Express-Parcel) szolgáltatások kialakulásának kritikus tényezője, az idő. Az idő több tudományterület vizsgálatának tárgya, és még többnek megkerülhetetlen eszköze. A cikk szakirodalmi válogatása olyan területekre tér ki, amik háttérrel nyújthatnak az idő növekvő jelentősége okainak és következményeinek megértéséhez és kezeléséhez. A termékek hely- és idő-értékének fölértékelődése kapcsán tapasztalható jelenségek ábrázolására egyszerű elemző eszközöket mutat be azzal a céllal, hogy elméleti síkon tegye megfoghatóvá a „gyors” szolgáltatások létrejöttének.

Bevezetés

A gazdaság globális méretekben történő működése számos kihívás elé állítja a tér és idő áthidalására hivatott szereplőket. A termelés és kiszolgálás – tér- és időbeli korlátok ellenére történő – folyamatosságának biztosítására egész iparágak jöttek létre. Ezek legfontosabbika a logisztika, amely a termékérték mikroökonómiai megközelítésű négyféle értéktényezője (Chikán, Demeter, 1991) közül a hely- és idő-érték előállításáért felel. A fogyasztásban, a termelésben és a gazdaság más területein tapasztalható trendekből az időtényező fokozódó jelentősége olvasható ki.

A fogyasztás szerkezetében utolérhető változások egyik magyarázó tényezője az időkorlát megjelenése, illetve bevonása a fogyasztói döntést meghatározó változók közé. Utóbbi összefüggésben van az átalakuló életmóddal (Hunyadi, 2005), és a nyugati kultúrát jellemző időorientáció (Smith, Clurman, 2003) hatásaival is.

A logisztika növekvő jelentőségét az iparban folyó verseny fókuszainak áthelyeződése is mutatja: a verseny először a költségek területén folyt, aztán áttevődött az értéklétrehozásra – ki tud a legnagyobb értéket a legkisebb költséggel előállítani. Manapság a verseny idő alapúvá vált: ki tud a legnagyobb értéket a legkisebb költséggel a legrövidebb idő alatt előállítani (Stalk, 1992). Amennyiben figyelembe vesszük, hogy a termékek az átfutási időnek csak elenyésző részét töltik a termelésben, érthetővé válik a logisztikában keresni az időrovidítés lehetőségeit.

A tanulmány a továbbiakban elsőként az idő különböző értelmezéseivel foglalkozik, ezt követően a termékek idő- és hely-értékének kérdéskörét vizsgálja. Végezetül elméleti alapon tesz kísérletet az idő értékelésére; hasznossági függvények segítségével ábrázolva az eltérő hosszúságú kézbesítési idők értékét az ellátási lánc különböző szereplői számára, és az időrugalmasságon keresztül veszi szemügyre az időérzékeny és az időre érzéketlen fogyasztói szegmens választásait.

Az idő különböző értelmezései

Mielőtt megvizsgálnánk, hogy a gazdaság különböző szereplői számára mit is jelent az idő, hogyan értékelik, azaz különböző helyzetekben mekkora hasznosságot tulajdonítanak neki, és ezt mi minden befolyásolja, vessünk egy pillantást történeti szempontból is az időre!

Időfölfogás a filozófiában

Ha az időt definiálnunk kéne, nehéz helyzetbe kerülnénk, annak ellenére, vagy éppen azért mert életünk meghatározó szereplője, sőt irányítója, amihez hozzászoktunk. Az idővel kapcsolatos problémákat már Szent Ágoston is megfogalmazta 1500 évvel ezelőtt: „*Mi hát az idő? Ha senki sem kérdezi, tudom, ha kérdik tőlem, s meg akarom magyarázni, nem tudom... Nem mondok-e igazat, mikor azt valloim neked, hogy az időt mérni tudom? Mert így van ez Uram, Istenem, mérem, mérem, de mit mérek, nem tudom.*” (St. Ágoston). Szent Ágoston óta nem kerültünk sokkal közelebb az időhöz, nem tudjuk, van-e eleje, vége, bár sok minden egyebet már tudni vélünk róla. A filozófusokat később is foglalkoztatta az idő problémája (Storig, 2005). Kant a teret, mint külső, az időt, mint belső érzékelésünk alapját azonosította, Bergson pedig szintén eljutva a tér és idő kérdéséhez, két megismerési képességgel kapcsolta őket össze: a teret az értelemmel, az időhöz pedig – úgy találván, hogy annak igazi fölfogásához a mozgáshoz, gyakorlathoz szokott értelem nem elégséges – az intuíciót társította. Fölfogásában a tér, mint létező, ám az idő, mint sajátos, újra és újra létesülő, egyszeri, megismételhetetlen, visszafordíthatatlan, minden mozzanatában újként megjelenő van értelmezve. A lét, a keletkezés és létezés kérdéseiben sem volt megkerülhető az idő. Heidegger a *Lét és idő* munkájában foglalkozott vele. Habár a filozófusok eszme-futtatásai néhol már súrolják a megértés határait, elképzeléseik, magyarázataik nagy hatással voltak a hétköznapi gondolkodásra, és az időhöz való viszonyulások mögött általában föllelhető az általában nem is tudatos fölhasználásuk.

Az idő a fizikában

Az idő természete és mérése területén a fizika tudománya jutott előre. Anélkül, hogy eredményeit részletesen taglalnánk, nem kerülhető meg Max Planck és Einstein neve, akik alapjaiban változtatták meg a fizikai gondolkodást az idő-tér viszonylatában. Téziseikben bebizonyították, hogy nincsen idő tér nélkül, illetve igazolták az idő viszonylagos (viszonyítási ponttól függően lehet gyorsabb vagy lassúbb) voltát. Egyszerűen formában és nyelvezettel, élvezetes stílusban Hawking interpretálta a fizika jelenlegi eszközeivel leírható elméletét az idő keletkezéséről és mibenlétéről (Hawking, 1989).

Az idő szubjektív megtapasztalása attól is függ, hogy mivel töltjük. Objektív méréséről azonban az időegységek és órák gondoskodnak. Mérésére önmagával azonos módon a tetszőlegesen sokszor lejátszódó események egymásutánja használható. A csillagászat és a naptárkészítés fejlődésével megjelentek a napnál hosszabb és rövidebb egységek, a 365 napos évnek a hatására pedig külön számrendszerek alakultak ki (12-es, 60-as). Az idő első tudományosan megalapozott mértékegysége a másodperc lett (mai SI mértékegység), amelyet 1820-ban a közepes szoláris nap 1/86 400 részéként definiáltak (a szoláris nap a Nap két egymást követő delelése közt eltelt idő). Az atomfizika fejlődésével 1967-ben lehetővé vált egy pontosabb definíciót adni a másodperc hosszára, aminek alapján a jelenlegi legpontosabb időmérő szerkezetek, az atomórák működnek. Az érdekesség kedvéért nézzük meg, hogy is hangzik ez, és milyen történéshez köthető. A ma is érvényes meghatározás szerint a másodperc az alapállapotú cézium-133 atom két hiperfinom energiaszintje közötti átmenetnek megfelelő sugárzás 9 192 631 770 periódusának időtartama.

Milyen idődefiníciót tudnánk az eddigiek alapján megfogalmazni? Mivel most elsődleges célunktól eltér az idő további filozófiai és tudományos elemzése, elégedjünk meg azzal az egyszerű meghatározással, miszerint *az idő két esemény távolsága*. Az idő objektív folyamának szubjektív megtapasztalása csak események környezetében lehetséges.

Az idő szerepe a fogyasztásban

A természetben zajló eseményeknek többé-kevésbé állandó rendszere, szükségszerű periódusa van, míg a társadalomban, gazdaságban zajló folyamatokat nem szabályozzák – csak ember alkotta – szabályszerűségeket, amelyek változandók. Az egyéni fogyasztásban növekszik az időpreferencia (sürgősség-preferencia) szerepe. Ez azt jelenti, hogy annál kevésbé értékes számunkra egy dolog, minél hosszabb időt kíván a hozzájutás, azaz egyre magasabb a várakozás használdozata. Az idő értéktényezőként jelenik meg az egyre inkább fogyasztásra berendezkedő társadalom életében.

A várakozáshoz való megváltozott hozzáállást kultúra-modellekkel is magyarázhatjuk. Hofstede kultúra-modellje amellyel a nemzetek közötti kulturális különbségeket próbálja magyarázni, idő-dimenziót is tartalmaz, aminek végpontjai (rövid- vagy hosszú távú idő-orientáltság) közötti elhelyezkedés támpontot adhat az időhöz való viszony, illetve az idő viselkedés-befolyásoló hatásának megfejtésére. Trompenaar máshogy magyarázza a különböző kultúrák különbözőségét, de nála is előjön az idő, aminek szekvenciális, illetve szinkronizációs fölfogása között tesz különbséget. Széles körben ismert a keleti és nyugati ember eltérő hozzáállása az időhöz, amit az eltérő életmód, tervezés, és megvalósítás pontossága közvetlenül mutat, de vannak következményes különbségek is (pl. stressz okozta betegségek eltérő aránya a keletiek javára). Az időhöz, mint értékhez való hozzáállás alapjaiban határozza meg az életmódot, a fogyasztói viselkedést, a fogyasztói kosár összetételét is.

Szociológiai vizsgálatok azt mutatják, hogy Magyarországon a 30 év alattiak élettempója egyértelműen gyorsul, az idő szűkös erőforrássá válik. Nem véletlen tehát, hogy ők a legfőbb használói a modern telematika eszközeinek: pl. a mobiltelefonnak, számítógépnek, internetnek. Hazai kutatások szerint a *háztartások* 80%-ában van ma már mobiltelefon, 42% használ számítógépet, és 22% rendelkezik internet-hozzáféréssel (KSH 2005). Ezek az arányok azonban egyelőre alatta maradnak a fejlett országok elterjedtségi mutatóinak. Feltűnő a különbség a gyermekes és gyermek nélküli háztartások között az előbbiek javára, és ún. digitális szakadék alakul ki a jövedelemmel jobban és kevésbé ellátottak között is. Az információs technológiák gyorsan terjednek a háztartásokon kívül az információs társadalom másik két pillérében is. Az *üzleti szektorban* egyre gyakoribbak az e-business megoldások a B2B kapcsolatokban, de a B2C viszonyban is folyamatosan növekvő arányt képviselnek (a banki ügyfelek 30%-a, 2,2 millió az ún. e-ügyfél). A harmadik pillér a *közigazgatás*, (e-government), ahol az előző két pillért is beleértve hálózati externáliaként jelentkezik a használhatóság növekedése (annál vonzóbb, minél többen használják).

Az idővel kapcsolatos egyik paradoxon, hogy végtelenségéből csak korlátos mennyiséggel gazdálkodhatunk. Mivel a teendőkhöz képest kevés van belőle, az „ott” és „akkor” válik fontossá, aminek elérésében a logisztikáé a főszerep. Az információtechnológia és a közlekedés fejlődése lehetővé tette nagy térbeli távolságok gyors áthidalását, ezért ma már nem az a kérdés, hogy milyen közel van valami, sokkal inkább, hogy milyen hamar érhető el. A „zsugorodó világ” teóriája több elméletnek is forrása. A kvalitatív geográfia egyik ága az időföldrajz pontosan azt vizsgálja, hogy mindennapi mozgásaink a térben milyen idő- és egyéb áldozatok árán valósíthatók meg (időprizma).

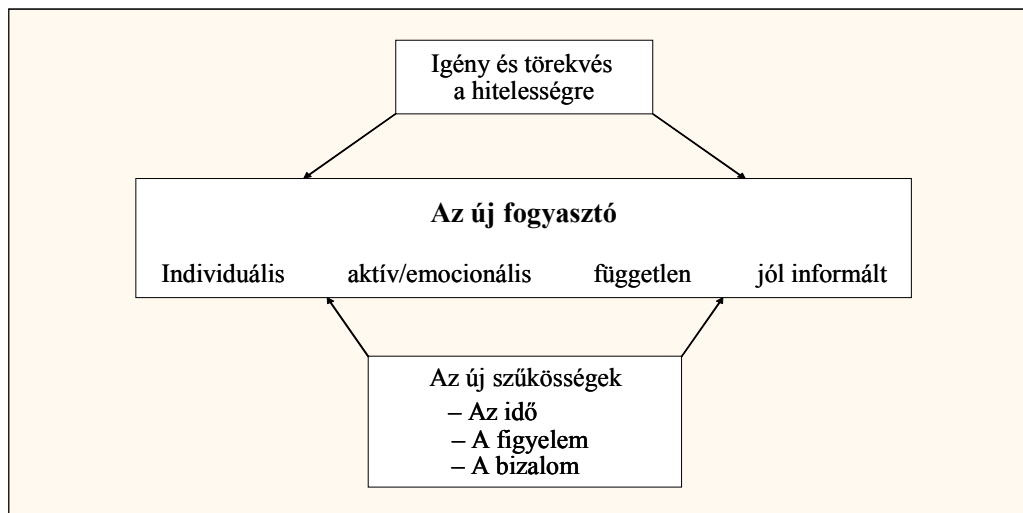
Mivel a termékek uniformizálódása miatt azok az igény-kielégítési képességük alapján már kevésbé különböztethetők meg, a választás alapja egyre inkább a kapcsolódó szolgáltatások és az ár lesznek. A hozzájutás helye és ideje egyre fontosabb szerepet játszik.

Ezek azt is befolyásolják, hogy mennyit vagyunk hajlandóak fizetni ezekért, mennyit ér meg számunkra a hozzájutás gyorsasága és egyszerűsége. Ahhoz, hogy erről dönteni tudjunk, szükséges egy kis kalkuláció arról, hogy mennyi áldozattal jár számunkra a termék elérése (tér-áthidalás) és a várakozás a termékre (az igény fölmerülése és kielégítése közötti idő). Ezeknek a kalkulációknak az eredményét többen ösztönösen „érik”, mások a gyorsaság divatja miatt jutnak arra, hogy az „expressz” megoldásokat válasszák. Tulajdonképpen intertemporális választásról van szó, tehát arról, hogyan értékelünk egy azonos mennyiségű fogyasztást az időben. Időpreferenciánktól függ, hogy egy jövőbeli fogyasztás az „idő” leszámítolás után mennyire marad vonzó. Általánosságban elmondható, hogy az időpreferencia nő, azaz valami annál értékesebb számunkra, minél közelebb van a jelenhez.

Ez hatással van a fogyasztás elhelyezésére is, ami folyamatosan közelebb kerül a vevőhöz (otthoni vásárlás, egyéb házhoz menő szolgáltatások). Emiatt a fogyasztás szerkezete és helyszíne is megváltozik. A fogyasztói kosár tartalmát tehát nemcsak az agyagi lehetőségek, hanem az időbeli korlátok is alakítják. Előtérbe kerülnek az időtakarékos szolgáltatások és termékek, amik a földolgozottság magasabb fokán kerülnek a fogyasztókhoz annak érdekében, hogy a használatra/fogyasztásra szánt idő bizonyos része felszabaduljon másra.

Lewis és Bridger modelljében (Lewis, Bridger, 2000) egy új fogyasztót definiál, akinek az egyik legszükségesebben rendelkezésre álló jószágot az idő jelenti, ennek nagyobb prioritást tulajdonít, mint a pénznek (1. ábra).

1. ábra. Lewis és Bridger modellje napjaink fogyasztóiról



Forrás: Lewis, D.–Bridger, D.: Az új fogyasztó. London, 2000.

Ennek fényében a logisztika 7 M-jéből a 2. és 3. M-re (megfelelő időben és megfelelő helyre) számos szolgáltatás szerveződött. Ilyennek tekinthetők az alternatív értékesítési formák, köztük az elektronikus kereskedelem, de az ilyen csatornákon megrendelt küldemények eljuttatása is (CEP Courier-futár, Express-espressz, Parcel-csomag szolgáltatások). Az alternatív kereskedelem – ahol nem a vevő megy a termékért, hanem a termék megy a vevőhöz – elképzelhetetlen megfelelő logisztika nélkül.

A termékinálatban azonban egyre inkább utolérhetőek az olyan áruk is, amelyek teljes egészében virtuálisak. Ezek megjelenésével legalább három csoportját érdemes megkülönböztetni a termékeknek (Szegedi, 2003):

- valós vagy kemény termékek (fizikai termékek), amikkel kapcsolatban van teendője a logisztikának, elsősorban rugalmas igény-kielégítéssel az általában sokféle termék kis mennyiségének kezelésével
- puha termékek, amik jól digitalizálhatók (pl. szöveg, kép, hang, adat termékként vagy szolgáltatás formájában: film, zene, adatbázis, web-oldal stb.), amik már elektronikus úton is eljuttathatók a vevőhöz
- csak elektronikus formában létező „termékek” (pl. e-bank szolgáltatások), ahol a logisztika cyber-szolgáltatóként jelenhet meg, és nem a fizikai, hanem az elektronikus elérést és közvetítést kell, hogy megszervezze.

Ennek köszönhetően terjedtek el a „gyorskiszolgáló” üzletágak is a legkülönbözőbb területeken (javítás-szerviz, gyorsétermek, futárszolgálatok stb.) (Hámori, Szabó, 2004). Töröcsik szerint az idő dimenziójában mutatható ki a legkarakteresebb eltérés a régi és új fogyasztói magatartásban (Töröcsik, 2003). Az új fogyasztó ezen túl hitelességorientált, független, informált, információ- és élményéhség jellemzi, továbbá állandó időhiánnyal küzd.

Az idő nyomása konfliktussá alakulhat azokban az esetekben, amikor a szükséges feladatok időszükséglete meghaladja a rendelkezésünkre álló tartamot. A konfliktus föloldásában idő alapon próbálunk meg optimalizálni: vagy adott idő alatt a lehető legtöbbet elvégezni, vagy adott számú feladatot a legrövidebb idő alatt megoldani.

Ennek során további konfliktusokba botlunk, most már a tényleges fogyasztás területén. Itt mind saját magunkkal, mind anyagi lehetőségeinkkel összeütközésbe kerülhetünk fogyasztási szokásaink átalakítási kényszere miatt. Tudatunk ragaszkodik az állandósághoz, védekezik a nyugati ember életmódját jellemző túl gyors és gyakori változások ellen. Pszichés betegségeink egy része annak köszönhető, hogy tudatunkkal nem tudjuk elfogadtatni külső kényszereinket. Anyagi korlátaink is gátat szabhatnak fogyasztásunk idő alapú átalakításának. Amennyiben a fogyasztói kosár átalakítása nem finanszírozható, fogyasztási trade-off-ra kerül sor, azzal a következménnyel, hogy le kell mondani bizonyos – mások által viszont megfizethető – fogyasztásokról, ami frusztrációt okoz, illetve rontja az „újratermelődés” esélyeit.

A mai fogyasztókra jellemző az ún. begubózási effektus, aminek hatására az otthon válik – nemcsak a pihenés, de – a szórakozás, a munka és a vásárlás színterévé is.

Ez azt jelenti, hogy a magánszférában zajlik a vásárlás, a vevő lakása lesz az eladótér, ez pedig nagy kihívást jelent mind a marketing, mind a logisztika számára. Az új típusú fogyasztót kiszolgáló disztribúciós hálózatnak meg kell felelnie emiatt a

- 24 órás online működés
- a megrendelések valós idejű feldolgozása és visszaigazolása
- magas fokú automatizáltság, termék nyomon követés, rendeléskövetés
- rövid kiszolgálási idő

követelményeinek (Szegedi, Prezenszki, 2003). A CEP (Courier-Express-Parcel) szolgáltatások megjelenésének végső oka is az idő jelentőségének növekedésében keresendő. A CEP terület, ahogy az elnevezése (futár, expressz-, csomag-logisztika) is mutatja, háromféle specializált szegmensből áll (Süle, Tóth, Földesi, 2004). A logisztikának jelenleg ez a területe képes leginkább a gyorsan változó áruljuttatási igények kiszolgálására, mivel a szolgáltatásait ponto-

san a fent leírt követelményeknek megfelelően alakította ki. Az értékesítési csatorna – ami a termék útja a gyártótól a fogyasztóig – változásai (re-, illetve dezintermediációs folyamatok) (Szegedi, Prezenszki, 2003) összefüggnek a gyorsuló vevőkiszolgálással, a közvetlen értékesítésre törekvéssel, az elektronikus kereskedelem terjedésével.

Ez teljesen új szereplők megjelenését is okozhatja az ellátási láncban (intermediáció), olyanokét, akik az újonnan jelentkező funkciók ellátására képesek (pl. cyber-közvetítők).

A termékek értéktényezői

A termékek tulajdonosi, használati, hely- és időértéke különböző, de egymással összefüggő folyamatok eredménye. A **tulajdonosi érték** az egyedüli, amely elszakadhat a terméktől, a termék fölötti rendelkezési jog testesíti meg, amivel dönthetünk a termék sorsáról, akár elkészültét megelőzően is.

A **használati érték** az előállítás során születik, amit alapjaiban határoz meg a termék minősége, de befolyásolja a hozzájutás ideje és helye is, ami már a logisztika által előállított érték-kategória. A hely- és időérték mindig csak a használati értékkel összefüggésben értelmezhető, tekintve, hogy a használati érték realizálása érdekében és függvényében tudunk csak az „elfogyasztás” optimális idejéről és helyéről dönteni.

Az **időérték** ennek kapcsán megnő, azt ugyanis az igény fölmerülése és kielégítése közötti átfutási idő határozza meg. Akkor maximális, amikor a termék keresésének-előállításának-hozzájutásának nincs időszükséglete, vagyis az igény a fölmerülésének pillanatában ki is elégíthető [13]. Az **időérzékenység** viszont fölhasználónként és termékenként *eltérő*. Vannak kimondottan időérzékeny fogyasztói szegmensek, illetve olyan termékkörök, amelyek rosszul viselik a várakozást vagy késlekedést.

A **várakozási hajlandóság** összefüggésben van a termék fontosságával és helyettesíthetőségével. Előbbiekkel egyenes, utóbbival fordított arányban változik a várakozási hajlandóság, aminek alakulása meghatározza, hogy egy vevő számára mekkora használdozatot ér meg egy termék. A várakozás ugyanis használdozattal jár, aminek költsége a holt idő számlájára írható. Az idő – erőforrások környezetében – kapacitásként viselkedik, amivel gazdálkodni kell. A vevő mindaddig hajlandó várakozni, amíg a fölálldozott lehetőségek értéktelenebbek a terméktől várható haszonnál, illetve a várakozás költsége nem haladja meg azt (pl. kihasználatlan kapacitások). Főként a termelő-fogyasztásban gyakori, hogy nincs mód helyettesítésre (ritka nyersanyagok, beépítendő alkatrészek, félkész termékek), ilyenkor a várakozási hajlandóság nem csökken az idő múlásával, az időérték konstans.

Ha a termék túl nehezen érhető el, az időérték nullává válik. Ez meghiúsítja a fogyasztást. De előfordul ennek az ellenkezője is, amikor a „termék” mindent megér (pl. életmentő eszközök, katasztrófa-elhárítás esetei).

A fogyasztásban tehát láthatóan az „akkor” és „ott” válik főszereplővé. Eddig az „akkor” kérdését tárgyaltuk, de nem választható el ettől az „ott” – a fogyasztás/fölhasználás helyének – problémája sem. Ez felel meg a termékek **helyértékének**. Minél messzebb van a termék a vevőtől, annál kevesebbet ér számára. A helyérték csökkenése arányos a szállítási költséggel, ami a távolság és a szállítási mód függvénye. A költségviselési hajlandóság mértéke a használati értéktől függ, egészen pontosan a vevő számára megtestesülő hasznosságtól, ami elszakadhat az elvi igény-kielégítési mértéktől.

Az idő alapú verseny olyan menedzsment módszerek adaptálását kívánja, amik idő alapú optimalizálást, az átfutási idők lerövidítését, gyorsabb reakciót tesznek lehetővé (Saibal, Jewkes, 2004). A végtermék előállítás több résztvevős ellátási láncan keresztül történik, így a kapcsolódó pontok közötti „rések” fölgyorsítását is meg kell oldani. Ez nem könnyű feladat, ha figyelembe vesszük az egyre növekvő távolságokat az ellátás, a gyártás, az értékesítés és a fogyasztás helyszínei között. A hely-érték biztosítása csak növekvő idő-érték áldozatok árán lehetséges.

Az idő értéke

Az idő értékelése sok tényező függvénye, de első lépésben attól tesszük függővé, hogy ki az aki értékeli, azaz az ellátási lánc melyik szintjén lévő szereplő értékeli. A termelő fogyasztó/viszonteladó és a végső vevő között teszünk különbséget.

Mivel a végső fogyasztó egyre inkább időérzékenyebbé válik, az ő számára az idő alapú választás rajzolhat ki egy olyan hasznossági függvényt, ami a hozzájutási idők hosszától függően méri a termék-hasznosságot.

Egy ilyen hasznossági függvénynek többféle lehetséges formája elképzelhető. Az ellátási lánc felsőbb szintjeinek vevőire, akik további földolgozásra (gyártók), vagy továbbértékesítésre vásárolnak (közvetítők/kereskedők), eltérő hasznossági függvényt lehet fölrajzolni, mint a végső fogyasztóra. A behatárolt időhasznosság a nagyobb időtudatosságnak köszönhető, a cégek számára ugyanis az idő költséget jelent. Mind a fogyasztó magas színvonalú kielégítésének célja, mind a költségtakarékos működési cél az idő alapú optimalizáláshoz vezet.

A függvény deriváltja arról is információt adhat, hogy az idő határhaszna hogyan alakul, és ha ezt össze tudjuk hasonlítani a kiszolgálás határköltség függvényével, kiderülhet, hogy érdemes-e egy adott szegmensben gyorsabb kiszolgálásra áldozni/törekedni.

Vannak olyan fogyasztók, akik érzéketlenek az időre, akik nem akarnak, vagy nem tudnak áldozni a gyorsaságra. Vannak olyan termékek (szolgáltatások) is, ahol nem cél a sürgősség (pl. folyamat-központú szolgáltatások), vagy a raktározás jobb megoldás, mint az expressz szállítás. Ezeknek a fogyasztóknak más a viselkedése, akár azonnali kiszolgálásért sem fizetnek többet. Viszonyulása az időhöz teljesen rugalmatlan, azaz merev.

Az időérzékenység rugalmas viselkedésben nyilvánul meg, azaz 1%-os relatív kézbesítési időcsökkentés hatására annál magasabb relatív árnövekmény realizálódhat. Fogyasztói többlet is keletkezhet, ha a rezervációs ár (az a maximális ár, amit a vevő bizonyos gyorsaságért hajlandó kifizetni) magasabb, mint a szolgáltató által megállapított.

Következtetések

Mind a gazdaságban, mind a társadalomban olyan változások zajlanak, amelyek gyorsuló termelési folyamatot (termék-körforgást), gyorsuló élettempót eredményeznek.

Mivel a fogyasztásban a vevők is, az eladók is törekszenek a termékek és szolgáltatások elérési és kiszolgálási idejének a lerövidítésére, ez a törekvés kitermelte azokat a megoldásokat, amik a gazdaság legkülönbözőbb területein jelentek meg, akár mint önálló üzletágak (pl. gyorsszolgáltató üzletágak kialakulása), akár mint a hagyományos kiszolgálási módszerek megreformált változatai.

Ez a tendencia az idő szerepének a fölértékelődésére vezethető vissza, ami a végső fogyasztók és az őket kiszolgáló cégek esetében is tettenérhető.

A termék-elérés fölgyorsításának igénye a logisztikát is új feladatok elé állítja. Nem mindegy azonban, hogy az idő- és hely-érték biztosítására milyen erőfeszítéseket tesz. Tudnia kell, hogy mely szegmenseken milyen az elvárás a gyorsaságot, illetve pontosságot illetően. Több kutatás is igazolta, hogy kapcsolat van a gyorsaság, valamint a vevői igények, a vevői lojalitás és fizetési hajlandóság között.

Ennek ismeretében mind az ellátási hálózat csomópontjai/ellátási lánc szintjei, mind az őket kiszolgáló cégek/hálózati élek/összekötők közös stratégiával kell rendelkezzenek a kiszolgálás időtartamára.

Az egyéni fogyasztói igények változása összhangban van a gazdaság felől érkező sokkal intenzívebb kínálat-növekedéssel és azzal az új típusú igény-struktúrával, amiben szintén főszerepet játszik az idő. A technológiai fejlődés, a globalizált működés, a rövidülő termék-életciklusok olyan megoldásokat generálnak, amelyek képesek kiszolgálni az új szükségleteket.

A gazdasági verseny és a cégek szemlélete ezért változóban van. A cégek versenyét az ellátási láncok versenye kell, hogy fölváltsa, ami magába foglalja a nyersanyag-kitermeléstől a végső fogyasztónak történő értékesig tartó folyamatot, mert csak így biztosítható a teljes folyamat hatékonysága. Ilyen módon a cégek működési köre kitágul, egyre inkább gondolkodniuk és tervezniük kell a saját határaikon túl is, fölismervén, hogy vevő-kiszolgáló képességük nem csak saját működésüknek, hanem az ellátási lánc többi szereplőjének is függvénye.

Felhasznált irodalom

1. Babits, Mihály (1917): *Ágoston II.* In: Szt Ágoston vallomásai Nyugat. vol. 11. Élet Rt.
2. Chikán, A.–Demeter, K. (1991): *Értékkeremtő folyamatok menedzsmentje.* KJK, Budapest.
3. Hámori, B.–Szabó, K. (2004): *A piaci algoritmusok és magatartásformák változásai az információs gazdaságban.* In: Czagány, L.–Garai, L. (ed.): *A szociális identitás az információ és a piac.* SzTE Faculty of Economics Sciences JatePress, Szeged, 42–48.
4. Hartványi T.–Nagy Z. (2007): *Logisztikai trade-off a transzkontinentális ellátási láncokban.* In press In: Dr. Szegedi, Z. (ed): *Logisztikai évkönyv 2007.* Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest.
5. Hawking, Stephen W. (1989): *Az idő rövid története.* Maecanas Könyvkiadó, Budapest.
6. Hunyadi, Zsuzsa (2005): *Kulturális és szabadidő eltöltési szokások, életmód csoportok.*
7. Lewis, D.–Bridger, D. (2000): *The Soul of the New Consumer.* Nicholas Brealey Publishing, London.
8. Saibal, R.–Jewkes, E. M. (2004): *Customer lead time management when both demand and price are lead time sensitive.* European Journal of Operational Research 153, 769–78.
9. Smith, J. Walker–Clurman, Ann (2003): *Generációk, márkák, célcsoportok.* Geomédia Szakkönyvek, 2003. Budapest.
10. Stalk, G. (1992): *Time-based competition and beyond: Competing on capabilities.* Planning Review 20(5), 27–29.
11. Süle, E.–Tóth, L.–Földesi, P. (2004): *Piacszegmentált forgalomelőrejelzési modell kialakítása.* MLBKT Konferencia, Balatonfüred.
12. Storig, H. J. (2005): *A filozófia világtörténete.* Helikon Kiadó, Budapest.
13. Szegedi, Zoltán–Prezenszki, József (2003): *Logisztika-menedzsment.* Kossuth Kiadó, Bp.
14. Töröcsik, M. (2003): *Fogyasztói magatartás trendek – Új fogyasztói csoportok.* KJK, Bp.

Szabó György

docens-óraadó

Budapesti Műszaki Főiskola, 1081 Budapest, Népszínház u. 8.

szabo.gyorgy@kgk.bmf.hu, 06-30/ 203- 3363

KIHÍVÁS/VÁLTOZÁS A MARKETING MAGATARTÁSBAN ÉS PILLANATFELVÉTEL KKV KÖRBEN – 2007

ABSZTRAKT

A szerzőnek – némi nagyképűséggel – sikerült egy új kihívást, versenyképességi elemet találnia a vállalatok magatartásában, nevezetesen a marketing tevékenységi körében. Ezt az új elemet úgy nevezik, hogy kapcsolati marketing, és az eddigi tranzakció orientált marketing gondolkodás, stratégia, magatartás másfajta, (kapcsolati) értelmezését, felfogását jelenti. A gondolat tudományelméleti megjelenése, úgy a 90-es évek végére tehető. A szerző egyik szeme ily módon – a szokásos formulával élve – nevet, a másik viszont sír. A keserűséget a magyar kkv-k körében végzett mintakutatás első tapasztalatai magyarázzák. Nevezetesen a marketing hazai gyakorlatában – legalábbis a kutatás szabott keretei között – a marketing paradigmaváltásának, előbb – utóbb szükségszerűséggé válásának, még kezdeti jelei sem tapasztalhatók. E helyzet olyan tartós versenyképességi hátrányt generálhat, ami egyértelműen lehetetlenné teszi az „utolérés nélkül megelőzni” típusú stratégiák megvalósítását. Ily módon a magyar kkv szektor tartós, versenyhátrányos helyzetéhez vezet, ami pedig az ismert nemzetgazdasági arányszámok okán, a magyar nemzetgazdaság teljesítményét hosszabb távon is meghatározhatja. Persze csak akkor, ha elfogadjuk a marketing vállalati versenyképességet meghatározó primátusát... Néhány fontosabb részlet az előadásból.

A 60-as évektől kétezerig az úgynevezett „4-7-15 P” korszakát éltük. Napjainkban a marketing már inkább kapcsolati marketing (Relationship): „Kialakítani, javítani és erősíteni a kapcsolatot az ügyfelekkel és más partnerekkel addig, hogy a résztvevő felek céljai találkozzanak. Ez elérhető az ígéretes kölcsönös betartása által” (Gronroos, 1997). A kétféle marketing felfogás jellemzőinek összehasonlítására, mint a vegyes marketing alkalmazhatóságának példáját, és lehetőségét, nézzük a következő összeállítást:

Transzaksiós Marketing

- egyszeri eladásra koncentrálnak
- termék tulajdonságot hangsúlyoz
- rövid távú
- vevőhűség lényegtelen
- elkötelezettség alacsony
- vevőkapcsolat mérsékelt
- minőség a termék része

Kapcsolat-marketing

- vevőt akar megtartani
- termék/vállalat hasznot hangsúlyoz
- hosszú távú
- vevőhűség különösen fontos
- elkötelezettség magas
- vevőkapcsolat intenzív
- minőség a vállalat része.

A magyar marketing paradigmatizáció a magyar Kkv-k körében, aktuálisan úgy jellemezhető, hogy az a marketing versenyképességi primátusát nem felismerő, és lényegében még a 4P marketing felfogás alapjain álló. Ezt az értéktételeket sajnálatosan tovább megerősíteni látszanak, a vállalatok mai, marketing gyakorlatát bemutató előadások, prezentációk is. Egy 2007-ben folytatott mintakutatás (próbakutatás) tapasztalatai, eredményei alapján, a következő főbb következtetések, összefoglaló, közelítő ajánlások tehető a központi régió kis- és középvállalatai szektorának számára (Szabó, 2007). A kutatás egy mini-mintakutatás volt, a központi régió Kkv-inak körében, összesen 40 vállalat írásbeli, strukturált kérdőívvel történő, személyes, interjúeres megkérdezésével, a különböző ágazatokból, 10–50 fő foglalkoztatottal. A kérdőívet a mellékelt szkennelt anyag tartalmazza. Az első, gyors, átfogó megállapítások a következők:

- A marketing aktivitás általánosságban a versenyképességi faktorsor *utolsó helyein* foglal helyet, tehát nem túl hangsúlyos,
- A *4P-Mix* használata jellemző, de főként az ár és termékpolitika területei,
- A *kapcsolat-marketing* alkalmazása *nem jellemző*,
- A *kapcsolat-marketing* alkalmazása jelenleg *nem időszerű*,
- A vállalatok *tervezik* a *kapcsolat-marketing* csatlakoztatását a 4P-mixhez, de jelentése még homályos,
- A CRM, és a tömeges testreszabás *nem jellemző*,
- Egyszóval a *paradigmaváltás még nem aktuális!*

A marketing fogalmi kezdet

A marketingstratégia korszerű, mai aktuális piaci viszonyok közötti hatékony működtetésének körvonalazásához szükségszerűen hozzátartozik a marketing fogalom fejlődéstörténetének rövid felidézése. A marketing az Amerikai Marketing Szövetség 1985-ből származó meghatározása, Kotler (1998: 29) szerint idézve „a tervezésnek és a végrehajtásnak az a folyamata, amelynek során elképzelések, eszmék, termékek és szolgáltatások teremtése, árazása, ösztönzése, elosztása megy végbe az egyéni és szervezeti célok kielégítése végett.”

E tevékenység jellegzetes, jól elkülöníthető elemeiként a McCarthy (1960) -féle, 4P marketing mix rendszer alkalmazása általában szokásos.

A fogalom fejlődése ... és napjainkban

A marketing XIX. századi megjelenése óta, mind az elmélet, mind a vállalati gyakorlat szintjén jelentős fejlődés ment végbe, amelynek főbb szakaszait (Józsa, 2000) áttekintve, rögzíthető, hogy napjainkban a piacorientált marketing, és társadalom- és piacorientáció felfogású marketing korszakának keverékében élünk. A piacorientáltság négy követelményének (Christopher–Majaro–McDonald, 1987), azaz a vevők és versenytársak centrális szerepének, a marketing teljes üzleti dominanciájának, a hosszú távú gondolkodásnak, az erőforrások hatékony allokációjának, meg kell felelnie egy célszerű, aktuális marketing stratégiának és a megvalósítás rendjének is. Ezt a marketinget a kapcsolati marketing kifejezés, illetve az ennek megfelelő fogalom meghatározás határozza meg amely napjainkra általánosan, – de nem minden vállalatra általánosíthatóan – elfogadottá vált, mely szerint a marketingben a kapcsolat a következőket jelenti (Gronroos, 1997: 327):

„Kialakítani, javítani és erősíteni a kapcsolatot az ügyfelekkel és más partnerekkel addig, hogy a résztvevő felek céljai találkozzanak. Ez elérhető az ígéretet kölcsönös betartása által.”

A kapcsolati marketing a gyakorlati megvalósítás/megvalósulás során az ügyfelek piaci számosságára figyelemmel szervezeti és fogyasztói megoldásokra differenciálódott. A problémásabb terület az utóbbi, ahol az ügyfelek és igényeik száma igen nagy, és viselkedésük is igen változatos (Palmer, 1996). A stratégiai megoldás a termékek „testre szabása” (Barry, 1995; Gilmore–Pine, 1997). Erről később még szólni fogunk.

A jelenkori marketing célja, követelményei

A mai marketing célját röviden summázva, úgy fogalmazhatjuk meg (Little–Marandi, 2005), hogy az, olyan előnyök megszerzésére és megtartására törekszik, amelyek növelik a vállalat versenyképességét, és e célnak a megvalósulását hosszú távon képesek biztosítani. Az ezt megvalósítani képes rendszert pedig kapcsolati marketingnek (relationship marketing) nevezzük. A marketing magatartás ilyen értelmű átdimenzionálása, mint új paradigma, azt jelenti, hogy a hagyományosan alkalmazott, és begyakorolt 4P rendszerről a kapcsolati marketing mintegy 30 rendszerelemének alkalmazására térhetünk át (Gronroos, 1997; Gummesson, 1997, 1999). A marketing minőségváltása természetes módon megváltoztatja a marketingstratégia elméletét és gyakorlatát is. Ennek tárgyalására a későbbiekben még visszatérünk. Annyit már itt és most leszögezhetünk, hogy a versenyképességi marketing cél eléréséhez olyan vállalati szemlélet kimunkálására és megvalósítására van szükség, amely a fogyasztók és ügyfelek hűségének kialakításán át keresztül vezet. A hagyományos marketing mix menedzsment felfogás és gon-

dolgozás olyan horderejű megváltoztatására van szükség, mint amelyet Copernikus számára, a mégis mozog a föld proklamációja jelenthetett (Kuhn, 1970). Ugyanakkor a vállalati marketing stratégiákban a folytonosság, folyamatosság követelményét is szükséges betartani.

A 60-as évektől napjainkig – az új marketing felfogás

A marketing alternatív felfogásának, értelmezésének gyökerei az 1960-as évek, Észak-Amerikai marketing kutatásaiban már megjelennek. Moller (1992) szerint a funkcionális marketing mix menedzsment szemléletéről a súlypontok áthelyeződnek a marketing olyan stratégiai területeire, mint a marketing szerviz, az disztribúciós rendszerek menedzsmentjének politikai dimenziói, az ipari értékesítési hálózatok interakciói, és még számos új trend megjelenése várható. Ezek a változási tendenciák összességükben mind a fentebb említett kapcsolati marketing kialakulását, konkrét formákban történő megjelenését involválták, és egyre inkább a fogyasztói kapcsolati marketinget, a hosszú távú profitabilitást, és a fogyasztó megtartását állították a figyelem középpontjába. A marketing felfogás fejlődési törekvéseinek ilyen irányú eredményeit jól példázza az 1980-as, 90-es évek 6P, 7P, 15P halmaza (Gummesson, 1994). Azonban ezek a fejlődési vonalak még mindig inkább a marketing mix marketingmenedzsment funkciókhoz kötődő fejlődését jelentették (Gummesson, 1999). Még mindig hiányzott az igazi áttörés, az ügyfelek középpontba helyezése. A magyarázatot abban találhatjuk meg (Baker, 2000), hogy a marketing-mix szemlélet és így a stratégiai is, mindig az ügyfeleknek, és nem az ügyfelekért hoz döntéseket. Márpedig a vállalati működés korszerű világában éppen erre lenne szükség, vagyis az ügyfelek, úgymond „érzékenységének” kezelésére. Ezt az érzékenységet úgy kell érteni (Barnes, 1994), hogy az a vállalat tesz jó üzleti érzékről tanúbizonyságot, amelyik a meglévő ügyfelek elégedettségét igyekszik fenntartani, szemben a nagy energiákat igénylő marketing akciókkal a forgalomért harcolóval. Az előbbi felfogásnak az is valószínűsíthető előnye továbbá, hogy könnyebb a meglévő, a céget ismerő, azzal valamilyen kapcsolatban álló/tartó ügyfelet újabb kiadásra ösztönözni, mint újakat erre rávenni. Az előző stratégia gondolati magja a kapcsolati marketing, az utóbbié a hagyományos marketing mix. A két különböző felfogás jövedelmezőségéről, költséghatékonyságáról megoszlanak a kutatások véleményei, eredményei. Az eredményesség vizsgálatait minden cégnek saját magának kell elvégeznie (Little–Marandi, 2003), és eszerint meghoznia döntéseit. Az sem feledhető továbbá, hogy a fogyasztói elégedettség nem feltétlenül, illetve majdnem biztosan nem azonos a hűséggel (Mattson, 1997), és ezt az axiómát a kapcsolat ápolásban feltétlenül érdemes figyelembe venni.

A marketing célt summázottan tehát így fogalmazhatjuk: olyan vállalati szemléletet és magatartást kialakítani, amely a fogyasztók hűségének kialakításán keresztül, azokat képes megtartani a vállalat versenyképességének növelése céljából.

A marketingstratégiáról

A marketing stratégia hagyományos értelmezése szerint e stratégiák alapvető feladata és célja a vállalat magasabb szintű stratégiáinak megvalósítása és a versenyképesség megtartása. A stratégia középpontjában három kulcselem (Greenley, 1986): a vásárló, a versenytársak, a vállalat saját belső feltételei állnak (OT és SW, a SWOT analízis megfogalmazása szerint). Ahhoz, hogy versenyképes marketing stratégia jöjjön létre, nem a verseny úgymond letörésével, hanem azzal kell foglalkozni, hogy megértsük: hogyan lehet a fogyasztó számára értéket teremteni (Bowen, 1998: 25 nyomán). Ezt az értékfelfogást erősíti Jobler (1998) marketing-konceptióra vonatkozó összefoglalása is, miszerint: akkor érjük el a vállalt célkitűzéseit, ha a versenytársaknál jobban megfelelnünk a vevői igényeknek, sőt meg is haladjuk azokat.

A marketing stratégia létrehozásának egy folyamatábra változatát szemléletesen mutatja be Józsa (2000: 42).

A marketing stratégia kidolgozása és megvalósítása a marketing menedzsment integrált rendszerében történik, mégpedig a vállalat valamennyi dolgozójának és funkcionális területének részvételével. Ebben a felfogásban a hatékony marketing mix a vevők igényeihez igazodik, mégpedig gazdasági és lélektani magatartásuk, értékrendjük alapján, így teremtve versenyelőnyt, miközben figyelemmel van a vállalat erőforrás feltételeire, adottságaira is. (Jobler, 1998: 29.)

A stratégia változás követi a paradigmaváltozást

Az új marketing paradigmának megfelelően a stratégiai felfogás is változik, azzal, hogy számos szakember a tranzakciós marketing és a kapcsolati marketing kontinuumát is hangsúlyozza. A stratégia alapja az az, új marketing filozófiai megközelítés, amely szerint az ügyfelek igényeinek középpontban tartása az igazi cél (Palmer, 1996), és a szervezetben mindenkinek arra kell törekednie, hogy az ügyféllel kialakított kapcsolat élettartam-követelményeit jobban kielégítsék, mint a versenytársak. E stratégiában a vállalat aktivizál, és az ügyfeleket egy jogi, gazdasági, technikai, földrajzi, időbeli elemekből álló „keverék” veszi körül. Ez például a termékfejlesztés stratégiájában a termékek tömeges testre szabásával valósítható meg, amely valamilyen hozzáadott környezeti értéktöbblet, szolgáltatás nyújtását jelenti, és a fogyasztók számára egy olyan jutalom, amit kitartásuk és elkötelezettségük miatt joggal várhatnak el (Barry, 1995). Ugyanakkor e tématerületen maradván az is megállapítható, hogy a kapcsolati marketing stratégiája csak akkor alkalmazható, ha az egyaránt kifizetődő az ügyfelek és a vállalat számára. Egyes helyzetekben a hagyományos marketing alkalmazás és stratégia ajánlott (Gummesson, 1994). Kimondható, hogy a hagyományos marketing stratégia és a kapcsolati marketing stratégia valamilyen keverék alkalmazása lehet célszerű a piaci- gazdasági- környezeti- vállalati feltétel elemek függvényében. Ha a kapcsolati stratégia gazdasági, vagy kialakíthatatlansági okok miatt nem valósítható meg, akkor kifizetődőbb és alkalmasabb egy ügyleti marketing stratégiát létrehozni (Gronroos, 1997). Ennek okait Palmer (1996) az eladó- vásárló viszony valamilyen egyensúlytalansági érdekmúlására vezeti vissza.

Stratégia és paradigma-mix

A marketing stratégia keverék alkalmazásának felvetését kellően támasztja alá Gronroos (2000: 36) ügyfél megkülönböztetése, a kapcsolat létrehozási szándékának szempontjából.

Ügyféltípus	Az ügyfelek elvárásai és reakciói.
Tranzakciós	Elfogadható áru megoldást keresnek igényeik kielégítésére, és nem szeretik ha a vásárlás folyamán a vállalat kapcsolatba lép velük.
Aktív kapcsolati	Keresik az alkalmat a vállalat kapcsolatra, hogy így többlet értékre tegyenek szert. A kapcsolat hiánya csalódottá teszi őket, mert úgy érzik értéket veszítettek.
Passzív kapcsolati	Ismeretanyagot keresnek, ami alapján felvehetik a kapcsolatot a vállalattal, ha akarják. Keresik a kapcsolatfelvétel lehetőségét, de az interakciós felhívásokra alig reagálnak.

A vegyes marketing stratégia alkalmazhatóságára jó példát találunk egy a két magatartás követelményeit együtt bemutató táblázatban (Christopher, 1991: 9 nyomán; Little–Marandi, 2005: 36):

Tranzakciós marketing	Kapcsolati marketing
– egyszeri eladásra koncentrálnak	– ügyfelek megtartására koncentrálnak
– a termékjellemzőket hangsúlyozza	– a termék hasznosságát hangsúlyozza
– időtávja rövid	– időtávja hosszú
– ügyfélszolgálat kevésbé fontos	– ügyfélszolgálat kiemelt fontosságú
– az elkötelezettség alacsony	– az elkötelezettség igen magas
– ügyfelekkel a kapcsolat mérsékelt	– ügyfélkapcsolat magas szintű
– a minőség az előállítási folyamat része	– a minőség a teljes vállalati működés része

A kapcsolati marketing stratégia

A kapcsolati marketing stratégia kialakításához megfelelő kiindulási alapot szolgáltat a kapcsolati marketing főbb tulajdonságainak specifikációja (Gronroos, 1996) a következő összeállításban, az ún. direkt marketingtechnikák alkalmazható előnyeinek megtartása mellett.

1. Hosszú távú elkötelezettség: a siker értékelésének alapja a kapcsolat időbeni hosszúsága, és az ügyfél pénzköltése. A stratégiai hozzáállás az ügyfél és a vállalat között a nyertes-nyertes szemlélet (Gummesson, 1999).
2. Elkötelezettség és az ígéretek betartása: kölcsönös bizalom és elkötelezettség ápolás, az empátia üzleti dimenziója, együtt küzdés egy közös célért (Yau, 2000; Callaghan, 1995).
3. Ügyfélszerzés kontra piaci részesedés: ügyfél megtartás és egyre nagyobb részesedés megszerzése az ügyfelek „pénztárcájából”, egy termék egyre nagyobb mennyiségű értékesítése, szemben a piacrészesedés növelésével (Peppers–Rogers, 1995). Az egyre nagyobb potenciállal rendelkező ügyfelek/ügyfélcsoportok külön-külön kezelése, elvárásaik teljesítése.
4. Ügyfélkapcsolatok élettartama: az ügyfelek kapcsolatigényessége és hosszúsága szerint megkülönböztető ügyfélkezelés.
5. Kétirányú kommunikáció: mindenkinek a kapcsolatok kölcsönhatásos hálózatában aktívnak kell, vagy kellene lennie (Gummesson, 1999).

Lehetséges marketing stratégiák, stratégiai magatartások a jelenben

A vállalati és a marketing stratégia közös értelmezéséből létrehozhatók, létrejönnek a lehetséges stratégiai változatok, magatartások. Vegyük először szemügyre a vállalati stratégiát. Chikán (2003) értelmezése szerint a vállalati stratégia, célszerűen inkább normatív stratégia: a vállalat megfelelő jövődolgozósságú igény kielégítési képességének, a vállalati működésének vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg a vállalat helyzetének értékelése és a környezet előrejelzése alapján. A vállalati stratégia akkor tekinthető hatékonyak, ha tartalmazza a következő összetevőket (Quinn, 1980; Chikán, 2003; Mustafa–Michelberger, 2005): a küldetést, a célokat és a változtatások szabályait, a kulcsfontosságú célokat és feladatokat, a fő tevékenységeket, lépéseket, amelyekkel a kulcsfontosságú célok elérhetők, jövőorientált, és többdimenziós, hierarchikusan is rendezhető részstratégiák halmazából áll. A vállalati stratégia iránymutató a marketing stratégia kialakítására is. A marketing stratégia a vállalat és a fogyasztó kapcsolatának, a fogyasztó kiszolgálás tevékenységének vezérfonala,

a vállalati stratégia fenti követelményeinek figyelembevételével. Konkrétumai ezért a vállalat küldetéséből vezethetők le. A sikeres marketing stratégia kialakításához a következő szempontok, mint kiindulási pontok, marketing alapkérdések helyes megválaszolása elengedhetetlen (Chikán, 2003 nyomán):

1. A különböző fogyasztói csoportok (személyes és szervezeti is) magatartásának, és az azokat befolyásoló tényezők ismerete, megértése (pl. nem, milyen igényeket elégítünk ki, hanem, milyen igényeket tudunk másoknál jobban kielégíteni).
2. A versenystratégia megválasztása, a versenyhelyzet, a versenytársak elemzése.
3. A fogyasztó megnyerése (tranzakciós vagy kapcsolati eszköztár, mix alkalmazás).

A marketingstratégia kimunkálásában az utóbbi időszakban valószínűleg a harmadik pont tartalmában történtek a legnagyobb újdonságértékkel felérő változások. Az első pont tartalmi, mint szegmentálás, célpiac kiválasztás, pozicionálás a szakirodalmi feldolgozásokban áttekinthetők (Kiss, 1996; Józsa, 2000; Bauer–Berács, 1992; Tibor Á., 2006). A második pont tartalmi, mint célpiaci szerepek: vezetők, kihívók, követők, meghúzódnók; BCG részesezés/növekedés mátrix; GE-McKinsey pozíció portfolió, differenciáló, költségdiktáló, összpontosító versenystratégiák; a marketing tudomány klasszikusainak műveiben megtalálhatók (Porter, 1993; Kotler, 2004).

Új stratégiai elemek: a testreszabás és a CRM

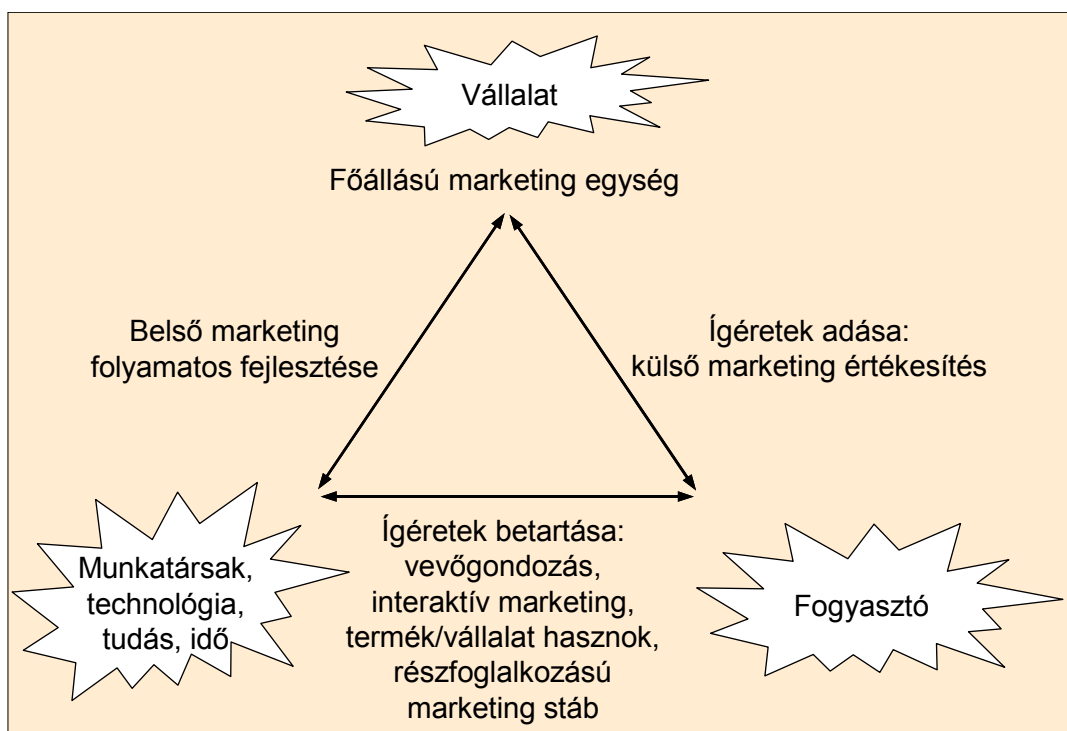
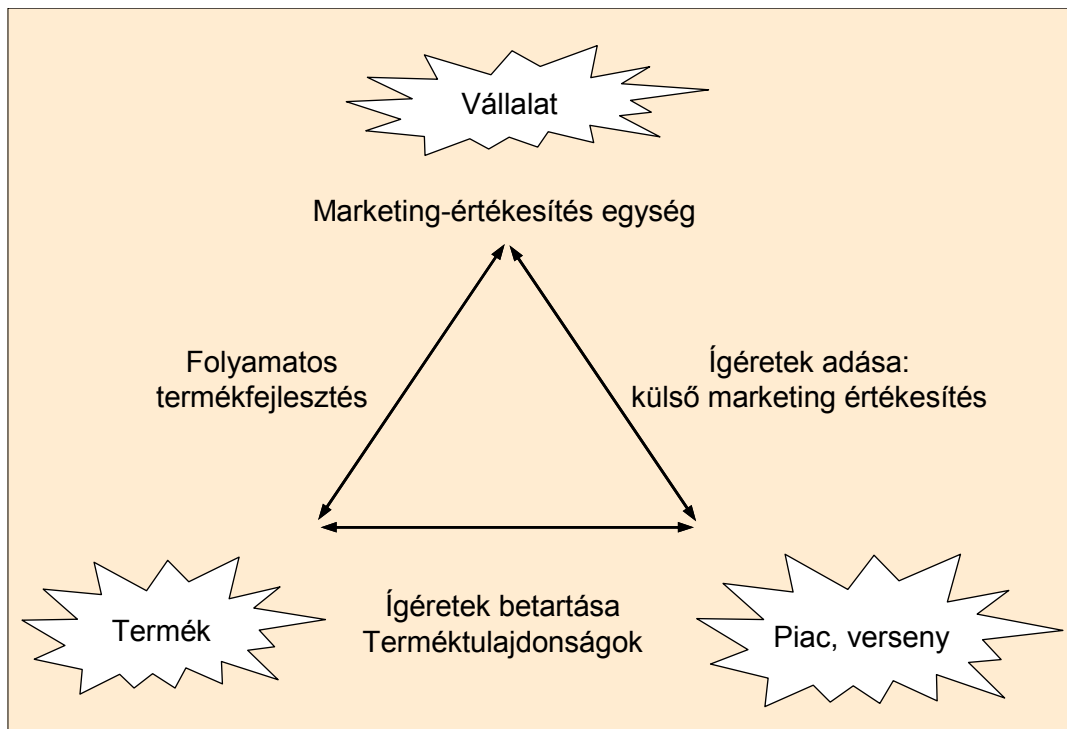
A fogyasztó megnyerésének tartalmi újdonságai között a korábban már hivatkozott tömeges testre szabás közelítés módját érdemes marketing stratégiai lehetőségként megemlíteni, amelynek négy módja (Gilmore–Pine, 1997): az együttműködő, az alkalmazható, a manipulált, a tiszta testre szabási mód. A különböző stratégiák közötti választáshoz négy stratégiai részelem mérlegelése alapján juthatunk, mégpedig: a fogyasztókkal való információs dialógus, a termelési-szállítási lehetőségek, a szervezeti feltételek, a szolgáltatás folyamatos fenntartásának értékelő-ellenőrző rendszere.

Újdonságelemként feltétlenül kiemelendő e referátum középponti témájaként is szereplő, kapcsolati marketing, melynek eszköztára számos ponton különbözik a hagyományos marketingétől, vállalati gyakorlati megvalósítási formájaként pedig, az információs technológia–marketing összefüggésben, a CRM (Customer Relationship Management) említhető. A CRM rendszerek leggyakrabban a következő összetevőkből állnak (Chikán, 2003 nyomán):

- fogyasztókról szóló, személyes információs rendszer
- információs tartalom menedzsment, szoftver rendszer
- call center
- adatbányászati rendszer a fogyasztói magatartásra
- kampánymenedzsment rendszer az akciók támogatására.

A marketing paradigmák logikai összevetése

A hagyományos és a kapcsolatmarketing összehasonlítását Gronroos (1996) ábrája szintén szemléletesen mutatja be (idézve: Chikán, 2003: 189). Az alkalmazott kapcsolati marketing eszköztár a kommunikáció, interaktivitás, párbeszéd, érték követelmények szem előtt tartásával a tranzakciós marketing eszköztárral való összevetésben alakul ki (Gronroos, 2004). A tevékenységek konkrét folyamatait és teendőit az ábrából levezethetők, a feladatmátrix konstruálható.



A marketing paradigmaváltás helyzete Magyarországon

Egy 2007-ben folytatott mintakutatás (próbakutatás) tapasztalatai, eredményei alapján, a következő főbb következtetések, összefoglaló, közelítő ajánlások tehetők a központi régió kis- és középvállalatai szektorának számára (Borbás, 2006; Szabó, 2007; Kadocsa, 2007).

A kutatás egy mini-mintakutatás volt, a központi régió Kkv-inak körében, összesen 40 vállalat írásbeli, strukturált kérdőívvel történő, személyes, interjúeres megkérdezésével, a különböző ágazatokból, 10–50 fő foglalkoztatottal. A kérdőívet a mellékelt szkennelt anyag tartalmazza. Az első, gyors, átfogó megállapítások a következők:

- A marketing aktivitás általánosságban a versenyképességi faktorsor *utolsó helyein* foglalt helyet, tehát nem túl hangsúlyos,
- A *4P-Mix* használata jellemző, de főként az ár és termékpolitika területei,
- A *kapcsolat-marketing* alkalmazása *nem jellemző*,
- A *kapcsolat-marketing* alkalmazása jelenleg *nem időszerű*,
- A vállalatok *tervezik* a *kapcsolat-marketing* csatlakoztatását a *4P-mix*hez,
- A CRM, és a tömeges testreszabás *nem jellemző*,
- A *paradigmaváltás még nem aktuális!*

Felhasznált irodalom

3. Baker, M. J. (2000): Marketing Theory – A Student Text. London, Thomson Learning.
4. Barnes, J. G. (1994): Close to the customer: but is it really a relationship? Journal of Marketing Management, 10, 561–570.
5. Berry. L. L. (1995): Relationship Marketing of Services, Growing Interest, Emerging Perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science, 23,4, 236–245.
6. Borbás L. (2006): EU's enterprise to improve Europens competitiveness. Plans and reality. 4th. MEB International Conference, Budapest.
7. Bowen, T.–Shoemaker, S. (1998): Loyalty: a strategic commitment, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39,1, 12–25.
8. Callaghan, M. and Co. (1995): Dimensions of relationship marketing orientation, Proceedings Of the Seventh Biannual Marketing Congress, Melbourne, 6,2, 10–65.
9. Chikan, A. (2003): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest.
10. Christopher, M. G.–Majaro, S.–McDonald, M. H. (1987): Strategy Search. Aldershot, Gower.
11. Gilmore, J. H.–Pine, B. J. (1997): The Four Faces of Mass Customisation. Harvard Business Review 1/2, 91–101.
12. Greenley, G. E. (1986): The Interface of Strategic and Marketing Plans. Journal of General Management, 12,1, 54–62.
13. Gronroos, C. (1996): Relationship marketing: strategic and tactical implications. Management Decisions, 34,3, 5–14.
14. Gronroos, C. (1997): From marketing mix to relationship marketing. Management Decisions, 35,4, 322–339.
15. Gronroos, C. (2004): The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, The Journal of Business & Industrial Marketing. Santa Barbara, 19,2, 99–113.
16. Gummesson, E. (1997): Beziehungsmarketing als eine Paradigmenänderung: einige Schlüsse vom 30R Ansatz, Management Decision, London 35,4, 267–272.
17. Gummesson, E. (1999): Total Relationship Marketing – Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs, Oxford: Butterworth–Heinemann.
18. Jobler, D. (1998): Európai marketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
19. Józsa, L. (2000): Marketing stratégia. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
20. Kadocsa Gy. (2007): Entrepreneurial Management. AMICUS PRESS, Budapest.
21. Kiss, M. (1996): Marketing mérnököknek. AKG Kiadó, Budapest.

22. Kotler, P. (1998): Marketing Menedzsment. Műszaki Kiadó, Budapest.
23. Kuhn, T. S. (1970): The Structure of Scientific Revolutions. University of Chicago Press, Chicago, IL.
24. Little, E.–Marandi, E. (2005): Kapcsolati Marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest.
25. Little, E.–Marandi, E. (2003): Relationship Marketing Management. Thomson Learning.
26. Mattson, J. (1997): Beyond service quality in search of relationship values. *Management Decision*, 35,4, 302–303.
27. McCarthy, E. J. (1960): Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Irvin.
28. Moller, K. (1992): „Research traditions in marketing: theoretical notes”. *Economics Marketing, Essays in Honour of Gosta Mickwitz, Economy and Society*, Helsinki, 48, 197–218.
29. Mustafa A.–Michelberger P. szerk. (2005): Vállalkozás és működése. INOK, Budapest.
30. Palmer, A. (1996): Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? *The Learning Organisation*, 3,3, 18–25.
31. Peppers, D.–Rogers, M. (1995): A new marketing paradigm: share of customer, not market share. *Managing Service Quality*, 5,3, 48–51.
32. Szabó Gy. (2007): Marketing (paradigma) helyzetkép a magyar Kis- és középvállalkozások körében, 2007-ben. Versenyképességi alapkutatás a központi régióban, BMF, Budapest.
33. Tibor Á. (2006): Small Enterprises in Hungary and Joining the EU. In: *Understanding the Regulatory Climate for entrepreneurship and SME-s*, Universitat St. Gallen.
34. Yau, H. M. and Co. (2000): Is relationship marketing for everyone? *European Journal of Marketing*, 34,9/10, 1111–1127.

Hevér Krisztina

PhD-hallgató

Nyugat-Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés-szervezési és Marketing Intézet

Elérhetőség: khever@ktk.nyhme.hu, 06-20-530-5754

VÁLTOZÓ MARKETING: AZ INTERNET, MINT A MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ EGYIK ÚJ ESZKÖZE AZ ÉTREND-KIEGÉSZÍTŐK PIACÁN

ABSZTRAKT

A hazánkat jellemző kritikus egészségügyi helyzetben az egészségügyi szolgáltatási szféra egyre fontosabbá váló területe az étrend-kiegészítő készítmények piaca, ahol érvényesülnek a marketing új tendenciái (mint például a multi-level marketing értékesítési módszer), de ugyanakkor vannak még fejlesztendő területek is, mint például az internet, mint a marketingkommunikáció egyik eszköze, hiszen a prevenció esetében is fontos a megfelelő információáramlás. Mindezek alapján látható, hogy szükség van egyfelől egy új szemlélet, másfelől a folyamatosan bővülő ismeretek elsajátítására, hiszen a fennálló egészségügyi-szociális ellátórendszeren túlmenően a populáció egyes tagjainak maguknak is mindent meg kell tenniük az egészségromlás megakadályozására.

Az internet napjainkra meghódította a világot. Az elmúlt évtizedekben hatalmas fejlődés ment végbe, melyben a legjelentősebb változást az információs forradalom jelentette. A technikai fejlődés hatására a marketing eszköztára is állandóan bővül. Azért fontos ezen időszak tudományos feldolgozása, mert az elején vagyunk egy olyan átrendeződésnek az étrend-kiegészítő piacán is, amelyben várhatóan a marketing egyik sajátos szakterülete, az online lehetőségek fognak bizonyos szegmensekben előretörni. A referátum a legismertebb online marketingeszközöket alapul véve hasonlítja össze az étrend-kiegészítő cégek honlapjait, több alszempontra figyelembe vételével, mint például tartalom, figyelemfelkeltő hatás, interaktivitás, „ügyfélbarát” kezelhetőség. Kiderül, a cégek kihasználják-e, és ha igen, hogyan ezeket a kétirányú kommunikáció megvalósítását lehetővé tevő marketingeszközöket, s hogyan lehetne a sikertelen honlapokat eredményesen „meggyógyítani”.

Bevezetés

A Magyarországot jellemző kritikus egészségügyi helyzetben mindaz, ami javíthat ezen, figyelmünkre érdemes. Így az étrend-kiegészítő készítmények piaca is, az egészségügyi szolgáltatási szféra egyre fontosabbá váló területe, ahol részben már érvényesülnek a marketing új tendenciái (mint például a multi-level marketing értékesítési rendszer), sokszor azonban kusza és ellentmondásos formában, de ugyanakkor vannak még fejlesztendő területek is, mint például az internet, mint a marketingkommunikáció egyik eszköze.

Egészség, prevenció, étrend-kiegészítő

Thomas A. Edison szerint „A jövő orvosa nem orvosságot fog felírni betegeinek, hanem érdekeltté fogja tenni őket abban, hogy étrendjük segítségével jó karban tartsák magukat, hogy megelőzzék a betegségeket!” Nem új ez a gondolat, hiszen Hippokratész óta – „Táplálékunk legyen az orvosságunk” – köztudott az étkezési szokások szerepe az egészség megőrzésében, illetve elvesztésében. Paul Zane Pilzer 2005-ös tanulmányában kifejti, hogy a wellness iparág, mely felmérések szerint már ma is egy 200 milliárd dollárt forgalmazó üzletág világszinten, túl fogja szárnyalni mind az internet, mind a betegbiztosítási ágazat forgalmát, és 2010-re csak az USA-ban el fogja érni az ezer milliárd dollárt is évente. Pilzer a wellness iparágba sorolja mindazon céget, melyek elsősorban olyan embereknek készít termékeket és nyújt szolgáltatásokat, akik nem betegek, hanem még egészségesek, de azok is akarnak maradni,

tehát itt elsősorban a *prevención* van a hangsúly. Ezzel szemben úgy definiálja a betegbiztosítási ágazatot, és az egészségügyet, mint „betegségügy”, azaz betegségi tüneteket kezelő ipar, mivel az ember általában akkor keresi fel ezeket az intézményeket, ha már beteg.

Miért fontosak az étrend-kiegészítők? A 21. század beköszöntével egyre több egészségkárosító tényezővel kell számolnunk. A legtöbb friss zöldségben, gyümölcsben már nincsenek elegendő mértékben vitaminok, ásványi anyagok, nyomelemek és más összetevők, pedig ezek azért fontosak, mivel nemcsak táplálják az emberi szervezetet, hanem védik is az egészségkárosító tényezők ellen. Mi lehet akkor a megoldás? Az egészséges táplálkozást úgy kell kiegészítenünk azokkal a tápanyagokkal, melyek megvédik a szervezetünket, hogy eközben további nem kívánatos szennyező anyagokat már ne vigyünk be oda. Az élelmiszerekhez tartozó étrend-kiegészítőkről a 37/2004. (IV. 26.) EszCsM rendelet folytán külön előírások is hatályba léptek 2004. május 1-jétől, amely finomította az étrend-kiegészítő fogalmának korábbi meghatározását, természetesen a 2004. május 1. előtti engedélyezéseket nem érintve. A rendelet szerint *táplálékkiegészítő, vagy más néven az étrend-kiegészítő* – mint ahogyan azt a neve is mutatja – a hagyományos étrend kiegészítését szolgáló olyan élelmiszer, amely koncentrált formában tartalmaz tápanyagokat, vagy egyéb táplálkozási, vagy élettani hatással rendelkező anyagokat, egyenként vagy kombináltan, és adagolt, vagy adagolható formában kerül forgalomba (például kapszula, pasztilla, tableta, port tartalmazó tasak, adagolható por, ampulla, csepegtető üveg vagy más hasonló por-, illetve folyadékforma, amely alkalmas kis mennyiség adagolására). A gyógyszertárakban recept nélkül is kapható termékeket az *Over-the-Counter* („a pulton át”) kifejezés rövidítésével *OTC*-nek nevezik, bár ez a szóhasználat a hazai jogszabályokban nem szerepel. Tágabb értelemben ide sorolják a jogszabályi definíció szerint „gyógyszernek nem minősülő gyógyhatású készítményeket” is, az egyéb egészségügyi, illetve az egészséges életmóddal kapcsolatos készítményt is, például az étrend-kiegészítőket, kozmetikumokat stb. Különösen külföldön ezeket együtt *paramedicinának* nevezik. Ezek alkalmazását a több évtizedes, vagy még hosszabb tapasztalat teszi megalapozottá, de nincs meg a szükséges valamennyi vizsgálati dokumentációjuk ahhoz, hogy gyógyszerként törzskönyvezzék. Látható tehát, hogy még manapság sincs egységes besorolás e tekintetben. Az EU-ban is ez a helyzet, hiszen olyan is előfordult, hogy ugyanazon gyártó ugyanazon termékét – a C-vitamint –, az egyik tagországban vényköteles gyógyszerként, más tagországban viszont OTC-ként, míg egy harmadik tagországban élelmiszerként jegyezték be, így aztán *más-más rendelkezések vonatkoztak rájuk*. Az EU – felismerve a társadalmi igényt a jól bevált természetes alapú készítmények iránt, és elfogadva a különbözőséget – 2004. március 31-én kiadta a 2004/24/EK sz. direktíváját.

Mi jellemző *általánosságban* még e termékekre az előbb említetteken felül? Igen sok, jelenleg Magyarországon kapható étrend-kiegészítő az USA-ból származik, ott gyártják és/vagy csomagolják. A gyártás hatalmas, laboratóriumi tisztaságú üzemcsarnokokban folyik, teljesen légkondicionált, pormentes, ellenőrzött páratartalmú légtérben, 100 százalékos *komputerizáltság* mellett. A gyártás mellett a cégek a *fejlesztésre* is gondolnak. A termékek *minőségét és összetételét* folyamatosan független laboratórium, és/vagy az Egyesült Államokbeli Élelmiszer és Gyógyszerügyi Hivatal (Food and Drug Administration = FDA) ellenőrzi, például az alábbi *tesztek* elvégzésével:

- élesztő, penész szám, és bakteorológiai vizsgálatok,
- gamma izotóp vizsgálat az egészségtelen sugárzási szint kiszűrésére,
- nehézfém-szennyeződés vizsgálat a víz és a talaj tisztaságának ellenőrzésére,
- rovarirtó, gombaölő és növényvédő szerek maradványainak keresése.

Néhány ilyen céget megvizsgálva, a fontos jellemzőkről összeállítottam a következő táblázatot.

1. táblázat. A termékekről...

	CaliVita International (CF)	Forever Living Products (FLP)	Herbalife (HLF)	Sunrider (SR)	Tahitian Noni International (TNI)
<i>Forgalmazó / gyártó cég</i>	forgalmazó	mindkettő	forgalmazó	mindkettő	mindkettő
<i>Összes termékek száma</i>	kb. 1000	n. a.	n. a.	414	n. a.
<i>Magyarországon kapható termékek száma</i>	kb. 150	kb. 80	kb. 120	kb. 90	kb. 30
<i>Termékskála</i>	vitaminok és antioxidánsok, multivitaminok, ásványi anyagokat és nyomelemeket tartalmazó készítmények, növényi alapú készítmények, vitaminos haj-, kéz- és testápolók, egyéb étrend-kiegészítők	aloe vera alapanyagú termékek az italoktól a táplálék kiegészítőig, a bőrápolástól a make-upig, a fogkrémtől a testsúlycsökkentő termékekig; méhészeti termékek	testsúlycsökkentő szerek, levesporok, nassolnivalók, fő étkezést helyettesítők, és italok	növényi élelmiszerek, bőrápoló és tisztálkodási termékek, egyéb étrend-kiegészítők	noni alapanyagú termékek a szépségápolási termékektől a fogyasztó szereken át az állatoknak készült készítményekig

Forrás: saját kutatás (2005).

Milyen információk alapján lehet megkülönböztetni a „csodatermékeket” a megbízhatóaktól? Bár az internetre ugyanaz a szabályozás vonatkozik, mint a többi elektronikus médiára, mégis, mint globális információ-szolgáltató eszköz, számos problémát is okozhat. Éppen ezért a WHO már 1999-ben ajánlást adott ki „A gyógyszerek és az internet” címmel, amely felsorolja a megbízható termékinformációkra vonatkozó kritériumokat. Ezek például:

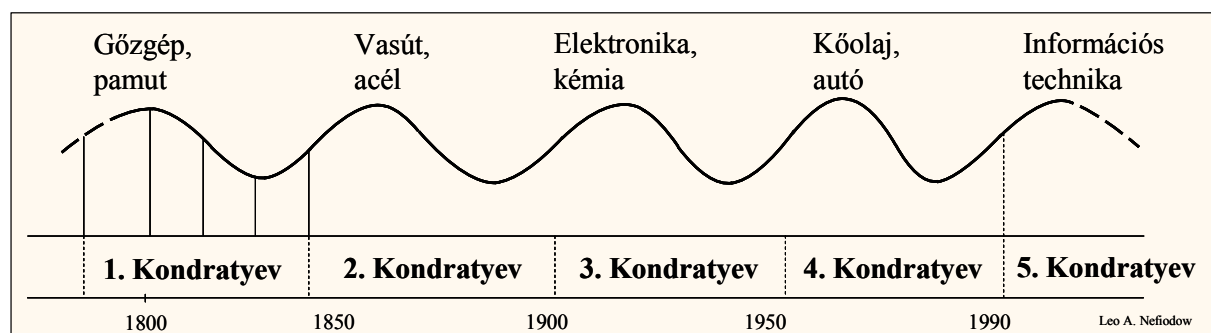
- a gyártó neve és a vevőszolgálat címe,
- a hatóanyag(ok) neve(i),
- a lehetséges nemkívánatos hatások,
- a termék neve,
- az információ utolsó aktualizálása,
- hogyan kell a terméket használni,
- hogyan kell a terméket tárolni,
- mikor nem szabad használni (pl. terhesség, allergia, más gyógyszerekkel vagy élelmiszerekkel való kölcsönhatás stb.),
- mire használható a termék,
- olyan egyéb hatóanyagok nevei, amelyek egyes betegeknél problémát okozhatnak.

Ugyanezen kritériumok meglétét ajánlja étrend-kiegészítő készítmények esetén is.

Trendkutatás

A trendkutatás segíthet abban, hogy előre vetítsük a jövő tendenciáit. Dr. Törőcsik Mária 2003-as tanulmánya alapján világosan kirajzolódott, hogy az 1990-es évektől kezdett kibontakozni az 5. Kondratyev-ciklus, melynek hajtóereje az információ, a technika, az informatika (internet, elektronikus kereskedelem stb.). A technológia az a módszer, amellyel a gazdasági erőforrások termékké és szolgáltatássá alakíthatók. A technológiai innováció gyakran új piacokat hoz létre. A 21. század első felében bontakozik ki a 6. Kondratyev-ciklus, melynek hajtóereje az egészségügy, mint meta iparág, és ezen belül is a wellness, az egészség és a kapcsolódó szolgáltatások, tanácsadások. *Jelen referátumomban a két ciklus egyes elemeit, azaz az internet és az egészségmegőrzés egyik lehetőségét kapcsolom össze. Az internet történelmi fejlődéstörténetéből egyértelműen megállapítható, hogy túllépett azokon a kereteken, amire tervezői kezdetben megalkották, és napjainkra meghódította a Világot. Az elmúlt időszakban hatalmas fejlődés ment végbe, melyben a legjelentősebb változást az információs forradalom jelentette.*

1. ábra. Hosszú távú ciklusok (Kondratyev-ciklusok)



Forrás: Dr. Törőcsik Mária (2003): Fogyasztói magatartástrendek hatása az egészségügyben. „Marketing, public relations és reklám az egészségügyben” VI. Országos Konferencián elhangzott előadás, Budapest.

Azért fontos ezen időszak tudományos feldolgozása, mert az elején vagyunk egy olyan átrendezésnek az éntrend-kiegészítők piacán, amelyben várhatóan a marketing egyik sajátos szakterülete, az online lehetőségek fognak bizonyos szegmensekben előretörni.

Az internet mint a marketingkommunikáció egyik eszköze

Az irodatechnikai és telekommunikációs eszközök egyre hatékonyabbak. A technikai fejlődésnek köszönhetően egyre gyakrabban bukkan fel olyan új médium vagy eszköz, amely alkalmas kommunikációs üzenetek eljuttatására a fogyasztókhoz, például műhold, kábeltévé, digitális tévé, internet, egyéb elektronikus média. Az internet adta lehetőségek köre egyre nő, és egyre komplexebbé válik, továbbá alkalmas

- márka és image építésére,
- kölcsönhatáson alapuló párbeszéd kialakulására,
- lojális fogyasztói csoportok létrehozására,
- költségcsökkentésre,
- a versenyképesség megőrzésére, illetve
- kétirányú kommunikációra.

Napjainkban már ezek közül is kiemelkedik a világháló szerepe, mivel

- a tömegmarketing helyett egyénre szabott marketing használatát teszi lehetővé,
- legkönnyebb elérési mód,
- viszonylag szoros kapcsolat kialakulását teszi lehetővé az eladó (a cég) és vevő között a fogyasztói igények közvetlen megismerése, valamint a jobb információáramlás által.

Az informatika nyújtotta megjelenési, hirdetési formát mind több vállalat alkalmazza. A számítógépen megjelenő reklámokra költött összegek jelentős növekedése egyértelmű jele annak, hogy a világhálót egyre nagyobb számú vállalat tekinti hasznos kommunikációs lehetőségnek. Érdekes kérdéskör az internet és a hagyományos médiumok kapcsolata. Az internet egy új megnyilvánulási lehetőséget jelent a vállalatoknak, ahol például a reklámkampányok internetes médiatámogatást is kaphatnak. A jövőben azonban az internet adta interaktivitás egyre inkább előtérbe kerül. Ugyanakkor nem elég, ha a vállalkozás honlapja megtalálható az interneten, a címét hagyományos eszközökkel minél szélesebb körben ismertté kell tenni. Néha csak néhány alapinformáció közlésére korlátozódik, és elsősorban a tájékoztatást szolgálja, de egyre tudás is felhalmozódik, melyet például az elektronikus távoktatás (e-learning) során csapolhatunk meg. Bár Magyarországon még nem jellemző, de a nagyvilágban egyre több cég használja ki a távmunka, elektronikus kereskedelem lehetőségeit. Ma már szinte nem létezik egy vállalkozás céges honlap nélkül. Ezen kívül alkalmas virtuális közösségek (megjelenési formái például a fórum, chat, blog stb.) létrehozására és fenntartására, melyet e cégek közül főleg az MLM értékesítési rendszerben tevékenykedők tudnak jól kihasználni. Az MLM cégeknek célszerű saját weblappal a nyilvánosság elé lépni, mivel a világhálón való megjelenés megszünteti a távolságokat, nem számít, hogy az adott cég, termékforgalmazó, hálózatépítő a világ mely részén van, bárkivel kapcsolatot tud teremteni. A számítógépes feldolgozás költségei folyamatosan csökkennek. Az MLM cégeknél idővel szinte teljes automatizálás várható, például integrált számítógéprendszerek kialakítása. Egyes cégek (mint például a CaliVita) használnak olyan számítógépes programot, mely „koordinálja az üzletkötői hálózat működését, adatokat szolgáltat az értékesítésről és naprakész pénzügyi adatokkal látja el a cégvezetést. Havonta, személyre lebontott, részletes elszámolást készít, mely az üzletkötőket pontos és világos információkkal látja el. A rendszer lehetőséget biztosít,

hogy WEB kiszolgálón keresztül, a jogosultsággal rendelkező munkatársak online információkhoz jussanak. Megtekinthetik és módosíthatják személyes adataikat, lekérdezhetik az értékesítési eredményeiket és a gondozásukban lévő szerződéseik pénzügyi állapotát. Tájékozódhatnak nyílt versenyekről, rendezvényekről”. (<http://www.msoft.hu/mlm/>)

Jelenleg az internetet rendszeresen használók körülbelül 800 milliónyian vannak az egész világon, azonban a hazai internetet használók száma – az évenkénti néhány százalékos növekedés ellenére – még jelentősen elmarad a nyugat-európai és az amerikai arányok mögött. Az internet-használat mértékét befolyásolja többek között az általános gazdasági fejlettségi szint, az internetezés díjainak alakulása, a háztartások és vállalkozások számítógépes ellátottsága, valamint az internetes kultúra társadalmi szintje. A magyar háztartások mindössze harmada rendelkezik számítógéppel. Egyre többen vásárolnak szélessávú internet-kapcsolatot (pl. ADSL). A legnagyobb internetes portálok látogatottsága a kevés hazai internetező ellenére rohamosan nő. Az internet-hozzáférés alapvetően a következőktől függ: a háztartások kulturális és anyagi tőke javai, a lakóhely infrastrukturális fejlettsége, a demográfiai összetétel. A nők és a középkorúak internet használata gyorsan nő.

Az éttrend-kiegészítő cégek honlapja az innovációs folyamatok közvetítő eszköze lehet, ahol az innováció alatt az innováció legtágabban értelmezett fogalmát értem, amely szerint innovációnak tekinthető minden újdonság, új ötlet, tehát minden olyan dolog, ami eddig még nem volt. Ha tehát az innováció egy ötlet, elképzelés alakjában nyilvánul meg, a honlap közvetítő eszközként továbbíthatja azt a külvilágba, ahol megvalósítva konkrét fizikai formát ölt. Maga az éttrend-kiegészítő cégek honlapja is része az innovációnak, az innováció konkrét megvalósulási formájának tekinthető. Pungor (2000) szerint csak a tárgyiasult, megvalósult innovációt tekinthetjük valódi innovációnak. Éppen ezért e cégeknek törekedniük kell arra, hogy ötleteik lehetőség szerint megvalósulásra kerüljenek. A weblap erre is nagyszerű lehetőséget ad, azáltal hogy több cég megteremti saját weblap, webiroda kialakításának lehetőségét is, ezáltal is elősegítve a fentieket.

Saját kutatás

Az *online marketing* az interaktív üzleti munkához kapcsolódó marketingtevékenység azon formája, amely hálózati információs rendszerekben és elektronikus közegben egyedekkel és tömegekkel sajátos módon kommunikál, és globális értékesítést támogat online és offline eszközök segítségével. Jelen kutatásomban csak a legismertebb online eszközöket vettem górcső alá egyenként, úgy, hogy 16 – döntő többségében MLM-rendszerben működő, külföldi tulajdonban lévő – cég internetes honlap-oldalát vizsgáltam meg 9 fős, illetve 83 *alszempon*t alapján, 2007. augusztus–október között. Jelen referátumban – terjedelmi okok miatt – ezek közül is csak a legfontosabbakat, legérdekesebbeket emelem ki, például keresőmarketing, navigációs jellemzők, e-mail marketing, banner stb. Az eredményeket folyamatosan frissítem a <http://krisztina-hever.fw.hu/> honlap-oldalon a „PhD anyagaim” menüpontban. Döntő többségében *objektív* tényezőket vettem figyelembe, az eredményeket kiegészítettem a vizsgált cégek egy-egy felsővezetőjével lefolytatott mélyinterjú során feltárt véleményekkel, tapasztalatokkal is. A kiválasztás véletlenszerűen történt. Jelen *kutatásom célja*, hogy megállapítsa, a vizsgálatba bevont éttrend-kiegészítővel foglalkozó cégek valóban kihasználják-e a technológia nyújtotta lehetőségeket, és innovatív módon megjelenve az interneten, akár, mint termékforgalmazóik szóvivőjeként erősítik-e vevőik fejében saját cégük, illetve termékforgalmazóik pozícióját, eleget tesznek-e annak, hogy a világháló innovatív lehetőségeit is felhasználva, értékes, korszerű és szakmailag hiteles információkat jutassanak el – elsősorban nem szakmai – olvasóikhoz.

Keresőmarketing (mert aki keres, az talál... De mit is?)

Első elemzési szempontom, hogy a cég megtalálható-e az adatbázisokban, milyen keresőszavak segítségével és hányadik találatként lehet eljutni a weblapjára. Ez azért jelentős, mivel ha a fentiekre nincs eredmény, akkor ez azt jelenti, hogy a cég a világháló szempontjából gyakorlatilag nem is létezik. Mivel az adatfelvétel időszaka óta is változhattak e honlap-oldalak, ezért, hogy rögzítsem az állapotot, lementettem minden egyes vizsgált weboldalt. Kiindulásképpen az adatfelvételhez egyrészt a lap.hu oldalakat (www.taplalekkiegeszito.lap.hu, www.mlm.lap.hu), másrészt a Google-t, mint a jelenlegi legnagyobb és legjobb keresőprogramot (www.google.hu) használtam, hiszen a felhasználók 75%-a ezt használja. Ezután a keresőprogramban a „cégnév”, majd, ha ez nem hozott eredményt, a „terméknév” keresési feltételeket alkalmazva igyekeztem megtalálni a weblapot. Amikor már ismertem a honlap-oldalak címét, akkor azt is megvizsgáltam, hogy a legnevesebb keresőprogramok hányszor tartalmazzák valamilyen formában a megadott honlapok nevét. Először egy kis elemző szoftvert hívtam segítségül, így megtudhatjuk, hogy hol tartanak e cégek versenytársaikhoz képest, adott kategóriában, mely itt az egészség (Health) volt.

2. táblázat. Keresőmarketing-vizsgálat egy internetes keresőprogram segítségével

Vizsgált honlap-oldalak	Összesen	Google / AOL / HotBot	Yahoo! / FAST / AltaVista
http://www.bionet.hu	4021 (77)	4	4017
http://www.tahitiannoni.com/select_country.html	1504 (19)	514	990
http://www.neways-hu.com/start.htm?partner=	252 (30)	0	252
http://www.amway.hu	218 (36)	92	126
http://www.herbalifeww.com/hu	193 (5)	3	190
http://hungary.calivita.com	167 (34)	4	163
http://www.herbalance.hu/index.aspx	130 (3)	6	124
http://www.yessplus.hu	119 (626)	5	114
http://www.flavin7.com/index.htm	118 (3)	0	118
http://culevit.hu/?	115 (4)	3	112
http://www.flpseeu.com/magyar/index.php	73 (5)	0	73
http://www.biovitpharma.hu	23 (4)	2	21
http://www.biyo.hu	21 (3)	2	19
http://www.tiens.hu/hun/menu.html	19 (3)	4	15
http://vitamin-vasarlas.hu	1 (2)	0	1
http://www.sunrider.com/hng/home.aspx	0 (1)	0	0

Forrás: <http://tools.marketleap.com/publinkpop> szoftvere alapján saját munka (2007).

Érdekes, hogy a Tahitian Noni Int. magyar nyelvű honlap-oldalára nem adott eredményt, míg, amikor a központi, amerikai honlap-oldalra kerestem rá, az egyik legnagyobb találati arányt kaptam. A Sunrider weblapját viszont nem találta meg, sem amikor a magyar, sem amikor az amerikai weboldalára kerestem rá. Lehetséges volna, hogy egy ilyen nagy cég nem regisztrálta magát egyetlen keresőbe sem?! Vezető termékforgalmazókkal lefolytatott mélyinterjúk alapján kiderült, a cég megítélése szerint ez nem fontos, és nem tervezik kihasználni egyelőre a jövőben sem ennél jobban a világháló adta lehetőségeket.

Ezután a Google segítségével is elvégeztem e keresést, kétféle módon, először a keresőszó a honlap címe volt, ennek eredményét zárójelben jeleztem a 2. táblázatban a 2. oszlopban, majd a keresőszó a cégnév lett, ennek eredménye látható a 3. táblázatban.

3. táblázat. Keresőmarketing-vizsgálat a Google segítségével

Vizsgált honlap-oldalak	Google találatok száma (Összesen, magyar nyelvű találat), Keresőszó: cégnév	Google találatok száma (1–10. között hányszor szerepel a hivatalos honlap-oldal)	Google találatok száma (1–10. között milyen más honlap-oldalak található)
http://hungary.calivita.com/	491 000	5	termékforgalmazók honlap-oldalai, webshop
http://www.biyo.hu/	487 000	2	A BP termékeit forgalmazó cég, 5 PR cikk, webshop
http://www.biovitpharma.hu/	466 000	6	GVH elmarasztalás, webshop
http://vitamin-vasarlas.hu/	238 000	4	webshop
www.tahitiannoni.com/select_country.html	123 000	4	Index Fórum oldal, tahitinonijuce.lap.hu, webshop, termékforgalmazók honlap-oldalai
http://www.flpseeu.com/magyar/index.php	83 100	5	GVH elmarasztalás, termékforgalmazók honlap-oldalai
http://www.herbalifeww.com/hu/	69 800	1	termékforgalmazók weboldalai
http://www.sunrider.com/Hng/home.aspx	45 300	1	termékforgalmazók honlap-oldalai, webshop, Index Fórum oldal
http://www.neways-hu.com/start.htm?partner =	45 200	3	GVH elmarasztalás, Neways.lap.hu oldal, Index Fórum oldalak
http://www.tiens.hu/hun/menu.html	33 800	2	termékforgalmazók weboldalai, GVH elmarasztalás, Index Fórum
http://www.bionet.hu/	21 300	2	termékforgalmazók honlap-oldalai
http://www.yessplus.hu/	17 800	4	termékforgalmazók honlap-oldalai
http://culevit.hu/?	7 470	4	PR cikk, társoldalak honlapjai
http://www.herbalance.hu/index.aspx	814	4	Herbalance tanácsadó honlapjai
http://www.amway.hu/	734	4	blog oldalak, tanácsadók honlap-oldalai
http://www.flavin7.com/index.htm	604	1	webshopok

Forrás: saját kutatás (2007).

A 2. táblázatban feltüntetett – néhol igencsak – eltérő eredményeket annak tudom be, hogy az említett szoftver elsősorban a nemzetközi, míg a második esetben leszűkítettem a keresést kizárólag a magyar nyelvű honlapokra, így tendenciaszerűen a magyar cégekre több, míg a külföldi cégekre kevesebb találatot kaptam. A legbővebb találati listát viszont akkor kaptam, amikor a keresőszó maga a terméknév volt (kivéve egy esetben, amikor ez nem hozott eredményt, ezért a legismertebb terméknév lett a keresési feltétel), hiszen ekkor az MLM cégek termékforgalmazóinak a saját weblapjai is bekerültek a találati listába, illetve egyéb elemek, melyeket a következő táblázat utolsó sora mutat (pl. PR-cikkek, fórumoldalak, webshopok, GVH elmarasztalás!).

Miért is fontos az, hogy kik vannak az első helyeken? Azok a cégek, akik legelőször kezdték el tudatosan használni az internetet kommunikációs célokra, az „*internetkommunikáció úttörői*”. Az elsőknél mindig nehezebb a dolguk, de miért éri meg akkor mégis? Az első még egy viszonylag konkurencia-, illetve reklámzaj-mentes környezetben mozoghatnak, és az sem elhanyagolandó, hogy az első mindig jóval kedvezőbb áron a lehető legjobb felületekhez juthatnak hozzá. Ha a fenti keresési kulcsszavak helyett a következőket alkalmaztam, akkor azt tapasztaltam, hogy a „táplálék-kiegészítő” kifejezésre kb. 107 000 magyar nyelvű találatot kapok, a „táplálékkiegészítő” kifejezésre kb. 77 600-at, az „étrendkiegészítő” kifejezésre kb. 532 000-t, míg végül az „étrend-kiegészítő” kifejezésre összesen, kb. 579 000 magyar nyelvű találatot, mely különbség a *nem egységesen alkalmazott helyesírásból, illetve a többféle elnevezésből* is adódik. Természetesen az sem mindegy, hogy ezen belül hányadikként jelennek meg a vizsgált cégek, hiszen az elsőként megjelenőkre fognak leginkább rákattintani az internetezők. Éppen ezért is fontos, kik voltak az első, az úttörők, hiszen e cégek „lecsaphattak” ezekre a jó helyekre, úgy a keresőkben, mint bárhol máshol a weben, és a többieknek már csak a maradék jutott. Természetesen azért ezt sem szabad figyelmen kívül hagyni, mivel az *Internetes megjelenés az innovatív, 21. századi cég image-ját kelti, és ez ma már elengedhetetlen*. Jelen vizsgálatom alapján (ha a keresőszó: étrend-kiegészítő) az első 10 helyen van a lap.hu megfelelő oldala, a Magyarországi Étrend-kiegészítő Gyártók és Forgalmazók Szövetségének honlap-oldala, 5 online webshop, és csupán 3 étrend-kiegészítőt gyártó és/vagy forgalmazó cég: Herbalence, Biyo-Product Kft., valamint az Immunal Kft. Culevit nevű termékével fémjelzett weblap.

Mindebből azt a következtetést vonom le, *hogy a vizsgálatba bevont cégek többsége még nem használta ki az ebben rejlő lehetőségeket*. Érdekes, és bizonyára nem véletlen, hogy az a MÉKISZ a 3. a találati listán, melynek egyik vezetőségi tagja egy másik olyan cég vezetőségének is tagja, amelyik benne van az 1–10. között. Egyértelműen arra következtetek, hogy ők már éltek a keresőmarketing adta lehetőségekkel. Célszerűen csak az 1–10. találatot vizsgáltam, mivel általában ennyi látható egyszerre, és az internetezők csak célirányos keresés esetén mennek tovább a tízen felüli találatokra. A találati arányt javítani lehet azzal is, ha minél több keresőbe regisztráljuk az adott weboldalt. Véleményem szerint szükséges tovább javítani ezt az arányt, hogy a fenti keresőszavakkal könnyebben és gyorsabban megtalálható legyen a világhálón, különben a potenciális vásárlók más cégtől fognak rendelni interneten keresztül.

Az sem elhanyagolandó szempont, hogy a nyitó honlap-oldalon van-e az adott honlapon való tájékozódást segítő kereső, és ha igen, mennyire szűk/bő a keresési lehetőség. Bár minden vizsgált nyitóoldalon van valamilyen keresési lehetőség, azonban többségük csak egy egyszerű gyorskeresést és/vagy kizárólag termékkeresést tesz lehetővé. Csak néhány esetben találkoztam összetettebb keresési lehetőséggel (pl. Amway, Delibo).

Honlap, linkmarketing

A cégek hatékonyságát, versenyképességét növelheti egy jobb felépítésű, és az online marketing elemeit jobban kihasználó honlap-oldal, ezért megvizsgáltam a *navigációs jellemzőket*.

4. táblázat. A navigációs jellemzők vizsgálata

Cégnév	Van-e a főlapra mutató link?	Van-e segítségre mutató link?	Egyazon lapra mutató linkeknek azonos a neve?	Mutat link külső forrásra? Ha igen, melyikre, miért?	Van-e „befagyott” link?	Felhasználó-barát a menü?
<i>Amway</i>	nincs	van	igen	igen, Amwayhez tartozó társ honlap-oldalakra (http://www.amway-europe.com/ , http://www.alticor.com/ , http://www.nutrilite.com/ , http://www.artistry-europe.com/ , http://www.espring.com/)	nincs	igen
<i>Bionet</i>	nincs	nincs	igen	igen, saját iroda, mivel itt a termékgalmazóik az üzletépítésükkel kapcsolatos tevékenységet végezhetnek (pl. termékrendelés, információlekérés pl. havi forgalomról, legjobban teljesítő termékgalmazókról stb.)	nincs	igen
<i>Biyo-Product Kft.</i>	nincs	nincs	igen	igen, a honlap üzemeltetőjére (http://www.standard-team.hu/)	nincs	igen
<i>Biovit Pharma Kft.</i>	nincs	nincs	igen	nem	nincs	igen
<i>CaliVita Int.</i>	van	nincs	igen	nem	nincs	igen
<i>Immunal Kft.</i>	van	nincs	igen	igen, külső PR-cikkekre, társoldalakra	nincs	nem
<i>Delibo</i>	nincs	van	igen	igen, partnerprogram és linkcsere	nincs	igen
<i>Flavinárium Rt.</i>	van	nincs	igen	nem	nincs	igen
<i>Forever Living P.</i>	van	nincs	igen	igen, (a cég tulajdonában van) http://www.kastelyszirak.hu/	nincs	igen
<i>Herbalance</i>	van	van	igen	nem	nincs	igen
<i>Herbalife</i>	van	nincs	igen	nem	nincs	igen
<i>Neways</i>	van	nincs	igen	nem	nincs	igen
<i>Sunrider</i>	van	nincs	igen	nem	nincs	igen
<i>Tahitian Noni International</i>	van	nincs	igen	igen, más országokban lévő TNI honlapokra	nincs	igen
<i>Tiens</i>	nincs	van	igen	igen, a honlap üzemeltetőjére (http://www.skyrocketmedia.com/ http://www.webtown.hu/)	nincs	igen
<i>Yess+ (Yess Plus)</i>	van	nincs	igen	igen, a cég három fő tevékenységi területének megfelelően három honlapot készítettek el (http://www.yessaruhaz.hu/ , http://www.yessplus.hu/index.php http://www.wpl.hu/)	nincs	igen

Forrás: saját kutatás (2007).

Ez sem kevésbé fontos szempont, mint az előző, hiszen ha a weblap nem megfelelő, akkor nem tölti be funkcióját. A weblapon nemcsak az alapvető információkat lehet és kell közzé tenni, hanem egyéb, tájékoztatást segítő anyagokat is, például szakanyagokat, termékinformációkat, tapasztalatokat, élményeket, eseményeket stb. Ez a felhalmozott tudás lehetőséget ad arra, hogy bárki megtekintse és felhasználja azt. A 4. táblázat utolsó három ismérve szerinti elemzést azért tartottam fontosnak, mivel szakértők szerint a külső forrásra csak akkor mutasson link, ha az kapcsolatban van az alap honlap-oldalt létrehozó céggel, és legyen magyarázat a link alkalmazására, és a külső webhelynek pontosan a hivatkozott lapjára mutasson a link. *Ezt a lehetőséget vizsgálataim alapján nem használják ki megfelelően a cégek, holott többségük MLM rendszerben működik, egyre több termékforgalmazójuknak van önálló honlap-oldala, és véleményem szerint a kettő összekapcsolásával növelni lehetne a termékkeladást, és az információtovábbítást.* A „befagyott” link rontja az elérhetőséget, a naprakésziséget. Úgy tűnik, erre minden általam vizsgált cég odafigyel, mivel nem találtam ilyet. Bár a felhasználóbarát menü megítélése már sokkal szubjektívebb, mint az előző ismérvek, mégis alapvető fontosságúnak találom, hiszen véleményem szerint, ha nem ilyen, azzal akár vevőket is veszíthet a cég. Bár eltérő bonyolultságúak és felépítésűek a vizsgált weblapok, de *arra szinte mindegyik odafigyelt, hogy a kezelhetősége „ügyfélbarát” legyen.* Az Immunal Kft. honlapját úgy ítélt meg, hogy nem felhasználóbarát, mivel nagyon sok a rejtett oldal, a legtöbb információhoz csak több kattintás után juthatunk el, amikor véleményem szerint egy átlagfelhasználó inkább elkezd más cégek honlapjain keresgélni (hacsak nem célirányos a keresése).

Sajnálatos, hogy *nagyon kevés cég* esetében (pl. Flavinárium Rt., Immunal Kft.) találtam *honlap-térképet (oldaltérkép, sitemap)*, pedig ez is *megkönnyítené az internetező számára a navigációt.*

Interaktív „ötös fogat” a honlap-oldalakon

Mivel öt interaktív elemet vizsgáltam meg, ezeket interaktív „ötös fogatnak” neveztem el. Sajnálatosnak tartom, hogy az 5. táblázatban feltüntetett öt ló erejét – úgy tűnik, egy kivétellel – *szinte egyáltalán nem használják ki a vizsgált cégek.* Egy ilyen alkalmazás a vizsgált honlapok alig több mint felénél (56,25%-nál) található, kettő vagy három már csak 18,75%-nál (összesen 3 cég esetében), annál többet pedig sehol. Számomra megdöbbentő, hogy az egyik cég a fenti ötös egyikét sem használja!

5. táblázat. A interaktív „ötös fogat” vizsgálata

Interaktív elem	Van	Nincs
E-mail elérhetőség	15	1
Hírlevél	5	11
Fórum	1	15
Szavazás	1	15
Vendégkönyv	1	15

Forrás: saját kutatás (2007).

Nézzük meg ezek közül azt a kettőt részletesen is, amelyet egynél több cég alkalmaz!

Az *e-mail marketing* igen jól kiegészítheti minden speciális célcsoportnál a nyomtatott sajtóbeli marketingtevékenységünket, melynek egyik fajtája az e-mail *hírlevél*, amely hatékonyságnövelő űrlap, mivel a hírlevél kommunikáció az internet legolcsóbb, és leghatékonyabb eszköze, ez az egyik olyan eszköz, amely az internetet igazán értékesé és üzletileg hasznossá teszi. Gyors, hatékony és azonnali látványos eredményt hozhat, cégmérettől függetlenül. Ma már a jogszabályi háttér is adott (2001. évi CVIII. törvény Az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről).

6. táblázat. A kapcsolatok vizsgálata

Cégnév	Kapcsolatok		
	Kiemelt helyen?	E-mail cím?	Milyen információk?
<i>Amway</i>	igen	van, általános (pl. infohu@amway.com)	központ címe, tel., fax, e-mail cím, ügyfélszolgálat elérhetősége
<i>Bionet</i>	igen	van, beszédes (pl. bionet@bionet.hu, richard.erdelyi@bionet.hu)	cím, tel., fax, beosztottak neve és e-mail címe, központok elérhetősége
<i>Biyo-Product Kft.</i>	igen	van, általános (pl. biyo@biyo.hu)	cím, jogosultsági kör, elérhetőség, telefon, mobil, fax, e-mail, térkép
<i>Biovit Pharma Kft.</i>	igen	van, általános (pl. ugyfelszolgalat@biovitpharma.hu, info@biovitpharma.hu)	cím, tel., e-mail cím
<i>CaliVita International</i>	igen	van, általános (pl. huninfo@calivita.com)	telefon, e-mail, cégadatok, raktárak elérhetőségei
<i>Immunal Kft. (Culevit)</i>	igen	van, beszédes (pl. hajnalka.szauer@immunal.hu, immunal@immunal.hu)	név, titulus, e-mail, cím, mintabolt elérhetősége, ingyenes tanácsadás telefonja, faxszáma
<i>Delibo</i>	igen	van, általános (pl. info@delibo.hu)	tel., e-mail cím, cím, térkép
<i>Flavinárium Rt.</i>	igen	van, általános (pl. rendeles@crystal-inst.com, flavinarium@crystal-inst.com)	név, cím, telefon, fax, e-mail cím
<i>Forever Living Products</i>	nem	van, általános (pl. flpbudapest@flpseeu.hu)	cím, beosztás, tel., fax, e-mail cím
<i>Herbalance</i>	igen	van, általános (pl. rendeles@herbalance.hu)	ügyfélszolgálat, telefon, e-mail, cégadatok, üzlet-hálózatok elérhetőségei
<i>Herbalife</i>	nem	nincs	cím, tel., fax
<i>Neways</i>	nem	van, általános (pl. info@a-green.net)	cím, e-mail cím
<i>Sunrider</i>	igen	van, általános (pl. ContactUs@sunrider.com)	cím, tel., e-mail cím
<i>Tahitian Noni International</i>	igen	van, általános (pl. rendeles@tni.com, informacio@tni.com)	cím, tel., fax, e-mail cím
<i>Tiens</i>	nem	igen, országonként változó, általános vagy beszédes (pl. paul@tiens.com.cn, tienszhanghong@tiens.com.cn, pr.wunderlich@tiens.europe.com)	országonként cím, tel., fax, e-mail cím
<i>Yess+ (Yess Plus)</i>	igen	Van, általános (pl. iroda@yessplus.hu)	Cím, térkép, tel., fax, mobil, e-mail cím

Forrás: saját kutatás (2007).

ről (Spam törvény), 1992. évi LXIII. törvény A személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról (Adatvédelmi törvény)). Ennek ellenére a hírlevél adta lehetőségeket a vizsgált cég közül csak 5 használja ki, véleményem szerint ezen mindenképpen érdemes lenne változtatni. Érdekes, hogy több cég esetében termékgalmazóik kihasználják ezt a lehetőséget, míg maga a cég nem!

Az *elérhetőség* vizsgálata azért fontos, mivel a működésére vonatkozó legfontosabb információk alapján bárki naprakészen tud tájékozódni a cégről. A kapcsolatok megmutatását minden cég kiemelt helyre, általában a főmenübe teszi. Az elérhetőségek többsége a címre, telefonszámra, e-mail címre terjed ki, néhány cég esetében a faxszám megadásával, a vezető pozíciókban lévők nevének és elérhetőségének megadásával, esetleg térképpel egészül ki. Az interakció alapja az e-mail, a megadott e-mail címek döntő többsége aligha nevezhető beszédesnek, hiszen utal ugyan a cégnévre a @ után, de előtte nincs konkrét név, csak valamely általános szöveg (info, rendelés stb.), néhány esetben pedig ide is a cégnevet teszik (pl. biyo@biyo.hu). Az e-mail címzettje az esetek 12,5%-ában valamely cégvezető, szintén 12,5%-ában a webmester, és 18,75%-ában (azaz 3 cég esetében) az ügyfélszolgálat. A vizsgált cégek negyedénél (25%) többféle e-mail címet is feltüntetnek, viszont egy cég esetében nincs email-elérhetőség. Jó, követendő ötletnek tartom, hogy pl. az Immunal Kft. megadja a mintaboltjának az elérhetőségét is, valamint az ingyenes tanácsadás telefonszámát, a Delibonál van ingyenes online tanácsadás, a CaliVita és a Herbalance pedig az üzlethálózatok elérhetőségeit.

A kutatás egyéb „érdekességei”

Az e-mail marketinghez hasonlóan a banner (hirdetési csík) is elősegítheti – az interaktivitási lehetősége által – a magas szintű márkaismertséget, másrészt rövid idő alatt nagy elérést tesz lehetővé. Ugyanakkor elsősorban kiegészítő online reklámeszközként használják, és az általam vizsgált cégek közül rendkívül kevés alkalmazza ezt a lehetőséget, mint ahogyan a beúszó pop-up ablakot is csupán egy (Immunal Kft.). Ezen véleményem szerint mindenképpen érdemes lenne változtatni, hiszen így a cégeknek lehetősége nyílna arra, hogy interaktív formában kommunikáljanak fogyasztóikkal, tájékoztassák őket, és egyúttal információt és adatot is nyerhetnek (pl. ha a banner egy kérdőívhez, vagy egy nyereményjáték regisztrációhoz „visz el”), az olvasó pedig nagyon sok hasznos információhoz (és esetleges nyereményhez) juthat ingyen.

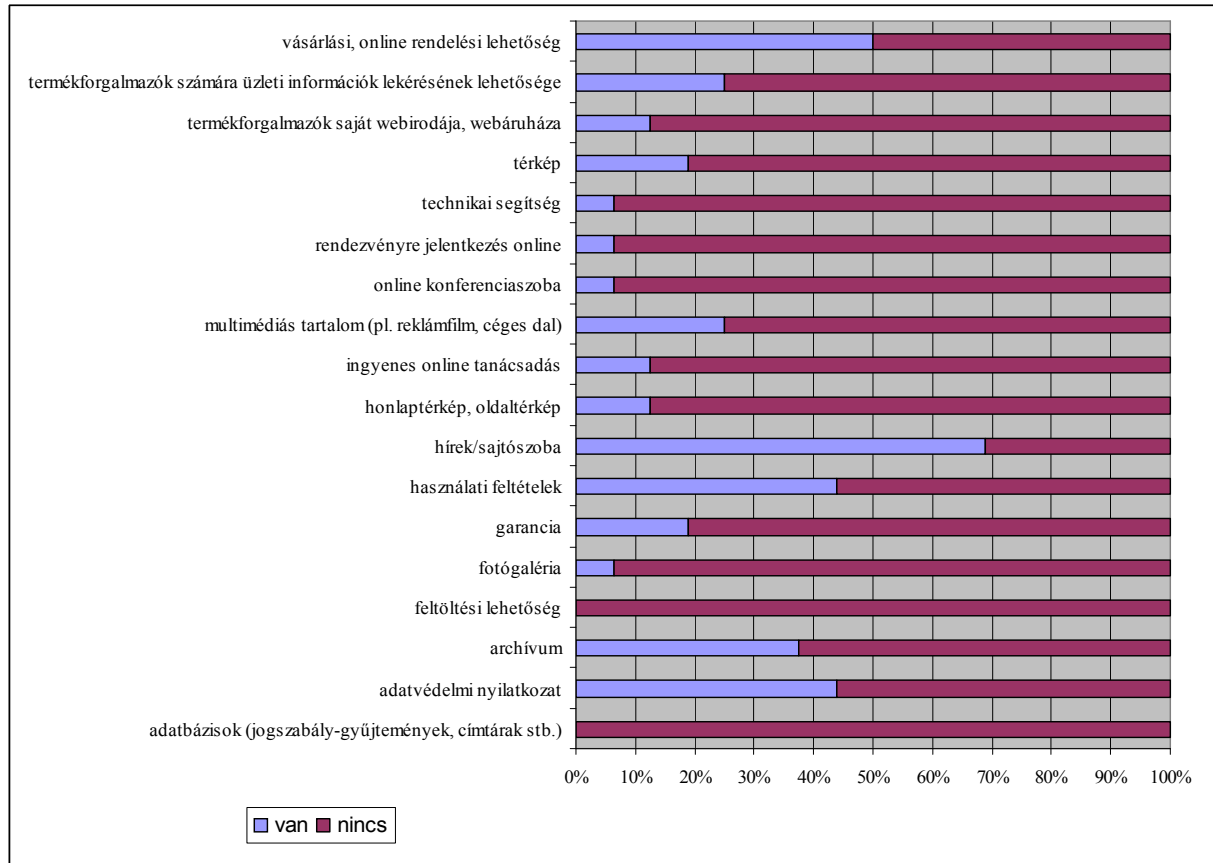
Saját weblapjaikkal a cégeknek lehetősége nyílik, hogy megmutassák elkötelezettségüket az egészségmegőrzés mellett, ezáltal erősítsék a cégimage-t, tehát egyúttal kiváló PR lehetőség is. Vizsgálataim alapján ezt még nem használják ki jelenleg, bár vannak kezdeményezések, pl. a Sunrider az egyetlen a vizsgált cégek közül, amelyik a CSR tevékenységét rendszeresen, kisebb PR-cikkekben mutatja meg, és nemrég bekerült a főmenübe is. Nagyon kevés a PR-cikk, érdemes lenne bizonyos iparági történések esetén is (pl. sok ezredik ügyfélszám elérése, jogszabályi változások stb.), pl. a Flavinárium Rt. belső PR-cikkben tudatta termékgalmazóikkal, hogy egy neves szakmai díjat kapott, de már a vevők felé egy külső PR-cikk formájában nem tették ezt meg.

Elgondolkodtató, hogy mindössze egy cég esetében (Herbalance) van lehetőség vakok és gyengén látók részére kialakított változat bekapcsolására!

Vásárlási, online rendelési lehetőséget a cégek fele kínál fel, azonban rendezvényre jelentkezés online módon, illetve online konferenciaszoba mindössze egy cég weblapján lehetséges. Fotógaléria is mindössze egy cégnél van, míg multimédiás tartalom a vizsgált cégek negyedé-

nek honlapján található. *Elgondolkodtató, hogy a weboldalak harmadán semmilyen hír nem található, archívumot pedig csak a cégek harmada használ.*

Egyéb tartalmi elemek gyakorisága



Forrás: saját kutatás (2007).

A portal-engine jelenlétét tükrözik az eligazodást segítő funkciók, mint például az oldaltérkép, kereső, technikai segítség, adatvédelem. Adatvédelmi nyilatkozat a vizsgált cégek mintegy felénél, de technikai segítség csupán egy, oldaltérkép is csak két cég esetében van.

A weblap ablak a külvilág felé, ennek segítségével a cég megjelenhet globális szinten is, éppen ezért megvizsgáltam azt is, *többnyelvű-e* a weblap. Azt tapasztaltam, hogy a honlapok megtekintését idegen nyelven a vizsgált cégek fele teszi lehetővé, amelyet annak tulajdonítok főként, hogy többségük külföldi tulajdonban van. Többségében angol vagy német nyelvre válthatunk át. Néhány esetben további nyelveket/országot is választhatunk, ha ott is forgalmazza termékeit a cég. De a pontos képhez is hozzátartozik, hogy e honlapok többsége nem önálló, hanem az anyacég magyarországi részlegének honlapja, ezért is többnyelvű.

Következtetések, javaslatok

Magyarországon a rendszerváltás után ugrásszerűen megnőtt a cégek száma az étrend-kiegészítő piacán, azonban az *internetet mint marketingkommunikációs eszközt csak most kezdik el felfedezni*. Többségük csak az utóbbi néhány évben hozta létre és működteti saját honlapját,

holott előbb-utóbb mindegyik kell(ene), hogy rendelkezzen internetes megjelenéssel, mivel az internetes megjelenés az innovatív, 21. századi cég image-ját kelti, így a *téma jelentősége* vitathatatlan. Tapasztalataim szerint az MLM cégek is kezdik felismerni és kihasználni mindent, bár eltérő módon. Például a CaliVita (CF) első honlapja 1997 elején készült el, amely azért volt mérföldkő, mivel így bárki, akár az otthoni számítógépéről is igénybe veheti a CF szolgáltatásait, rendelhet terméket, gyűjthet információkat, és bizonyos jelszavak megadása után lekérheti saját maga, vagy csoportja bónusz pontjait is. Később átalakították a honlapjukat, mely minden országban egy egységes sablon alapján készült el.

Az első elemzési szempontom, hogy *a cég megtalálható-e az adatbázisokban, milyen keresőszavak segítségével, hányadik találatként lehet eljutni a weblapjára*, és a vizsgált cégek közül kik az „*internetkommunikáció úttörői*”. Ezek jelentősége abban rejlik, hogy ha a fentiekre nincs eredmény, akkor ez azt jelenti, hogy a cég a világháló szempontjából gyakorlatilag nem is létezik. A 2. táblázatban feltüntetett – néhol igencsak – eltérő eredményeket annak tudom be, hogy az említett szoftver elsősorban a nemzetközi, míg a második esetben leszűkítettem a keresést kizárólag a magyar nyelvű honlapokra, így tendenciaszerűen a magyar cégekre több, míg a külföldi cégekre kevesebb találatot kaptam. *A vizsgálatba bevont cégek többsége még nem használta ki az ebben rejlő lehetőségeket.* Ezzel szemben a honlap-oldalon való eligazodást segítő *kereső* minden vizsgált cég weblapján megtalálható.

A cégek hatékonyságát, versenyképességét növelheti egy jobb felépítésű, és az online marketing elemeit jobban kihasználó honlap-oldal, ezért megvizsgáltam a navigációs jellemzőket. Az itt megvizsgált ismérvek többségét *nem használják ki megfelelően a cégek.* Javasolnám, hogy *a linkcserében rejlő lehetőségeket használják ki e cégek a jövőben, jelenleg ugyanis csupán két cég teszi ezt meg (Delibo és Immunál Kft.), holott többségük MLM rendszerben működik, egyre több termékforgalmazójuknak van önálló honlap-oldala, és véleményem szerint a kettő összekapcsolásával növelni lehetne a termékeladást (forgalmat), és az információ-továbbítást, azáltal, ha megmutatnák – legalább a legsikeresebb – termékforgalmazóik weblapjainak linkjét.* Sőt, még tovább nőhetne a látogatottságuk, ha mindezt egy *partnerprogram* keretében tennék, azaz, ha cserébe a termékforgalmazóik weboldalán is lenne egy link a cég saját weboldalára. Bár eltérő bonyolultságúak és felépítésűek a vizsgált weblapok, de *arra mindegyik odafigyelt, hogy a kezelhetősége „ügyfélbarát” legyen.* Sajnálatos, hogy *nagyon kevés cég* esetében (pl. Flavinárium Rt., Immunál Kft.) találtam *honlap-térképet (oldaltérkép, sitemap)*, pedig ez is *megkönnyítené az internetező számára a navigációt.*

Mivel öt interaktív elemet vizsgáltam meg, ezeket *interaktív „ötös fogatnak”* neveztem el. Sajnálatosnak tartom, hogy az 5. táblázatban feltüntetett öt ló erejét – úgy tűnik, az e-mail elérhetőség kivételével – *szinte egyáltalán nem használják ki a vizsgált cégek.* Az *e-mail marketing* egyik fajtája az e-mail *hírlevél*, amely hatékonyságnövelő úrlap, ennek ellenére az ebben rejlő lehetőségeket a 16 cég közül csak 5 használja ki. Ezen mindenképpen érdemes lenne elgondolkodni a cégeknek, főleg, hogy több cég esetében termékforgalmazóik jobban kihasználják ezt a lehetőséget, mint maga a cég.

Saját weblapjaikon a cégek megmutathatják elkötelezettségüket az egészségmegőrzés mellett, azért, hogy ezáltal erősítsék a cégimage-t. Ez egyúttal kiváló PR lehetőség is. Vizsgálataim alapján ezt sem használják ki jelenleg, bár vannak már kezdeményezések. Elgondolkodtató, hogy mindössze egyetlen cég esetében van lehetőség *vakok és gyengén látók részére* kialakított változat bekapcsolására, és igen kevés cég használ *bannert* (hirdetési csíkot). *Online rendelési* lehetőséget a cégek fele kínál fel, azonban rendezvényre jelentkezés online módon, illetve *online konferenciaszoba* mindössze egy cég weblapján lehetséges. Fotógaléria is mindössze egy cégnél van, míg *multimédiás tartalom* a vizsgált cégek negyedének honlapján talál-

ható. *Elgondolkodtató, hogy a weboldalak harmadán nem közölnek híreket, kétharmadán pedig nincs archívum.*

A fent említett technikákkal, lehetőségekkel véleményem szerint sokkal jobban kellene élni, úgy, hogy ennek hasznából nemcsak a cég, hanem közvetve vagy közvetlenül saját termékgalmazók (pl. termékgalmazók kapnak egy ingyenes webtárhelyet, weblap-sablont), illetve nem utolsó sorban a fogyasztó is részesül. Ennek megvalósításához többféle tudományt is segítségül hívhatnak, az informatikán, információtechnológián kívül például a marketinget, a szociálpszichológiát stb. Saját kutatásomat a jövőben szeretném kiterjeszteni mind hosszában, mind mélységében. Egyrészt szeretném elemezni a vizsgált cégek közül minél több esetben a honlap-oldalaikon regisztrált felhasználóit, amit azért érzek hasznosnak, mert az általa nyert adatok megalapozói lehetnek a jövőbeli döntéseknek és a weboldal felépítésében elősegítheti a valódi célcsoportok igényeihez való alkalmazkodást. Másrészt szeretném további érendkiegészítőket gyártó és/vagy forgalmazó cégek honlapját is megvizsgálni, valamint szakértők bevonásával (például webdesignert, honlap-elemző informatikust) szubjektív tényezőket is szeretnék górcső alá venni, így átfogóbb következtetésekre juthatok.

Felhasznált irodalom

1. Damjanovich N. (2003): Online marketing alapoktól – felsőfokig. *Bagolyvár Kiadó.*
2. Hohl F. (2004): A Teleházak, mint az információs kultúra hordozói és terjesztői. Teleházas honlapok elemzése. <http://miau.gau.hu/miau/68/hohl1.doc>
3. <http://www.msoft.hu/mlm/>
4. D. S. Janal (1999): Online marketing kézikönyv. *Bagolyvár Kiadó.*
5. Lengyel V. (1999): Az internet világa. *Computerbooks.*
6. Mire viszi a Google? *Index.hu*, 2003. november 5. <http://index.hu/tech/uzlet/ggippo>
7. Pilzer, P. Z. (2005): Merging economics and health. *Jewish Independent*, 2005. február 4., <http://www.jewishbulletin.ca/archives/Feb05/archives05Feb04-10.html>
8. Pungor E. (et al.)–Dőry, T.–Hídvégi E.–Jávorka E.–Mécs L.–Tarján T.–Tóth L. (2000): Innováció – Törvényi keretek – Működési struktúrák. *Stratégiai Füzetek, No. 5. Miniszterelnöki Hivatal, Kormányzati Stratégiai Elemző Központ, Budapest.*
9. Soós G. (2005): Az első telepeseké a legjobb föld – avagy hódítsuk meg elsőként az új-médiát. http://www.marketingpirula.hu/script/site/page.asp?artid=901&Cat_ID=225
10. Töröcsik M. (2003): Fogyasztói magatartástrendek hatása az egészségügyben. „Marketing, public relations és reklám az egészségügyben” VI. Országos Konferencián elhangzott előadás, Budapest.
11. A vizsgált cégek honlap-oldalai.

AZ ELADÁSHELYI REKLÁMOK HATÁSA A VÁSÁRLÓKRA

ABSZTRAKT

A marketingkommunikációs kiadások szerkezetét tekintve a vonal feletti eszközök, így a hagyományos értelemben vett reklám egyre inkább háttérbe szorul és a BTL megoldások kerülnek előtérbe, azon belül is az értékesítés-ösztönzés, ami irányulhat a fogyasztókra és a kereskedőkre egyaránt. A termékkipróbálás esélye, valamint a különféle árengedmények, pontgyűjtő akciók, hűségprogramok, nyereményjátékok üzletben történő meghirdetése fontos, hiszen a vevők így szereznek információt a vásárlás helyszínén. Ugyanakkor a gyártók termékeik értékesítéséhez biztosíthatnak reklámértékű berendezéseket, ezzel ösztönözve a kereskedőket az árukihelyezésre. Jelen tanulmányban a bolti reklámok (POP) vásárlókra gyakorolt hatását kívánom bemutatni, vagyis azt, hogy a fogyasztók milyen folyamaton mennek keresztül, amíg egy akciós termék megvásárlása mellett döntenek, illetve milyen egyéni és helyzeti tényezők befolyásolják passzív fogékonyságukat.

Bevezetés

Az értékesítés-ösztönzés kedvelt piacbefolyásolási eszköz a vállalatok körében, mi sem bizonyítja jobban, mint az évről évre folyamatosan növekvő kiadások. Ezen belül is mind dominánsabb szerephez jutnak az eladáshelyi reklámeszközök (POP, Point of Purchase), hiszen a kereskedők és a gyártók ezen anyagok segítségével próbálják a vevőket meggyőzni előzetesen nem tervezett termék megvásárlásáról. A hiper- és szupermarketek rengeteg reklámanyagot helyeznek el, hogy tájékoztassák a vevőket egy akcióról, hűségprogramról, új márkáról vagy egyszerűen felidézzék a különböző médiumokban elhangzott/megjelent üzenetet. Az üzletben található promóciós anyagok sikeresnek tekinthetők, hiszen a vásárlások legnagyobb része impulzusvásárlás, vagyis a vevők a boltban döntenek a megvásárolni kívánt termékről. Ráadásul kutatások bizonyítják, hogy a bolti reklámokat a vásárlók információforrásnak és nem kerülendő reklámfogásnak tartják.

Néhány gondolat az eladáshelyi reklámokról

A különféle fogyasztókra irányuló ösztönzéseket – árkedvezményeket, egyet fizet kettőt kap akciókat, hűségprogramokat, szezonális kiadásokat, versenyeket, termékbemutatókat – meg kell hirdetni a boltban, melyre alkalmasak a berendezési tárgyak, polcok, poszterek, szórólapok, információs pultok, képernyők, vagyis az üzletben található felületek. Így az eladáshelyi reklám alatt értjük az eladótérben vagy a kirakatban elhelyezett promóciós anyagok összességét. Segítségükkel a fogyasztót a vásárlói döntés pillanatában, fizikai közelségében éri impulzus, ezért bizonyítottan a befolyásolás leghatékonyabb, leginkább célravezető eszköze.

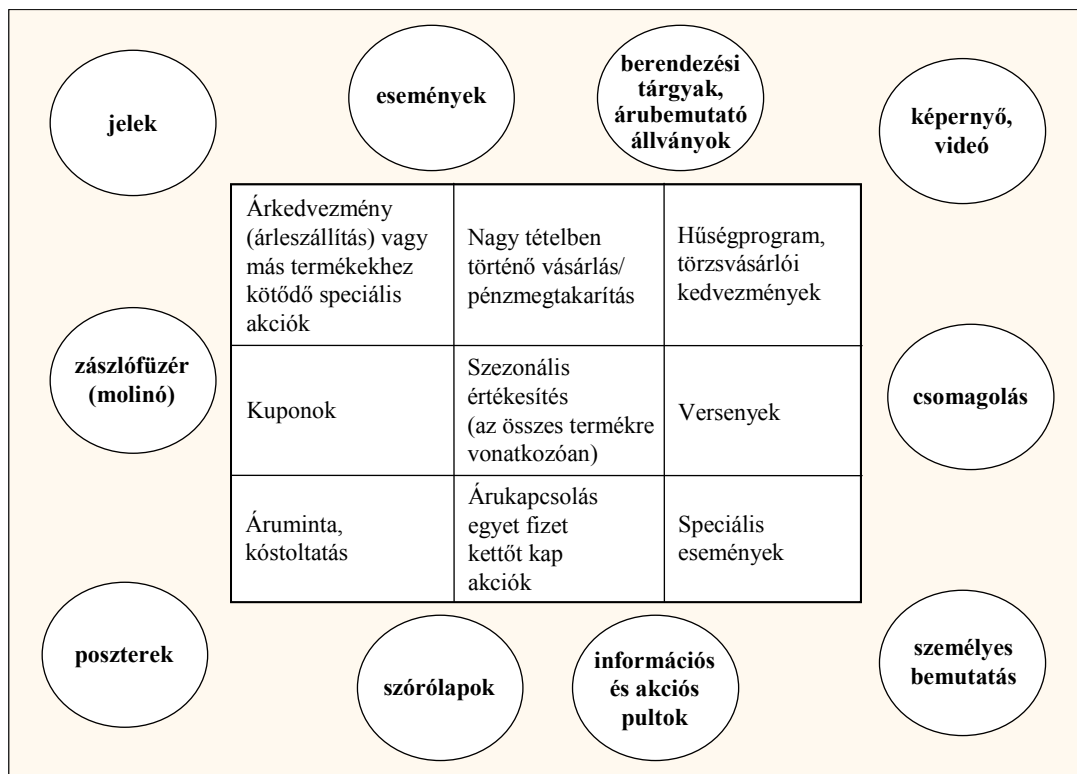
Célja:

- Rövid távú hatás kifejtése.
- A márkaimázs hosszú távú megtartása.
- Figyelemfelkeltés egy új termék iránt.

- Tájékoztatás, információszolgáltatás.
- A vásárlói hűség fenntartása a márkahű fogyasztók körében.
- A termékipróbálás elősegítése a versenytárshoz hű fogyasztók körében. (Varley 2006, Józsa és szerzőtársai 2005.)

Az eladáshelyi reklámok legnagyobb megrendelője az FMCG szektor, azon belül is az italokat, üdítőitalokat gyártó cégek, az édesipar, a tejipar, a kávé- és teatermékek előállítói, a húsipar, a kozmetikai cikkek gyártói, a gyógyszeripar és a gyógyhatású készítmények előállítói, a háztartási tisztítószeres, mosószeres gyártói, valamint a dohányipar. Emellett az elektronikai-, a telekommunikációs vállalatok, valamint a bankszektor is jelentős mértékben használja. Ugyanakkor külföldi és hazai kutatások rávilágítanak arra, hogy a cipő- és ruhakereskedéssel foglalkozó kisvállalkozások marketingkommunikációs költségeik jelentős részét fordítják eladáshelyi reklámozásra, aminek célja a raktárkészletek csökkentése, és háttérben nem áll következő stratégiai gondolkodásmód (Józsa–Fam 2005, Fam–Yang 2006).

1. ábra. Az értékesítés-ösztönzés és az eladáshelyi reklámozás kapcsolata



Forrás: Varley, R. (2006): Retail Product Management. *Routledge*, London, pp. 204.

Az eladáshelyi reklámeszközök népszerűsége

Napjaink rohanó világában az emberek időhiányban szenvednek, nem néznek tévét, vagy ha mégis, akkor azt a mindennapi tevékenység közben teszik, és nem koncentrálnak olyan mértékben, hogy megjegyezzék az üzeneteket. Így az üzletben meg kell ismételni, fel kell idézni bennük, hogy az altudatukból a felszínre kerüljenek. Ráadásul a hagyományos reklámban a termék fotó vagy grafika útján jelenik meg, a POP reklám esetében viszont kézzel fogható. A modern bolttípusok terjedése következtében az élmény, illetve a tapasztalat alapú vásárlá-

sok kerülnek előtérbe, így a kereskedőknek gondoskodni kell arról, hogy a vásárlókat minél több impulzus érje az üzletben (Bäckström és Johansson 2006).

1. táblázat. Az eladáshelyi reklámok előnyei és hátrányai

	Előnyök	Hátrányok
Kihelyezés	A boltban mindenhová kihelyezhető: <ul style="list-style-type: none"> • polcok, polcsorok, • kassza, • bevásárlószatyor. 	A kereskedők saját termékeiket preferálják. A túl sok eladáshelyi reklámeszköz rontja a boltképet.
Célcsoport	Konkrét célcsoportnak szól.	Korlátozott elérés: <ul style="list-style-type: none"> • a vevők 20%-a megy végig az összes soron.
Hatékonyság	Azonnali hatást vált ki: <ul style="list-style-type: none"> • erősíti a márkaváltást, • növeli a vásárolt mennyiséget. 	Fontos az ATL támogatás.
Befolyásolás	A kereskedőknek versenyelőnyt jelenthet.	A termékválasztást és nem az üzletválasztást befolyásolja.

Forrás: <http://www.hrsbdc.org/marketing/media/place>

Az eladáshelyi reklámeszközök fajtái

A **polchelyi kommunikáció** szempontjából a wobblereknek (lengő árcímke tartó) és a polcsíkoknak van meghatározó jelentősége. Legfőbb előnyük, hogy erős imázs hatásúak, impulzívan kommunikálnak lényeges információkat (pl. árat), gyártásuk alacsony költségű, gyorsan megvalósíthatók, illetve valamennyi termék kategóriára alkalmazhatók.

A **polc-közeli kommunikáció** legfőbb eszközei a displayek (árubemutató állványok), attrapok (belógatott plakátok, a földön vagy a pulton álló reklámanyagok) és a padlómatrica. Előnyük, hogy nagyobb kommunikációs felületen jelennek meg, így jobban felkeltik a vásárlók figyelmét. Azonban gyártásuk költségesebb, illetve kihelyezésük megfelelő koordinációt igényel.

A display alapvető feladata, hogy biztosítsa a termék másodlagos kihelyezését. Ezenkívül fontos, hogy funkcionálisan működjön, megfelelő mennyiségű termék elhelyezésére legyen alkalmas, valamint kommunikációs csatornaként információt továbbítson a vásárlók felé. Az árubemutató állvány akkor hatásos, ha felhívja a figyelmet a termékre, alkalmazása rentábilis, javítja a márkaimázst, lehetőséget teremt az áru speciális ismérveinek közlésére, biztosítja a könnyű feltölthetőséget és árulevételt.

Közvetlenül a termék előtt, az üzletek keresztirányú fősorán vagy a pénztársoron elhelyezett padlómatricák közül egyre divatosabbak, vonzóbbak a beszélő vagy háromdimenziós változatok.

Létezik az eladáshelyi reklámoknak egy szűk csoportja, melyet alapvetően a kisvállalatok alkalmaznak, mert sok esetben a gyártók ingyenesen bocsátják rendelkezésükre. Itt kell megemlíteni a pénzvisszaadó tálakat, ártáblákat, ársíneket, jégvödröket, Nyitva–Zárva táblákat.

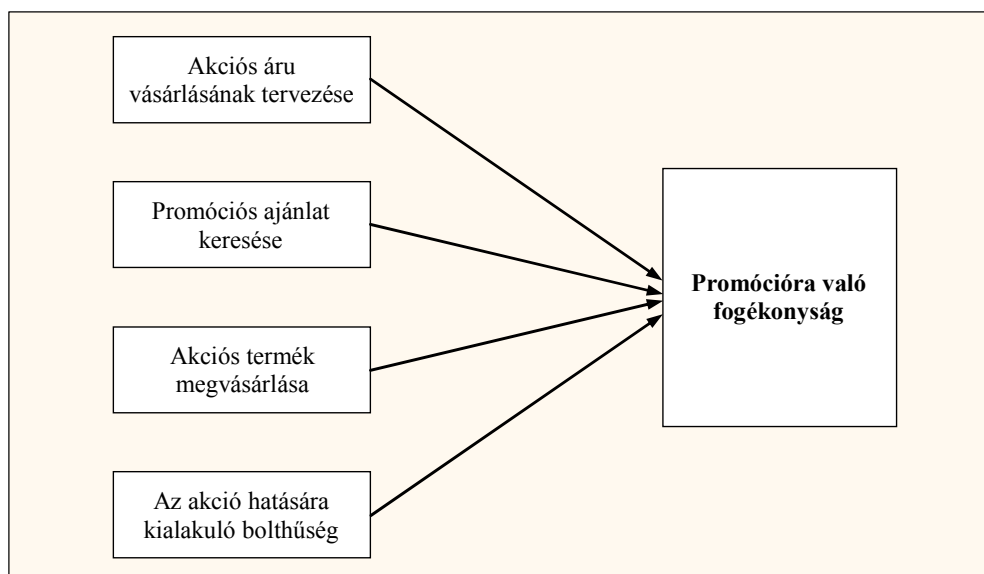
Az eladáshelyi promóciókra való fogékonyság

A vásárlási döntések közel 70%-a az eladás helyén születik meg, vagyis nincs racionális értékelés, kognitív információ-feldolgozás, hanem impulzusvásárlás (Benning 1992, Inman et al. 2004, Hofmeister-Tóth 2006). A fogyasztók vásárlásra való késztetést érznek, ami függ a személyiségétől, társadalmi-gazdasági helyzetétől, pillanatnyi hangulatától, és az eladáshelyi reklámoktól. Magyarországon elsősorban az akciók, árengedmények kedveltek, és annak hatására döntenek úgy a vevők, hogy olyan terméket vásárolnak meg, amit előzetesen nem terveztek.

Bäckström és Johansson (2006) szerint a vásárlókat különböző egyéni és helyzeti változók befolyásolják az eladás helyén. Az egyéni változók közé tartozik az életkor, nem, az idő nyomása, a vásárló hangulata, anyagi helyzete és a vásárláskori érintettség. A helyzeti változók két típusa van, mégpedig a bolttól elválaszthatatlan és az elválasztható tényezők. Amíg az előbbiek közé tartozik a szín, zene, hőmérséklet, illat, az utóbbiak közé az épület, a járólap, a berendezési tárgyak, valamint az eladáshelyi reklámok.

Schneider és Currim (1991), illetve Ailawadi (2001) empirikus kutatások keretében vizsgálták a vásárlók passzív fogékonyságát, vagyis az eladáshelyi reklámeszközök iránti érzékenységet. Az USA-ban a Kisvállalkozások Fejlesztési Központja által végzett kutatás szerint leginkább a fiatal, átlagos jövedelmű egyedülálló, szinglik kedvelik az eladáshelyi reklámokat.⁶ Spanyolországban Martínez és Montaner (2006) szerint a bolti reklámozást preferáló spanyol vásárlók a következő pszichográfiai ismérvekkel karakterizálhatók: ártudatosak, kevésbé minőségtudatosak, élvezik a vásárlást, fogékonyak az újdonságokra, impulzusvásárlók, nem márkahűek, előre megtervezik a vásárlást és hajlandók a raktározásra, ezért kedvezményes feltételek mellett akár nagyobb mennyiséget is megvesznek.

2. ábra. Az eladáshelyi reklám hatására történő vásárlás modellje



Forrás: Anić, I. D.–Radas, S. (2006): The consumer in-store purchasing behavior associated with deal – proneness for a hypermarket retailer in Croatia. *Privredna kretanja i ekonomska politika* pp. 67.

⁶ <http://www.hrsbdc.org/marketing/media/place>

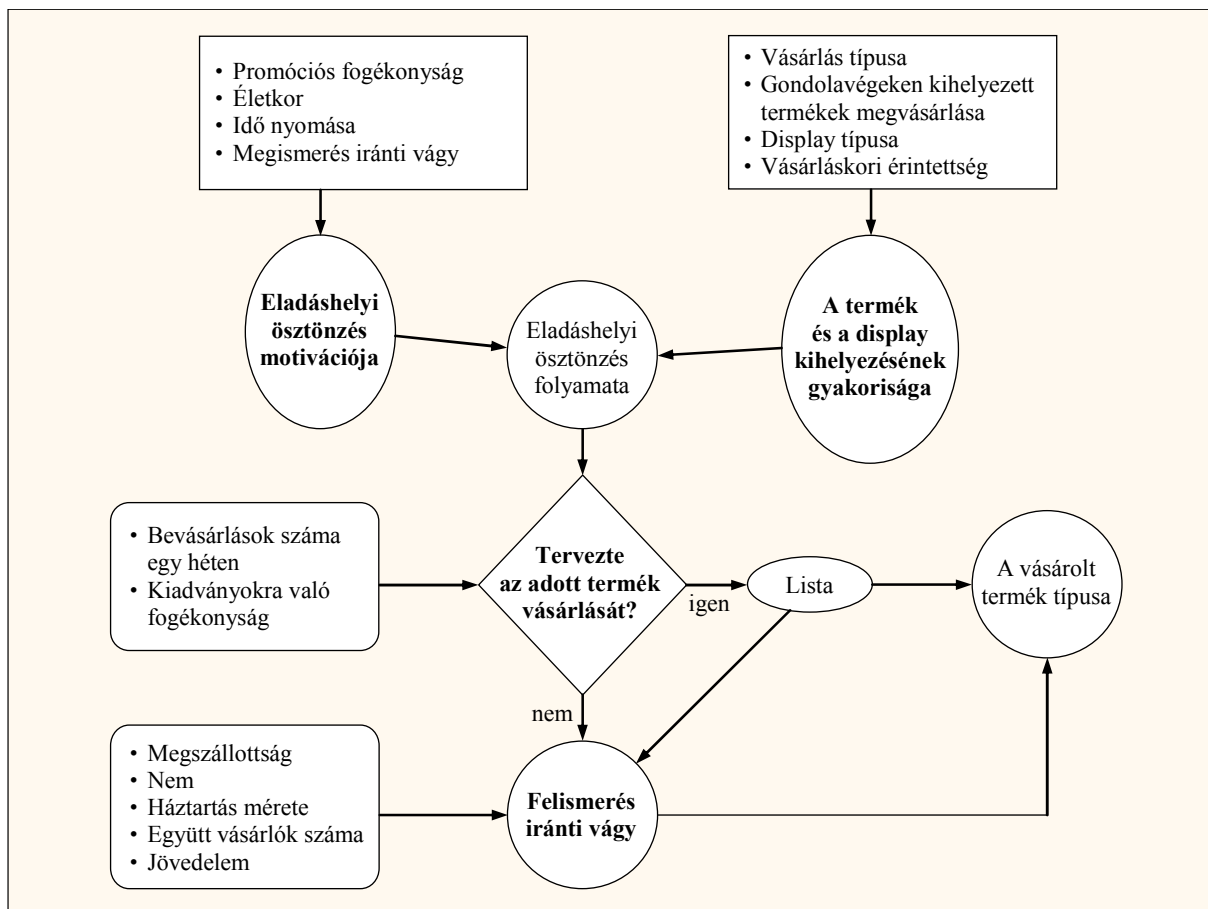
Aniç és szerzőtársa (2006) öt eladáshelyi technika – márkázott termékek eladáshelyi reklámja, napi és havi árengedmények, displayek, valamint az ingyenes áruminták – hatását vizsgálták a horvátországi hipermarketek vásárlói körében. Tanulmányukban a fogyasztók eladáshelyi promóciókra való fogékonysága, a promóciós tervezés, keresés, vásárlás, valamint az akció hatására kialakuló bolthűség közötti kapcsolatot tárják fel.

A fogyasztók a bevásárlás során előszeretettel raknak promotált élelmiszert vagy nem élelmiszer jellegű árucikket kosarukba. Az akciós áru vásárlásának megtervezése, a promóciós ajánlat keresése, az akciós termék megvásárlása, valamint az eladáshelyi ösztönzés hatására kialakuló bolthűség befolyásolja a promóciós fogékonyságot. (Lásd 2. ábra.)

Összességében azok tekinthetők fogékonynak a bolti akciókra, akik előre eltervezik, hogy az üzletben promotált árucikket fognak vásárolni, és kifejezetten keresik az árengedményeket, termékbemutatókat, valamint a termékkihelyezéseket. Érdekes, hogy a szerzők primer kutatásuk eredménye szerint az akciós áru megvásárlása és a promóciós fogékonyság között nincs kapcsolat. A vásárlóknak három csoportja különíthető el a hipermarketben elköltött pénz és az élelmiszervásárlásra fordított havi összeg hányadosa alapján: nem hűségesek (50% alatti), hűségesek (51–80%), és a kiemelten hűségesek (81% feletti). Az empirikus vizsgálat értelmében minél inkább hű valaki az üzlethez annál inkább fogékonny az eladáshelyi promóciókra.

Az eladáshelyi döntéshozás modellje

3. ábra. Az eladáshelyi döntéshozás modellje



Forrás: Inman et al. (2004): Where the Rubber Meets the Road: A Model of In-Store Consumer Decision Making. Pp. 41.

Inman és szerzőtársa (1998) két fő – helyzeti és egyéni – tényezőt különböztet meg az eladáshelyi reklámokkal kapcsolatban. Egyrészt léteznek a *fogyasztóknak* olyan *speciális jellemzői*, amelyek az eladás helyén befolyásolják őket döntésükben. Ide tartoznak a következő demográfiai, pszichográfiai és viselkedési tényezők: nem, életkor, jövedelem, a háztartás mérete, szórólapokra való fogékonyság és a promóciós fogékonyság, az idő nyomása, megszállottság, vásárláskori érintettség és a vásárlási gyakoriság egy héten belül. Másrészt a *vásárlás bizonyos körülményei* is hatással vannak a fogyasztókra, úgymint a gondolavégekre kihelyezett termékek és a display típusa, amiről a kereskedők döntenek, valamint a vásárlás típusa, az együttevásárlók száma és a bevásárló lista használata.

A szerzők kifejlesztettek egy olyan empirikusan is tesztelt modellt, ami négy fő szempontot különít el az eladáshelyi reklámok hatására történő vásárlással kapcsolatban. Az egyik ilyen a *kihelyezések gyakorisága*, ami arra utal, hogy mennyi árubemutató állvány található az üzletben. A másik tényező az *eladáshelyi ösztönzés motivációja*, vagyis mi sarkallja arra a vásárlókat, hogy különféle POP eszközök hatására hozzák meg döntésüket. A harmadik szempont a *potenciális szükségletek felismerése*, ami egyet jelent a vásárlásnak a megtervezésével. Itt szintén négy esetet lehet megkülönböztetni, mégpedig az előre nem tervező, a termék kategóriát megtervező, a konkrét márkát meghatározó vásárlót és a márkaváltót, aki végül más márkát vesz, mint amit előre kigondolt. Az utolsó aspektus a *felismerés iránti vágy*, vagyis az eladáshelyi reklámeszközök emlékeztető funkciót töltenek be azoknál, akik előre nem tervezik meg a vásárlást. A kutatók azonosították azokat a demográfiai, pszichográfiai és viselkedési tényezőket, melyek e négy elemet befolyásolják. (Lásd 3. ábra.)

1. A kihelyezés gyakorisága

A bevásárlás típusa: A nagybevásárlást végző egyének ráérnek, hosszabb ideig tartózkodnak a boltban, így fogékonyabbak az eladáshelyi reklámokra szemben azokkal, akik a nagybevásárlás alkalmával elfelejtett vagy az éppen már elfogyott terméket vásárolják meg, melyek jellemzően előre nem tervezett, sürgősségi vagy kiegészítő vásárlások.

A gondolavégeken kihelyezett termékek megvásárlása: A bevásárlás típusa meghatározza, hogy mennyi gondolavégeken kihelyezett terméket helyeznek kosarukba az egyének. A nagybevásárlást végző egyének jobban felfigyelnek a sorvégeken bemutatott árucikkekre.

A display típusa, elhelyezése: A vásárlók az üzletek bizonyos részein nagyobb valószínűséggel tartózkodnak, éppen ezért oda érdemes a bemutató állványokat kihelyezni.

Vásárláskori érintettség: A magas involváltság általában értékes, presztízstermékek (autó, ház) beszerzése esetén jellemző, amikor a vásárlás hatással van az önképre, magas az észlelt kockázat, és örömet okoz. Amennyiben az ellenkező helyzet áll fenn a fogyasztók alacsony involváltsággal írhatók le. Magas érintettség esetén a vevők sok információt gyűjtenek a döntés meghozatala előtt. Az alacsony involváltsággal jellemezhető egyének nem törődnek a tájékozódással, így ők a reklámokkal érhetőek el (Jobber 2006). A vásárlásban érintettebb vásárlók a boltban keresik az információkat, így fogékonyak az eladáshelyi reklámokra.

2. Az eladáshelyi ösztönzés motiváció

Promóciós fogékonyság: Azok a fogyasztók, akik kedvelik a különböző akciókat fogékonyabbak az eladáshelyi reklámokra a jó üzlet meghozatala érdekében. Ez a vevőkör nem hatá-

rozza meg előre, hogy melyik konkrét márkát veszi meg, hiszen szívesen dönt a boltban, az ott látott promóciók hatására.

Életkor: Az idősebb vásárlók kevésbé motiváltak az eladáshelyi információk megszerzésében, mint a fiatalabbak.

Idő nyomása: Vannak olyan vásárlók, akik hosszabb idő alatt döntenek el, hogy melyik márkát vegyék meg, vagyis több időt fordítanak keresésre, információszerezésre. A keresés használati költsége háztartásonként eltérő. Azok a fogyasztók, akik idő hiányában szenvednek, nem tudnak a boltban ráérősen nézelődni, tájékozódni az akciókról. Aki több időt tölt az üzletben, nagyobb valószínűséggel vásárol olyan dolgokat, amit előre nem tervezett. Az idő nyomása akadályozza az eladáshelyi döntéshozást.

Megismerés iránti vágy: Az egyének különböznek abban, hogy mennyire tartják fontosnak a termékekről, márkákról, akciókról, promóciókról való tájékozódást. Akik számára lényeges a megismerés, nagyobb valószínűséggel használják az üzeneteket végső döntésük meghozatalához szemben azokkal, akik számára nem.

3. A potenciális szükségletek felismerése

Bevásárlás száma egy héten: Azok a fogyasztók, akik gyakrabban vásárolnak, előre eltervezik a vásárlást, és kisebb arányban hozzák meg döntéseiket az eladás helyén.

Kiadványokra való fogékonyság: Kiadvány alatt értendő a szórólap, a helyi újságokban megjelenő hirdetés és a körlevél. Azok a vásárlók, akik az akciós újság vagy más direkt mail ösztönzők hatására döntenek el, hogy melyik boltban vásároljanak, vagy mit vásároljanak, kisebb arányban hozzák meg döntéseiket az eladás helyén. Ezt erősíti meg Schneider és Currim (1991) kutatása miszerint a háztartások jellemzően egyfajta fogékonyságot mutatnak vagy az aktív (szórólap, kupon) vagy a passzív (eladáshelyi reklámok) technikákat részesítik előnyben.

4. A felismerés iránti vágy

Vannak olyan vásárlók, akiket az eladáshelyi reklámeszközök arra emlékeztetnek, hogy milyen terméket kell megvenniük. A felismerés utáni vágy akkor jelenik meg, ha a fogyasztók nem tervezik el előre a vásárlást.

Megszállottság: Vannak olyan „mániákus” vásárlók, akik kevésbé képesek a vásárlási kényszerüket kontrollálni. Az ilyen típusú fogyasztókat általában nem a termék vagy az akció gazdasági haszna, hanem a hedonista élmények, az öröm, a felfedezés motiválja. A megszállott fogyasztók több spontán döntést hoznak, amit a POP eszközök használata még inkább fokoz.

Nem: A háztartásoknak általában a nők vásárolnak, ezért jobban felismerik, hogy milyen termékre van szüksége családjuknak. A nők információfeldolgozása kontextus függő és divatorientáltabb, mint a férfiaké, így összetettebb információkra van szükségük a környezetből. A nők többször döntenek az eladás helyén, mint a férfiak.

Háztartás mérete: A nagyobb családok több szükségletet fedeznek fel, mint akik saját maguk számára vásárolnak, vagy a kisebb méretű háztartások.

Együtt vásárlók száma: Az előre nem tervezett termékek megvásárlásának esélye lineárisan nő, az együtt vásárlók számával. Például egy anyuka sokkal nagyobb valószínűséggel vesz édességet, ha vele van a gyermeke, mint akkor ha nincs.

Jövedelem: A nagyobb jövedelmű háztartások több szükségletkielégítő terméket tudnak megvenni, mint a szerényebb körülmények között élők. A jól szituált egyének megengedhetik, hogy olyan árucikkeket is megvegyenek, amit előzetesen nem terveztek.

Bevásárló lista használata: A bevásárló lista megléte nem feltétlenül zárja ki az eladáshelyi reklámeszközök befolyásoló hatását, de ugyanakkor egyfajta kötelezettségként szolgál. Azok a vásárlók, akik bevásárló listával érkeznek a boltba, kevesebb döntést hoznak az eladás helyén.

Következtetések, javaslatok

Az üzletben lebonyolított reklámakciók egyre jelentősebb szerepet töltenek be mind a hazai, mind a nemzetközi piacon, mi sem bizonyítja ezt jobban, mint hogy újabb és újabb gyártó vállalatok megjelenése. Kutatások bizonyítják, hogy az eladáshelyi reklámeszköz akkor hatékony, ha egy integrált marketingkommunikációs program részét képezi, vagyis a fogyasztók a boltban, a vásárlás helyszínén olyan üzenetekkel találkoznak, melyek a tömegkommunikációs eszközökön már megjelentek, így a felismerésnek van meghatározó szerepe (Cummins és Mullin 2002)⁷.

A POP eszközökkel szemben a márkatulajdonosok, a kereskedők és a fogyasztók eltérő követelményeket támasztanak. Amíg a gyártók számára a minél kedvezőbb termékbemutató, és a keresletnövelés lényeges, addig a kereskedők a vonzó boltkép megteremtését, a kis helyfoglalást, illetve a termék kategória számára történő forgalomnövekedést tartják szem előtt. Ugyanakkor a vevők az egyszerűségekre vágnak, kiváló szolgáltatásban akarnak részesülni, könnyen eligazodni a polcok között, valamint információt várnak az eladáshelyi reklámoktól. A bolti reklámeszközök tervezésére, gyártására szakosodott cégek alapvető feladata, hogy a termelők, kereskedők és vevők érdekeit összehangolják.

A sikeres POP stratégia megtervezéséhez feltétlenül szükséges a fogyasztói döntéshozás folyamatának tanulmányozása és a passzív fogékonyságot befolyásoló demográfiai, pszichográfiai, valamint viselkedési jellemzők feltárása. Az egyéni jellemzőkön túl lényeges a vásárlás bizonyos körülményeinek figyelembevétele. Így a kereskedők tisztában lesznek vele, hogy milyen szempontok alapján alakítsák ki ösztönzési stratégiájukat, a bolt mely részén helyezték el árubemutató-állványait, továbbá melyik az a vásárlói kör, aki leginkább befolyásolható ezekkel az eszközökkel. A kiskereskedők hatékonyságának javítása érdekében Magyarországon is érdemes lenne egy olyan kutatást végezni, ahol az eladáshelyi reklámokra való fogékonyságot vizsgálnák.

⁷ Primer kutatás keretében 21 márka, 8 különböző termék kategória kapcsán vizsgálták 9000 amerikai háztartás vásárlási és tévénézési szokásait. A megfigyelés egy másik fontos eredménye, hogy elsősorban azoka a reklámok hatékonyak, amelyek valamilyen ösztönzést (árengedményt, pontgyűjtő akciót, nyereményjátékot) hirdetnek.

Felhasznált irodalom

1. Ailawadi, K. L.–Neslin, S. A.–Gedenk, K. (2001): „*Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions*”. *Journal of Marketing*, Vol. 65 pp. 71–89.
2. Anić, I. D.–Radas, S. (2006): „*The consumer in-store purchasing behavior associated with deal – proneness for a hypermarket retailer in Croatia*”. *Privredna kretanja i ekonomska politika* 109, pp. 62–81.
3. Bäckström, K.–Johansson, U. (2006): „*Creating and consuming in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives*”. *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol. 13 pp. 417–430.
4. Benning, A. E. (1992): *Advertising, Point-of-Sale, Amacom*.
5. Cummins, J.–Mullin, R. (2002): *Sales Promotion – How to create, implement and integrate campaigns that really work, Kogan Page, London*.
6. Fam, K. S.–Yang Z. (2006): „*Primary influences of environmental uncertainty on promotions budget allocation and performance: A cross-country study of retail advertisers*”. *Journal of Business Research*, Volume 59, No. 2, pp. 259–267.
7. Hofmeister-Tóth Ágnes (2006): *Fogyasztói magatartás. Aula Kiadó, Budapest*.
8. <http://www.hrsbdc.org/marketing/media/place> Letöltés ideje: 2007. október 27.
9. Inman, J. J.–Ferraro, R.–Winer, R. S. (2004): *Where the Rubber Meets the Road: A Model of In-Store Consumer Decision Making, The In-Store marketer*.
10. Inman, J. J.–Winer, R. S. (1998): „*A Model of In-Store Decision Making*”. *Marketing Science Institute, Working Paper* pp. 98–122.
11. Jobber, D.–Lancaster, G. (2006): *Selling and Sales Management. Prentice Hall, Pearson Education, Edinburgh Gate*.
12. Józsa László–Piskóti István–Rekettye Gábor–Veres Zoltán (2005): *Döntésorientált marketing. KJK-KERSZÖV, Budapest*.
13. Józsa László (2003): *Marketing – reklám – piackutatás II. Göttinger Kiadó, Veszprém*.
14. Józsa, L.–Fam, K. S. (2005): „*Sales promotion is retailing – Comparative study between New Zealand and Hungary*”. In: *Purchase, S. ed.: Broadening the Boundaries- ANZMAC Conference Proceedings, The University of Western Australia*, pp. 33–38.
15. Martínez, E.–Montaner, T. (2006): „*The effect of consumer’s psychographic variables upon deal-proneness*”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13 pp. 157–168.
16. O’ Guinn, T. C.–Allen, T. C.–Semenik, R. J. (2006): *Advertising & Integrated Brand Promotion. Thomson South Western*.
17. Pelschmacker, P.–Genins, M.–Berg, J. (2006): *Marketing Communications – A European Perspective. Pearson Education, Prentice Hall*.
18. Schneider, L. G.–Currim, I. S. (1991): „*Consumer Purchase behaviors associated with active and passive deal-proneness*”. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8 pp. 205–222.
19. Tóth Arnold (2006): „*A vásárláshelyi kommunikációs eszközök fogyasztókra gyakorolt hatása*”. *reklámMérték – Kommunikációelméleti szaklap – IV. évf. 33. szám*.
20. Tóth Arnold (2007): „*Az eladáshelyi reklámozás hatékonysága*”. *reklámMérték – Kommunikációelméleti szaklap – V. évf. 37. szám*.
21. Varley, R. (2006): *Retail Product Management. Routledge, London*.

Tárkányi Eszter
Tudományos segédmunkatárs
Széchenyi István Egyetem Marketing és Menedzsment Tanszék
E-mail: tarkanyi@sze.hu

A REFERENCIACSOPORT-BEFOLYÁSRA VALÓ FOGÉKONYSÁG ÉS A VÉLEMÉNYVEZETŐI SZEREP KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS EGYES TERMÉKKATEGÓRIÁK ESETÉBEN

ABSZTRAKT

Írásomban a társas befolyás fogyasztói magatartásban betöltött szerepével foglalkozom, hiszen az image-társítások révén a fogyasztás kiváló terepet biztosít az énkép kifelé történő megjelenítésére, sőt, a „lehetséges én” demonstrálására is. Bemutatom a referenciacsoport-befolyás megnyilvánulásának különböző szintjeit, valamint megvizsgálom az értékek és a normatív befolyásra való fogékonyság közötti kapcsolatot. Az elméleti áttekintés után annak az empirikus kutatásnak a tanulságait foglalom össze, amelyet 2007 tavaszán végeztem 14–25 éves fiatalok körében, s amelyben arra kerestem a választ, mely termékkategóriák esetében érhető tetten legerőteljesebben a pozitív referenciacsoportok fogyasztói döntésekre gyakorolt hatása, illetve melyek azok a termékkategóriák, ahol a válaszadók maguk is befolyásoló szerepkörben jelennek meg mások számára. A két kérdésre adott válaszokat egymással összevetve érdekes megállapításra juthatunk: a legtöbb vizsgált termékkategória esetében a „befolyásolt”, illetve a „befolyásoló” szerep között szignifikáns korreláció mutatható ki.

Bevezetés

Levy (1959) a szimbolikus fogyasztásról szóló elméletében a fogyasztási cikkeket jelentéssel bíró szimbólumokként írja le, amelyek alkalmasak arra, hogy kielégítsék az egyén én-prezentációra irányuló szükségleteit. Azaz – megállapítása szerint – az emberek nem csupán funkciójuk miatt vesznek meg bizonyos termékeket, hanem azért az üzenetért, amit a termék közvetít. A márkázás és a reklámozás nyilvánvalóan központi szerepet játszik a javakhoz való szimbolikus jelentéstartalom hozzákapcsolásának folyamatában. (A legmeggyőzőbb empirikus bizonyítékát mindennek először Aaker (1999) adta meg, amikor kutatásában arra kérte alanyait, hogy értékeljenek bizonyos márkákat aszerint, hogy mely szituációkban használják őket leggyakrabban.) A termékek hasznossága eszerint két tényezőből tevődik össze: beszélhetünk tényleges (funkcionális) hasznosságról, valamint imázs-hasznosságról is. Ez utóbbit a társadalmi megbecsülést tükrözi, amely a termék tulajdonosát megilleti, továbbá azt a kisebbrendűségi érzést, amelyet a másik fogyasztó szenved el annak a társadalmi normának köszönhetően, amely az adott termék birtoklásának kedvez (Krähmer 2005). Englis és Solomon (1997) felhívja a figyelmet arra: fontos, hogy a fogyasztó képes legyen helyesen dekódolni egy adott kultúra korszellemét (azaz felismerje, mely termékcsoport mely identitást fejezi ki), és kódolni a „megfelelő” identitást a kívánt szerep betöltése érdekében.

A társas befolyás jelentősége a fogyasztói döntésekben

A szociálpszichológia az én-prezentációs motívumok két fajtáját különbözteti meg: ezek lehetnek stratégiai vagy expresszív jellegűek. Az előbbi célja, hogy befolyásolja a mások által az egyénről alkotott képet, míg az utóbbi az én felépítését és az identitás kialakítását tűzi zászlajára. Más megközelítés szerint a birtoklás kielégíthet egyrészt pszichológiai szükségleteket, így például hozzájárulhat az énkép aktív alakításához, megerősítheti és kifejezheti az öniden-

titást, egyúttal lehetővé teszi az egyén számára, hogy megkülönböztesse önmagát másoktól. A birtoklás ugyanakkor társas célt is szolgálhat azáltal, hogy a családhoz, egy adott közösséghez és/vagy kulturális csoportokhoz fűződő társadalmi kötelekeket tükrözi vissza (ide értve a márkaalapú közösségeket is) (Escalas–Bettman 2005).

A referenciacsoport márkahasználata image társításokat, az azzal való azonosulás pedig pszichológiai hasznosságérzetet nyújt a fogyasztó számára. Hogy elérjék az én-azonosságukkal kapcsolatos céljaikat, az emberek gyakran termékeket és márkákat használnak arra, hogy kialakítsák és megmutassák énképüket. A „lehetséges én” – azaz az egyénnek arra vonatkozó elképzelése, hogy milyenné válhat, milyen szeretne lenni, illetve milyen nem szeretne lenni – szintén motiválja a viselkedést a személyes célok elérésére. Ennek során az emberek arra törekednek, hogy önmagukról kedvező és konzisztens képet alkossanak. Mowen a szimbolikus fogyasztás és az énkép közötti szoros kapcsolat működési mechanizmusát három lépcsőben világítja meg (Mowen 1993). Először is, az egyén megvásárolja azt a terméket, amely énképét szimbolizálja, a referenciacsoport pedig összekapcsolja a választott terméket az egyénnel. Következésképp a referenciacsoport az adott termék szimbolikus vonásait az egyén saját jellemzőiként fogja fel.

Hawkins, Best és Coney (1986) a termék- és márkaválasztásra nézve a referenciacsoport-befolyás három szintjét különbözteti meg, a következők szerint:

- a referenciacsoportnak **nincs** befolyása;
- a referenciacsoport befolyásolja a **termékkategória** használatát;
- a referenciacsoport befolyásolja a **terméktípus** megválasztását;
- a referenciacsoport befolyásolja a termékkategórián belüli **márválasztást**.

A szerzők kiemelik azonban, hogy a márválasztás esetében többnyire nem egy konkrét márka, hanem bizonyos márkák halmazának elfogadását vagy elutasítását befolyásolja a referenciacsoport-hatás.

A referenciacsoportok fogyasztói magatartásban betöltött szerepét vizsgálva hangsúlyoznunk kell, hogy az értékek általánosabb, a szituáció jellemzőitől függetlenebb, stabilabb és tartósabb konstrukciók, mint például a normatív befolyásra való fogékonyság. McGuire (1968) „gyenge jellemvonásnak” nevezi ez utóbbit, mivel jelentős mértékben függ az adott szituációtól. Fishbein és Ajzen (1975) szintén kiemeli, hogy a normatív megfontolások viselkedésre gyakorolt hatása egy adott egyén esetében is változó lehet, olyan szituációs tényezőktől függően, mint például a magatartás külső szemlélő számára való megfigyelhetősége.

Batra, Homer és Kahle (2001) az értékek, a normatív típusú referenciacsoport-befolyás, valamint az egyes termékjellemzők fontossági súlyának megítélése közötti kapcsolatot vizsgálta, majd állított fel elméleti modellt, melynek helytállósága az empirikus kutatások során is beigazolódott. Az általuk megkonstruált SNI (*'Susceptibility to Normative Influence'* – Normatív befolyásra való fogékonyság) mutató fogalmát a következőképpen határozták meg: „annak mértéke, ahogyan az egyén befolyásolhatósága az egyes szituációkban megnyilvánul” (Batra–Homer–Kahle 2001. p. 116.). Véleményük szerint az értékek meghatározói az SNI mértékének. Batra, Homer és Kahle 18–70 közötti alanyokat vizsgált a következő hipotézisek tesztelésére:

- (1) Az értékek közül csupán a külső értékek (mint például a valahová tartozás, tisztelet elnyerése, meghitt kapcsolatok fontossága) mutatnak szignifikáns kapcsolatot az SNI-vel, a belső értékek nem;
- (2) Az SNI szignifikáns kapcsolatban áll azon termékjellemzőknek tulajdonított fontossággal, amelyek a társadalom számára láthatóak;

- (3) Az SNI a külső értékeknek a társadalom számára látható tulajdonságok fontossági súlyára gyakorolt hatása között közvetítő szerepet tölt be, a következők szerint:

külső értékek → SNI → terméktulajdonságok fontossági súlya.

Elemzésük során – melyben egyrészt a ruházati cikkek jellegzetességeit, másrészt általános terméktulajdonságokat vizsgáltak – mindhárom hipotézis megerősítést nyert.

A társas befolyás meghatározó szerepe a fogyasztói magatartásban a fogyasztói döntéshozatal modelljeiben is megjelenik, amelyek a társadalmi normákat és a személyközi kapcsolatokat egyaránt a magatartási szándék mozgatórugóinak tekintik (Lascu–Bearden–Rose 1995). Mindennek a gyakorló marketing szakemberek is tudatában vannak, hiszen meggyőző kommunikációjukban ugyanezre a feltevésre építenek (lásd például a „Haverok-Buli-Fanta” szlogent). A referenciacsoportok különösen érdekesek, hiszen egyrészt a fogyasztók vágyait alakítják, másrészt a vásárlási döntési folyamat bármely szakaszában nagy mértékben befolyásolhatják az egyén viselkedését.

A kutatás módszertana

2007-ben empirikus kutatást végeztem annak feltárására, milyen mértékben hatnak a referenciacsoportok a magyar emberek fogyasztói magatartására. Mivel ezen csoportok befolyása leginkább fiatal korban tetten érhető (Lascu–Zinkhan 1999; Hoffmanné–Sikos 2005), a megkérdezettek körét a 14–25 éves korosztályra szűkítettem le. A megkérdezés 2007. február–márciusban zajlott, önkitöltős kérdőívek segítségével. A kérdőív kitöltése mintegy 30–40 percet vett igénybe. A válaszadás egyrészt középiskolákban, illetve felsőoktatási intézményekben, tanórák keretében történt, másrészt hólabda módszerrel juttattam el kérdőíveket az ország minden részébe (ezeket egyénileg töltötték ki a válaszadók). A kérdések rotációjának eredményeképpen adódó három változat 200-200-200 példányban került sokszorosításra, majd lekérdezésre. E-mailben küldtem el további 5 darab kérdőívet, így alakult ki végül a 605 fős mintanagyság. Bár a kérdőívben az életkorra kérdeztem rá, a megadott adatokat később osztályközökbe soroltam be a következők szerint: az első korcsoportot a 14–16 évesek, a másodikat a 17–19 évesek, a harmadikat a 20–22 évesek, míg a negyediket a 22 évesnél idősebbek alkották. A felső életkori határt eredetileg 25 évben állapítottam meg, ám a mintába végül 5 fő 26 éves és 1 fő 28 éves válaszadó is belekerült.

A pozitív referenciacsoportok befolyása egyes termékek vásárlására

A kérdőívben megfogalmazott IV. kérdés így szólt: „Előfordult-e már Önnel, hogy azért vásárolt meg egy bizonyos terméket (vagy vett igénybe egy szolgáltatást), mert valaki, aki az Ön számára pozitív példaként jelenik meg, szintén ezt választotta (ezt használja)?” A válaszadók a felsorolt termékek közül természetesen többet is megjelölhettek.

A kapott eredményeket az 1. táblázat foglalja össze. Az adott termékkategória neve mellett azok aránya látható, akik megjelölték a szóban forgó terméket mint olyat, amely esetében megnyilvánult a pozitív referenciacsoport hatása. Figyelemreméltó, hogy az emberek csupán 11,5%-a nyilatkozott úgy, hogy még soha nem fordult elő vele ilyesmi. A referenciacsoport-befolyásnak leginkább kitett termékeket külön is megjelöltem a következők szerint: minél magasabb volt a válaszadók relatív gyakorisága, a narancssárgának annál erősebb árnyalatával emeltem ki az adott termékkategóriát. Az „egyéb” kategóriában 1-1 fő említette meg az alkoholos italokat, a

hangszert, a szórakozóhelyeket, a telefont, a túrafelszerelést és a vízipipa-dohányt. Mivel a teljes mintához képest ezek száma elenyésző, az összefoglaló táblázatban nem tüntettem fel őket.

1. táblázat. A pozitív referenciacsoport befolyásának erőssége egyes termékkategóriák esetében

Termékkategóriák	Az „igen” válaszok aránya (%)
Barkácsgépek	6,2
Ékszerek	16,7
Élelmiszerek	38,6
Éttermek	26,9
Filmek	47,0
Fodrászat	26,8
Gépkocsik/motorkerékpárok	10,7
Háztartási gépek	6,9
Iskola, oktatás	15,9
Kertészkedés	2,5
Könyvek	37,3
Lakásvásárlás, házépítés	2,5
Lakberendezés	7,9
Pénzügyi szolgáltatások/biztosítás	8,7
Ruházati cikkek	39,3
Sportszerek	20,2
Számítástechnikai eszközök (hardver, szoftver)	33,8
Szépességápolás, kozmetikumok, illatszerek	36,5
Szórakoztató elektronikai cikkek	22,1
Utazás	13,7
Zene	38,1
Soha nem fordult elő ilyen	11,5

Forrás: saját kutatás.

Az 1. ábra „hőmérőszerűen” jeleníti meg a kapott eredményeket.

1. ábra. A referenciacsoport-befolyásnak leginkább kitett termékkategóriák



Forrás: saját szerkesztés.

A következőkben demográfiai szempontok alapján mutatom be az egyes részsokaságok között jelentkező különbségeket. Az összefoglaló táblázatok csupán azokat a termékeket/szolgáltatásokat tartalmazzák, amelyek esetében a χ^2 -próba alapján statisztikailag is szignifikánsnak mutatkoztak az eltérések. Ahol 2×2-es táblázatok szerepeltek, ott a korrekciós tényező figyelembevételével végeztem el a szükséges elemzéseket.

Nemek szerinti különbségek

A nemek szerinti bontásban nem mutatkozott statisztikailag szignifikáns különbség az alábbi termékek/szolgáltatások esetében: étterem, film, hangszer, háztartási gép, iskola/oktatás, kertészkedés, lakásvásárlás/házépítés, lakberendezés, pénzügyi szolgáltatások/biztosítás, utazás, zene. Szintén nincs szignifikáns különbség a „soha nem fordult elő ilyen” válaszok gyakoriságát illetően. Magasabb volt azonban a **férfiak** aránya a következő termékek/szolgáltatások esetében: barkácsológépek, a gépkocsik/motorkerékpárok, sportszerek, számítástechnikai eszközök (hardver, szoftver), szórakoztató elektronikai cikkek. Jellemzően **nők** jelölték meg viszont az alábbiakat: ékszerek, élelmiszerek, fodrászat, könyvek, ruházati cikkek, szépségápolás/kozmetikumok/illatszerek.

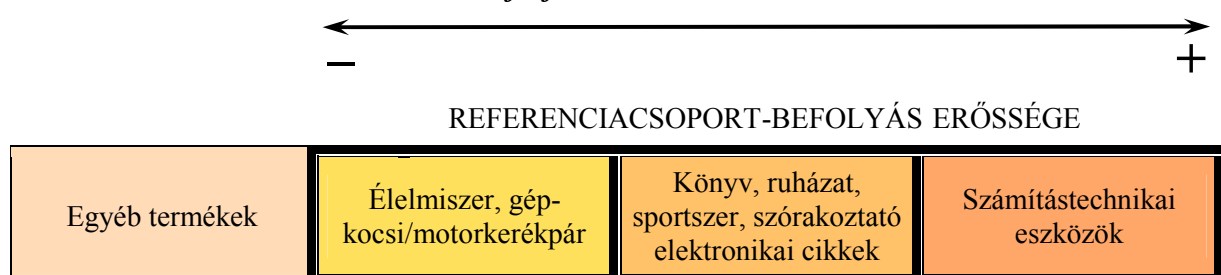
2. táblázat. A pozitív referenciacsoport befolyásának erőssége egyes termékkategóriák esetében, nemek szerinti bontásban

Termékkategóriák	Az „igen” válaszok aránya (%)	
	Férfiak	Nők
Barkácsológépek	13,8	1,1
Ékszerek	10,4	21,0
Élelmiszerek	29,2	45,1
Fodrászat	13,8	35,3
Gépkocsik/motorkerékpárok	21,3	3,4
Könyvek	31,7	41,2
Ruházati cikkek	32,1	44,3
Sportszerek	34,6	10,6
Számítástechnikai eszközök (hardver, szoftver)	47,1	24,9
Szépségápolás, kozmetikumok, illatszerek	12,9	52,4
Szórakoztató elektronikai cikkek	31,7	15,7

A „könyv” esetében a különbség $p \leq 0,05$ szinten, a többi termék esetében $p \leq 0,005$ szinten szignifikáns.

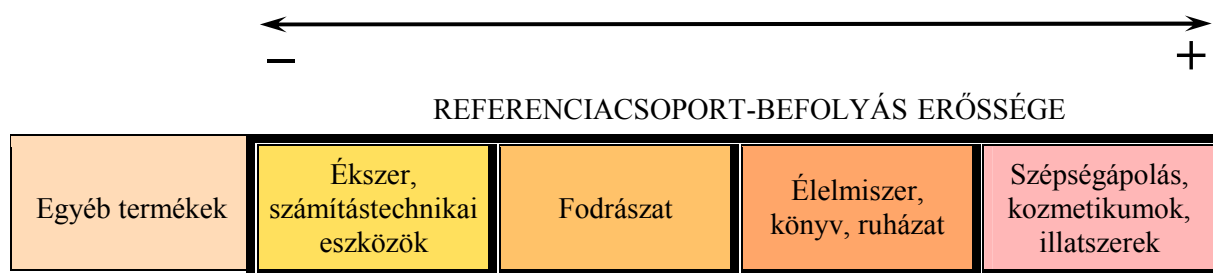
Forrás: saját kutatás.

2. ábra. A referenciacsoport-befolyásnak leginkább kitett termékkategóriák férfiak esetében



Forrás: saját szerkesztés.

3. ábra. A referenciacsoport-befolyásnak leginkább kitett termékkategóriák nők esetében



Forrás: saját szerkesztés.

Egy következő kutatás feladata lesz azonban beazonosítani, hogy a referenciacsoport-befolyás mely típusa (információs vagy normatív) érvényesül leginkább az adott esetekben.

Életkori kategóriák szerinti különbségek

Érdekes, hogy a zene az életkor előrehaladtával egyre inkább kikerül a referenciacsoport által befolyásolt termékek köréből, a ruházatra ugyanez azonban csak 22 év fölött igaz. Megfigyelhető a szépségápolási, kozmetikai cikkek, illetve a fodrászat kiemelt jelentősége a 19–22 éves korosztálynál. A szórakoztató elektronikai cikkek elsősorban a 14–16 évesek körében vannak kitéve a referenciacsoport-befolyásnak. Az önálló élelmiszervásárlás az életkor növekedésével egyre hangsúlyosabbá válik, s ezzel párhuzamosan megfigyelhető a referenciacsoport-befolyás erősödése is. A 22 év felettek esetében új elemként jelenik meg az utazás mint ilyen terület.

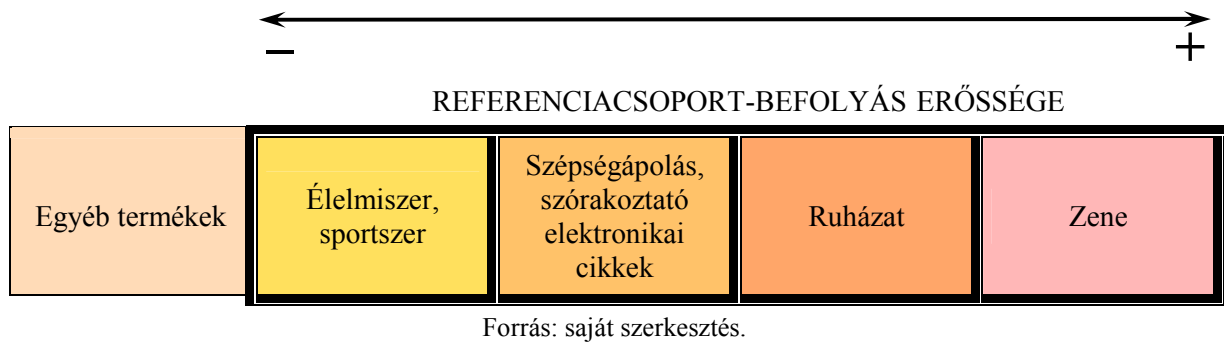
3. táblázat. A pozitív referenciacsoport befolyásának erőssége egyes termékkategóriák esetében, korcsoportok szerinti bontásban

Termékkategóriák	Az „igen” válaszok aránya (%)			
	14–16 évesek	17–19 évesek	20–22 évesek	23+ évesek
Barkácsológépek	3,3	3,6	3,4	16,0
Élelmiszerek	27,2	38,7	45,1	35,9
Fodrászat	19,6	24,8	33,6	21,4
Gépkocsik/motorkerékpárok	10,9	8,8	6,4	19,8
Pénzügyi szolgáltatások/biztosítás	2,2	8,0	11,9	8,4
Ruházati cikkek	40,2	43,1	44,3	26,7
Sportszerek	28,3	20,4	14,5	25,2
Szépségápolás, kozmetikumok, illatszerek	33,7	36,5	46,4	21,4
Szórakoztató elektronikai cikkek	34,8	27,0	14,9	21,4
Utazás	7,6	7,3	15,3	21,4
Zene	57,6	48,9	27,7	32,8

Az élelmiszerek, fodrászat, pénzügyi szolgáltatások/biztosítás, ruházat, sportszerek esetében a különbség $p \leq 0,05$ szinten, a többi termék esetében $p \leq 0,005$ szinten szignifikáns.

Forrás: saját kutatás.

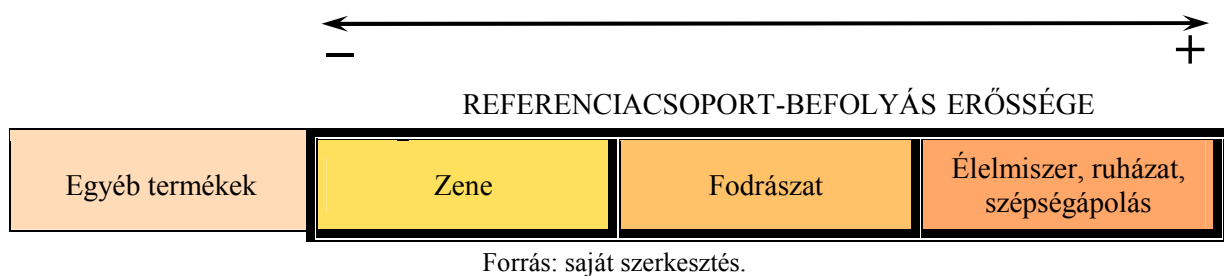
4. ábra. A referenciacsoport-befolyásnak leginkább kitett termékkategóriák a 14–16 évesek esetében



5. ábra. A referenciacsoport-befolyásnak leginkább kitett termékkategóriák a 17–19 évesek esetében



6. ábra. A referenciacsoport-befolyásnak leginkább kitett termékkategóriák a 20–22 évesek esetében



7. ábra. A referenciacsoport-befolyásnak leginkább kitett termékkategóriák a 22 év felettek esetében



A válaszadó mint véleményvezető befolyása egyes termékek vásárlására

A VI. kérdésben azt vizsgáltam, melyek azok a termékek, amelyekkel kapcsolatban válaszadóim tanácsot szoktak adni másoknak vásárlás előtt. Hasonlóan a IV. kérdésnél elmondottakhoz, egyre erősebb tónusokkal jelöltem a mind magasabb relatív gyakorisággal rendelkező termékeket. Az „egyéb” kategóriában 1-1 fő említette meg a munkalehetőségeket, a telefont, a túrafelszerelést, a vízpipa kellékeket. Négyen emelték ki azonban a hangszereket, így ez utóbbit az összefoglaló táblázatban is feltüntettem.

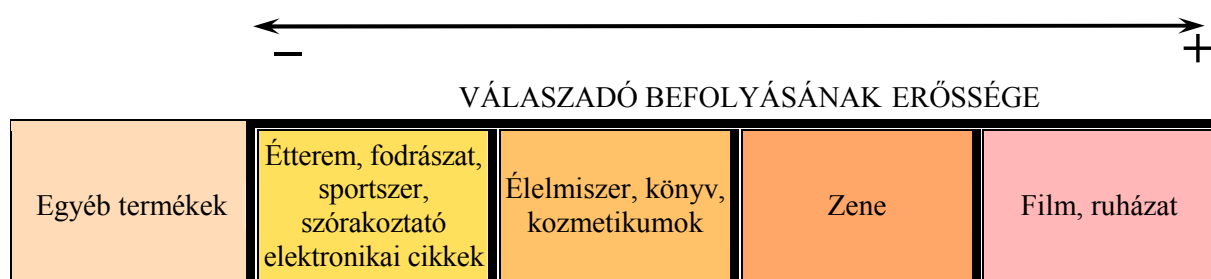
4. táblázat. A válaszadó mint véleményvezető az egyes termékkategóriák esetében

Termékkategóriák	Az „igen” válaszok aránya (%)
Barkácsológépek	5,9
Ékszerek	21,1
Élelmiszerek	39,1
Éttermek	25,6
Filmek	54,9
Fodrászat	24,3
Gépkocsik/motorkerékpárok	14,9
Hangszerek	0,7
Háztartási gépek	6,8
Iskola, oktatás	26,4
Kertészkedés	4,0
Könyvek	35,9
Lakásvásárlás, házépítés	4,8
Lakberendezés	15,9
Pénzügyi szolgáltatások/biztosítás	10,2
Ruházati cikkek	50,2
Sportszerek	23,0
Számítástechnikai eszközök (hardver, szoftver)	26,3
Szépességápolás, kozmetikumok, illatszerek	36,9
Szórakoztató elektronikai cikkek	26,1
Utazás	21,7
Zene	45,6

Forrás: saját kutatás.

A IV. kérdésnél már alkalmazott „hőmérőt” készítettem el az eredmények szemléletesebb illusztrálására.

8. ábra. A tanácsadás tárgyát leggyakrabban képező termékkategóriák (válaszó mint véleményvezető)



Forrás: saját szerkesztés.

Ezúttal is megvizsgáltam a demográfiai szempontok alapján jelentkező különbségeket. Hasonlóan a IV. kérdésnél elmondottakhoz, az összefoglaló táblázatok csupán azokat a termékeket/szolgáltatásokat tartalmazzák, amelyek esetében a χ^2 -próba alapján statisztikailag is szignifikánsnak mutatkoztak a különbségek. A 2×2-es táblázatok esetében újfent a korrekciós tényező figyelembevételével végeztem el a szükséges elemzéseket.

Nemek szerinti különbségek

Nem jelentkezett statisztikailag szignifikáns különbség a nemek között az alábbi termékeket/szolgáltatásokat illetően: étterem, film, hangszer, kertészkedés, utazás, zene. Érzékelhetően nagyobb számban bizonyultak azonban a **férfiak** véleményvezetőnek a következő termékek/szolgáltatások esetében: barkácsgépek, gépkocsik/motorkerékpárok, háztartási gépek (!), lakásvásárlás/házépítés, pénzügyi szolgáltatások/biztosítás, sportszerek, számítástechnikai eszközök (hardver, szoftver), szórakoztató elektronikai cikkek. A **nők** szoktak inkább tanácsot adni az alábbi termékek esetében: ékszerek, élelmiszerek, fodrászat, iskola/oktatás, könyvek, lakberendezés, ruházati cikkek, szépségápolás/kozmetikumok/illatszerek.

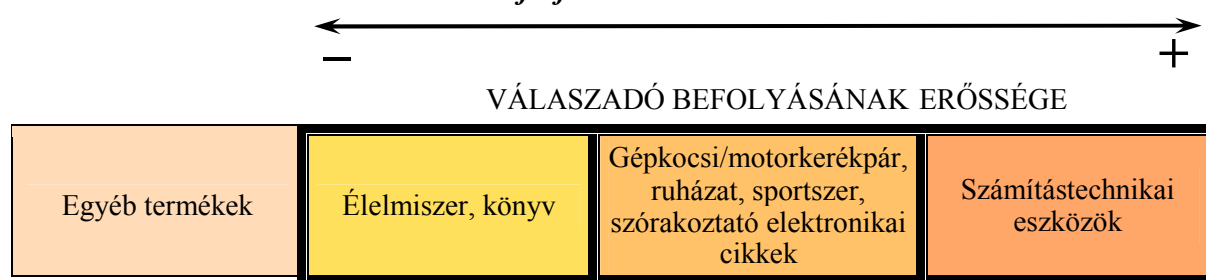
5. táblázat. A válaszadó mint véleményvezető az egyes termékkategóriák esetében, nemek szerinti bontásban

Termékkategóriák	Az „igen” válaszok aránya (%)	
	Férfiak	Nők
Barkácsgépek	14,1	0,3
Ékszerek	13,3	26,4
Élelmiszerek	26,6	47,8
Fodrászat	8,3	35,7
Gépkocsik/motorkerékpárok	30,7	4,5
Háztartási gépek	10,4	4,5
Iskola, oktatás	18,7	32,3
Könyvek	27,0	42,7
Lakásvásárlás, házépítés	9,5	1,7
Lakberendezés	11,6	19,1
Pénzügyi szolgáltatások/biztosítás	14,5	7,6
Ruházati cikkek	35,7	61,0
Sportszerek	36,9	13,8
Számítástechnikai eszközök (hardver, szoftver)	47,3	12,4
Szépségápolás, kozmetikumok, illatszerek	9,5	56,2
Szórakoztató elektronikai cikkek	37,8	18,5

A lakberendezés esetében a különbség $p \leq 0,05$ szinten, a háztartási gépek és a pénzügyi szolgáltatások/biztosítás tekintetében $p \leq 0,01$, míg a többi terméknél $p \leq 0,005$ szinten szignifikáns.

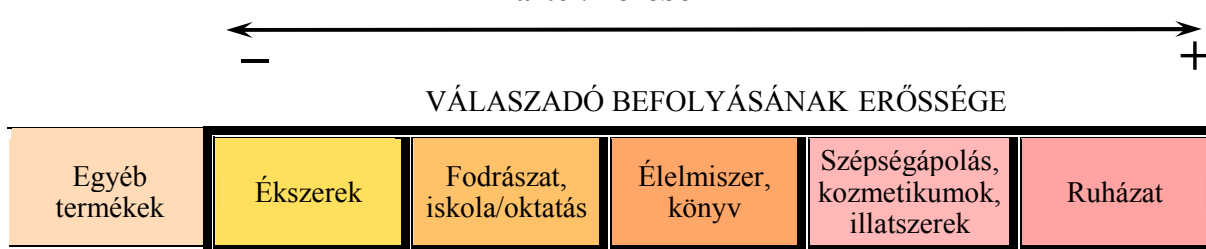
Forrás: saját kutatás.

9. ábra. A válaszadó mint véleményvezető az egyes termékkategóriák esetében a férfiak körében



Forrás: saját szerkesztés.

10. ábra. A válaszadó mint véleményvezető az egyes termékkategóriák esetében a nők körében



Forrás: saját szerkesztés.

Életkori kategóriák szerinti különbségek

6. táblázat. A válaszadó mint véleményvezető az egyes termékkategóriák esetében, korcsoportok szerinti bontásban

Termékkategóriák	Az „igen” válaszok aránya (%)			
	14–16 évesek	17–19 évesek	20–22 évesek	23+ évesek
Barkácsológépek	3,3	5,1	2,1	14,6
Élelmiszerek	31,5	34,3	46,8	36,9
Éttermek	14,1	14,6	32,8	34,6
Filmek	70,7	56,9	52,8	50,0
Fodrászat	19,6	22,6	32,3	16,9
Gépkocsik/motorkerékpárok	7,6	16,8	10,6	26,9
Iskola, oktatás	25,0	24,8	34,0	17,7
Könyvek	35,9	37,2	43,4	23,8
Lakberendezés	8,7	21,2	19,1	10,8
Pénzügyi szolgáltatások/biztosítás	4,3	4,4	15,7	11,5
Ruházati cikkek	52,2	51,8	57,4	37,7
Sportszerek	42,4	20,4	15,3	26,2
Számítástechnikai eszközök (hardver, szoftver)	40,2	29,9	20,4	24,6
Szépségápolás, kozmetikumok, illatszerek	33,7	36,5	48,5	21,5
Szórakoztató elektronikai cikkek	35,9	34,3	20,4	22,3
Utazás	16,3	12,4	26,4	28,5
Zene	72,8	59,1	38,7	28,5

Az élelmiszer, film, lakberendezés esetében a különbség $p \leq 0,05$ szinten, az iskola/oktatás tekintetében $p \leq 0,01$, míg a többi termékénél $p \leq 0,005$ szinten szignifikáns.

Forrás: saját kutatás.

Az életkori kategóriák között csupán öt termék esetében nem mutatkozott szignifikáns különbség. Ezek a következők: ékszerek, hangszer, háztartási gépek, kertészkedés, lakásvásárlás/házépítés. A többi termék vonatkozásában tapasztalható eltéréseket a 6. táblázat foglalja össze. A filmek minden életkori kategóriában „listavezetők”, míg a zenei termékek előfordulása az életkor előrehaladtával fokozatosan csökken (ez a megállapítás egybecseng a IV. kérdésnél elmondottakkal). Kiemelten érintett kategóriát jelentenek a ruházati cikkek, különösen a 17–22 évesek körében.

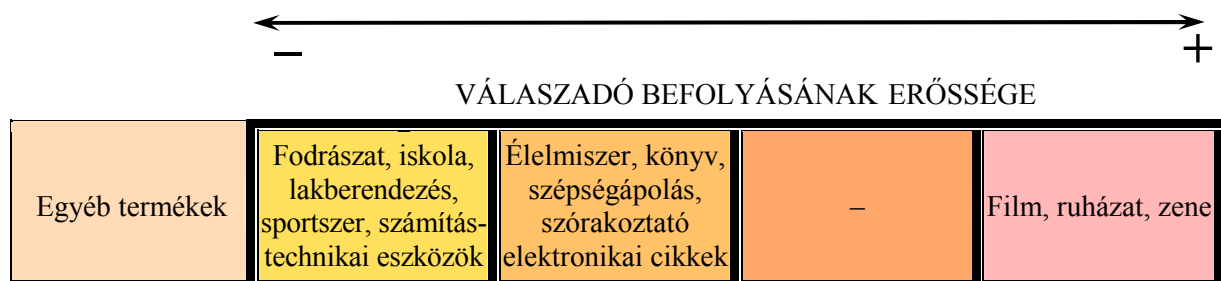
Az eltérések szemléletesen leolvashatók az alábbiakban található 11–14. ábrákról.

11. ábra. A válaszadó mint véleményvezető az egyes termékkategóriák esetében a 14–16 évesek körében



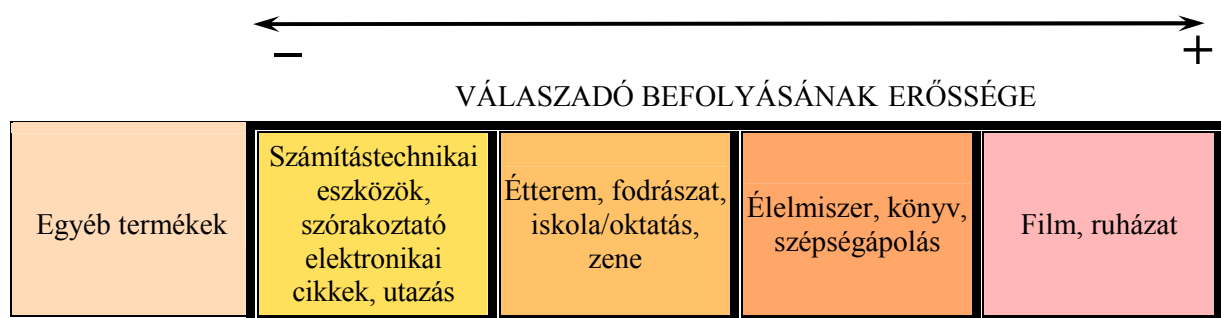
Forrás: saját szerkesztés.

12. ábra. A válaszadó mint befolyásoló az egyes termékkategóriák esetében a 17–19 évesek körében



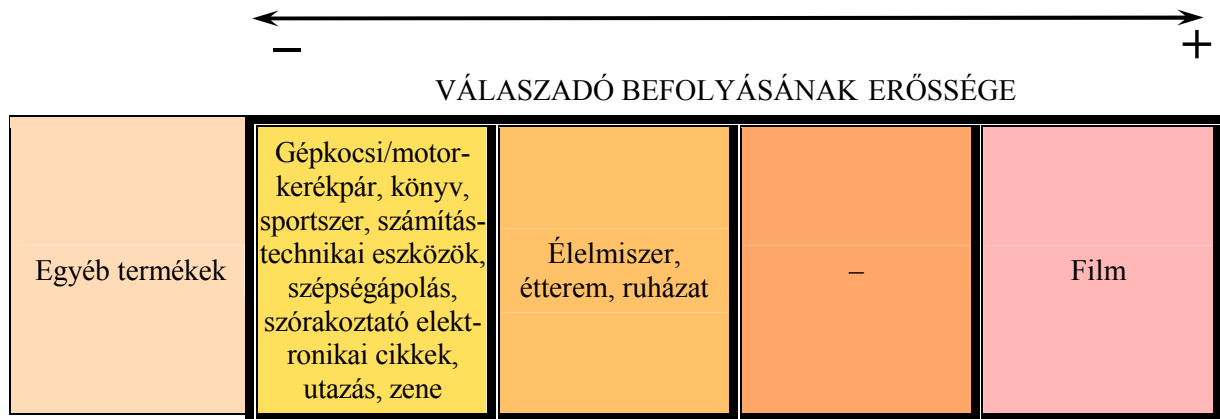
Forrás: saját szerkesztés.

13. ábra. A válaszadó mint befolyásoló az egyes termékkategóriák esetében a 20–22 évesek körében



Forrás: saját szerkesztés.

14. ábra. A válaszadó mint befolyásoló az egyes termékkategóriák esetében a 22 év felettek körében



Forrás: saját szerkesztés.

A „befolyásoló” és a „befolyásolt” szerep közötti összefüggések vizsgálata termékkategóriák szerint

Kiinduló hipotézisem szerint megfigyelhető, hogy minél fogékonyabb az egyén a referenciacsoport-befolyásra egy adott termékkategória esetében, annál jellemzőbb, hogy a szóban forgó termékeket illetően maga is véleményvezetőként jelenik meg mások számára.

A IV. és a VI. kérdésre adott válaszok között fennálló összefüggések vizsgálatához a Pearson-féle korrelációs együtthatót számítottam ki minden egyes termékkategóriára. Az eredményeket a 7. táblázat foglalja össze. (Minden jelzett kapcsolat $p \leq 0,001$ szinten szignifikáns.) Gyenge kapcsolat mutatható ki a következő termékek/szolgáltatások esetén: háztartási gépek, iskola/oktatás, lakásvásárlás/házépítés, pénzügyi szolgáltatások/biztosítás, utazás. Ezekben az esetekben tehát nem esik egybe a két szerepkör: vagyis a pozitív referenciacsoport mint példa követésére való hajlandóság, illetve a tanácsadói, véleményvezetői szerep. Közepes kapcsolat észlelhető az alábbi termékkategóriáknál: ékszerek, éttermek, filmek, kertészkedés, lakberendezés, ruházati cikkek, számítástechnikai eszközök, szórakoztató elektronikai cikkek. Itt tehát nagyjából fennáll a megfeleltethetőség a két kérdésre adott válasz között. A harmadik kategóriát azok a termékcsoporthoz képezik, ahol ez a kapcsolat a közepesnél valamelyest erősebb, azaz a korrelációs együttható értéke $\geq 0,40$. Ide tartoznak az élelmiszerek, a gépkocsik/motor-kerékpárok, a könyvek, a szépségápolással kapcsolatos termékek, a sportszerek és a zene. A barkácsgépek szintén nagyon közel állnak ehhez az értékhez. Ezekben az esetekben azt láthatjuk, hogy az érintett válaszadók nemcsak aktívan keresik, de meg is osztják másokkal az adott termékekkel kapcsolatos információt.

A 15. ábrán grafikus formában vehetjük szemügyre a IV. és a VI. kérdésre adott válaszok közötti összefüggések egy másik aspektusát. A vízszintes tengely mentén a IV. kérdésre adott „igen” válaszok aránya (%), míg a függőleges tengely mentén a VI. kérdésként adott „igen” válaszok aránya (%) látható. A könnyebb értékelhetőség kedvéért berajzoltam a két tengely szögfelezőjét alkotó 45°-os egyenest az ábrába. Az *egyenes felett* elhelyezkedő termékek esetén magasabb a válaszadó befolyásoló szerepe, mint amennyire ő maga ki van téve referenciacsoportja befolyásoló hatásának; az *egyenes alatt* látható termékeknel pedig éppen fordított a helyzet: a pozitív referenciacsoport erősebben hat az egyénre, mint amennyire ő maga befo-

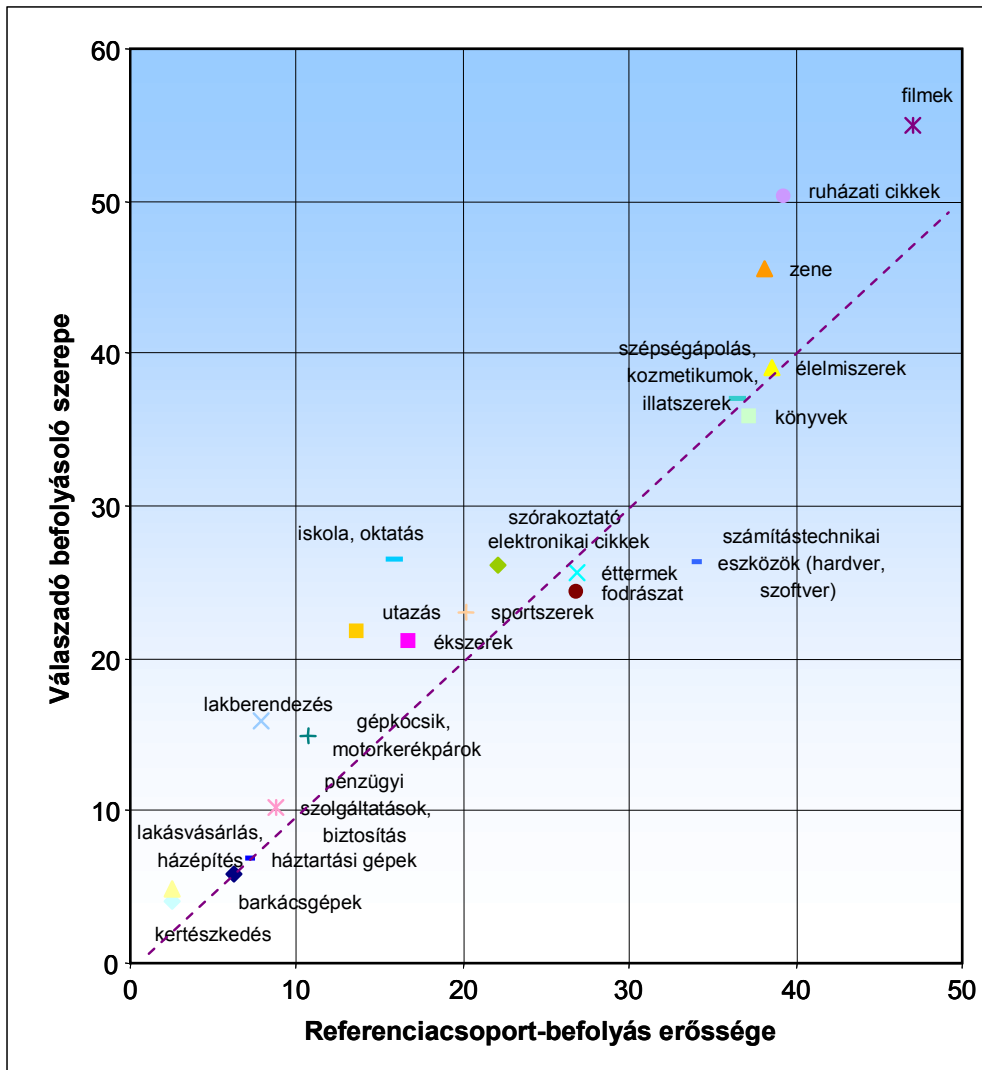
lyásolóként tud fellépni az adott termékkategória esetében. Az ábra alapján szembeűnő, hogy a második kategóriába jóval kevesebb termék tartozik. A különbségre pszichológiai magyarázatot jelenthet, hogy a kívánt énképpel természetesen az kongruens, ha minél több esetben tűnhet fel véleményvezetőként, s kevesebbszer tanácsra szorulóként az egyén. Nem kizárt, hogy ez a tendencia befolyásolhatta a válaszadást, noha annak mértékéről a rendelkezésre álló adatokból nem szerezhettünk tudomást.

7. táblázat. A referenciacsoport-befolyás erőssége és a válaszadó véleményvezetői szerepe közötti korreláció mértéke

Termékkategóriák	Pearson-féle korrelációs egyűttható
Barkácsgépek	0,394
Ékszerek	0,320
Élelmiszerek	0,417
Éttermek	0,366
Filmek	0,340
Fodrászat	0,297
Gépkocsik/motorkerékpárok	0,414
Háztartási gépek	0,271
Iskola, oktatás	0,253
Kertészkedés	0,348
Könyvek	0,452
Lakásvásárlás, házépítés	0,217
Lakberendezés	0,317
Pénzügyi szolgáltatások/biztosítás	0,245
Ruházati cikkek	0,360
Sportszerek	0,491
Számítástechnikai eszközök (hardver, szoftver)	0,329
Szépességápolás, kozmetikumok, illatszerek	0,449
Szórakoztató elektronikai cikkek	0,302
Utazás	0,284
Zene	0,423

Forrás: saját kutatás.

15. ábra. A referenciacsoport-befolyás erőssége és a válaszadó véleményvezetői szerepe közötti összefüggés az egyes termékkategóriák esetében



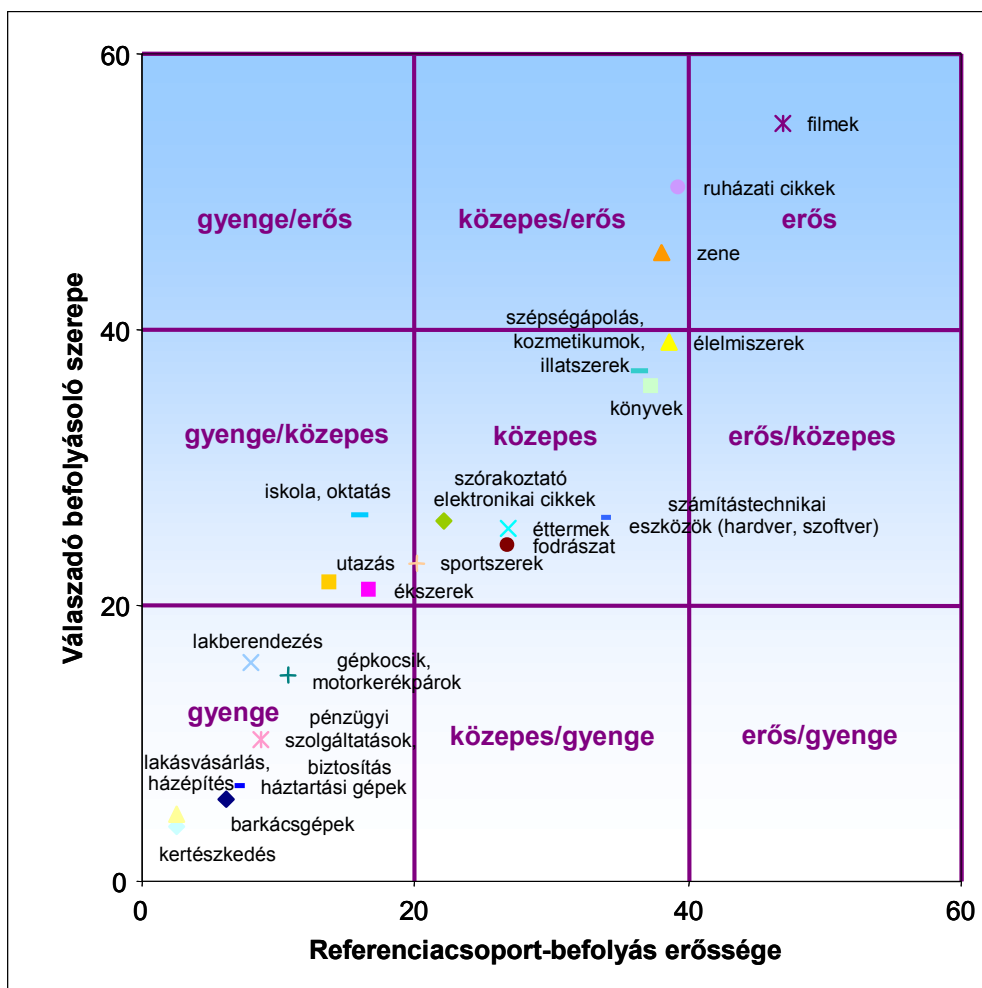
Forrás: saját szerkesztés.

A 16. ábra a termékek 9 lehetséges kategóriáját mutatja be. A referenciacsoport-befolyás erősségét (vízszintes tengely) és a válaszadó befolyásoló szerepét (függőleges tengely) egyaránt három-három fokozatú skálán szemléltetve (gyenge-közepes-erős), a következő tipikus esetekkel találkozhatunk:

Referenciacsoport-befolyás erőssége/Válaszadó befolyásoló szerepe...

- **gyenge/gyenge:** kertészkedés, lakásvásárlás/házépítés, barkácsolás, háztartási gépek, pénzügyi szolgáltatások/biztosítás, lakberendezés, gépkocsik/motorkerékpárok;
- **gyenge/közepes:** iskola/oktatás, utazás, ékszerek;
- **közepes/közepes:** sportszerek, szórakoztató elektronikai cikkek, éttermek, fodrászat, számítástechnikai eszközök, könyvek, élelmiszerek, szépségápolás/kozmetikumok;
- **közepes/erős:** zene, ruházat;
- **erős/erős:** film.

**16. ábra. Tipikus termékkategóriák
a referenciacsoport-befolyás erősségének
és a válaszadó véleményvezetői szerepének tükrében**



Forrás: saját szerkesztés.

Következtetések, javaslatok

A fent bemutatott eredmények alapján a kiinduló hipotézis részben elfogadható: a „befolyásolt” és a „befolyásoló” szerep közötti összefüggés a vizsgált 21 termék közül 16 esetben (76%) igaznak bizonyult.

Az eredmények értékelésekor természetesen figyelembe kell vennünk a megkérdezett csoport életkori sajátosságait – így magyarázható, hogy a gyenge/gyenge kategóriába több olyan termékcsoporthoz került, ahol a referenciacsoport-befolyás később meglehetősen erős lehet, viszont vásárlásuk (s a referenciacsoportok szerepe) erre a korosztályra kevésbé jellemző. Egyértelmű azonban a zenei termékek, a ruházati cikkek és a filmek kiemelt jelentősége mindkét dimenzió mentén.

A referenciacsoport-befolyást érintő kutatási eredmények, s a belőlük származó tudás a marketingben főként a reklámozás és a személyes eladás terén alkalmazhatók. Jelen empirikus vizsgálatom fényében megállapítható, melyek azok a termékek, amelyek esetében érdemes a

referenciacsoportokat eszközként bevonni a kommunikációs stratégiába. A referenciacsoport-elméletek gyakorlati alkalmazására ezenfelül kiváló lehetőség nyílik a vásárlásösztönzés során is. Nemzetközi kutatások azt mutatják, hogy amikor csoportban vásárolnak, az emberek az üzletek nagyobb hányadát járják be, többet vásárolnak, és több pénzt is költenek (Magleburg–Doney–Bristol 2004). A „*Hozz magaddal egy barátot!*”-típusú promóciók, illetve különleges események hozzájárulhatnak, hogy a fiatalok csoportokban jöjjenek vásárolni, s ez természetesen kedvező az üzleti forgalom alakulására nézve.

Felhasznált irodalom

1. Aaker, J. L. (1999): *The malleable self: The role of self-expression in persuasion*. In: Journal of Marketing Research 36. pp. 45–57.
2. Batra, R.–Homer, P. M.–Kahle, L. R. (2001): *Values, Susceptibility to Normative Influence, and Attribute Importance Weights: A Nomological Analysis*. In: Journal of Consumer Psychology, 11 (2) pp. 115–128.
3. Englis, B. G.–Solomon, M. R. (1997): *I Am Not... Therefore, I Am: The Role of Avoidance Products in Shaping Consumer Behavior*. In: Advances in Consumer Research 24. p. 61.
4. Escalas, J. E.–Bettman, J. R. (2005): *Self-Construal, Reference Groups and Brand Meaning*. In: Journal of Consumer Research, Vol. 32, pp. 378–389.
5. Fishbein, M.–Ajzen, I. (1975): *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley, Reading, MA.
6. Hawkins, D. I.–Best, R. J.–Coney, K. A. (1986): *Consumer Behavior, Implications for Marketing Strategy*. BPI IRWIN, Homewood, Illinois pp. 206–229.
7. Hoffmann I.-né–Sikos T. T. (2005): *A bevásárlóközpontokkal kapcsolatos attitűdök*. In: Reklámgazdaság XXIII. évf. 261–262. szám.
8. Krähmer, D. (2005): *Advertising and Conspicuous Consumption*. Discussion Paper No. 72, Governance and the Efficiency of Economic Systems, August
9. Lascu, D-N.–Bearden, W. O.–Rose, R. L. (1995): *Norm Extremity and Interpersonal Influences on Consumer Conformity*. In: Journal of Business Research 32. pp. 201–212.
10. Lascu, D-N.–Zinkhan, G. (1999): *Consumer Conformity: Review and Applications for Marketing Theory and Practice*. In: Journal of Marketing Theory and Practice, Summer.
11. Levy, S. J. (1959): *Symbols for Sale*. In: Harvard Business Review 37. pp. 117–124.
12. Mangleburg, T. F.–Doney, P. M.–Bristol, T. (2004): *Shopping with Friends and Teens' Susceptibility to Peer Influence*. In: Journal of Retailing 80. pp. 101–116.
13. McGuire, W. J. (1968): *Personality and susceptibility to social influence*. In: Borgatta, E. F.–Lambert, W. W. (eds.): *Handbook of personality theory and research*. Chicago, Rand McNally pp. 1130–1187.
14. Mowen, J. C. (1993): *Consumer Behavior*. Third Edition, Macmillan, New York.

Grotte Judit
főiskolai adjunktus
Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája
jgrotte@citromail.hu; Tel.: 06-209-842-832

„FAPADOS” TURIZMUS

ABSZTRAKT

Általános tény, hogy a technológiai környezet nagyban befolyásolja a vállalkozások, szervezetek működését. Különösen igaz ez egy olyan „információ-intenzív” iparágra, mint a turizmus. Felgyorsult gazdaságunk világa életre hívta az információ-áramlás egy speciális technológiáját, melynek következtében a hagyományos értékesítési módszerek megváltoztak. Az internet megjelenése nem csak műszaki, de komoly kereskedelmi változásokat hozott az idegenforgalmi szektorban. Új irányvonalat jelölt ki a turisztikai szolgáltatók: kereskedelmi szálláshelyek, vendéglátó-ipari egységek, közlekedési vállalatok számára. A turisztikai marketing eszköztárban feltűnik a „személytelen” értékesítés, az online információszolgáltatás és vásárlás. Az idegenforgalom „szótárában” pedig megjelenik a „fapados” fogalma. Ezzel kezdetét veszi a turisztikai szolgáltatások egy teljesen új világa: a „fapados” turizmus. Hogyan és milyen formában jelent ez meg Magyarországon? Erre keresem a választ a továbbiakban. Publikációm célja, hogy bemutassam és felhívjam a figyelmet a „fapados” légitársaságok, szállodák, és éttermek működésére; elemezzem és összehasonlítsam szolgáltatásaikat a hagyományos turisztikai szolgáltatókéval.

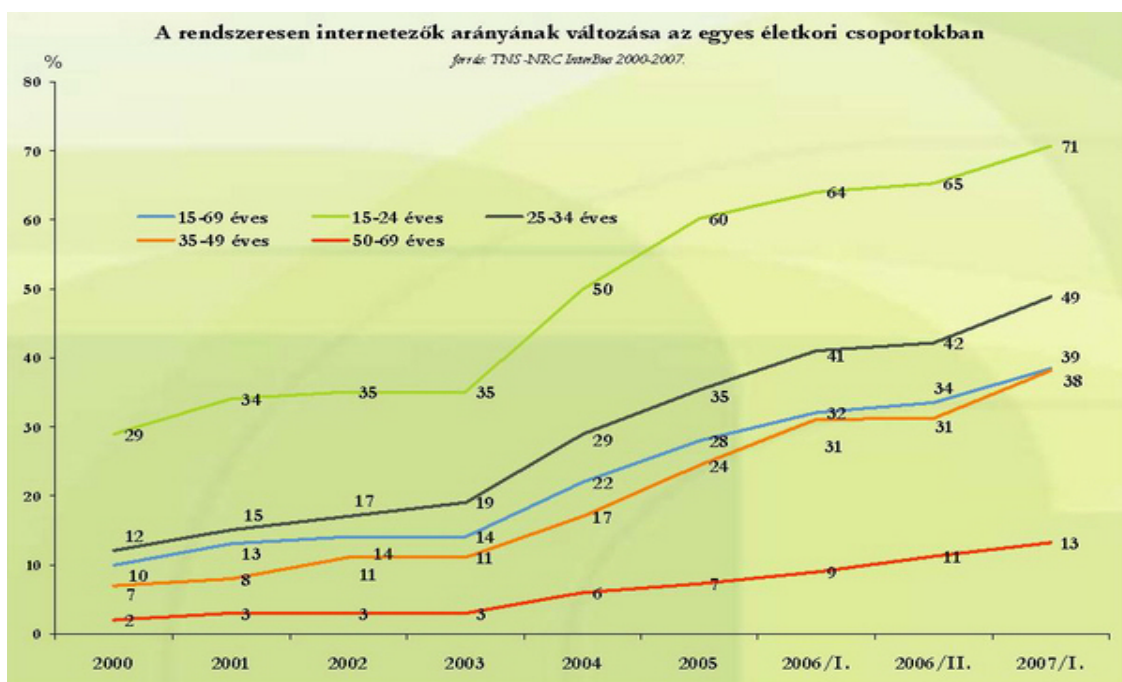
Bevezetés

Általános tény, hogy a technológiai környezet nagyban befolyásolja a vállalkozások, szervezetek működését. Különösen igaz ez egy olyan „információ-intenzív” iparágra, mint a turizmus. Felgyorsult gazdaságunk világa életre hívta az információ-áramlás egy speciális technológiáját, melynek következtében a hagyományos értékesítési módszerek megváltoztak. Az internet megjelenése nem csak műszaki, de komoly kereskedelmi változásokat hozott az idegenforgalmi szektorban. Új irányvonalat jelölt ki a turisztikai szolgáltatók: kereskedelmi szálláshelyek, vendéglátó-ipari egységek, közlekedési vállalatok számára. A turisztikai marketing eszköztárban feltűnik a „személytelen” értékesítés, az online információszolgáltatás és vásárlás. Az idegenforgalom „szótárában” pedig megjelenik a „fapados” légitársaság fogalma. Ezzel kezdetét veszi a turisztikai szolgáltatások egy teljesen új világa: a „fapados” turizmus. Hogyan és milyen formában jelent ez meg Magyarországon? Erre keresem a választ a továbbiakban.

Milyen tényezők hívhatták életre az új vállalkozásokat?

1. Az internet-felhasználók száma életkortól függetlenül az elmúlt években folyamatosan és dinamikusan nőtt (1. ábra. A rendszeresen internetezők arányának változása az egyes életkori csoportokban). Az ábrán jól megfigyelhető, hogy 3 év alatt (2003–2006) az internetezők száma 17%-ról 34%-ra változott, azaz megduplázódott. (Európa többi országaiban a piaci penetráció már az 50%-ot is elérte.)

1. ábra. A rendszeresen internetezők arányának változása az egyes életkori csoportokban



Forrás: TNS-NRC Interbus 2000–2007.

- Az Európai Unió légtérének liberalizálása (90-es évek második fele) remek lehetőséget kínált a „diszkont” légitársaságok „bepötlésének”. (Az első „low-cost” járatok Amerikában már a 70-es évek elejétől elindultak.) A „nyitott égbolt” megállapodás értelmében az EU és az USA országaiban bejegyzett légitársaságok szabadon indíthatnak járatokat a két kontinens között. (Forrás: Horváth Ágnes: Atlanti nyitott égbolt. Turizmus Panoráma, 2007. május.)
2004. május 1. után a magyar állampolgároknak lehetőségük nyílt vízummentesen utazni az EU tagállamaiba; valamint élvezhették a vámtarifák megszűnésével járó előnyöket is.

„Fapados” légitársaságok

Az internet és az elektronikus kereskedelem újraszabályozta a légi közlekedés piacát. Megjelentek a „diszkont”; „fapados” vagy más néven alacsony (low-cost carrier) költségvetésű légitársaságok, melyek határozott változásokat hoztak nem csak az utazni vágyók, de a „hagyományos” légitársaságok körében is (1. táblázat).

Az egyik legfontosabb eltérés, hogy a tradicionális papíralapú jegyértékesítést felváltja az elektronikus jegy: az E-ticketing. Évente 300 millió papírbjegyet állítanak ki, melynek darabja 10 dollárba kerül; míg elektronikus társa ennek csak az egytizedébe.

De, mi is ez az E-ticketing? A papírmentes jegy egy olyan elektronikus kód, melyet a diszkont légitársaság egy elektronikus értesítés formájában küld el az utasnak. A papírmentes jegy évente, csaknem 3 milliárd dollár megtakarítást jelent a nemzetközi légi közlekedésnek. Ez a jegykiállítási mód nemcsak jóval gazdaságosabb és gyorsabb, mint a hagyományos, de környezetkímélő hatása is van.

1. táblázat. A hagyományos- és diszkont légitársaságok közötti alapvető különbségek

Összehasonlítási szempontok	Diszkont légitársaságok	Hagyományos légitársaságok
<i>Fedélzeti kiszolgálás (catering)</i>	Extra díjfizetés ellenében	A jegyárban van
<i>Légikikötők használata</i>	Másodlagos, vagy kis-forgalmú repülőterek	Elsődleges, központi repülőterek
<i>Komfortfokozat</i>	Csak turista osztály (magas ülés kihasználtság)	Turista-, üzleti-, első osztály
<i>Jegyértékesítés</i>	Internet, call center, utazási irodák	Utazási irodák (CRS/GDS)
<i>Jegykiállítás</i>	Nincs (E-ticketing)	Van (papíralapú)
<i>Helyjegy</i>	Nagyraészt nincs	Van
<i>Pénzvisszatérítés</i>	Nincs	Jegytípustól függően van
<i>Útvonal típus</i>	Rövidtávú	Rövid-, közép-, hosszútávú

Készítette: Grotte Judit.

A IATA (International Air Transport Association) a Légitársaságok Nemzetközi Szövetsége céljából tűzte ki, hogy 2007. december végéig megszünteti a papírjegyek előállítását és felhasználja a raktáron lévő készleteket is.

A jelenlegi helyzet szerint 178 légitársaság az előkészületek korai szakaszában van, 21 tag pedig elhatározta, hogy egyáltalán nem vezeti be az E-jegyet. (Turizmus Trend: Késik az e-ticket bevezetése, 2006/9). Bár a 261 tagot számláló IATA a váltást egy korábbi időpontra tervezte, a kivitelezés azonban komoly akadályokba ütközött. Ennek okai egyfelől a bevezetéshez szükséges magas költségekben, másfelől az átálláshoz elkerülhetetlen technológia hiányában keresendők! Számos „hagyományos” légitársaság, köztük a MALÉV is már határozott lépéseket tett az E-ticket bevezetésének terén; azonban egyes útvonalakon ez a megoldás még mindig nem alkalmazható. Mi lehet ennek az oka? Ahhoz, hogy tisztán lássuk a hátteret, meg kell ismerkednünk az olyan fogalmakkal, mint az interline-megállapodás és code-share járat. A két légitársaság (fuvarozó) közti szerződést nevezzük interline-megállapodásnak. A papírjegy használatakor ez annyit jelentett, hogy a légitársaságok egymás járatira is kiállíthattak jegyeket; amivel megkönnyítették az átszállásokat. Ebben az esetben az adminisztráció és a hozzá tartozó technológia igen minimális volt; hisz a légitársaságok a jegyek elszámolásakor csak a papírjegyek kuponjait küldték át egymásnak. A kuponok, minden olyan információt (pl. átszállások, jegyszám, megengedett poggyászkeret stb.) tartalmaztak, melyre a feleknek szükségük volt.

Az interline-megállapodásokat, az alábbi három területen lehet jól hasznosítani:

1. Code-share járatoknál (partner légitársaságokkal közösen üzemeltetett járatok);
2. Ad-hoc eseményeknél (pl. sztrájk);
3. Olyan desztinációnál, ahova csak egy légitársaság indított járatot.

Az elektronikus jegyek megjelenése, az interline szerződések átszervezését eredményezte. Ennek értelmében, a két légitársaság e-jegy adatbázisát össze kell „fésülni”; ami komoly és hosszasan informatika-technológiai és üzleti kihívást jelent a hagyományos légitársaságok működésében. „Jelenleg a Malév több, mint 200 légitársasággal áll interline-kapcsolatban, ilyen

mennyiségű szerződést nem lehetséges a papírjegyek megszűnéséig, vagyis 2007 végéig átkonvertálni.” (Horváth Ágnes: Interline és az e-jegyek, Turizmus Panoráma 2006 február, p. 37). Mi történik azokkal a légitársaságokkal, akik nem tudnak a megadott határidőig átállni az elektronikus jegyre? „Azok a légitársaságok, melyek 2007 végéig nem térnek át teljeskörűen az E-jegyre, nem lesznek képesek az interline-kapcsolatokat sem konvertálni, magukra maradnak és vagy csődbe mennek, vagy átállnak a fapados point-to-point modellre.” (Forrás: Horváth Ágnes Interline és az e-jegyek, Turizmus Panoráma 2006 február, p. 37; Idézet: Kékesi Zsuzsa, Erős Bálint a Malév e-business menedzserek.)

A diszkont légitársaságok magyarországi megjelenése (2003), lehetőséget biztosított a repülésre azon utazni vágyók számára is, akik eddig alacsony keresetük miatt nem vehették igénybe, ezt a gyors és kényelmes közlekedési eszközt. (2. ábra. Magyarországról jelenleg induló diszkont légitársaságok). A „fapados” fuvarozók agresszív reklámhadjáratai és kecsgettető árai meghozták a kellő hatást.

2. ábra. Magyarországról jelenleg induló diszkont légitársaságok

1. ClickAir
2. SmartWings
3. Ryanair
4. Sterling
5. Blue1
6. Jet2
7. Air Berlin
8. Germanwings
9. Air Lingus
10. Norwegian Air Shuttle
11. Meridiana
12. Wizzair
13. Easyjet

Forrás: <http://fapados.lap.hu>

Az elmúlt évek tapasztalatai, azonban rámutattak azon veszélyekre is, melyekről nem sok szó esik a színes ajánlatokban. Mik ezek a veszélyek? Mire is kell odafigyelni, ha „fapados” járatot választunk? Tényleg mindig olcsóbb a repülőjegy?

„Olcsó húsnak, híg a leve”

Ha „fapados” járatral kívánunk utazni tisztában kell lennünk azzal, hogy a fuvarozók „nem vállalnak felelősséget a késésből adódó károkért, a csatlakozás lekéséséért, nem érvényesek a nemzetközi, úgynevezett interline egyezmények és nem transzferálják például a poggyászt sem” (Felemás olcsóság: Piac és Profit, 2004/07).

Mielőtt útnak indulunk érdemes ellenőriznünk, hogy hova, melyik repülőtérre érkezik járatunk, s onnan, hogyan tudunk eljutni a szállásunkra, s főképp mennyiért. A reptér és a város közötti közlekedés költségeit sem szabad szem előtt téveszteni, ha az utazás kiadásait kalkuláljuk. Feltétlenül tájékozódjunk az utazás közeledtével a járatindulás időpontjáról!

Kellemetlenséget okozhat továbbá az is, ha nem beszélünk jól idegen nyelveket, mert a „diszkont” légitársaságok személyzete nem mindig ért magyarul.

S, végül felvetődik a nagy kérdés: Tényleg mindig olcsóbbak a „fapados” repülőjegyek? Tudnunk, kell, hogy a jegyek csak és kizárólag akkor olcsóbbak a hagyományos légitársaságokénál, ha időben; jóval utazásunk előtt foglaljuk le azokat; hisz ahogy telik az általunk kiválasztott járat; annál drágább lesz a fuvardíj is. Kísérletképpen próbafoglalást végeztem és összehasonlítottam az EasyJet és a MALÉV londoni járatait. Mindkét légitársaság gépei a Gatwick reptéren szállnak le. A foglalásokat „one way” jegyekre készítettem, a feltüntetett árak magukba foglalják a reptéri illetéket és az adókat is. (3. ábra. Foglalási teszt: 2007-11-08, Készítette: Grotte Judit a www.easyjet.com és a www.malev.hu weblapok adatai alapján.)

3. ábra. Foglalási teszt: 2007-11-08

	Easy Jet	MALÉV
	one way (illetékkel és adóval együtt) Gatwick repülőtér	
1. London 11.09.	33.400 Ft	40.300 Ft
2. London 12.09.	29.600 Ft	28.900 Ft
3. London 01.09.	18.400 Ft	29.900 Ft
4. London 02.09.	8.400 Ft	21.300 Ft
5. London 03.09.	16.600 Ft	21.300 Ft
6. London 04.09.	(menetrend csak 03.29.-ig)	29.900 Ft
7. London 05.09.	(menetrend csak 03.29.-ig)	29.900 Ft

Forrás: www.easyjet.com; www.malev.hu

Ha jól megfigyeljük a táblázatot észrevehetjük, hogy az időben történő foglalás nem csak a diszkont légitársaságoknál, de a hagyományosoknál is kedvezményes árakat biztosíthat. Megdöbbentő, hogy a 12.09-i foglalásnál, a MALÉV jegy ára 700 Ft-tal olcsóbb, mint a „fapados” légitársaságé. Megállapítható továbbá, hogy a két légitársaság jegyárai közötti differencia – egy dátumtól (02.09.) eltekintve – nem igazán jelentős.

A kísérlethez nem hiába Európa vezető diszkont légitársaságát az EasyJet-et választottam. A légitársaság alapítója: Stelios Haji- Ionnaou, kihasználva az EasyJet sikerét újabb „fapados” vállalkozásba: egy franchise rendszerbe működő „fapados” szálloda létrehozásába vágta fejszójét. A szállodát működtető cég és az easyGroup között nincs közvetlen kapcsolat, az easyGroup csak a franchise jogokat biztosítja. Eddig három országban működik ilyen hotel Európában, s a harmadik itt, Magyarországon nyitotta meg kapuit. (1. kép: EasyHotel Budapest Oktogon; Forrás: www.easyHotel.com)

1. kép. EasyHotel Budapest Oktogon



Forrás: www.easyHotel.com

„Fapados” szálloda Magyarországon: easyHotel.com, Budapest Oktogon



2007. október 3.-án Budapest belvárosában a VI. kerületben, az Oktogonhoz közel az Andrassy útról nyíló Eötvös utca 25/a szám alatt megnyílt Magyarország első „fapados” szállodája. A szállót az amerikai Richard Lloyd és a magyar Tokics Kornél által alapított Medscan Kft. üzemelteti 50-50 százalékbán. A hotel működési elve a „fapados” légitársaság mintáját követi. A szobákat csak interneten keresztül (on-line) lehet lefoglalni, és kifizetni is. Milyen is a budapesti „fapados” szálloda? Az 5 emeletes hotel 59, kétágyas, zuhanyozós szobával rendelkezik. A szállodában nincs étkezési lehetőség, szobaszerviz, vagy bár, csak egy recepciós pult áll a vendégek rendelkezésére. Az interneten keresztül a vendég három szobátípus közül választhat: 1. Kis szoba ablakkal (7,5 m²); 2. Standard szoba ablakkal (10–13 m²); 3. Különleges szoba ablakkal (mozgáskorlátozottak számára: 10–13 m²). Bár a szobák mindegyike légkondicionált, felszereltségük rendkívül egyszerű: ágy, éjjeli szekrény, zuhanykabin; szekrény nincs, csak két kabátakasztó. A berendezések nagyrészt műanyagból készültek. A szobákban az EasyGroup csoport jellegzetes narancssárga-fehér színekombinációja fogadja a vendéget.

A szálláson kívül minden egyes „extra” szolgáltatásért fizetni kell. A 16 csatornás TV használati díja 1 napra: 10 euró; plusz törülköző: 1 euró; egy csomag megőrzése: 5 euró, a Housekeeping szolgáltatás: 10 euró alkalmanként; az internet hozzáférés: 10 euró. A vendég érkezésekor 15:00-kor veheti igénybe a szobát, de az indulás napján már 10:00-kor el kell hagynia, különben újabb költségeket számolnak fel. A szálloda egész területén tilos a dohányzás. Érdekességként kell még itt megemlíteni, hogy a „fapados” szálloda esetében a minimum ott tartózkodási idő 1 éjszaka, a maximum 10 éjszakára van szabályozva.

A „fapados” repülőjegy értékesítési elve a minél előbb foglalunk, annál jobb árat kapunk, már a szobaárakra is érvényesül. Az alábbi táblázatokban az EasyHotel Budapest Oktogon árait hasonlítottam össze a közép kategóriás belvárosi City Pilvax szállodáéval. (4. ábra: City Hotel Pilvax: www.booking.com/cityhotelpilvax; 5. ábra: EasyHotel Budapest Oktogon: www.easyhotel.com)

4. ábra. City Hotel Pilvax

Időpont	Szobátípus	
	Egyágyas	Kétágyas
2007.11.08. (1 éj)	66 €	80 €
2007.11.08–18 (10 éj)	600 €	600 €
2007.12.08. (1 éj)	66 €	80 €
2007.12.24–25. (2 éj)	122 €	144 €
2008.01.08. (1 éj)	69 €	80 €
2008.02.08. (1 éj)	69 €	80 €
2008.03.08. (1 éj)	69 €	80 €
2008.04.08. (1 éj)	102 €	116 €
2008.05.08. (1 éj)	102 €	116 €

Forrás: www.booking.com/city_hotel_pilvax

5. ábra. EasyHotel Budapest Oktogon

EasyHotel Budapest Oktogon: az árak a reggelit nem tartalmazzák.		
Időpont	Szobátípus	
	Kis szoba	Standard/ Mozgáskorlátozott szoba
2007.11.08. (1 éj)	29 €	40 €
2007.12.08. (1 éj)	15 €	40 €
2007.12.08.–18. (10 éj)	150 €	400 €
2007.12.24–25. (2 éj)	30 €	80 €
2008.01.08. (1 éj)	29 €	40 €
2008.02.08. (1 éj)	29 €	40 €
2008.03.08. (1 éj)	29 €	40 €
2008.04.08. (1 éj)	29 €	40 €
2008.05.08. (1 éj)	29 €	40 €

Forrás: www.easyhotel.com

Ha összevetjük a két szálloda árait az alábbiakat állapíthatjuk meg:

1. A City Hotel Pilvax szobafoglalásánál észrevehető, hogy minél több éjszakára foglalunk szállást, annál kedvezőbb árfekvést kapunk: pl. 11.08–18. (10 éj) bármelyik szoba 600 €, aminél 60 euróra jön ki egy éjszaka büféreggelivel együtt; de ugyanez figyelhető meg 12.24–25. (2 éj) esetében is, ahol 61 euróba kerül a szoba.
2. A fent említett árképzési stratégia, azonban nem jellemző a „fapados” szállodára, hisz adott periódusban foglalt szoba esetében mindegy, hogy 1 vagy 10 éjszakát szeretne a vendég ott tölteni, az ár nem változik. Pl. 12.08–18. (10 éj) egy éjszaka a kis szobában 15 euróba kerül 10 éjszaka 150-be.
3. Az EasyHotel időszaktól függetlenül; de szobátípusonként csak az alábbi árfekvéssel dolgozik: Kis szoba: 15, vagy 29 euró; Standard/Mozgáskorlátozott szoba: minden időszakban 40 euró.

A „fapados” légitársaság és szálloda megjelenése mellett újabb „fapados” turisztikai szolgáltatással találkozhatunk Magyarországon, ha felkeressük a www.fapadosetterem.hu honlapot.

„Fapados” éttermek

Izgalmas vállalkozást indított be a HoReCo Kft., amikor új online foglalási rendszert bocsátott útjára. A koncepció természetesen a „fapados” légitársaságok mintájára épül.

Ha valaki időben tudja, hogy melyik éttermet keresné fel szívesen, és interneten keresztül az asztalt és az ételt is lefoglalja, a számla végösszege akár 50%-kal is kevesebb lehet. A kedvezmény mértékét a foglalási rendszer számítja ki; ami természetesen függ attól, hogy mennyivel az étkezés előtt foglal asztalt a vendég; illetve, hogy aznap az étterem milyen telítettséggel rendelkezik. Az új kezdeményezés egyfelől a vendéglátóhelyek népszerűsítését, másfelől a társas érintkezések fontosságát hivatott szolgálni.

Összefoglalás

Az Európai Unió légtérének liberalizálása, Magyarország EU tagsága; illetve az internet használók számának folyamatos növekedése lehetőséget biztosított új vállalkozások, úgynevezett „fapados” légitársaságok megjelenésére a magyar turisztikai piacon. Az agresszív reklámhadjárat és alacsony árak egyre népszerűbbé tették ezen légitársaságokat; s ezzel párhuzamosan megnehezítették és változásra kényszeríthették a „hagyományos” légitársaságokat. Az elmúlt évek tapasztalatai azonban rámutattak azon veszélyekre is, melyekről nem sok szó esik az utazásra csábító ajánlatokban. Mik ezek a veszélyek? Mire is kell odafigyelni, ha „fapados” vállalkozást választunk? Tényleg mindig olcsóbb a „fapados”? Ezekre a kérdésekre kerestem a választ, nem csak a „fapados” légitársaságok, de a Magyarországon újonnan beindult „fapados” szálloda bemutatásán keresztül is. A kérdés, hogy mit hozhat még a „fapados” jövő? Milyen új szolgáltatók léphetnek be az idegenforgalmi piacra és működhetnek a „fapados” légitársaságok mintájára? Publikációm utolsó részében egy rendhagyó honlapot ajánlok az olvasó figyelmében, melynek segítségével valóban olcsóbban étkezhet a „hagyományos” éttermekben „fapados” árakon.

Irodalomjegyzék

1. Török Péter: E-turizmus: az internet és az e-business szerepének növekedése a turizmusban. Turizmus Bulletin, 2002/1.
2. Horváth Ágnes: Atlanti nyitott égbolt. Turizmus Panoráma, 2007. május.
3. Horváth Ágnes: Interline és az e-jegyek. Turizmus Panoráma, 2006. február, 37. o.
4. Pintér Tünde: Profitnövelő Informatika. Turizmus Panoráma, VI. évf. 9. szám, 2006/9.
5. Felemás olcsóság. Piac és Profit, 2004/07.
6. Bogdán: Szövetségben a jövő. TTG Hungary, 2006. április.
7. Késik az e-ticket bevezetése. Turizmus Trend, 2006/9.

Internetes források

8. http://www.booking.com/city_hotel_pilvax
9. <http://www.easyhotel.com>
10. <http://www.easyjet.com>
11. <http://www.fapadosetterem.hu>
12. <http://fapadosutazas.hu/cikk/?id=67&r=7>
13. http://www.hfms.org.hu/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=570&Itemid=48
14. <http://inforadio.hu/hirek/gazdasag/hir-112454>
15. <http://index.hu/gazdasag/magyar/easyh091003/>
16. <http://www.malev.hu>
17. http://nice.mconet.biz/index.php?action=fullnews&id=68802&category=10&category_name=turizmus
18. http://www.mfor.hu/cikkek/Fapados_szallo_nyilt_Budapesten.html
19. http://www.nrc.hu/hirek?&news_id=403&page=details&newsprint=I
20. <http://www.pbkik.hu/index.php?id=1510&term=>
21. <http://www.piacprofit.hu/?r=2856>
22. <http://www.piacprofit.hu/?r=9387>
23. <http://www.pointernet.pds.hu/ujsagok/evilag/2002/07/evilag-07.html>
24. <http://www.turizmusonline.hu/cikkek/cikk.php?id=3396>
25. <http://www.vilaggazdasag.hu/nyomtat.php?cikk=106129>

Oksana Dolgopolova
PhD-student
Kiev National Trade-Economics University
Department of international affairs
oxanana@gmail.com

SPECIALITIES OF LAUNCHING A PRODUCT ON UKRAINIEN MARKET

ABSTRACT

In this article are described specialties of launching a product on the Ukrainian market. We will see customers' characteristics and specialties, geographic specialties, retail and distribution characteristics, adverting and promotion specialties and description as well as some specialties of the Ukrainian market mentioned by foreign businessmen operating in Ukraine. A short practical example will illustrate the launch of a product on the Ukrainian market by the Romanian company "Negro 2000".

Introduction

Launching a product means positioning a product on a market, building its distribution and promotion programs. Launching a product on a foreign market is a more complicated process. A company which operates on a domestic market knows more or less the demands and habits of its own customers and is aware of some traditions or specialties. A foreign market is mostly unknown. Before entering a foreign market, a company should carefully study specialties and features of the market it plans to enter in order to avoid future misunderstanding and problems.

I would like to pass in review the specialties of entering the Ukrainian market and which features a company should think about before launching a product on it. Before making this presentation, I was thinking about how to call it – problems or specialties. And I decided to use the word "specialties", because except a certain political instability there are no real problems for entering the Ukrainian market. If a company decides to go on a market without taking into account its specialties, it can face problems.

So, the topic of my presentation is "Specialties of launching a product on Ukrainian market".

The main characteristics of a foreign market that should be studied before entering it are:

- Customers (cultural specialties),
- Geographic specialties,
- Retail and distribution characteristics,
- Adverting, promotion.

Customers (cultural specialties)

Customers are the most important part of marketing and of every company success, as everything is turning around a customer.

It is important to take a pause and research customer needs in order to understand them fully and become customer-centric rather than product-centric. “Customer needs are often not what customers or potential customers articulate they want in terms of specific product functionality. Instead, it is important to use a keen understanding of customers and their workflows to discern these needs.

Some examples of “customer-centric” issues to assess include:

- Who are the target customers?
- What are the current challenges facing customers?
- How are these customers currently addressing such problems?
- Have these approaches been working?
- How are the customers’ business processes changing?
- What about other markets or applications?
- How are the needs of these potential customers different?
- What are the buying processes and drivers?
- What are the customers’ constraints – technology, resources?
- What is the current channel used by these customers for similar products?” (Ameeta Soni).

Ukraine has a population of 46, 9 Mio people. The 5th largest population in Europe (after Germany, Italy, UK and France) and is the 21st most populous country in the world. (www.ukrstat.gov.ua 2007)

Changes in age composition of Ukraine affect marketing as age influences customers’ choices. Being aware of market changes allows predicting (forecasting) which kinds of products should be demanded and everything connected with customers’ behavior and opinions. Age composition of the country plays an important role in defining profiles and prior directions of market development.

Nowadays 14% of the Ukrainian population are children under 14 years old, 69,6% – people between 15–64 years old and 16,3% – people under 65 years old (data estimated for 2007) (Central intelligence agency). But there are some special negative tendencies according to which in 2025, there will be 15% of children and 24,7% of retired people in Ukraine.

Table 1. Age composition of the Ukrainian population

Age	2007 est.	2025 est.
0–14 years	14.0%	15.0%
15–64 years	69.6%	60.3%
65 years and over	16.3%	24.7%

Source: Central intelligence agency.

In Ukraine the female population outnumbers the male: 25, 16 000 women (53.7%) against 22, 441 000 men (46.3%). However, it’s characteristic for mostly older age groups, while the correlation in the younger age is almost the same (www.ukraineinfo.org).

Cultural questions are also very important on the Ukrainian market, especially the question of language. During the time of the Russian empire and 70 years of Soviet Union, a lot of efforts were made to make people forget Ukrainian language. After gaining its independence, Ukraine feels recovering its culture and its language, particularly in western regions. For the moment, only 4 out of 27 regions in the country are predominantly Russian-speaking (Sevastopol, Crimea, Donetsk and Luhansk). In three other regions, the share of people speaking Ukrainian or Russian is more-less the same, and over 2/3 inhabitants of 20 regions name Ukrainian as their mother tongue. The two largest ethnic communities are Ukrainians (37.5 million or 77.8%) and Russians (8.3 million or 17.3%). Other ethnic groups are Belarusian 0.6%, Moldovan 0.5%, Crimean Tatar 0.5%, Bulgarian 0.4%, Hungarian 0.3%, Romanian 0.3%, Polish 0.3%, Jewish 0.2%, other 1.8% (2001 census). The percentage of Ukrainians has grown, while the number of ethnical Russians has dropped by 25%. There are not so many foreigners in Ukraine (151 000) and mostly, they are citizens of CIS (www.ukraineinfo.org).

But it is important to know that people in eastern regions are more tolerant to the question of language as there are more Russian speakers. In western regions, the language issue is extremely sharp. In some regions it is even better not to try to speak Russian and of course, products with Russian description are not popular.

According to the Ukrainian advertisement law, every product must show a description in Ukrainian and all the advertisement (TV, radio, press) must be in Ukrainian language.

Another important component of customers profile is mentality. Due to certain conditions of its raise and development, the Ukrainian customer differs from the western European and the American one. There are a lot of similarities between Ukrainians and people of former Soviet Union due to circumstances of formation of their shopping habits. Not only Ukrainians, but also people of other countries feel consumer shock now because of the increasing quantity of new products, new brands, new services etc (Червак Руслан 2007). But Ukrainians are particularly influenced by it. During times of Soviet Union, there were almost no choices between products in stores for customers and the country was lacking everything. Now, people face the question of choice everyday. Especially elder people are not used to choose between different products.

Researching and comparing habits of Ukrainians to foreign customers' ones came to the following conclusion concerning characteristics of Ukrainian customers (Андреенкова А. В, Моисеев А. Г. 2001):

- Ukrainian customers are very conservative and often perceive new products and modernizations with suspicion. They often buy old products just because they can't predict result of new products.
- Ukrainian customers are withdrawn and xenophobic. Therefore domestic products seem better for them and are more popular than imported ones, especially in the food sector.
- Ukrainians are more individualist and self-oriented.
- They have really great problems with making a choice of one product from a variety, especially elder people. Elder people also still tend to believe that they need good "connections" to buy something really good.
- At the same time, with incredulity, people like lotteries, samplings, testing.
- The young generation (people under 25) is rather pragmatic and motivated.

Analyzing regional preferences, it is important to say that for Ukrainian customers, in addition of low prices, personnel in stores must be friendly. Ukrainians are very communicative and

often like to speak and interact in stores. According to researches made in Ukraine in 2005, customers defined the following factors that force them to come to a decision to buy or not to buy (Червак Руслан 2007):

- Change of motivation – 18%;
- Change of circumstance – 5%;
- New information – 24%;
- Activity of personnel or lack of it – 47%;
- Other – 3%.

What is also important to mention is a new phenomenon of “smart” customers that nowadays takes place all over the world and also in Ukraine. Ukrainian customers also become “smarter” using Internet-shops, new technologies, developments, comparing products and services.

Geographic specialties

Geographical question should also be examined before entering the market. The territory of Ukraine is 603,7 sq. km and it is subdivided into twenty-four oblasts (provinces) and one autonomous republic (avtonomna respublika), Crimea. So, it is not so easy to enter the whole Ukrainian market at once because of its large territory and the necessity of large financial resources. Usually companies divide (separate, segment) Ukrainian territory into 6 large regions – Kiev, North, South, West, East, Center, Crimea. Sometimes South and East or South and Crimea can be combined due to common customer habits.

Climate in Ukraine is quite usual for Europeans, is it temperate continental on the whole territory and Mediterranean only on the southern Crimean coast. Winters vary from cool along the Black Sea to cold farther inland; summers are warm across the greater part of the country, hot in the south.

Retail and distribution characteristics

As regards to retail conditions, the Ukrainian retail is now booming. It is developing very fast each year. According to Euromonitor International data, trade turnover in Ukraine in 2005 was USD 14 237,1 Mio and in 2006, it raised by 25,3% and reached USD 17 839,1 Mio. The most developed retail market is Kiev and the Kiev region. And then Donetsk, Dnipropetrovsk, Lviv (Lemberg), Odesa, Kharkiv are following by the level of retail development (Ланецкий Александр 2007).

During the last 13 years, the most important tendency in the Ukrainian retail market has been the growth of modern trade formats. In 2006 according to researches of ACNielsen Ukraine, the highest growth was fixed in the following formats: hypermarkets, supermarkets and cash&carry. In comparison with 2005, the growth of modern types of trade was 21% in 2006 (Коноплицкий Сергей 2006).

Meanwhile, in many cities of Ukraine, the local government restricts the opening of markets and forbids the organization of spontaneous markets. Over the last 4–5 years, there has been a tendency to close legally opened markets and build shopping centers instead. In Ukraine, we have a special kind of markets (open markets) – you can buy there everything you need, just

like in a store. In 2006, the total number of open markets decreased by 8% (Ланецкий Олександр 2007). In spite of a decrease in the number of open food markets, they are still very popular and are real competitors for modern retail chains, especially in provincial regions. It can be explained by special buying traditions and habits of the Ukrainians (people can communicate while buying something on an open market) as well as the incapacity of retail chains to fix their prices on the same low level as open markets.

But there are still a lot of old formats of trade so called “soviet” universams, univermags and pavilions. Most often, such stores are bought by retail chains and reformatted for food outlets. Two-floor buildings often are reconstructed in such way that the first floor is used for a food store and the second for nonfood store (mostly technical products and households).

Retail chains are developing very fast and expand to regions. According to expert estimations, more than a half of the retail market will be occupied by retail chains in 2010.

In order to build good distribution channels or selling channels, it is important to know the place where customers are used to go shopping and the specialties of the retail system (structure) in the country. Places where people go shopping depend all on their level of income.

Customers with low incomes still prefer to go shopping on the markets and leave almost 40% of their expenses there. It is important to remark that they do more than one fifth of their whole purchases on food markets and only 18% – on nonfood markets. Besides, a certain part of these customers sometimes go shopping in old trade formats that were mentioned before – universams, gastronoms.

Customers with middle incomes often go shopping in supermarkets. But at the same time, they also go often to open food markets. They also mostly buy clothes in shopping centers and specialized stores, and not on open markets anymore. These customers visit Old trade format rather rarely, they go there about 3,5% of their shopping time.

Customers with high incomes spend some money on open markets (12%) but mostly on food markets. They also leave a large part of their incomes in household equipment stores (appliances).

Although customers are differentiated rather clearly by their purchasing places habits, the situation looks different from the point of view of distribution network. For trade outlets, it is not only important which is the proportion of each social group in their customers, but also the amount of money each category leaves in outlets. In spite of the fact that people with low incomes spend more then 20% of their budget on open food markets, and people with high incomes – only 6%, the share of these two groups in sales of open food markets is the same.

Adverting, promotion

First of all, I would like to give a short characteristic of mass media market of Ukraine. According to official data, there were 1268 television and radio broadcasting companies in 2006, from which 97 are TV and radio, 647 TV only and 524 radio only companies. 37 television and radio broadcasting companies are public (approximately 3%) and others are commercial (www.marketing.web-standart.net).

The country also has a wide network of information agencies, their number totaling 99.

By January, 1st, 2004, 19 351 printed mass media has been registered, 8248 of them being issued nationwide, regionally and/or abroad (1446 more than in 2003) and 11 103 – locally (1351 more than in 2003) (www.reklamist.com.ua). Every edition, especially a popular and expensive one, is read by 3-4 persons. It is important to say that free newspapers are very popular, in spite of the fact that most of them have an average number of readers inferior to 1 (they are thrown away without being read). There are 8 free newspapers only in Kiev. Although their advertising effectiveness is very doubtful, it is expected that their number will grow to 35%.

In 2006, there were 8,5 Mio of Internet users in Ukraine (it is almost 18% of the total population). According to data of TNS Ukraine research company that conducted a study among Ukrainian citizens aged between 12–65 years in spring-summer 2007, there is the following free (leisure) time division per week (per month) (<http://reklamist.com.ua/1385/>):

- TV** – 17 hours (75,5 hours)
- Radio** – 7 hours 40 minutes (34 hours)
- Reading** – 7 hours (31,08 hours)
- Internet** – 71 minutes (5,24 hours).

But at the same time, Ukraine is also a “reading” nation. However, TV is still more popular and has larger outcome and yearly growth. In financial figures, TV advertising outcomes and advertising outcomes in the press are USD 390 Mio and USD 176,8 Mio respectively. Internet advertising has a really impressive growth – 150% due to its development and outspread.

The total volume of advertisement in mass media in 2006 was USD 1,258 Billiards. That was 47% high then in 2005. (www.w-w1.ru)

Table 2. Advertising outcomes composition of the Ukrainian market in 2006

	Advertising outcomes, 2006 (Mio USA)	Difference with 2005 (%)
TV	390	59
Press:	176.8	35
– magazines	112.8	35.9
– newspapers	65	33.3
Radio	26.5	33
Internet	6.0	150

Source: http://community.com.ua/rus/news.php?news_id=212

Concerning specialties of advertising in Ukraine, BTL and promo activity is suggested to be the most popular and keeps on growing very fast. This can be explained by the national characteristics of Ukrainians that were mentioned before – Ukrainians like to participate in tastings and samplings. It is also the way to try new products for elder people that are rather conservative and prefer buying an old and “trusted” product instead of paying for a new and unknown one (Колганова Александра 2006).

The Ukrainian law forbids TV advertising for cigarettes. TV advertising for alcohol drinks is limited: the process of drinking cannot be shown and 20% of advertisement should remind about the dangers of alcohol.

As I mentioned above, according to the Ukrainian law, all advertisement (TV, radio, press etc) must be in Ukrainian. Sometimes it can cause some difficulties as there are no equivalents for some foreign words in the Ukrainian language. Some slogans must be changed as they would not sound appropriate or would be too long with direct translation.

Some specialties for Ukrainian market mentioned by foreign businessmen operating in Ukraine

Personal attitudes and connections play a really important role even in business relations. As German businessmen mention, business success is often based on personal contacts, mutual acknowledgment and mutual trust of business partners. According to some surveys, German businessmen consider Ukrainian partners positively – 92 out of 98 had or have successful, positive experience.

In addition, even if it is rather similar with the European one, the Ukrainian law system presents some differences. Business has some different approaches or it can be understood in a different way. That is why it is rather useful to find a good local law specialist.

Foreign businessmen also specify that management teams in Ukraine usually have a particular structure. The second most important person after the general manager (general director) is the main accountant (book-keeper). It is regulated by law and this person has a really great responsibility.

However, at the end of my presentation I would also like to mention problems of entering the Ukrainian market. From my point of view, there are three real problems that can be barriers for operating in Ukraine: political instability, corruption and bureaucracy. Most of foreigners know about these “unpleasant” specialties of the Ukrainian market.

What also may be important for doing business in Ukraine is that the country is going to become a member of WTO very soon. Ukraine has signed and prepared all the necessary documents for its entry and there is a great hope that Ukraine will become a full member by the end of 2007 or at least at the beginning of 2008. Ukraine’s potential access to the WTO can be approved by the Sixth WTO Ministerial Conference in Hong Kong on 13–18 December 2007.

Practical example

The topic of my PhD-work is “Mechanism of launching a product (brand) on a foreign market”. As a practical example, I take the experience of a Romanian company “Negro 2000” that is producing preserve products ([roe fish salads](#), [unprepared salted roes](#), [specialty of smoked \(cured\) fish](#), [marinated, pickled fish and fish salads](#)). The company has been operating on the Ukrainian market since 2005. Before entering the Ukrainian market, it has conducted a research about the market situation (preserve market development and tendencies, customers’ tastes and demands, retail development and the best way of selling its product). With the results of the study, the company management made their final decision concerning entering the Ukrainian market. The company opened its headquarters in Kiev.

The preserve market in Ukraine is not well developed yet and is considered as a perspective with a stable 15–20% growth per year. There are 5 of the most important players operating

on this market all over Ukraine that are main competitors of “Negro 2000”- “Norman”, “Pleyady”, “Prod-Impex”, “Silver Food”, “SOV Gavan”. All these companies are national.

At first, “Negro 2000” decided to enter the Kiev market and reach 15% of market share during the first two years of operation. “Negro 2000” cooperates directly with retail chains in Kiev and delivers their product directly. In all stores where products of “Negro 2000” were launched, there is a constant promo activity with product testing.

The company makes its products in Romania and delivers them to Ukraine. Products are launched under the same brand as in Romania – “Negro 2000”.

So, the success of a company entering a foreign market depends very much on the good knowledge of this market by this company. It is really important to prepare the company’s activity to a foreign market and study it before starting operating on it. The Ukrainian market is no exception, especially for western businessmen, as it has its own specialties in customers, geography, retail and distribution that should be taken into account by a foreign operator.

Sources

1. Андреевкова А. В., Моисеев А. Г. Особенности украинского потребителя: сравнительный анализ с другими странами бывшего Советского Союза // <http://www.cessi.su>
2. Колганова Александра „Украинский и неукраинский взгляд на креатив”, <http://www.zerkaloreklamy.com.ua/article/info/14>
3. Коноплицкий Сергей, www.retail.ru - Украинская редакция 2006.
4. Ланецкий Александр „Торговые сети Украины: итоги и прогнозы” www.proretail.info
5. Червак Руслан, журнал «Новая торговля» // www.reklamaster.com/print_/print.html?43-31.
6. Итоги рекламно-коммуникационного рынка Украины 2006 года и прогноз развития рынка на 2007 год // www.community.com.ua/rus/news.php?news_id=212
7. Ameeta Soni and Harriet Cohen Successfully Launching Your Product: Getting It Right // Handbook of Business Strategy. Year: 2004 Volume: 5 Issue: 1
8. Central intelligence agency www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/up.html
9. Kukshausen Irina Besonderheiten des ukrainischen Markts // www.iptc.biz/1_ukraine.htm
10. www.marketing.web-standart.net
11. www.reklamist.com.ua
12. www.ukraineinfo.org/main/en/31.htm
13. www.ukrstat.gov.ua
14. www.w-1.ru/witrina/news/?nom=8148&vse=1&mesn=12&archiv=0&godn=2006

Papp-Váry Árpád Ferenc–Bonyhádi Gábor–Schwang Zoltán–Gyöngyösi Pál
A Marketing és Üzleti Kommunikációs Intézet oktatói, a reklámkutató csoport tagjai
Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola
apappvary@bkf.hu, 06-20-581-2978

„A SZÉLVÉDŐ MÖGÜL” – AZ ÓRIÁSPLAKÁTOK MEGÍTÉLÉSE ÉS HATÉKONYSÁGUK AZ AUTÓSOK SZEMÉVEL (EGY BENZINKUTAKON TÖRTÉNT MEGKÉRDEZÉS EREDMÉNYEI)

ABSZTRAKT

Kutatások szerint az egész világon és Magyarországon is folyamatosan nő az autók száma, illetve az abban töltött idő. Ezen embereket kétféle reklámeszközzel lehet elérni, különösen, ha az autópályán vezetnek: rádióreklámmal és outdoor eszközökkel. De figyelik-e egyáltalán a magyar autósok az óriáspalakátokat? Zavarja-e őket vagy sem? Vásárolnak a hatására? Vagy azt gondolják, be kellene tiltani a billboardokat? Egyáltalán, emlékeznek-e azokra az óriáspalakátokra, melyeket elvileg pár perce láttak-láthattak? És hogyan lehet mindezt kutatni?

Jelen felmérés a nemzetközi tapasztalatokra építve egy újfajta megközelítést használt, melynek neve „from the car”, magyarul „az autóból”, vagy ha úgy jobban tetszik, „a szélvédő mögül”. Ennek lényege, hogy az autósokat ne otthon, telefonon kérdezzük meg, ahogy azt például amerikai kutatók egy része tette, hanem akkor, amikor még elvileg az emlékezetükben vannak a plakátok. Tehát amikor megszakítják utazásukat: a benzinkutaknál. A tankolásra fordított néhány perc igazi holtidő, amikor szívesen beszélgetnek. Ráadásul nemcsak kérdéseket lehet feltenni nekik, hanem képeket-plakátokat is lehet mutatni a segített ismertség méréséhez.

Mindezzel lehetővé válik bizonyos hipotézisek tesztelése, melyeket korábban nem igazán lehetett vizsgálni. Az eredmények segítségével pedig innovatív fejlesztések indulhatnak el az outdoor piacot tekintve, akár a fogyasztók szegmentálását, akár a plakátok elhelyezkedését és méretét, akár a kreatív tervezést tekintve.

Külföldi óriáspalakát-hatékonysági kutatások az autósok körében

Körülbelül tíz évvel ezelőtt kapott tudományosan is komolyabb figyelmet az a kérdés, hogy az autósok száma folyamatosan növekszik, és ez milyen hatással van a marketingkommunikációs eszközökre, különös tekintettel az óriáspalakátok hatékonyságára.

Brad Edmondson 1998 márciusában megjelent cikke („In the driver’s seat”) az „American Demographics”-ben elsősorban szociológiai szemmel közelített: az autósok demográfiai megoszlása és bizonyos szempontok között keresett összefüggéseket. Egyik érdekes megállapítása az volt, hogy minél magasabb a jövedelme valakinek, annál több időt tölt autóban. Ennélfogva az outdoor az átlaghoz képest felfelé húzó médium, a jobb jövedelmű csoportokat hatékonyabban érhetjük el vele. (L. ESOMAR rendszerben az ABC státusúak.)

A következő fontos kutatási eredmény Anne Cunningham és Renita Coleman 2003 júniusában publikált tanulmánya volt a Louisiana Állami Egyetem Tömegkommunikációs Karáról. Cunningham és Coleman 517 telefoninterjút készítettek azokkal, akik a vizsgálat előtti héten

legalább 1 mérföldet vezettek a 10-es autópálya Acadian csomópontja és a pálya 12-es leágazása közt. A megkérdezettek előzetesen nem tudtak a felmérésről, így a kutatók arra voltak kíváncsiak, spontán fel tudnak-e idézni bármilyen hirdetést, illetve hirdetőt. Ezen túl egy listájuk is volt az adott útszakasz plakátjairól, így a következő körben a segített ismertséget vizsgálták – a márkanév megadásával emlékeztek-e a megkérdezettek a plakátokra. Érdekes megállapítás volt, hogy mindössze 32 százalék tudott spontán felidézni valamit. A segített ismertség pedig a legjobban teljesítő billboard esetében is mindössze 66 százalék volt. (Utóbbi egyébként egy háromdimenziós, a megszokottak közül kilógó plakát volt.)

Ugyanez év végén, 2003 decemberében az Arbitron, Amerika egyik legnagyobb kutatócége egy ún. nemzeti autós tanulmányt (National In-Car Study) publikált. 1505 fogyasztót kérdeztek meg telefonon az autózási szokásaikról és a médiumok rájuk gyakorolt hatásáról. Elsősorban arra voltak kíváncsiak, hogy változik az autóban töltött idő. A válaszadók 39%-a szerint több időt töltenek az autójukban, mint egy éve, míg csak 24% szerint kevesebbet. (37% szerint ugyanannyit.) Ennél is érdekesebb, hogy 70% érzékelté úgy, hogy nagyobb a forgalom az egy évvel ezelőttihez képest, és csak 13%, hogy kevesebb. Az outdoor reklámozás előnyét az Arbitron ott emelte ki, hogy az átlag autósok háromszor annyi időt töltenek gépkocsijukban, mint újságolvasással. Ezen felül a 18–34 éves férfiakat, akiket Amerikában igen nehéz TV-vel elérni, az outdoor jól célozhatja, mivel sok időt töltenek az autóban és nem idegenkednek a billboardoktól. A kutatás megállapította azt is, hogy rádióval kombinálva az óriásplakátok igen hatékonyan lehetnek, különösen arra vonatkozóan, amikor vásárlást akarunk generálni: a férfiak körében 10-ből 4-en hazafelé döntenek el, hogy megállnak bevásárolni. Az Arbitron kutatása ugyanakkor nem vizsgálta konkrét óriásplakátok vagy konkrét útszakaszon található plakátok hatékonyságát, inkább, hasonlóan Edmondson tanulmányához, egy általános képet festett az autósokról és szokásaikról.

Ahogy látható, a módszertan örök kérdés, ha autósokról és óriásplakátokról van szó. Ami a legkönnyebben megvalósítható még, az egy szimpla forgalomszámlálás, illetve ezt lehet kombinálni a plakát láthatóságával, például milyen szögben, meddig látható az autóból (ez viszont már igen nehézkes, komolyabb infrastruktúrát kíván).

Amerikában már vannak olyan vizsgálatok, amelyek az elhaladó kocsik rendszámablájából a zip kódot (irányítószámot) vagyis a várost is meg tudják mondani, ahonnan az autós való – ez pedig segíthet a földrajzi szegmentációban.

Csak hogy e kutatások általános hátránya, hogy önmagában az, hogy valaki elhaladt a plakát mellett, egyáltalán nem ad garanciát arra, hogy rá is nézett, arról pedig még kevesebbet tudunk, hogy mennyi időre pillantott rá.

Ezért volt mérföldkő a Virginia Tech Transportation, a Tantara Associates és a Foundation for Outdoor Advertising Research and Education 2007. évi közös kutatásának eredménye. A felmérés keretében gépkocsivezetők szemére tett műszeres eszközzel, egy speciális szemüveggel vizsgálták, hogy mennyire és mennyi ideig figyelik az emberek a plakátokat. Nem tudván arról, hogy mit vizsgálnak a speciális szemüveggel a kutatók, a vizsgálatba bevont autósoknak egy 50 mérföldes szakaszon kellett vezetniük. (Ez a kutatási módszer reklámfilm-tesztelésénél bevett gyakorlat.) Az eredmény a vártnál is meglepőbb volt: a vizsgálatban résztvevőknek egy másodpercnél (!) hosszabb ideig szinte soha nem időzött a szemük az egyes plakátokon. E módszer hátránya ugyanakkor, hogy rendkívül költséges és a technikai feltételek igen szűkösön állnak rendelkezésre – még egy olyan nagy és fejlett országban is, mint az Amerikai Egyesült Államok. Ezért a fenti kutatást is mindössze 36 emberrel lehetett lebonyolítani, az ő szemmozgásuk alapján vontak le következtetéseket.

A módszertanok adaptálása, finomítás: „from the car”

A fenti legfontosabb módszertanok előnyeinek és hátrányainak vizsgálatát követően, illetve tekintettel arra, hogy milyen eszközeink álltak rendelkezésre a felmérésre, egy újfajta módszertant alkottunk.

Ennek neve a „from the car” vagy magyarra fordítva „az autóból” vagy kreatívabban „a szélvédő mögül”. Lényege, hogy az autósokat ne otthon, telefonon érjük el, ahogy azt például amerikai kutatók egy része tette, hanem akkor, amikor a legaktuálisabb, amikor még elvileg az emlékezetükben vannak a plakátok. Tehát amikor megszakítják utazásukat, vagyis a benzinkutaknál.

A töltőállomásoknál történt felmérés nagy előnye, hogy van egy olyan időszak, amikor a kérdezőkkel szemben nincs ellenségeskedés, sőt örülnek az autósok, hogy beszélgetnek velük: ez a tankolás pár perce. Mindez olyannyira igaz, hogy kutatócsoportunk tagjai többször kapták azt a visszajelzést, hogy ha máshol csaptak volna le a megkérdezettekre (l. utcán, telefonon) vagy éppen vezetés közben máskor (tankolás előtt, ill. után), akkor sokkal kevésbé válaszoltak volna. A tankolásra fordított néhány perc viszont igazi holtidő, amikor szívesen beszélgetnek. Ráadásul nemcsak kérdéseket lehet feltenni nekik, hanem képeket-plakátokat is mutatni a segített felidézés, segített ismertség méréséhez. A válaszadási hajlandóság így átlagosan 70–80% volt, ami meghaladja minden más kutatás ilyen rátáját. A válaszadást elősegítettük azzal is, hogy mindenki kapott egy tollat is ajándékba a végén, de az arány e nélkül is igen magas lett volna.

A felmérés helyszínei, időpontja és a minta összetétele

A megkérdezést három benzinkúton végeztük el, ezek mindegyike Budapesttől kb. 25 kilométerre helyezkedik el, autósztrádák mentén. A felmérés egyik része az óriásplakátokkal szembeni attitűdöt vizsgálta, míg a másik rész a konkrét útszakaszra vonatkozott, vagyis a benzinkút előtti utolsó 10–15 kilométerre.

Azért esett ezekre a kutakra választásunk, mert viszonylag jó forgalom jellemzi őket, így a kutatás rövidebb idő alatt lebonyolítható volt, és nem voltak felesleges üresjáratok. Másrészt az egyes szakaszokra más plakátsűrűség volt jellemző, így azt is össze lehetett hasonlítani, hogy ez milyen eredményekkel jár a billboardok hatékonyságára nézve. Végül, de nem utolsósorban ezen benzinkút-hálózatok, illetve maguk a töltőállomás vezetői engedélyezték kutatócsoportunk felmérését.

A kiválasztott három kút a következő volt:

- M3-as autópálya, Budapestről kifelé, 23,5-ös kilométerkő, JET-kút
- M1-es autópálya, Budapestről kifelé, 22-es kilométerkő (Sasfészek pihenőhely), MOL kút
- M7-es autópálya, Budapest felé, M1-es és M7-es találkozási pontja, AGIP kút.

Mindegyik alkalommal felmértük, hogy hány plakát található az adott vonalon, majd ezek közül kiválasztottunk ötöt, melyet vizsgáltunk. (Az öt valódi plakát mellett két álpalakátot is betettünk a vizsgálatba, melyek az adott szakaszon nem, viszont másutt a kutatás időszakában láthatóak voltak.)

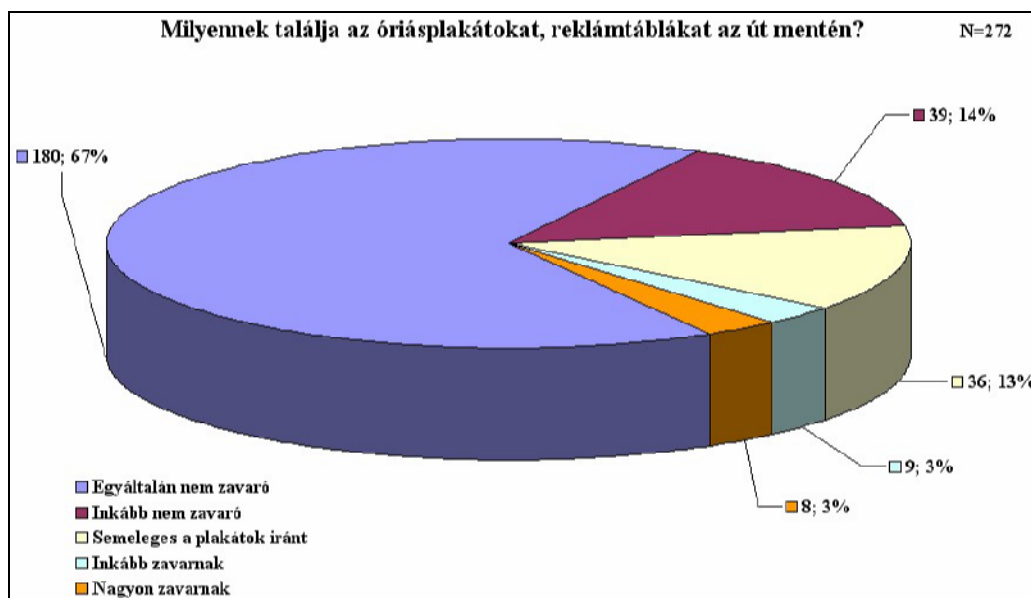
A vizsgálatot 2007. augusztus végén és szeptember elején bonyolítottuk le. (Az augusztus 26. és szeptember 4. közti időszakban.) Mindegyik benzinkúton 2-3 napot töltöttünk, hogy a minta ne legyen túlságosan is homogén, hanem az autósok heterogenitását reprezentálja.

A három benzinkúton így összesen 278 autóst kérdeztünk meg. A mintavétel nem volt és a módszertanból fakadóan nem is lehetett reprezentatív. Viszont a kutatás céljához erre nem is volt szükség: a mintaszám elég ahhoz, hogy bizonyos alapösszefüggéseket, hipotéziseket vizsgáljunk. Ez adja többek között a kutatás innovativitását.

Alaperedmények a teljes mintára vetítve

Zavarnak vagy nem zavarnak az óriásplakátok?

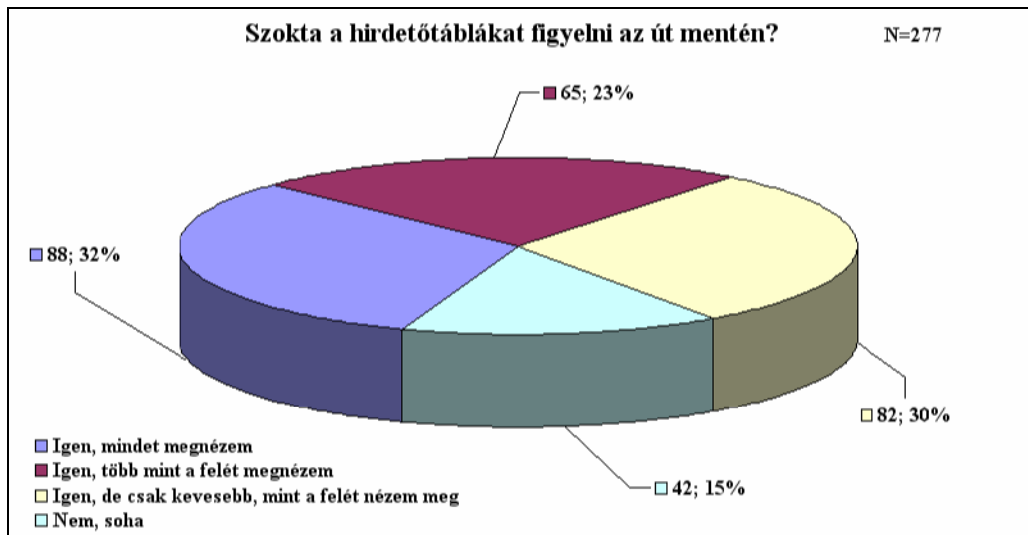
Arra kértük a megkérdezetteket, mondják meg, milyenek, találják a billboardokat az út mentén, mennyire zavarja az őket. Amint a válaszokból kiderül, a válaszadók kétharmadát, 67%-át egyáltalán nem zavarják ezek a plakátok és 14% azok száma is, akiket inkább nem zavarja, mint zavarja. A semlegesek száma is 13%, így összességében mindössze 6%-nak vannak ellenérzései: 3 százalékukat inkább zavarják, másik 3 százalékukat pedig nagyon zavarják.



Az eredmény biztató lehet az utak melletti plakátok elfogadhatósága tekintetében, azaz szó nincs arról, amiket a nyolcvanas évek elején David Ogilvy, a reklámszakma pápája írt, hogy az emberek le fogják dönteni a plakátokat.

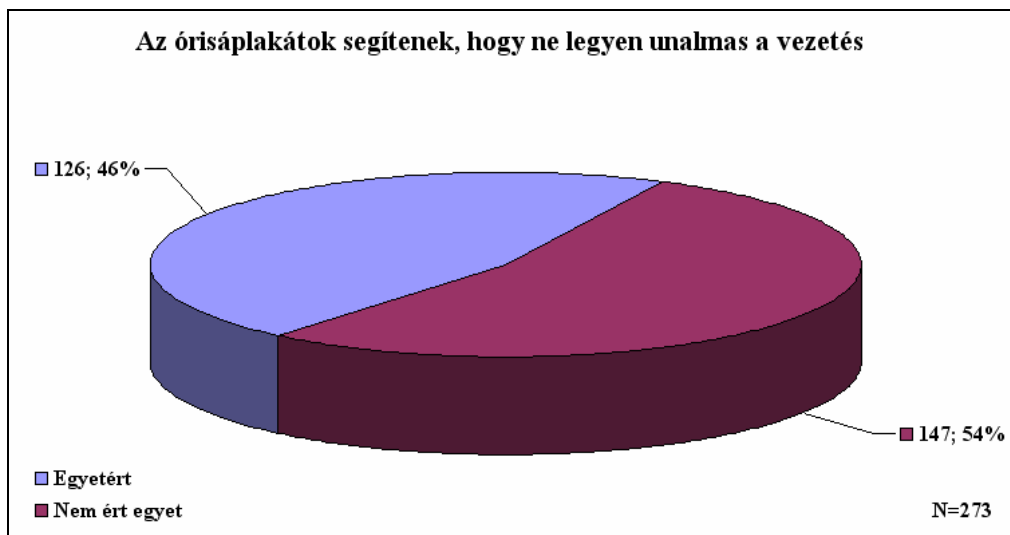
Az út menti hirdetőtáblák figyelése

Arra a kérdésre vonatkozóan, hogy általában mennyire figyelik a plakátokat, a sofőrök 32%-a azt mondta, hogy mindet megnézi, 23%-uk több mint a felét, 30%-uk pedig kevesebb, mint a felét. Mindössze 15% volt az, aki azt mondta, lényegében soha nem nézi meg a billboardokat.



A hirdetőtáblák segítenek, hogy ne legyen unalmas a vezetés?

A fentiek fényében ugyanakkor kissé meglepő, hogy mindössze 46% értett egyet azzal, hogy az óriásplakátok segítenek abban, hogy ne legyen unalmas a vezetés. Mindez azt jelzi, hogy az emberek nem ellenségesek a plakátokkal szemben, de kevesebb, mint felük gondolja, hogy azok segítenének abban, hogy „ébredjenek”.



Az óriásplakátokkal szembeni ellenállás

Az eddigiek alapján kevésbé meglepő eredmény, hogy nagyon kevesen gondolják csak azt, hogy az összes óriásplakátot be kellene tiltani – a megkérdezett autósoknak mindössze 7%-a.



Az óriásplakátok vásárlásösztönző hatása

Ugyanakkor többségben vannak azok (a válaszadók 62%-a), akik saját bevallásuk szerint még soha nem vásároltak óriásplakát hatására. Persze itt figyelembe kell venni azt, hogy a reklámok sokszor tudat alatt hatnak ráink: tehát ha vásárolunk is hatásukra, nem tudjuk, vagy csak nem valljuk be magunknak se.



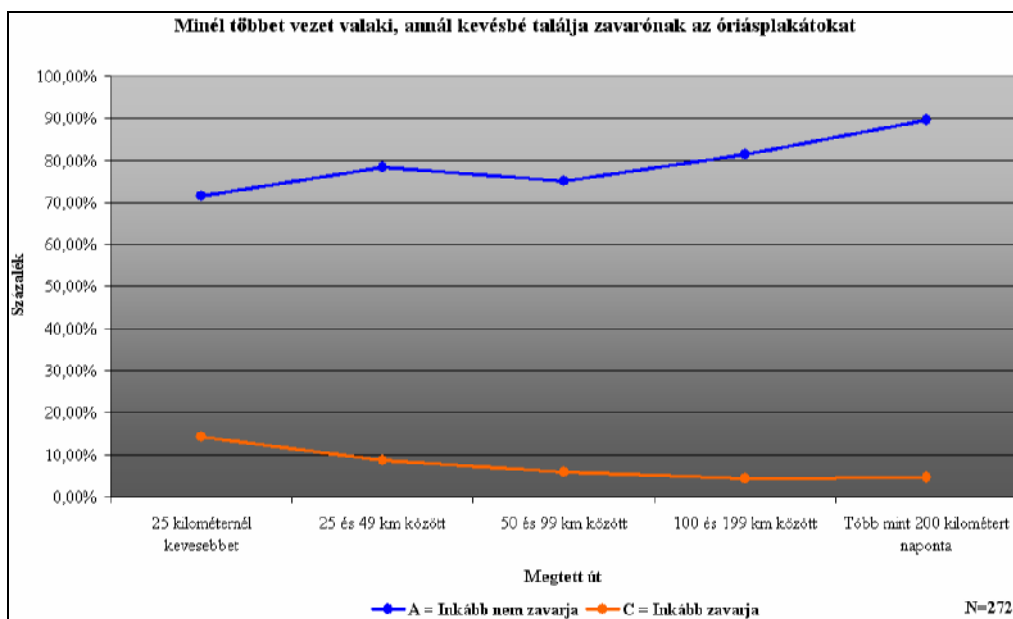
A kutatás hipotéziseinek vizsgálata

Statisztikai módszertan, SPSS alkalmazás

Ahogy korábban jeleztük, a heterogén minta általános megoszlásai természetesen csak korlátozottan értelmezhetők. A keresztátlak segítségével viszont az egyes csoportok közötti különbségek, statisztikai módszerekkel, szignifikánsan is alátámaszthatók, így tudományos eredményességgel bírnak.

Az adatelemzéshez az SPSS szoftvert használtuk. Hipotéziseink tesztelésénél az egyutas variancia-analízis módszerét alkalmaztuk. Ennek lényege, hogy arra a kérdésre keressük a választ, hogy a hipotézisben szereplő ismérvek (2) átlagos értékei közötti különbség elég nagy-e ahhoz, hogy a különbséget a „valóságban” is (értsd: teljes populációra, azaz az autósok alapsokaságára vonatkozóan is) szignifikánsan létezőnek tekinthessük. A kérdésre tesztstatistika segítségével tudunk válaszolni. Esetünkben ez egy F-próba volt.

1. hipotézis: Minél többet vezet valaki, annál kevésbé találja zavarónak az óriásplakátokat.

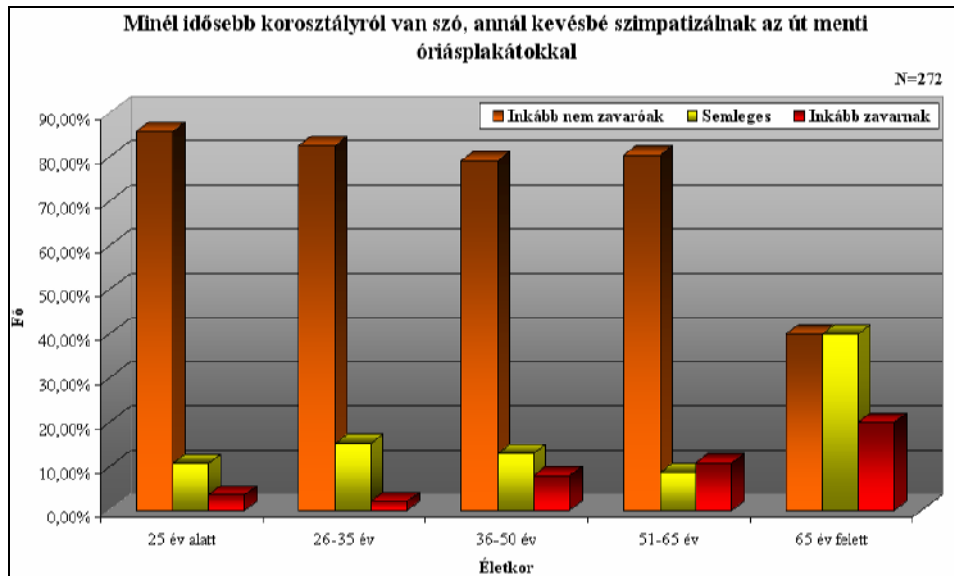


Az elvégzett variancia-analízis eredményeként 0,287-et kaptunk az F-próbafüggvény szignifikancia értékére. Emiatt, lévén nagyobb, mint 0,05-dal kell fogadnunk a nullhipotézist, azaz azt a feltételezést, hogy a két változó között nincsen szignifikáns összefüggés. Vagyis: nincsen szignifikáns kapcsolat aközött, hogy valaki mennyit vezet, és hogy mennyire zavarják az óriásplakátok.

2. hipotézis: Aki többet vezet, az jobban megnézi az óriásplakátokat, mint aki kevesebbet.

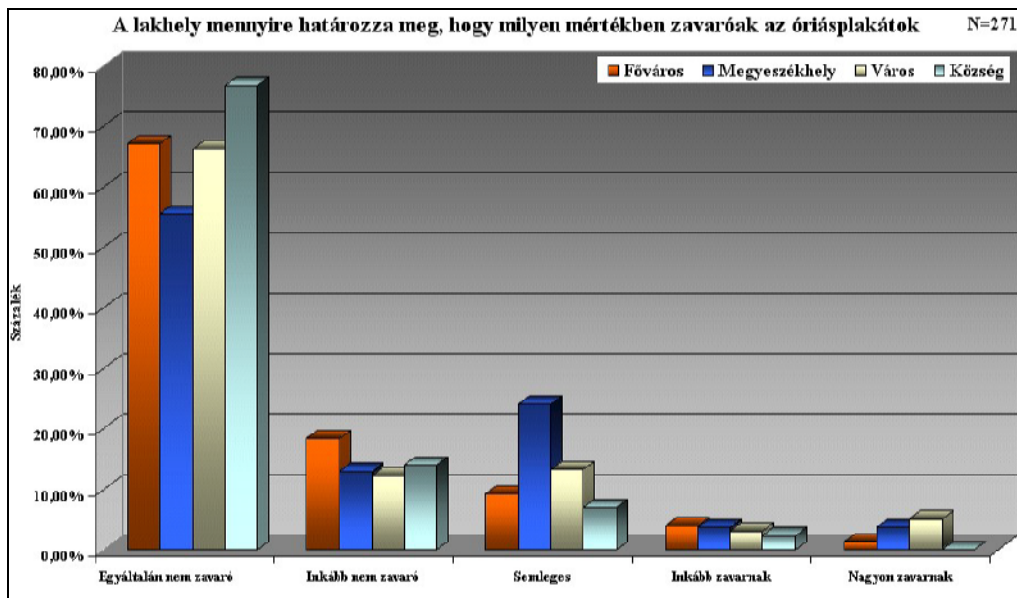
Öt csoportot hasonlítottunk össze: akik 25 km-nél kevesebbet, akik 25 és 49 km között, 50 és 99 km között, 100 és 199 km között, illetve több mint 200 km-t vezetnek naponta. Az elvégzett variancia-analízis eredményeként 0,971-et kaptunk az F-próbafüggvény szignifikancia értékére. Emiatt – lévén nagyobb, mint 0,05 – a két változó, vagyis aközött, hogy valaki mennyit vezet, és hogy mennyire figyeli az autópályák menti óriásplakátokat, nincsen szignifikáns összefüggés.

3. hipotézis: Minél idősebb korosztályról van szó, annál kevésbé szimpatizálnak az út menti óriásplakátokkal.



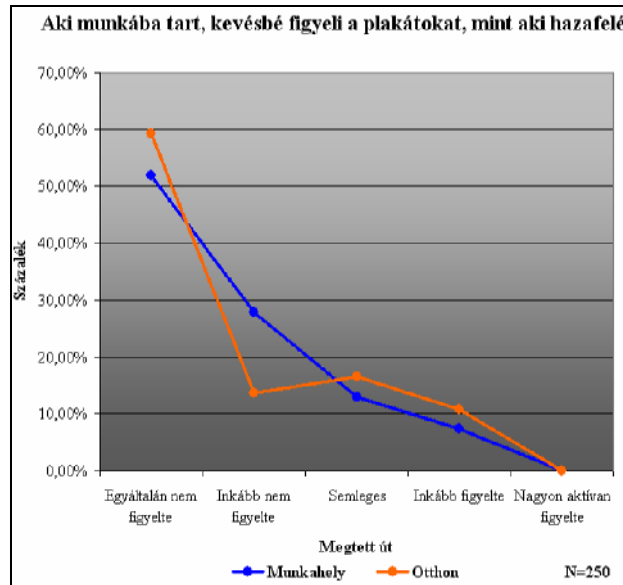
Az elvégzett variancia-analízis eredményeként 0,132-et kaptunk az F-próbafüggvény szignifikancia értékére. Lévéen nagyobb, mint 0,05, a két változó, vagyis az életkor és az óriásplakátok elfogadottsága között nincsen szignifikáns összefüggés.

4. hipotézis: A fővárosi embereket jobban zavarják az óriásplakátok, mint a nem fővárosiakat.



Az elvégzett variancia-analízis eredményeként 0,823-et kaptunk az F-próbafüggvény szignifikancia értékére. Vagyis nincsen szignifikáns kapcsolat aközött, hogy valaki milyen típusú településen lakik, és hogy mennyire tartja zavarónak az autópályák menti óriásplakátokat.

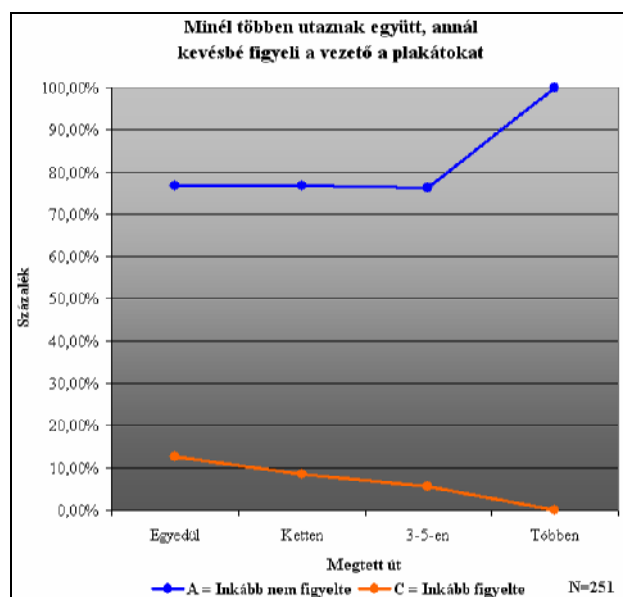
5. hipotézis: Aki munkába tart, kevésbé figyeli a plakátokat, mint aki hazafelé.



Az elvégzett variancia-analízis eredményeként 0,662-et kaptunk az F-próbafüggvény szignifikancia értékére. Emiatt – lévén nagyobb, mint 0,05 – nincsen szignifikáns kapcsolat között, hogy valaki munkába vagy haza tart-e, és hogy mennyire figyeli az autópályák menti óriásplakátokat.

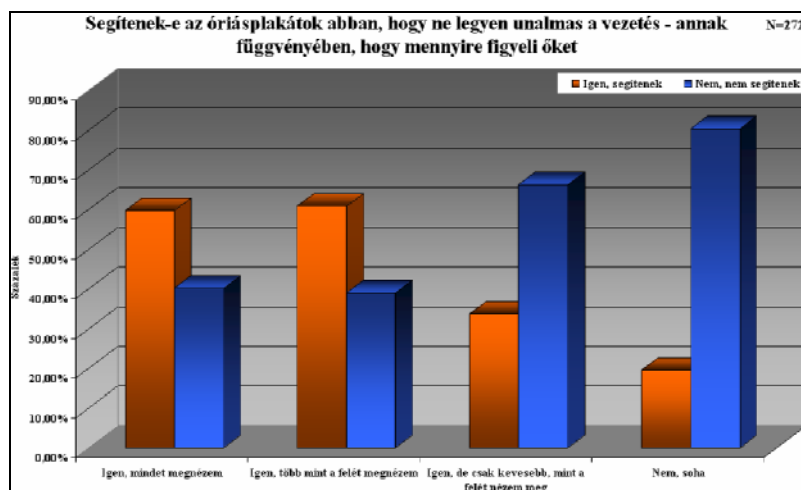
6. hipotézis: Minél többen utaznak együtt, annál kevésbé figyeli a vezető a plakátokat.

A feltételezésünk itt az volt, hogy ha többen ülnek az autóban, az esetek jelentős részében valószínű, hogy beszélgetnek. Így viszont a vezető kevésbé figyeli majd az óriásplakátokat az út mentén. Mindezt a benzinkutaknál a konkrét esetekre vonatkoztatva tudtuk vizsgálni.



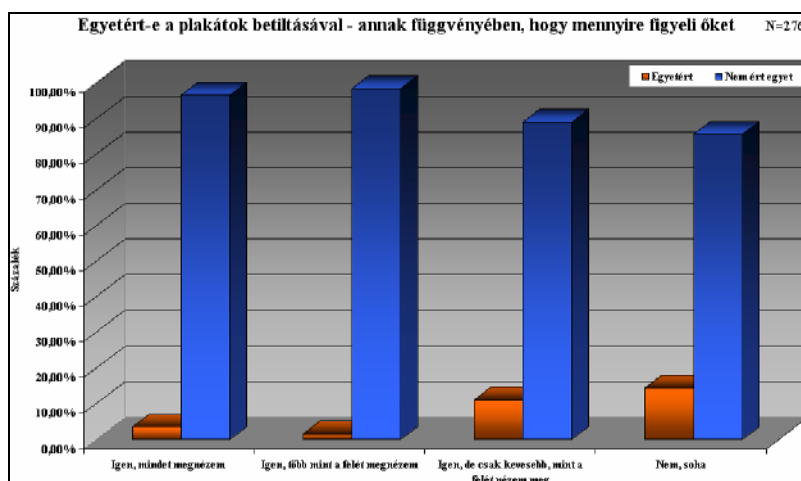
Érdeemes megemlékezni a diagram utolsó „oszlopában” található értékekről. Kicsit félrevezető lehet ez a nagy eltérés, amelynek oka, hogy a megkérdezetteknek kevesebb, mint 1%-a utazott 5 útitársnál többel. Természetesen azonban ezt az eredményt nem lehet értelmezni. Az elvégzett variancia-analízis eredményeként 0,645-et kaptunk a F-próbafüggvény szignifikancia értékére. Emiatt – lévén nagyobb, mint 0,05 – a két változó között nincsen szignifikáns összefüggés.

7. hipotézis: Akik figyelik az óriásplakátokat (mindet vagy több mint a felét megnézik), azok szerint a plakátok segítenek, hogy ne legyen unalmas a vezetés.



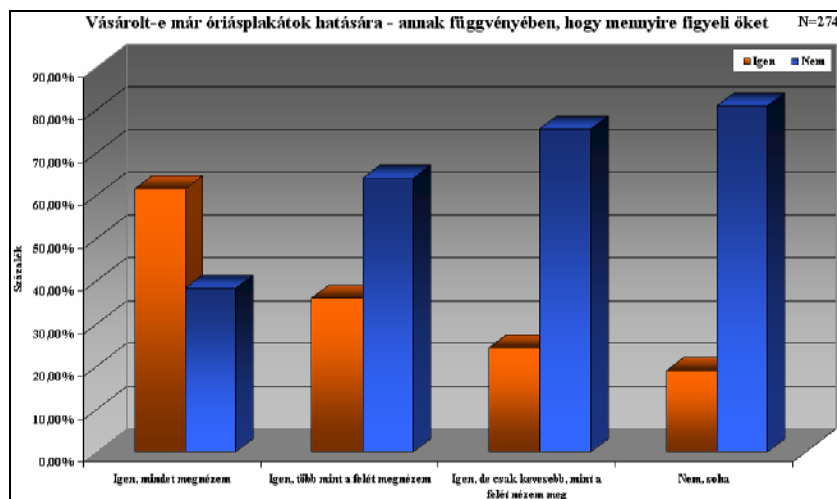
Az elvégzett variancia-analízis eredményeként 0,0001-et kaptunk a F-próbafüggvény szignifikancia értékére. Lévén kisebb, mint 0,05, szignifikáns kapcsolat van aközött, hogy valakit mennyire figyeli útja során az óriásplakátokat, és hogy mennyire oldja a vezetés monotonitását az út menti óriásplakát „rengeteg”. A két változó közötti kapcsolat erősségét reprezentáló korrelációs együttható (R) értéke 0,302. Ennek alapján elmondhatjuk, hogy gyenge, majd-hogynem közepes erősségű kapcsolat van a két ismérv között.

8. hipotézis: Akik figyelik az óriásplakátokat (mindet vagy több mint a felét megnézik), kevésbé gondolják, hogy a plakátokat be kellene tiltani, mint akik nem figyelik ennyire.



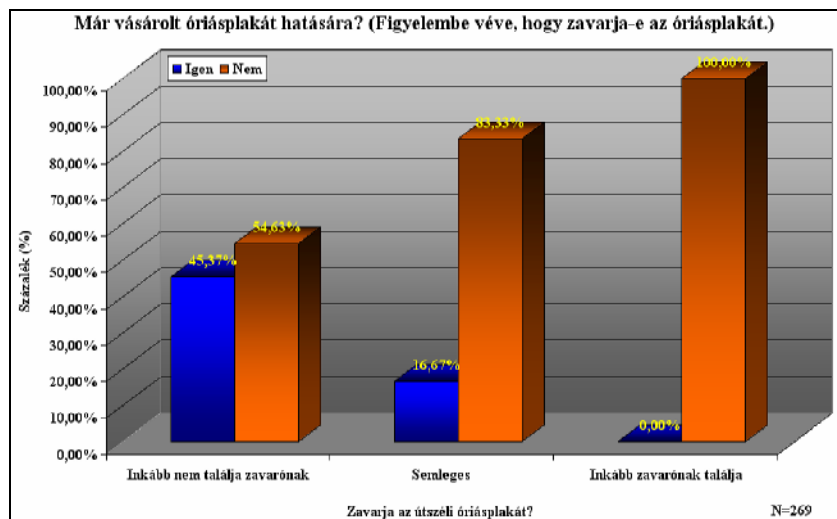
Az elvégzett variancia-analízis eredményeként 0,016-et kaptunk az F-próbafüggvény szignifikancia értékére. Lévéen kisebb, mint 0,05, szignifikáns kapcsolat van aközött, hogy valaki mennyire figyelí útja során az óriásplakátokat, és hogy betiltaná-e azokat. Ugyanakkor a két változó közötti kapcsolat erősségét reprezentáló korrelációs együttható (R) és ÉTA-négyzet értéke is igen alacsony, ami nagyon gyenge kapcsolatot jelez a vizsgált ismérvek között.

9. hipotézis: Akik figyelik az óriásplakátokat (mindet vagy több mint a felét megnézik), inkább vásárolnak óriásplakát hatására, mint akik nem figyelik ennyire.



Az elvégzett variancia-analízis eredményeként 0,0001-et kaptunk a F-próbafüggvény szignifikancia értékére. Azaz szignifikáns kapcsolat van aközött, hogy valakit mennyire figyelí útja során az óriásplakátokat, és hogy vásárolt-e már annak hatására. A két változó közötti kapcsolat erősségét reprezentáló korrelációs együttható (R) értéke 0,111. Ennek alapján elmondhatjuk, hogy gyenge kapcsolat van a két ismérv között.

10. hipotézis: Akiket nem zavarják az óriásplakátok, hajlamosabbak vásárolni ennek hatására



Az elvégzett variancia-analízis eredményeként 0,001-et kaptunk az F-próbafüggvény szignifikancia értékére. Mivel kisebb, mint 0,05, szignifikáns kapcsolat van aközött, hogy valakit zavarnak-e az óriásplakátok, és hogy vásárolt-e már óriásplakátok hatására. A két változó közötti kapcsolat erősségét reprezentáló korrelációs együttható (R) értéke 0,295. Ennek alapján elmondhatjuk, hogy gyenge erősségű kapcsolat van a két ismérv között.

Az óriásplakátok hatékonysága termékcsoport és kreatív megvalósítás alapján – mire emlékszünk jobban?

Vizsgálatunk egy része nem előre meghatározott hipotézisekre épült, hanem bizonyos alapszámokra voltunk kíváncsiak. A kérdések egy része itt nyitott volt (milyen óriásplakátokat néznek meg általában, és mire emlékeznek az adott útszakasról), illetve utóbbi kapcsán segített ismertséget is mértünk, és ezek alapján tettünk megállapításokat.

Azokat, akik saját bevallásuk szerint már vásároltak óriásplakát hatására (104 fő, 38%), megkérdeztük, milyen konkrét termék/márka vagy termék kategória esetében tették ezt. A műszaki cikkek tették ki a válaszok egynegyedét, és ehhez bizonyos konkrét termékeket/márkákat csatolva, még nagyobb ez a szám. A 2. helyen az élelmiszerek végeztek, a 3. helyen pedig a sportcikkek.

Mindez azért figyelemre méltó, mert az azonnali, impulzus vásárlás leginkább az élelmiszerek esetében valószínűsíthető – tehát, hogy a billboard rövid távon hat a fogyasztóra, aki betér a közeli Tesco-ba, Sparba stb. Ezzel szemben a műszaki cikkek többsége, de a sportfelszerelés is komolyabb döntést igényel, a vásárlás kevés impulzus jellegű. Ez viszont jelzi, hogy az óriásplakátoknak hosszabb távon is hatása van, beépül az ember fejébe egy-egy jobb ajánlat.

Spontán és segített ismertség vizsgálata – módszertan a from-the-car esetében

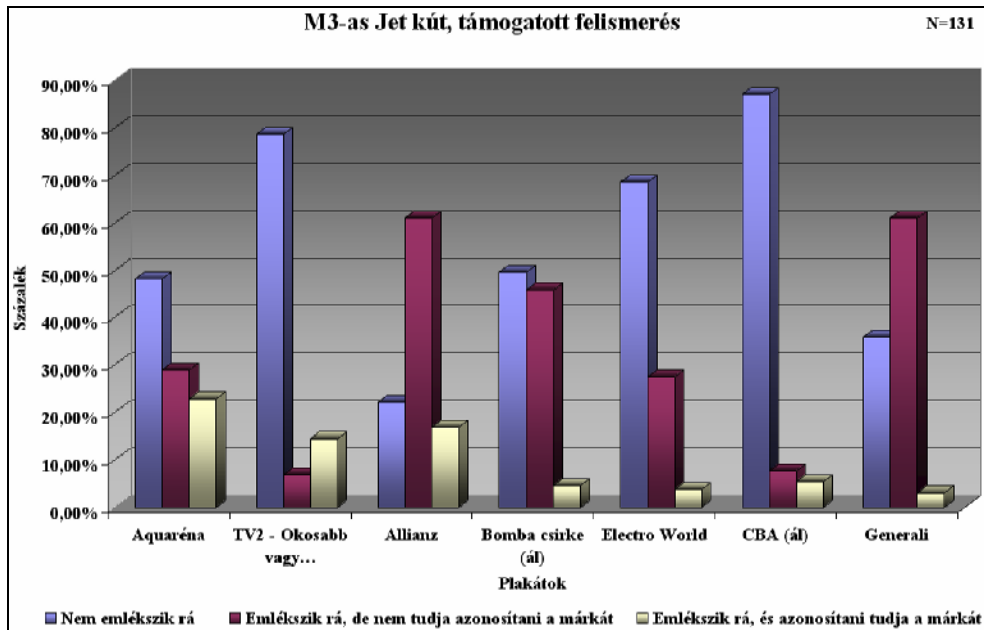
A korábban bemutatott 3 benzinkúton azt is megkérdeztük a tankoló autósoktól, hogy milyen plakátokra emlékeznek az adott útszakaszon, az utolsó 10-20 kilométeren. Ezzel vizsgáltuk tehát a spontán felidézést. Ezután 7 db fotót mutattunk a megkérdezetteknek, melyek közül 5 a vizsgált útszakaszon abban az időszakban látható billboard volt, kettő pedig ál-plakát. (Ugyanabban az időszakban látható volt, de nem az adott útszakaszon.) A fotókról előzetesen kiretusáltuk a reklámozó nevét, így nem egyszerűen a plakát segített ismertségét vizsgáltuk, hanem azt is, össze tudják-e kötni a reklámozandó márkával.

Mindennek kapcsán két hipotézisünk volt:

- az ismertebb, nagyobb márkák reklámjait jobban be tudják azonosítani az autósok
- a különleges, nagyobb méretű vagy eltérő formájú plakátokra, jobban emlékeznek.

Az alábbi ábrán az M3 23,5 kilométerkőjénél található JET kút előtti szakasz eredményei láthatók. Ha mindenütt a középső és a jobb oldali oszlopot nézzük (vagyis azokat, akik emlékeztek a plakátra, de nem tudták azonosítani, ill. akik azonosítani tudták), akkor egyértelműen látható, hogy a két közlekedésbiztonsági plakát szerepelt a legjobban. Csakhogy ezek esetében a hirdetővel, vagyis a támogatóval való összekapcsolás igen rossz. A Generali esetében alig páran tudták, az Allianz-nál már sokkal többen. Ennek oka vélhetően az, hogy utóbbi egy letisztultabb plakát, amin lényegesen nagyobb betűvel olvasható a márkanév, míg a Generali esetében kisebb betűvel és a kép is összetettebb (a sisakon ugyan megjelenik az oroszlan, de

ezt az átlagautós aligha veszi észre). Ráadásul az Allianz plakát mérete valamivel még nagyobb is, mint a Generalié.



3-as plakát: Allianz + ORFK: Kapcsoltam (eredeti és márkanév nélküli, retusált változat)



7-es plakát: Generali + ORFK: A sebesség nem gyerekjáték (eredeti és márkanév nélküli, retusált változat)



Márkaazonosítás szempontjából a legjobban a vizsgált szakaszon az Aquaréna teljesített. Ez valószínűleg annak tudható be, hogy a vízpark a kutatás helyszínétől nem messze van, és a fürdőruhás hölgyet, illetve a „Vigyázat, csúszásveszély!” szlogent hozzárendelték a fogyasztók.

*1-es plakát: Aquaréna
(eredeti és márkanév nélküli, retusált változat)*



Érdekesség, hogy a Bomba csirke plakát ismertsége is milyen magas volt, pedig az adott útszakaszon nem is volt látható. Mindez természetesen annak köszönhető, hogy ezekben a napokban igen fontos médiatéma volt. Ugyanakkor a reklámozót alig néhányan tudták beazonosítani – ez nem meglepő, hiszen a márkanév billboardhoz képest igen kis betűvel szerepel csak.

*4-es kép: Zalabaromfi Bomba csirke (eredeti és márkanév nélküli, retusált változat)
(ezen a szakaszon nem volt látható)*



A kutatás néhány eredményének kiemelése, ezek hasznosítása, jövőbeli kutatási feladatok

A tanulmány végén pontokba szedve összefoglaljuk a kutatás legfontosabb megállapításait, az eredmények hasznosíthatóságát, valamint a jövőbeli kutatási problémákat is felvetjük.

1. Nincsen szignifikáns kapcsolat aközött, hogy valaki mennyit vezet, és hogy mennyire zavarják az óriásplakátok: A billboardokat a többség nem tartja zavarónak, legyen bár „heavy-driver” vagy „light”. Ez jó hír, hiszen nem kell ellenségeskedésre számítani a részükről.
2. Nincsen szignifikáns kapcsolat aközött, hogy valaki mennyit vezet, és hogy mennyire figyel a autópályák menti óriásplakátokat: Ez azért érdekes, mert mint az nemzetközi kutatásokból kiderült, a többet vezetőők általában a magasabb jövedelműek. Jó hír tehát, hogy nem figyelik kevésbé az óriásplakátokat, mint társaik.

3. Nincsen szignifikáns kapcsolat az életkor és az óriásplakátok elfogadottsága között: Az a feltételezés, hogy az idősebb autósok jobban elleneznék a billboardokat, nem bizonyosodott be. Igazából nekik sincs problémájuk a kültéri reklámozás ezen formájával.
4. Nincsen szignifikáns kapcsolat aközött, hogy valaki milyen típusú településen lakik, és hogy mennyire tartja zavarónak az autópályák menti óriásplakátokat: Nincs különbség, hogy valaki Budapesten él, ahol a legnagyobb reklámtömeg zúdul rá, vagy vidéken, ahol valamivel kisebb mennyiségű reklám éri. Úgy tűnik, egyik csoportot sem zavarják különösebben az út menti plakátok.
5. Nincsen szignifikáns kapcsolat aközött, hogy valaki munkába vagy haza tart-e, és hogy mennyire figyeli az autópályák menti óriásplakátokat: Ez olyan szempontból lehet lényeges, hogy nemcsak a délutáni, impulzus bevásárlókat lehet megcélozni, hanem azokat is, akik munkába tartanak. Ezt támasztotta alá az is, hogy a „mit vásárolt már óriásplakát hatására?” kérdésre az első helyen a műszaki cikkek végeztek, ami megfontolt döntést igényel.
6. Nincsen szignifikáns kapcsolat aközött, hogy hányan utaznak az autóban, és hogy e miatt mennyire figyeli a vezető az autópályák menti óriásplakátokat: Ezzel kapcsolatban nemzetközi szinten ellentmondó kutatások láttak napvilágot. Van, ahol azt olvasni, hogy minél kevesebb az utas, annál jobban tud figyelni a sofőr a környezetre. Máshol meg azt írják, hogy ha többen vannak, esetleg beszédbe elegyednek bizonyos plakátokról. A magyar helyzetet vizsgálva, matematikailag-statisztikailag is ki lehetett mutatni, hogy a két csoport közt érdemi eltérés nincs.
7. Szignifikáns kapcsolat van aközött, hogy valakit mennyire figyeli útja során az óriásplakátokat, és hogy mennyire oldja a vezetés monotonitását az út menti óriásplakát „rengeteg”: Vagyis, akik figyelik az óriásplakátokat, azok sok szempontból úgy tekintenek azokra, mint egyfajta ébresztőre, hogy ne nyomja el őket az unalom. Ennek fényében egy-egy kreatív, még inkább „ébresztő” üzenet számíthat az elismerésükre. Érdemes tehát innovatív megoldásokkal élni.
8. Szignifikáns kapcsolat van aközött, hogy valakit mennyire figyeli útja során az óriásplakátokat, és hogy betiltaná-e azokat: Ez egy érdekes ellentmondás: akik jobban figyelik a plakátokat, nem tiltanak be azokat. Akik viszont nem figyelik annyira, azok betiltanak. Vagyis annak ellenére, hogy kifejlesztettek magukban egy „nem figyelek oda” belső csengőt, a legjobb az lenne számukra, ha nem is lennének plakátok. Ez a csoport azonban egy mini kisebbség – véleményük fontos, ám az átlagot kevésbé befolyásoló.
9. Szignifikáns kapcsolat van aközött, hogy valaki mennyire figyeli útja során az óriásplakátokat, és hogy vásárolt-e már annak hatására: Azok, akik jobban figyelik a plakátokat, bizonyíthatóan inkább vásárolnak azok hatására. A figyelem tehát vásárlói kedvvel is jár, legalábbis bizonyos termékkategóriákban.
10. Szignifikáns kapcsolat van aközött, hogy valakit zavarnak-e az óriásplakátok, és hogy vásárolt-e már óriásplakátok hatására: Akiket kifejezetten zavarnak a plakátok azok (saját bevallásuk szerint) nem is vásárolnak azok hatására. Akiket kevésbé zavar (és ők vannak többségben), azokat viszont bevallva is igen. A két csoportot sem életkori, sem földrajzi szegmentáció alapján nem lehetett elkülöníteni, vagyis az attitűd, a billboardokhoz való viszonyulás hátterében más áll. Ennek további vizsgálata szükséges a jövőben.
11. Az ismertebb márkák esetében hatékonyabb eszköz az outdoor: A nagy márkák imázs-építésére az óriásplakát kiváló eszköz lehet. Kisebbségi márkák esetében viszont csak akkor, ha releváns, helyi az üzenet és a plakát kifejezetten figyelemfelhívó: lásd Aquaréna.
12. A szokásostól eltérő plakátokra az autósok sokkal jobban emlékeznek, mint egy átlagos óriásplakátra: A kiemelkedéshez szó szerint kiemelkedésre van szükség: nagyobb méretű vagy éppen 3 dimenziós plakátokra. A hirdetőknak érdemes ilyenekre költeniük inkább, még ha annak árából több klasszikus felületet vehetnének is.

A fenti eredmények rámutattak arra, hogy a gépkocsivezetőknek mi az attitűdje a plakátokkal kapcsolatban, illetve, hogy ez miként hat vásárlásaikra. A jövőbeli kutatásokban az egyes szegmentumok véleményét lehet tovább vizsgálni, így például klaszterekbe sorolni az autósokat.

Ez az egész kültéri reklámpiachoz kapcsolódó szakma számára fontos lehet, beleértve:

1. a médiatulajdonosokat, hiszen az ő fejlesztéseik járulnak hozzá legnagyobb mértékben az előrelépéshez, például újfajta, innovatív felületek létrehozásával,
2. a hirdetőket, akik kihasználhatják ezeket a felületeket, illetve a kutatás megállapításait,
3. a kreatív ügynökségeket, aki ötleteikkel alakítják a piacot,
4. a médiaügynökségeket, akik az eredmények alapján hatékonyabban tudják a médiatervezést megvalósítani, illetve felületeket foglalni,
5. és végül, de nem utolsósorban a fogyasztókat, akik a reklám- és médiapiac fejlődését pozitívan érzékelhetik a bőrükön.

Jelen, Magyarországon először történt vizsgálatok jó alapot adhatnak ezek. A from-the-car módszertan pedig bizonyos finomításokkal a jövőben fontos felmérési eszköz lehet.

Felhasznált irodalom

1. Bouvard, Pierre–Noel, Jacqueline: The Arbitron Outdoor Industry Needs Analysis – Putting the „Who” in Outdoor (Arbitron, 2002 június, <http://www.oaaa.org/pdf/IndustryNeedsAnalysis.pdf>)
2. Bouvard, Pierre–Snyder, John–Rosin, Larry–Noel, Jacqueline: The Arbitron National In-Car Study (Arbitron – Edison Media Research, 2003 december, <http://www.arbitron.com/downloads/InCarStudy2003.pdf>, http://www.arbitronradio.com/downloads/Incarstudy_summary.pdf)
3. Breese, Ann L.–Bruzzone, Donald E.: OOH vs. Other Media – Getting comparable ROIs from tracking (ARF/ESOMAR WAM Out of Home Conference, 2003 június, <http://www.oaaa.org/images/upload/research/6D2D3F001D704CAC8390F858E50B167E.pdf>)
4. Cunningham, Anne–Coleman, Renita: Outdoor Recall – An Examination of Outdoor Advertising Recall Effectiveness (Louisiana State University Manship School of Mass Communications, 2003 június, http://www.oaaa.org/images/upload/research/EBE8A_21201084C6C88F48EC1138C54E5.pdf)
5. Edmondson, Brad: In the Driver’s Seat (American Demographics, 1998. március, 46–52. o.)
6. Papp-Váry Árpád Ferenc–Bonyhádi Gábor: Óriásplakátok kreatív tervezése – Creativity beats location and frequency any time (Marketing és Menedzsment akadémiai szaklap, 2007. évi 4–5. duplaszám, 92–105. o.)
7. Ground-breaking Studies Determine Accidents Not More Likely To Occur Because of Digital Billboards (A Virginia Tech Transportation, a Tantara Associates és a Foundation for Outdoor Advertising Research and Education közös kutatása, 2007. július 11., Washington, <http://www.vtti.vt.edu/PDF/digital-billboard-release.pdf>)

Dr. Hofer Mária

megbízott egyetemi oktató / főiskolai docens

Széchenyi István Egyetem MMT, Győr / Harsányi János Főiskola, Budapest

Elérhetőség: 96-503-400/32 - 69; hofer@sze.hu / hofer.maria@hjf.hu

MARKETING ESZKÖZÖK A BIOFOGYASZTÁS NÖVELÉSÉNEK SZOLGÁLATÁBAN

ABSZTRAKT

A biogazdálkodás tökéletesen kielégíti mind a környezetvédelmi követelményeket, mind az egészséges táplálkozás szempontjait. Ennek ellenére Magyarország jelenlegi pozíciója az európai országokhoz, – különösen az élenjáró Ausztriához viszonyítva – rendkívül szerény, és a növekedés üteme is lassú annak ellenére, hogy az Európai Unióban a dinamikus fejlődésnek indult ágazat területének részaránya 2010-ig – a tervek szerint – átlagosan 10%-ra nő, és ehhez a célkitűzéshez hazánk is csatlakozott. A cél elérésében mind a termelő, mind az ipari feldolgozó és vendéglátó-ipari vállalatok számára létkérdés lesz a váltás öko-barát termékekre, technológiákra, és ennek feltételeként a „zöld beszerzés” arányának növelése. A termelési cél mellett a piaci háttérrel is meg kell teremteni, – főleg a jelenleg még rendkívül alacsony hazai fogyasztás növelésével.

A hazai biofogyasztás növelése céljából indult az a kérdőíves felmérés 2005. decemberben (275 fő) egyetemi és főiskolai hallgatók megkérdezésével, és folytatódott 2006. évben főleg a felnőtt lakosság (571 fő) körében, amelynek eredménye alapján láthatók az alacsony fogyasztás főbb okai, és a fogyasztást akadályozó, de ezzel együtt az ösztönző és motiváló tényezők is.

A befolyásoló tényezők elemzése alapján meghatározhatók az akcióirányok, teendők, melyek a gátló akadályok elhárítására és a fogyasztás ösztönzésére irányulhatnak. A kutatás további eredményei szerint a gyakorlati megvalósításban kiemelkedő szerepe lehet a marketing gazdag eszköztárának és célszerű felhasználásának.

A biogazdálkodás növekedésének lehetőségei

Az egészséges életmód és a fenntartható fejlődés iránt egyre fokozódó igény jegyében világszerte, de különösen Európában egyre nagyobb jelentőségű lesz a bio/öko/organikus gazdálkodás térhódítása, – mind a gazdasági élet szereplői, mind pedig a társadalom tagjai számára. Magyarországon az 1980-as években indult a mezőgazdaság termékszerkezetének korszerűsítése, melynek értékét különösen kiemelik az alábbi tényezők:

- az úttörő szerep az innovációban, és hazánk – világviszonylatban is – előkelő helyezése az akkori rangsorban,
- fokozatos térhódításával éppen egy nehézségekkel küzdő ágazat piaci-, gazdasági-, munkaerő- és jövedelemproblémáinak enyhítésére szolgált,
- valóban „környezetbarát” termékeivel azóta is az egészségügyi prevenció szolgálatában áll, – a betegségek gyógyításával és megelőzésével egyaránt, és végül
- a vegyszermentes termelés a természeti környezet védelmét szolgáló technológia, amelynek alkalmazásával biztosítható az élettér a jövő generációk számára is.

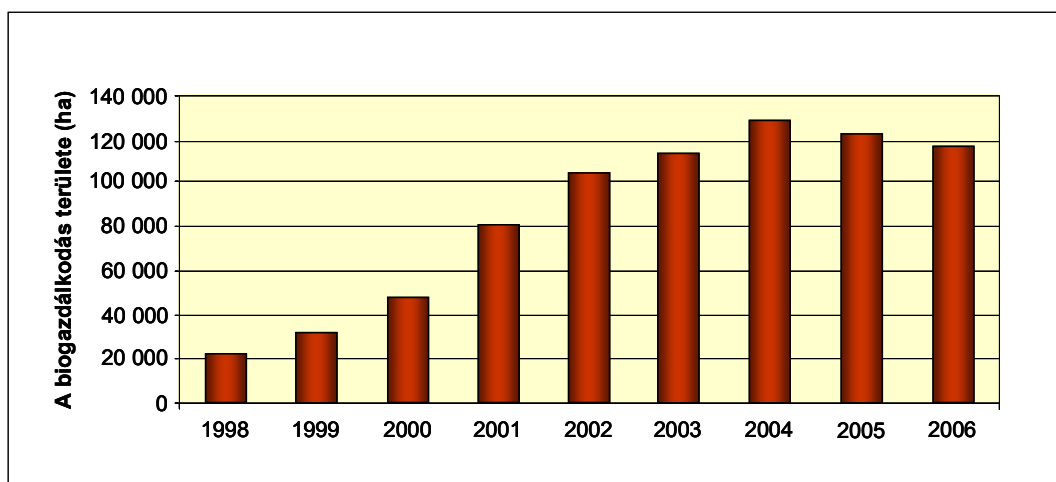
A termékszerkezet átalakítása a gazdasági fejlődést és volumennövekedést szolgálja a mezőgazdaságban, az élelmiszerfeldolgozó- és vendéglátóiparban, – a termékek versenyképességének javításával, a mezőgazdaság és élelmiszeripar exportlehetőségeinek fokozásával, az idegenforgalmi bevételek emelkedésével, a társadalom számára pedig – a táplálkozási szokások megváltozásával, az egészségügyi prevenció elősegítésével, a lakosság egészségi állapotának javításával – az egészségügyi és gyógyszerkiadások jelentős csökkentésének lehetőségével.

A magyar biotermékeknek szigorú minősítési rendszerét az Európai Unió is elismeri, és jelenleg Magyarország teljes mezőgazdasági területének kb. 3%-án folyik biogazdálkodás a Biokontroll Hungária Kht. ellenőrzésével. A 2006. évi statisztikák szerint az EU 27 tagállamának összterületén belül 3,6%-on folytatnak biogazdálkodást, a tagállamok közül Ausztria vezet 14,1%-kal, hazánk viszont csak a 16. a rangsorban, – annak ellenére, hogy olyan helyzeti előnnyel és olyan gazdaságilag is hasznosítható értékekkel rendelkezünk, amelyek erősíthetnék pozícióinkat. Ilyenek például:

- Nagy kiterjedésű a mezőgazdasági művelésre alkalmas és jó termőképességű földterületünk,
- Kedvező természeti adottságokkal és éghajlati viszonyokkal rendelkezünk,
- Az elmúlt évtizedek termelési gyakorlatának köszönhetően a hazai termőföld ökológiai adottságai – viszonylag – kiemelkedően jók,
- A magyar mezőgazdaság történelmi hagyományai és a magas színvonalú elméleti képzés, a tudásközpontok szerepe és a gyakorlati szakemberek továbbképzése,
- A hungarikumok ismertségének, világviszonylatú hírnevének márkaerősítő hatása,
- Földrajzi helyzetünknek köszönhetően mezőgazdasági termékeink jó minősége, elismertségének márkaerősítő hatása, és a hazai élelmiszerek – különösen a biotermékek – szigorú minősítési rendszere.

Igaz, hogy az Európai Unióban már több évtizedes gyakorlat az áttérés állami támogatása, amelynek eredményeként – tagországonként különböző mértékben, de általában mindenütt – dinamikus fejlődésnek indult az ökogazdálkodás, sőt – a célkitűzések szerint – várhatóan 2010-ig EU szinten átlagosan 10%-ra nő területének részaránya. Ehhez a nagyszabású célhoz hazánk is csatlakozott, – ami jelenlegi termelésünk részarányának többszörösét jelenti, pedig az alacsony részarány ellenére a terjedése is lelassult, sőt az utóbbi években visszaesett.

6. ábra. A biogazdálkodás területének alakulása Magyarországon



Forrás: Biokontroll Hungária Kht. 2006. éves jelentése.

Ugyanakkor erkölcsi kötelességünk is lenne örökölt értékeinket megőrizni, ésszerűen hasznosítani egy egészségesebb társadalom érdekében, és a jövő generációk számára is biztosítani a lét- és a fenntartható fejlődés alapvető feltételeit. Előnyös a helyzetünk abban, hogy megvannak, sőt széles körben ismertek is a potenciális hasznosítás lehetőségei, mint például:

- Az új fogyasztói magatartás trendeknek megfelelő termékek iránti – kielégítetlen – hazai kereslet dinamikus növekedése,
- „Korlátlan” exportlehetőségek az Európai Unió országaiban,
- Egyre fokozottabb piaci igény a bio-üzemanyagok és megújuló energiaforrások iránt,
- Az egészségügyi kiadások csökkentésének igénye az állami irányítás részéről az orvosi, kórházi stb. ellátás fenntartási, gyógyítási és gyógyszerköltségek teherviselésében.

Ha az EU által kitűzött célt el akarjuk érni, akkor termelő és ipari feldolgozó, vendéglátó-ipari vállalatunk számára egyaránt létkérdés lesz a váltás öko-barát termékekre, technológiákra, a „zöld beszerzés” arányának növelésével. A termelési cél mellett azonban a piaci háttérrel is meg kell teremteni, mind a hazai fogyasztás, mind pedig exportlehetőségeink fokozásával. Roszik Péter, a – bio-élelmiszer-ellenőrzést és tanúsítást ellátó – Biokontroll Hungária Kht. ügyvezető igazgatója szerint jelenleg a hazai termelés több, mint 80%-a exportra kerül, a hazai fogyasztás azonban lényegesen elmarad a nyugat-európai országoktól, – a teendő tehát világos!

A biofogyasztási kutatás tapasztalatai és eredményei a gyakorlatban

A Széchenyi István Egyetem Marketing és Menedzsment Tanszéke és a Multidiszciplináris Doktori Iskola keretében indult kutatómunka a hazai biofogyasztási szokások és értékrend feltárására irányult. A biofogyasztást befolyásoló tényezők kutatására szolgáló kérdőíves felmérés 2005. decemberben kezdődött, – összesen 275 egyetemi és főiskolai hallgató megkérdezésével. A felmérés 2006-ban nagyrészt a felnőtt lakosság körében folytatódott, – összesen 571 fős mintán. A felmérések alapján kirajzolódtak a ma még alacsony hazai biofogyasztás okai, a növekedés főbb akadályozó tényezői, de egyben a jövőbeni fogyasztás motiváló tényezői is. A kutatás megerősítette azt a korábbi feltevést, hogy az ár és a jövedelem szerepe nagyon fontos ugyan a biofogyasztás alakulásában, de a jelenlegi magyar gyakorlat ennél sokkal több tényező együttes kölcsönhatásának a következménye, amelyek alapvetően visszavezethetők történelmi hagyományaink, a kulturális és regionális különbségek, a média stb. szerepére.

Olyan szempontokra, tényezőkre és körülményekre is felhívta a figyelmet, hogy az alacsony hazai fogyasztás további oka lehet az egészségtudatos táplálkozás iránti igény hiánya is. A népesség egyre szélesebb körében ismert az orvosi, biokémiai kutatások eredményeivel bizonyított ok-okozati összefüggés a táplálkozás, az élelmiszerek előállításához felhasznált vegyi anyagok, a környezetszennyezettség stb. és az olyan súlyos megbetegedések között, amelyek nálunk a halálozási statisztikák élén állnak, – még nemzetközi összehasonlításban is. Mivel a biotermékek fogyasztásával komoly és súlyos betegségek kialakulását lehetne megelőzni vagy a kockázatát csökkenteni, nem mindegy, hogy az állami támogatás iránti igény betegségek gyógykezeléséhez szükséges gyógyszerárak és egészségügyi kiadások támogatásának formájában merül fel, vagy éppen ezek megelőzése érdekében, egy egészségesebb társadalom piac- és versenyképes, dinamikus növekedésre képes ágazatának ösztönzésére szolgál.

A kutatás eddigi eredményei alapján a szemléletformálás, a tájékoztatás terén még sok a tenyázó és a lehetőség, ehhez segítheti hozzá a mezőgazdasági termelőket, az élelmiszeripart és kereskedelmet egyaránt az ún. „zöldmarketing”:

- a létező és ismert igények magasabb színvonalú kielégítésével – tartalmasabb és színvonalasabb termékválasztékkal és vevőgondozással,

- az értékesítési csatornák szélesítésével, a választék bővítésével, a biotermékek elérhetőségének növelésével,
- a biotermékek szélesebb választékának megismertetésével,
- az egészségtudatosság erősítésével a hazai táplálkozásban – karöltve az egészségüggyel,
- a kielégítetlen hazai keresletet feltáró piackutatással,
- új igények generálásával, nagyrészt a javuló tömegtájékoztatás hatására,
- és végül a magyar biotermékek exportképességének és az export-marketing fokozásával.

A széles lakossági körnek címzett környezetbarát reklámok azonban világszerte elsősorban a tőkeerős nagyvállalatok eszközei, a hazai élelmiszeripart pedig – beleértve a nyersanyag-szolgáltató hazai agrárgazdaságot is – sem kiterjedése, sem tőkeereje, sem érdekeltsége nem erősíti abban, hogy jobban népszerűsítse a bioélelmiszereket, és fokozza a biofogyasztás iránti hajlandóságot. Ma még elsősorban a bioélelmiszer-kereskedelem terén hozhat nagyobb eredményt a marketingaktivitás növelése, amely jelenleg nem kifejezetten a hazai termelést és feldolgozást támogatja.

Nyilvánvaló, hogy tenni kell a problémák megoldása, illetve a lehetőségek kihasználása érdekében, és a teendők a biofogyasztás fokozásának a következő főbb akcióirányai lehetnek:

- Az új fogyasztói magatartás trendeknek megfelelő, versenyképesebb és jövedelmezőbb bioélelmiszerek részarányának és volumenének növelése,
- EU szinten összehangolt országos agrárstratégia kidolgozása az „átállás” ideje alatti években a kiesés támogatására,
- Biotermelők együttműködése a biotermékeket hasznosító élelmiszerfeldolgozó és exportáló vállalkozásokkal, vendéglátóipari és étkeztetési intézményekkel, – a feldolgozottság magasabb szintje, a termékek jobb minősége és szélesebb választéka érdekében,
- Termelői és kereskedői szövetségek a marketingmunka hatékonyságáért, a bio-értékesítés volumenének és jövedelmezőségének növeléséért,
- Biomassza, energiafű stb. termelés az egyébként nem hasznosítható területeken.

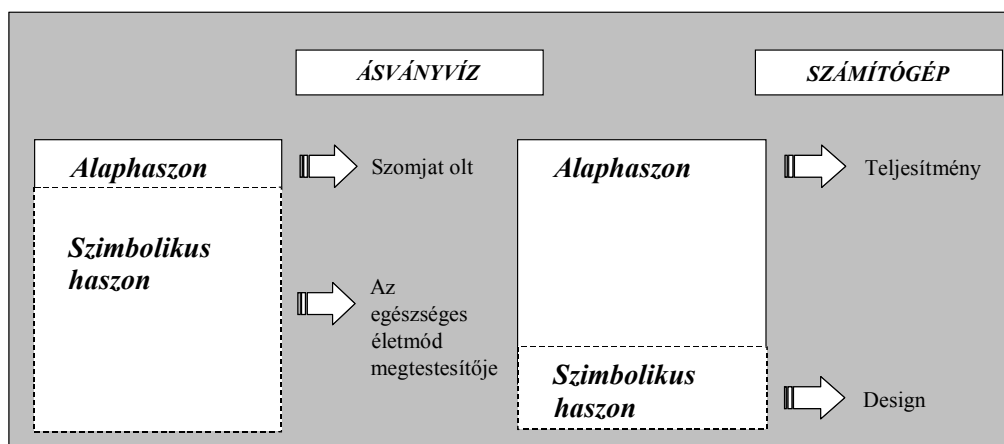
A fenti teendők nagy része az adott szakágazat termelési, előállítási feladata – a mezőgazdasági termékek előállítása és azok élelmiszer- és vendéglátó ipari tovább-feldolgozása területén –, a gyártás gazdaságosságában, a termékek eladhatóságában és az értékesítés jövedelmezőségében viszont jelentős szerepe lehetne a termékstratégia és a marketing gazdag eszköztárának, amelynek gyakorlati alkalmazása – éppen ezeken a területeken – még sok sikert eredményezhet.

Következtetések és javaslatok a biofogyasztás növelésének marketingeszközeire

A TERMÉK szerkezetéből kiindulva nyilvánvaló, hogy az élelmiszerek általában létszükségleti cikkek és fogyasztásuk is – főleg – az alapvető, funkcionális szükséglet kielégítésére szolgál.

Társadalmi-gazdasági fejlettségünk jelenlegi szintjén azonban élelmiszerfogyasztásunk célja már nem kizárólag a funkcionális – fiziológiai – szükséglet kielégítése, egyre inkább megfigyelhető a hedonizmus és a Maslow-féle szükségleti hierarchia magasabb szintjeihez tartozó (pl. biztonsági) igények térhódítása is. Arányaiiban megváltozik a termék szerkezete (2. ábra: Töröcsik Mária–Varsányi Judit 1998, 78. o.) – az alaphaszon mellett megnő a szakirodalom szerinti „szimbolikus haszon” szerepe, – az ásványvízhez hasonlóan, melynek szomjoltó hatása mellett az egészséges életmód kifejezése kerül előtérbe.

2. ábra. A termék hasznának lehetséges struktúrája



Forrás: Töröcsik Mária–Varsányi Judit: Termékstratégia emocionális és racionális közelítésben. (78. o.) Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Ezen igények kielégítéséhez már a termékek több, megkülönböztető tulajdonsága is fontossá válik, így sokkal szélesebb termékválasztékra van szükség, amelyhez – a tömegtermelés helyett – sokkal inkább az egyedi igényekre szakosodott kisebb gazdaságok alkalmasak.

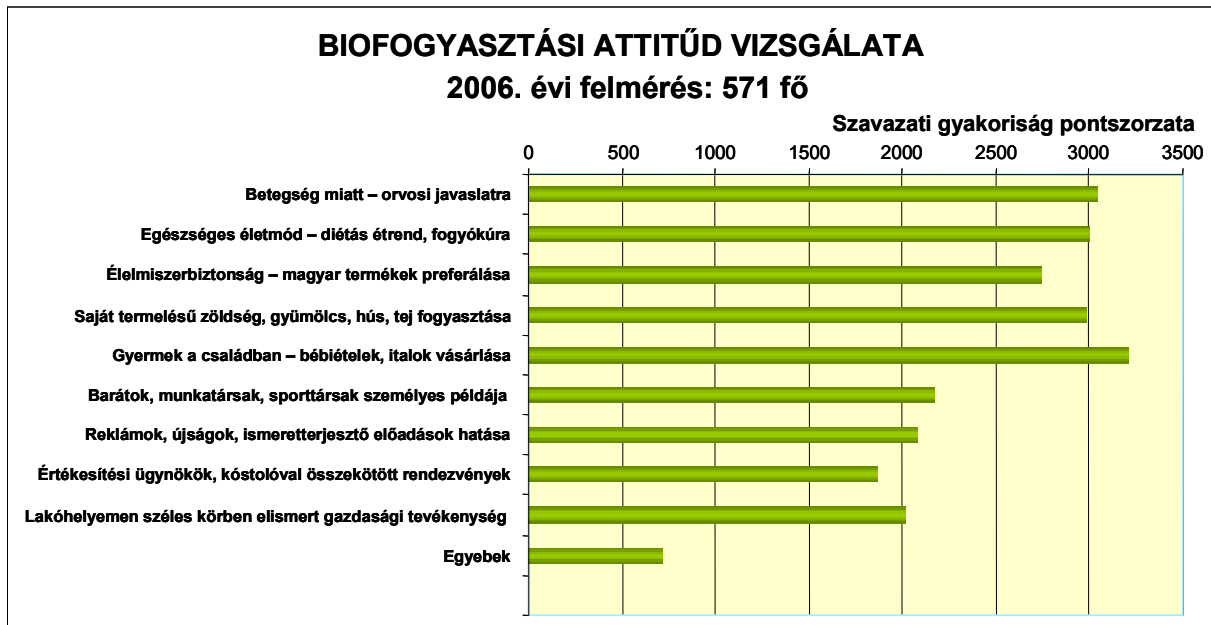
A bioélelmiszerek lényege – az alapszükséglet kielégítése mellett – éppen az a „többlet”, amivel egészségesebbek, az élelmiszerbiztonság, ami megkülönbözteti őket a vegyszerekkel előállított és génmanipulált termékektől. Ez a „többlet” konkrétan a biotermékek esetében éppen azoknak az egészségre káros anyagoknak a „hiánya”, mint a műtrágya és a permetezőszerek vegyszertartalma, állatok esetében az antibiotikumok, vagy a – közelben levő ipari üzemek – levegő- és vízszennyezettsége, amelyek az emberi szervezetben olyan súlyos betegségek kialakulásához vezethetnek, melyek hazánkban a vezető halálokok, – még nemzetközi összehasonlításban is.

A széles körben folytatott kérdőíves felmérés konkrét válaszokat adott a biofogyasztás motíváló tényezőire. A 3. ábra bemutatja a fogyasztás okát, indokát és az egyéb befolyásoló vagy ösztönző hatásokat, amelyek szerint a legfontosabb tényezők éppen az egészségvédelem, a betegségek gyógyítása, az élelmiszerbiztonság, önmegvalósítás – vagyis a Maslow-piramis felsőbb szintjein lévő szükségletek kielégítése:

- 1) Mindenek előtt áll a gyermek érdeke a családban – a bébiételek és -italok fogyasztásával (a válaszadók jelentős része gyermekvállalás előtt áll, vagy már van is kisgyermek, unoka a családban)
- 2) Betegség gyógyítása céljából, – orvosi javaslatra (a személyes adatok között szerepelt, hogy hány beteg van a családban, és a havi gyógyszerkiadás nagyságtrendje is)
- 3) Egészséges életmód, diétás étrend, fogyókúra – preventív jelleggel
- 4) Saját termelésű zöldség-gyümölcs vagy állati termékek fogyasztása
- 5) Élelmiszerbiztonság, magyar termékek preferálása.

Annak ellenére, hogy az élelmiszerfogyasztás célja elsősorban az „alaphaszon”, vagyis a funkcionális fogyasztás, a válaszok között nem is szerepelt a fiziológiai szükséglet kielégítése. Következésképpen megállapítható, hogy alapvetően más – inkább emocionális jellegű – szempontok dominálnak a biotermékek, mint a hagyományos élelmiszerek – érthető – fogyasztásában!

3. ábra. A biofogyasztás motiváló tényezői

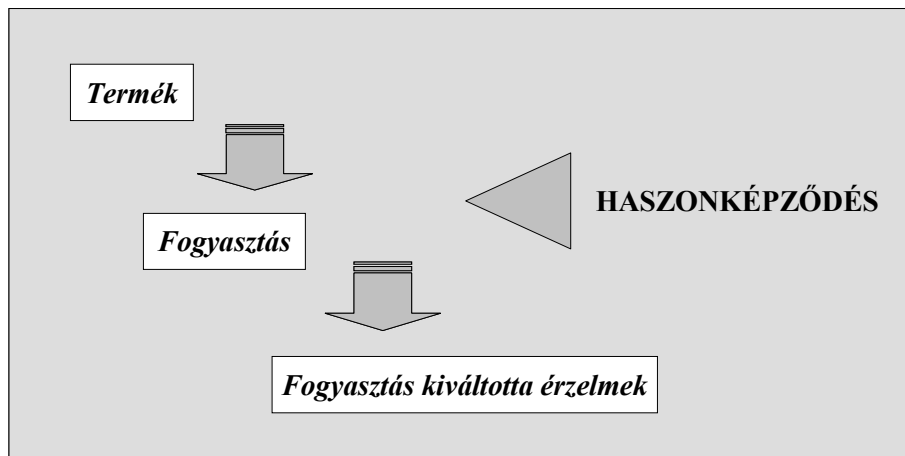


Forrás: Hofer Mária: Versenyképes termékstratégia egy egészségesebb társadalomért. XI. APÁCZAI NAPOK „Értékkörzés és értékteremtés” c. Tudományos Konferencia Győr, 2007. október 18–20.

Fogyasztásuk tehát nem magától értetődő, – a szakirodalom szerint ún. „ÉRTHETETLEN”, vagyis

SZIMBOLIKUS FOGYASZTÁS, amelyben a funkcionális alaphoz képest lényegesen magasabb a szimbólumtartalom aránya. A 4. ábra szerint „A termék érzelmeket vált ki a fogyasztójából...”, „Önmagára vonatkozó személyes indítékok és történetek teszi érthetővé a termék fogyasztását.” (Törőcsik Mária–Varsányi Judit 1998, 68. o.)

4. ábra. Az önmegnyugtató fogyasztás



Forrás: Törőcsik Mária–Varsányi Judit: Termékstratégia emocionális és racionális közelítésben. (69. o.) Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

A biofogyasztás emocionális, érzelmi indíttatású motiváló tényezői lehetnek például:

A saját magunk védelme, biztonságérzetünk megerősítése:

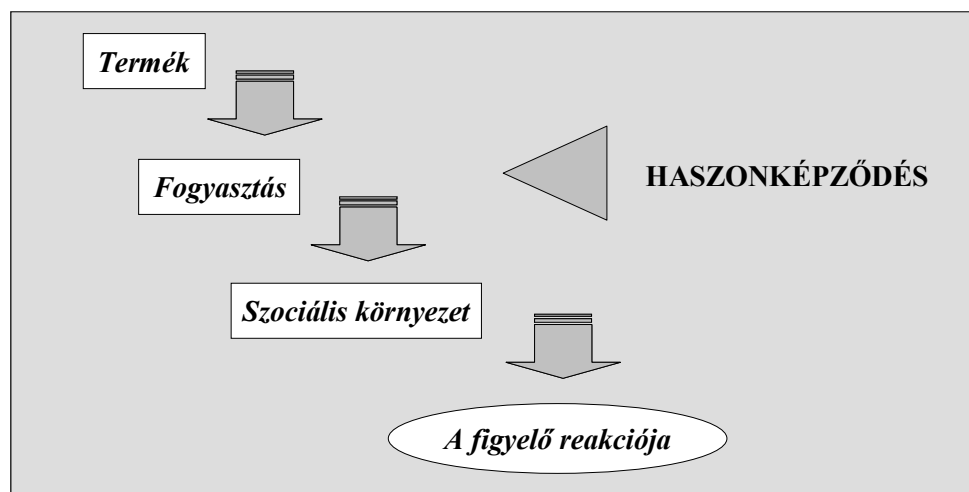
- a családtagok védelme a vegyszerek káros hatásaival szemben,
- egészséges táplálkozás az egészséges életmód jegyében,
- egészségügyi prevenció, a betegségektől való félelem miatt a megelőzés érdekében.

Önmegnyugtató, vagy a reálisnak tűnő aggodalom csökkentése:

- a csecsemők érdekében tett óvintézkedések a káros környezeti hatások ellen,
- a remény és az esély a már kialakult betegségek gyógyításában,
- a garancia a gyakori élelmiszerbiztonsági problémákkal szemben.

A fenti indítékokon kívül lehet a fogyasztás célja az is, hogy „...a termék ... hatást gyakoroljon a környezetre, úgy hogy ... pozitív képet hívjon elő rólunk a szemlélőben.” „...a látható fogyasztás ...területén érvényesül(het), ...tág teret adva a gyártóknak és a kereskedőknek a stílusválasztáshoz” (Töröcsik Mária–Varsányi Judit 1998, 71–73. o.)

5. ábra. Az önkifejező fogyasztás



Forrás: Töröcsik Mária–Varsányi Judit: Termékstratégia emocionális és racionális közelítésben. (71. o.) Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

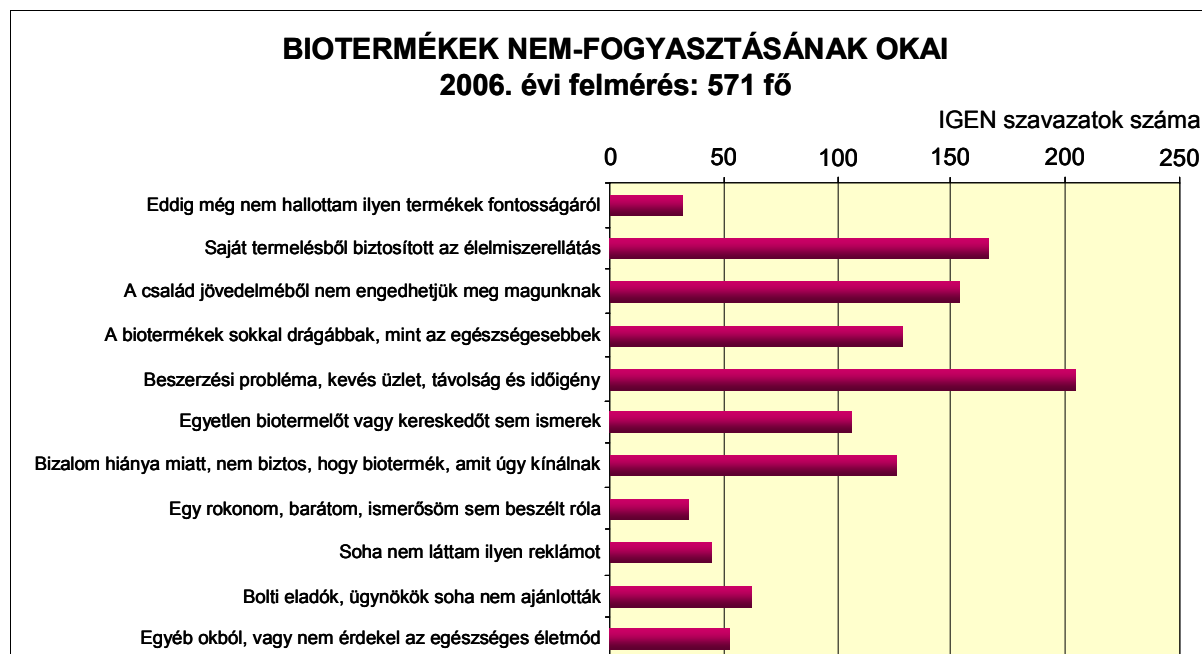
Annak ellenére, hogy a biofogyasztás motiváló tényezői között kifejezetten NEM szerepelt a presztízs fogyasztás, gyakorlati tapasztalatok és egyes válaszok viszont közvetve utalnak az önkifejezés jelentőségére, az elismerés, a csoporthoz tartozás és a megfelelés igényére, például:

- barátok, munkatársak, sporttársak személyes példája, vagy
- a lakóhelyemen széles körben elismert gazdasági tevékenység.

Egy fokkal ismét feljebb léptünk a Maslow-piramis szociális szükségletek szintjére, ahol a közös fogyasztói igények erősítik az összetartozás érzését, közösségek kialakulását és a presztízs fogyasztás kifelé történő demonstrálását. A biotermékek vonzerő és a csábító hatásának növelése érdekében tehát ezt a motiváló tényezőt sem lenne szabad elhanyagolni!

A felmérés során kapott értékes válaszok komoly segítséget adnak a további növekedés érdekében teendők meghatározásában. A 6. ábrán láthatók azok a konkrét okok, indokok, amelyek a biofogyasztás akadályát képezik, és megszüntetésük nélkül nem várható előrelépés.

6. ábra. A biofogyasztás akadályozó tényezői



Forrás: Hofer Mária: Versenyképes termékstratégia egy egészségesebb társadalomért. XI. APÁCZAI NAPOK „Értékörzés és értékteremtés” c. Tudományos Konferencia, Győr, 2007. október 18–20.

A felmérés alapján – a biotermékek ára és a hazai jövedelmek közötti szoros összefüggés ellenére – a fogyasztás legfontosabb akadálya elsősorban a beszerzés, a kevés üzlet, a nagy távolság és az időigényesség. A növekedés érdekében tehát a legfontosabb lenne a változás a beszerzési feltételekben, az értékesítési hálózat bővítésével, a könnyebb elérhetőség és gyorsabb megközelíthetőség érdekében, – ami a kínálat és az árak alakulásában is éreztetni fogja hatását.

A jelenleg működő értékesítési csatornák

- Ökopiac kizárólag Budapesten vagy nagyobb vidéki városokban, ahol a kereslethez képes viszonylag kevés a kínált mennyiség, gyorsan elfogy a frissen felhozott áru – és ennek következtében feltűnően magasak a hazai árak,
- Kereskedelmi láncok, szuper és hipermarketek, – többnyire külföldi eredetű termékek kínálatával, nem túl magas áron, de a napi, rendszeres bevásárlásra a nagy távolság, időigényes megközelíthetőségük miatt sem alkalmasak,
- Kiskereskedelmi forgalom, bioboltok – ahol viszonylag kevés a termékféleség – általában tartósított, vagy nem gyorsan romló termékek – és szűk választékban,
- Közvetlen beszerzés a termelőtől, házhozszállítás, internet stb. – a legmegbízhatóbb, leggyorsabb, legpontosabb és leghatékonyabb beszerzési lehetőség, – de gyakorlati alkalmazhatósága egyelőre csak a kisebb települések szűkebb vonzáskörzetére korlátozódik, mivel a logisztikai feladatok megoldása általában regionális szinten, a termelők közvetlen környezetében megoldható.

Javasolt változás az értékesítési formákban: a minél közvetlenebb és a lehető legszemélyesebb termelő – fogyasztói kapcsolatok további térhódítása, illetve kialakítása:

- A termelő telephelyén és szűkebb vonzáskörzetében – regionális szinten – kialakított üzletek, vagy házi értékesítés,
- A termelők által üzemeltetett mobil értékesítés (pl. hús, pékáruk) a viszonylag távolabbi, de még könnyen elérhető települések rendszeres (napi, heti) ellátására,
- Előzetes megrendelés alapján működő közvetlen házhozszállítás, oktatási, egészségügyi, közintézményekben működő automaták rendszeres feltöltése,
- Közvetlen termelői értékesítés a rendszeres, hagyományos piacokon kialakított elárúsítóhelyeken,
- Beszállítói kapcsolat létrehozása – szerződés alapján – vendéglátóhelyek, egészségügyi, oktatási, gyermek- és közintézmények stb. részére.

A hatékonyabban működő elosztási csatornák kialakításához és további térhódításához azonban a marketingkommunikáció területén is több tennivaló szükséges, amelyek közül néhányra a 6. ábra alapján is lehet következtetni.

A termékek ismertség – szimpátia – használat hatásláncának vizsgálata már az első lépésben problémát jelez. Erre engednek következtetni a 6. ábra alábbi válaszai is:

- Eddig még nem hallottam ilyen termékek fontosságáról,
- Soha nem láttam ilyen reklámot.

Sok a tennivaló az ismertség növelése érdekében, és – mivel nem a funkcionális szükséglet kielégítése céljából történő érthető fogyasztás termékeiről van szó, – célravezetőbb lenne a minél közvetlenebb kapcsolat, a párbeszéd lehetősége, a személyes példák alapján történő felvilágosítás, érvelés vagy meggyőzés. Ehhez pedig a nem-klasszikus marketing kommunikáció gazdag eszköztára lehet a megoldás.

Hasonló a helyzet a kedveltség, szimpátia terén is, melynek alapvető feltétele a bizalom, és éppen most nagyon is hiányzik. A termelők-kereskedők személyes ismertsége, hiteles ajánlása erkölcsi garanciát, megbízhatóságot jelentene a fogyasztók számára. A 6. ábra alapján azonban éppen a bizalomhiány és a termelők-kereskedők nem-ismertsége voltak a fogyasztás jelentősebb gátló tényezői, amellet, hogy sem a baráti-ismeretségi kör, sem a bolti eladók nem ajánlottak ilyen termékeket. A tömegmarketing eszközeivel ezen hiányosságok pótlása, ilyen problémák feloldása végképp lehetetlen, – tehát változás szükséges a marketing eszközök gyakorlati alkalmazásának arányait tekintve –, mivel a bizalomerősítés, a személyes ajánlás szinte kizárólag a nem-klasszikus marketing kommunikáció személyes és minél közvetlenebb eszköztárával lehet csak célravezető.

Figyelembe véve, hogy a biogazdálkodással általában kis- és középvállalkozások foglalkoznak, – erősen korlátozott pénzügyi forrásokkal, – ahol különösen meggondolandó a marketing költségek nagyságrendje, ezért is célszerűbb a kevésbé költségigényes – de nagyobb találati arányt elérő – módszerek alkalmazása, mint pl. a személyes eladás, a direkt marketing, a minél szorosabb közönségkapcsolatok kialakítása, és főleg a nyomtatott sajtóban megjelent publikációk a biogazdálkodásról, cégről vagy tulajdonosról, termékéről vagy szolgáltatásáról. A megjelent publikációk további előnyei – költségkímélő hatásuk mellett – a figyelemfelkeltő hatás, mivel a reklámoknál lényegesen több információt közölnek és a bizalom erősítő hatásuk, mivel egy ismert személy – névvel ellátott – személyes véleményét ismertetik. (Pl. Nagy Zoltán (2005): „Minden a gyermekek iránti szeretettel kezdődött” cikke a HIPP Kft.-ről MezőHír.)

7. ábra. Nem-klasszikus marketing kommunikáció a biofogyasztás növelése céljából

	Közvetlen	Közvetett
Személyes kommunikáció	<p>Biogazdák bemutatása a fogyasztók rendezvényein, intézményekben (kamarai, egészségügyi, oktatási stb. rendezvényeken és betegklubokban),</p> <p>Ökoportya eddigi hagyományok szerinti folytatása, – olyan híres, véleményvezető személyekkel, akiknek a célcsoport szélesebb körére befolyásoló hatása van,</p> <p>Helyi, regionális, vásárok, termékbemutatók, házi kiállítások, – vásárlási lehetőséggel.</p>	<p>Élelmiszerkóstolóval egybekötött kulturális fesztiválok, egészségügyi rendezvények, művészeti kiállítások, sportesemények, szakmai konferenciák,</p> <p>Szponzorálás és jótékonyági akciók főleg egészségügyi, sport, oktatási intézmények támogatása,</p> <p>Biogazdaságok termékbemutatóval egybekötött születésnap, vagy jubileumi rendezvényei a média részvételével.</p>
Tömeg-kommunikáció	<p>DM ajánlatok a fogyasztók számára – levél, fax, e-mail, sms, szórólapok, reklámújságok stb. formájában,</p> <p>Ingyenes vevőtájékoztatók, termékismertető, szaknévsorok az interneten, telefonkönyvek arany oldalain stb.</p> <p>Törzsvásárlói klubok jelentősebb kedvezményekkel, kuponok, minták, versenyek, játékok.</p>	<p>Termék kihelyezések a zöldség- és élelmiszer stb. üzletekben,</p> <p>Szóró-ajándékok a lakosság minél szélesebb körében,</p> <p>Kisebb értékű reklámtárgyak a biotermékeket vásárlók számára,</p> <p>Termékreklám újrahasznosítható, vagy lebomló bevásárlótáskákon.</p>

Saját szerkesztés a hivatkozott forrás alapján: Tomczak, T.–Müller, F.–Müller, R. (Hrsg.): Die Nicht-Klassiker der Unternehmenskommunikation St. Gallen, 1995. In: Töröcsik Mária–Varsányi Judit (1998): Termékstratégia emocionális és racionális közelítésben. (85. o.) Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Az eszköztár nagyon gazdag, de – a célnak és a lehetőségeknek is – a legmegfelelőbb megoldás kiválasztásához és annak szakszerű alkalmazásához a gyakorlatban már – mind a marketing területén mind a mezőgazdaság és kereskedelem helyzetét egyaránt ismerő – szaktudás szükséges. Ezt igazolja a hazai biogazdálkodás regionális elemzése is, amely szerint az Észak- és Dél-Alföldi, illetve Észak-Magyarországi régiókban a legmagasabb a biogazdálkodás területe. A fenti régiókban több olyan tudásközpont (szakirányú egyetemi képzés, kutatóintézet Gödöllőn, Miskolcon, Gyöngyösön, Debrecenben stb.) biztosítja a szakember-képzést és továbbképzést, nyújt konkrét szakmai segítséget és gyakorlati tapasztalatokat, kutatási eredményeket, melyek a régiókban működő vállalkozások gyakorlatában közvetlenül is használhatók. (Vadovics Edina és Matthew Hayes, 2007.)

Felhasznált irodalom

1. Dinya László–Farkas Ferenc–Hetesi Erzsébet–Veres Zoltán (2004): Non-business marketing és menedzsment *KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.*, Budapest.
2. Dóry Tibor–Rechnitzer János (2000): Regionális innovációs stratégiák. Budapest, OM.
3. Gerken, Gerd (1993): A 2000. év trendjei. *Akadémiai Kiadó*, Budapest.
4. Hofer Mária–Varsányi Judit (2006): *A regionalitás szerepe a biofogyasztás térhódításában.* In: Józsa László–Rechnitzer János–Varsányi Judit–Beszteri Béla (szerk.) „Versenyképesség

- és regionalitás – Megújulási válság és leküzdése” c. tanulmánykötet (125–136. o.) MTA VEAB–SZE MTDI Veszprém–Győr, ISBN: 963 7385 80 0. Megjelent 2006. december.
5. Hofer Mária–Varsányi Judit (2007): *Biofogyasztási értékrend az egyetemi, főiskolai hallgatók körében*. Előadás és konferenciakiadvány az MTA-VEAB „Ifjúsági jövőképek és életstratégiák globalizálódott korunkban” c. tudományos konferencián Komárom, 2007. április 27. (Konferenciakötet megjelenés alatt!)
 6. Hofer Mária (2005): *A Gerken-féle metatrendek szerepe a kis- és középvállalkozások termékstratégiájában*. In: Varsányi Judit (szerk., 2005): „Kis- és középvállalkozások az Európai Unió küszöbén” c. tanulmánykötet. 77–91. o. Széchenyi István Egyetem JGK, Győr, ISBN: 963 7175 23 7, 2005. január.
 7. Hofer Mária (2005): *A hazai biofogyasztás EU – közelítési esélyei*. Előadás és konferenciakiadvány a Széchenyi István Egyetem MTDI-ETK „Átalakulási folyamatok Közép-Európában” c. Konferencia Győr (2. szekció: „Vállalatok és piaci kapcsolatok”) www.sze.hu/etk/ (8 o.) Győr, 2005. december 2–3., Konferenciakötet: SZE JGK MTDI ÉVKÖNYV 2005. „Átalakulási folyamatok Közép-Európában” (155–163. o.) ISSN 1787-9698 Megjelent: Győr 2006. június.
 8. Hofer Mária (2006): *Valóban pénzkérdés-e a biofogyasztás Magyarországon?* Előadás és konferenciakiadvány az I. KHEOPS „Kihívások és trendek a gazdaságban és a közsférában napjainkban” c. tudományos konferencián Mór, 2006. május 31. In: Svéhlik Csaba (szerk., 2006) CD-előadaskötet, 47–55 o. ISBN: 963 2298 497.
 9. Hofer Mária (2007): *A biofogyasztás gazdasági motívumai*. In: Svéhlik Csaba PhD (szerk.) „(Világ)gazdaságunk aktuális kérdései” c. CD-előadaskötet (112–121. o.) II. KHEOPS Tudományos Konferencia Mór 2007. május 30. ISBN: 978-963-87553-0-8.
 10. Hofer Mária (2007): *A biofogyasztás szerepe mai értékrendünkben*. In: Lőrincz Ildikó (szerk. 2007.) APÁCZAI NAPOK 2006. „Hagyomány és Fejlődés” c. Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötet II. (65–73. o.) Nyugat-Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kar GYŐR, Konferencia előadás az „Érték és hagyomány” szekcióban Győr, 2006. október 12–14.
 11. Hofer Mária (2007): *Versenyképes termékstratégia egy egészségesebb társadalomért*. Konferencia-előadás. XI. Apáczai Napok, „Értékkörzés és értékteremtés” Tudományos Konferencia, Értékek és kultúra szekció, Győr, 2007. október 18–20.
 12. Hofer Mária–Varsányi Judit (2005): *Ökobarát élelmiszerek esélyei hazánkban*. In: Beszteri B. (szerk., 2005): Fenntartható fejlődés, fenntartható társadalom és integráció II. 17–28. o. Székesfehérvár 2005. KJF-MTA VEAB, ISBN 963 9558 48 6.
 13. Hofer Mária–Varsányi Judit (2007): *Regional Characteristics of Organic Food Production & Consumption*. In: Gulyás László (szerk.): „Régiók a Kárpátmedencén innen és túl” c. Konferenciakötet (5 o.) Eötvös József Főiskola, Baja, ISBN 978-963-7290-52-7.
 14. Hofer, M.–Varsányi, J. (2007): *Better Health by Organic Foods – Non-Profit Marketing Aspects of Consumption*. In: José Carlos Pinho (Coordination) Proceedings of VIth International Congress on Public and Non Profit Marketing – Poster session – 1 p CD – 1 p. University of Minho, Braga, Portugal 14–15th June, 2007 Dp. Legal: 260711/07.
 15. Hoffmann Istvánné (2000): *Stratégiai marketing*. Budapest, *Aula Kiadó*.
 16. International Classification of Health Accounts (ICHA). In: Papp Ilona (szerk., 2003.) *Szolgáltatások a harmadik évezredben*. Budapest, *Aula Kiadó*.
 17. Jobber, David (1999): *Európai marketing*. *Műszaki Könyvkiadó Kft.*, Budapest.
 18. Józsa László–Hofer Mária–Varsányi Judit (2007) *Zöldmarketing az élelmiszeripar szolgáltatásban*. *Marketing & Menedzsment*, XL. évf., 6. szám.
 19. Józsa László (2001): *Marketing–reklám–piackutatás I–II*. Göttinger Kiadó, Veszprém.
 20. Józsa László (2003): *Marketingstratégia – Marketingstratégia*. *KJK-KERSZÖV*, Budapest.
 21. Kerekes Sándor–Kiss Károly (2001): *Környezetpolitikánk az EU-elvárások hálójában*. *Agroinform Kiadóház*, Budapest.

22. Kerekes Sándor–Kiss Károly (szerk. 2003): A megkérdőjelezett sikerágazat. *MTA Társadalomkutató Központ*, Budapest.
23. Kotler, Philip–Keller, Kevin Lane (2006): Marketing-menedzsment. *Akadémiai Kiadó*, Budapest.
24. Kotler, Philip (2000): Kotler a marketingről. Jönni, látni, győzni – a piacon. *Park Kiadó*, Budapest.
25. Kunsági Andrea (1995): *Hogyan láttassuk termékünket a fogyasztóval?* *Vezetéstudomány* 6.
26. Nagy Zoltán: *Biotermeltetés és -feldolgozás magas színvonalon...* *MezőHír* IX. évf. 8. sz.
27. Nagy Zoltán: *Minden a gyermekek iránti szeretettel kezdődött.* *MezőHír* IX. évf. 8. sz. 2005. augusztus.
28. Porter, E. Michael (1993): Versenysztratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. *Akadémiai Kiadó*, Budapest.
29. Rekettye Gábor (1997): Értékteremtés a marketingben. *KJK*, Budapest.
30. Rekettye Gábor (2007): Kisvállalati marketing. *AKADÉMIAI KIADÓ*, Budapest.
31. Roszik Péter (2004): *Az Ökológiai gazdálkodás helyzete és kilátásai.* Biokontroll Hungária Kht., Budapest.
32. Roszik Péter dr. és szerzőtársai (2007): *Jelentés a Biokontroll Hungária Kht. 2006. évi tevékenységéről.*
33. Roszik Péter(2006): *Regionális kimutatás 2001–2004.* Biokontroll Hungária Kht., Budapest.
34. Töröcsik Mária–Varsányi Judit (1998): Termékstratégia emocionális és racionális közelítésben. *Nemzeti Tankönyvkiadó*, Budapest.
35. Töröcsik Mária (2003): Fogyasztói magatartás trendek. *KJK-KERSZÖV*, Budapest.
36. Varsányi Judit (1995): *Jövőorientált marketing. Metatrendek és a jövő piaci mozgásterse.* Előadás a miskolci Jubileumi Konferencián. Miskolci Egyetem, 1995. szeptember 7–8.

Internetes források

37. Magyar Biokultúra Szövetségről <http://www.biokultura.org/>
38. B. Fülöp Katalin: Bioételeink Európa piacán.
http://www.radio.hu/index.php?cikk_id=77742
39. Bioélelmiszerek forgalmazóinak listája. <http://bioelelmiszer.lap.hu/>
40. Biokontroll Hungária Kht.: <http://www.biokontroll.hu/>
41. Biokultúra – Sárközy Péter Alapítvány (2005) – Jövőkép és stratégia 2004–2010. között
<http://www.budapesti-agrarkamara.hu/biokultura/index.asp?page=jovokep>
42. EU–projektfinanszírozás a bioélelmiszer-ellátási lánc fejlesztésére.
<http://www.tudatosvasarlar.hu/index.shtml?apc=--1hnm&x=17844>
43. Kovács Annamária, Frühwald Ferenc: Organic Farming in Hungary 2005
http://www.organic-europe.net/country_reports/hungary/default.asp (2006.08.23.)
44. OECD Factbook 2006: Economic, Environmental and Social Statistics 1990–2003.
<http://ocde.p4.siteinternet.com/publications/doifiles/302006011P1-10-01-04-t01.xls>
45. OECD Factbook 2006: Life expectancy at birth: total Number of years: 2003.
<http://ocde.p4.siteinternet.com/publications/doifiles/302006011P1-10-01-01-g01.xls>
46. OECD Factbook 2006: Public and private expenditure on health 2003.
<http://ocde.p4.siteinternet.com/publications/doifiles/302006011P1-10-01-04-g01.xls>
47. OECD in Figures 2006–2007 – OECD: Health spending and resources
<http://ocde.p4.siteinternet.com/publications/doifiles/012006061T02.xls>
<http://dx.doi.org/10.1787/427077022807>
48. Organic Agricultural Land and Farms in Europe, 31.12.2006. FiBL-Survey in progress Update of July 20, 2007 Source: FiBL Survey 2007, CH-5070 Frick http://www.organic-europe.net/europe_eu/statistics

49. Roszik Péter dr. és szerzőtársai (2007. március 30.): Jelentés a Biokontroll Hungária Kht. 2006. évi tevékenységéről. <http://www.biokontroll.hu/eves/2006/2006beszamolo/pdf>
50. Sárközy Péter Alapítvány (2004): Jövőkép 2004–2010 között.
<http://www.budapesti-agrarkamara.hu/biokultura/index.asp?page=jovokep>
51. STADAT-1.1.2. Halálozások a gyakoribb halálokok szerint
http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/tab11_01_02.html
52. STADAT-4.1.12. Egy főre jutó egészségügyi kiadások
http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/tab14_01_12.html
53. Fürediné Kovács Annamária (2007): A fenntartható táplálkozás In: Vadovics Edina–Gulyás Emese (szerk.): Fenntartható fogyasztás Magyarországon 2007. Tudományos Konferencia (2007. december 18.) konferenciakötet (203–236. o.)
<http://www.greendependent.org>, http://www.tve.hu/hirek/fenntarthato_fogyasztas
54. Vadovics Edina és Matthew Hayes (2007): Nyitott Kert – egy helyi bioélelmiszer-hálózat Magyarországon. In: Vadovics Edina–Gulyás Emese (szerk.): Fenntartható fogyasztás Magyarországon 2007. Tudományos Konferencia (2007. december 18.) konferenciakötet (237–258. o.)
<http://www.greendependent.org>, http://www.tve.hu/hirek/fenntarthato_fogyasztas

Hegy Barbara

Széchenyi István Egyetem Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola

PhD-hallgató

barbara.hegyi@index.hu

A K+F ALAPÚ POZICIONÁLÁS, MINT A NAGYVÁROSI MARKETING ÚJ ELEME

ABSZTRAKT

Tanulmányomban azt a kérdéskört vizsgálom, hogy a közép-kelet-európai nagyvárosok – köztük Budapest – esetében jelenthet-e valós *kitörési lehetőséget* a kutatás-fejlesztési szektor megerősítésére alapozott várospozicionálás.

Bevezetés

Az európai fejlesztés- és támogatáspolitikai a most megkezdett támogatási periódusban számos aspektusból kiemelten kezeli a nagy gazdasági és társadalmi vonzerővel rendelkező nagyvárosok támogatását, innovációs és kutatás-fejlesztési kapacitásaik erősítését. A kvartener szektorban globálisan és európai szinten is jelentős eredményeket felmutatni tudó nagyvárosi agglomerációk versenyképességének növelése az „öreg kontinens” pozíciójának javítását is célozza az e téren őt megelőző amerikai és ázsiai konkurensaival szemben.

Több közép-kelet-európai nagyváros fejlesztési koncepciójában eltérő súllyal ugyan, de megjelölte e területen meglévő adottságainak és lehetőségeinek feltérképezését, beépítését a közeljövőre vonatkozó fejlesztési- és versenystratégiájába.

Nyugat-Európában, Észak-Amerikában és Ázsia dinamikusan növekvő részében egész régiók és nagyvárosi övezetek alapozták fejlődésük sikerességét a kutatás-fejlesztésben elért eredményeikre és az ahhoz kapcsolódóan kialakított szolgáltatásokra.

Budapest egy folyamatosan változó, lüktető nagyváros, a nyugati metropoliszok általános problémáival – folyamatos infrastruktúra megújítási igény, forgalmi dugók, elöregedés –, miközben az összes kelet-közép-európai városok mindmáig tartó, felzárkózási kihívásainak igyekszik megfelelni és a városok folyamatosan újratermelő versenyében a jobb nemzetközi versenyhelyzet eléréséért küzd.

Városszakértők és városfejlesztési szakemberek a rendszerváltás óta vizsgálják Budapest pozícióját és lehetséges szerepét a kibővült nemzetközi térben, különböző szakértői csoportok eltérő megközelítés alapján gyakran konkurens vagy egymásnak ellentmondó lehetőségek megvalósításában látják a magyar főváros sikerét.

A posztoszocialista országok legtöbb nagyvárosa mindeközben a piaci és stratégiai megítélés szempontjából közel azonos adottságok mellett, hasonló versenyelőnyök megszerzését tűzte céljául.

E tanulmány szerzőjének megítélése szerint azonban Budapest esetében még nem alakult ki olyan jellemvonás, vagy imázs, amely biztosítaná a nemzetközi versenyben való egyértelmű beazonosítást, azaz a magyar fővárost a többi kelet-közép-európai (KKE) nagyvárostól megkülönböztető, egyedi jellemvonás hiányzik.

Dolgozatomban *azt a kérdéskört vizsgálom*, hogy Budapest, mint a nemzetközi versenyben nagyvárosként résztvevő szereplő számára – a kelet-közép-európai nagyvárosok azonos besorolásából – kiugrási lehetőséget, vagy már meglévő, újrapozicionálható értéket jelenthet-e a tudásalapú versenyképesség erősítése. A problémakör leírásánál kitérek a *K+F szektor, a high-tech marketing és a nagyvárosi marketing elemeinek* e területen alkalmazható tényezőire és azok potenciális együttes hatására, a kutatás-fejlesztésre alapozott pozicionálás közgazdasági hátterére.

Kísérletet teszek egy adott *nagyváros kutatási-fejlesztési imázsát* alkotó összetevők meghatározására, amelyek révén a város kutatási szektorban elért nemzetközi pozíciója összevethetővé és mérhetővé válik, továbbá kiemelhetők azok a *marketing jellegű tényezők*, amelyek e pozíciót kedvező irányban befolyásolhatják.

Nagyvárosok – marketing megközelítésben, avagy az alkalmazott terminológia

Budapest kiválasztásának indoklása

A kutatás-fejlesztési szektorban született eredmények nemzetközi szinten történő összehasonlítására leggyakrabban országos szinten összesített mutatókkal, illetve regionális szintű mutatókkal találkozhatunk, ugyanakkor az egyes nagyvárosok e területen meglévő potenciáljának és imázsának megítéléséhez szükség van a kizárólag az adott várost jellemző mutatók kiválasztására.

A kutatás-fejlesztés területén nyújtott teljesítmény viszonylatában Budapestnek a magyar városhálózatban belül nincs hasonló nagyságrendű teljesítménnyel rendelkező versenytársa, ezért az e szektoron belüli, hazai városok közötti versenyt az alábbi szekunder vizsgálati eredményekre alapozva jelen dolgozat keretein belül nem elemzem:

- A hazai régiók és nagyvárosok innovációs potenciáljára vonatkozó felmérés (Grosz-Rechnitzer, 2005) egyik fő összegzése szerint a kutatás-fejlesztés regionális sajátosságai jól tükrözik a magyar térszerkezetből következő, abban tartósan meglévő különbségeket, s egyben hiányosságokat. A területi különbség Magyarországon sajátos, hiszen döntően a főváros-vidék relációban érvényesül. A tudás, és ezzel az innovációt serkentő intézmények, szereplők tehát a fővárosban koncentrálódnak, a rendszerváltás óta sem történt meg az igazi áttörés a decentralizációra, a kutatás-fejlesztésben nem történt látványos területi hálózatalakítás. A kutatás arra is rávilágít, hogy a városok legtöbbször lemaradásban van az „innovációs elittől”. A humán állomány tekintetében a városok 78%-a, az innovációval kapcsolatban pedig a 76%-a az összesített városi átlagérték alatt⁸ van. A felmérés megállapításai szerint a főként multinacionális cégek K+F tevékenység telepítése is – egy-egy szigetszerű akciótól eltekintve (pl. Audi–Győr) – leginkább Budapestre és agglomerációjára jellemző.

⁸ 251 város legfontosabb gazdasági, munkaerő-piaci, humán, és mindenekelőtt kutatás-fejlesztési állapotára vonatkozó felmérés eredményeképpen kiszámolt mutatószám-értékek.

- Fontosnak tartom kiemelni, hogy a hivatkozott vizsgálatban kiemelésre került, hogy a magyar városok kilencvenes évek közepére kialakult, egymáshoz viszonyított K+F potenciáljában a 21. század első évtizedének közepéig alig történt elmozdulás; Budapest pedig mindkét rangsorban a legelső helyet foglalja el és az innovatív kezdeményezések kétharmada itt termelődik.
- Lukovics a Cambridge-i Egyetem ökonometriai modelleken alapuló tipálása szerint (Lukovics, 2005) a magyar régiókat három fő kategóriába sorolja: termelőhely, dinamikusan növekvő és *tudásközpont régiók*. Ez utóbbi régiótípusra a K+F magas szintje jellemző, amely szektort ezer szál köti össze a térség gazdaságával, vállalataival, valamint a globális gazdasággal. Lengyel (Lengyel 2003) a tudásalapú gazdaságban betöltött szerepük szerint pedig szintén három régiótípust különböztet meg: a neofordista, relatíve fejletlen, a tudásalkalmazó, közepesen fejlett és a tudásteremtő, relatíve fejlett régiótípust, amelyben a tartós versenyelőnyök forrása az innovációs eredmény létrehozása, a vállalatok egyetemekkel való együttműködése és tudományos parkokba koncentrációja, a saját fejlesztésű technológiák alkalmazása. Budapest, mint „régió” magyar viszonylatban mindenképpen a tudásközpont szerepét tölti be, bár fejlettsége relatív az európai térben gondolkodva. A magyar főváros tehát a hivatkozott cambridge-i felmérés alapján a tudásközpont régiók közé tartozik, míg a többi hat magyar régió a termelőhely régió csoportba, ugyanakkor egyes mutatók alapján⁹ a Nyugat-Dunántúli Régió a dinamikusan növekvő régiók közé sorolható.
- A gazdasági és az akadémiai szféra hatékony együttműködéséhez és kölcsönösen előnyös, gazdasági hasznosításra alkalmas eredmények létrehozásához – USA-ban, metropolitán térségekben végzett kutatások tapasztalataira alapozva – Bajmóczy (Bajmóczy, 2005) szerint a K+F kapacitás és ipari jelenlét kritikus lokális tömege szükséges: legalább 3 ezer kutató, 3 milliós lakosságszám és 40 ezer iparági alkalmazott. Bár Budapest ezeket az értékeket nem éri el, nemzetközi viszonylatban az egyetlen összehasonlítható méretű város.

A fentiekben hivatkozott kutatásokban igazolt tézisek alapján megállapítható, hogy a magyar városhálózatban meglévő sajátosságok miatt hazánkban Budapest rendelkezik leginkább olyan kutatás-fejlesztési eredményekkel, amelyek alkalmassá teszik az e területen való nemzetközi megmérettetésre és versenyben való részvételre.

Nagyvárosok K+F imázsának összetevői

A tudásalapú versenyképesség vizsgálatánál kiinduló, igazolt tézisként kezelem, hogy az egyes városok marketing-szemponitú megközelítésben felfoghatók termékként és szolgáltatáscsomagként (Savitch–Kantor 2004), és ezáltal a marketingtudomány egyes pozicionálás tárgykörbe tartozó definíciói átültethetők e területre is.

A várospozicionálás definícióját a marketingtudományból ismeretes differenciáló jellegű termékpozicionálás (Józsa, 2000) és a főként az angolszász városszociológiai és várospolitikai szakirodalom várospozicionálás definíciójának (city positioning, Savitch–Kantor, 2004) kombinációjából az alábbiak szerint használok a dolgozat további részeiben: *várospozicionálás* alatt egy adott nagyváros nemzetközi versenytérben elérhető minél jobb pozíciója érdekében

⁹ A régió nagy részén, főként Győr vonzáskörzetében, magas növekedési ráta, a beszállítók elérhetősége és a piac közelsége, ugyanakkor a régió belüli mutatók egyenetlensége okozhatja a nemzetközi besorolásban kapott, fejletlenebb kategóriába való besorolást.

kialakított stratégiák és tevékenységek összességét értem. Amint a marketingben a differenciáló pozicionálás főként az adott márka meghatározott piaci részen történő megfelelő elhelyezését jelenti a fogyasztók körében történő minél sikeresebb eladás érdekében, egy adott nagyváros esetében a kiválasztott versenytényező és a kijelölt versenyter (pl. Magyarország, Kelet-Közép-Európa, Európa) viszonylatában való megfelelő elhelyezést jelenti. A várospozicionálás jelen definíciója kapcsán szükségesnek tartom a regionális- és településmarketing (Piskóti, 2002) fogalmától való eltérést meghatározni, amely fogalom Piskóti értelmezésében a „piacorientáció” megjelenését jelenti a település életében: a településmarketing a sajátos felhasználói piac igényeihez alkalmazkodó megoldások feltárását és kielégítését célozza. A várospozicionálás fogalma az előbbieken felül tartalmazza az adott település/város nemzetközi térben való minél sikeresebb versenyhelyzetének elérését elősegítő tényezőket, nem csupán komplex marketing eszköztárat kínál, hanem teljeskörű piaci beazonosítást elősegítő módszertant és stratégiákat.

A tudásalapú pozicionálásra alapozott kiugrási lehetőséget Budapest és kelet-közép-európai nagyvárosok¹⁰ egymáshoz, illetve nyugati versenytársaikhoz képesti versenyhelyzetének viszonylatában elemzem. A vizsgált városokat nem mint területi egységeket, hanem mint a piacon egymással az adott erőforrásokért versenyző termékeket fogom fel és innovációs, illetve tudásalapú pozicionálásukat ez alapján vizsgálom.

A *KKE nagyvárosok versenyterét („város piac”)* két fő csoportra osztva definiálom: Budapest *közvetlen versenytársai* a Magyarországgal azonos időben Európai Unió tagállammá vált posztoszocialista országok, illetve a határos Ausztria nagyvárosai, *közvetett versenytársai* pedig a nyugat-európai nagyvárosok. Minden egyes nagyváros – egy adott tényező tekintetében közvetett, illetve közvetlen versenytársaival méreteti meg magát –, ugyanakkor mindegyik nagyváros a globális kihívások kapcsán globális versenytársakkal is szembesül, illetve egyes nagyvárosok eleve globális piaci körülményekre, illetve az azokkal járó kihívásokra rendezkednek be.

Dolgozatomban a marketing és a regionális tudomány definícióinak és kérdésköreinek célirányos rendszerezésén keresztül a nagyvárosok versenyét főként marketing megközelítésben vizsgálom: minden olyan tudományos érvekkel, adatokkal alátámasztható különbséget, amely a bizonyos vizsgált nagyvárosok között fennáll, potenciális megkülönböztető jellemvonásnak tekintek, amely a nemzetközi térben való pozíciót erősítheti, vagy gyengítheti.

A *„városok versenye is újratermelődő folyamat”* (Szirmai–Baráth–Bognár, 2003), s Budapestnek folyamatosan helyt kell állnia ebben a versenyben.

A posztoszocialista nagyvárosok egyik fő kihívása napjainkban a bevezetőben már említett, a fenti definiált piacokon belüli, egyértelmű *megkülönböztető jellemvonás* hiánya, vagy a meglévő, beazonosítást lehetővé tevő *imázslemek megerősítésének* kérdése. A rendszerváltás óta eltelt közel két évtizedben Budapesten számos olyan „megaprogram” indult el, amelyek egyértelműen a város pozíciójának javítását és egyes területeken való megerősítését célozták. Azokat a stratégiai programokat, amelyek hazai és nemzetközi viszonylatban is jelentős, városok számára meghirdetett megmérettetéseken egy adott nagyváros jobb pozíciójának vagy

¹⁰ *Nagyváros* alatt jelen dolgozatban egy adott ország, vagy makrorégió szempontjából (nem országon belüli közigazgatási területi egység) jelentős gazdasági, politikai szerepkörrel bíró, nemzetközi viszonylatban is meghatározó innovációs potenciállal rendelkező városokat értem.

nagyobb ismertségi szintjének elérését célozzák meghatározott szakmai vagy speciális érdeklődésű célközönség körében, „*kiugrási kísérleteknek*” (Hegyí 2006) nevezem. (Budapest egyes kiugrási kísérleteinek elemzése a 3. fejezetben következik.)

Dolgozatom fő célkitűzése Budapest és a KKE nagyvárosok *tudásalapú versenyképességének* vizsgálata az alábbi ismérveket alapul véve:

- A tudásalapú versenyképességet főként az egyes nagyvárosok kutatás-fejlesztés területén elért eredményei és az ez alapján történő, nemzetközi szakértői besorolás határozza meg (a nemzetközi szakértői megítélés vizsgálata képezi a tárgyat az e témában tervezett primer kutatásomnak).
- Egy adott nagyváros tudásalapú versenyképessége részét képezi a *nagyvárosi innovációs potenciálnak*, amely (Grosz–Rechnitzer, 2005) magában foglalja azokat a tényezőket egy adott nagyváros esetében, amelyek az „innovációs teljesítményt fokozzák, illetve akadályozzák”. A nagyvárosi innovációs potenciál kiemelt szerepet játszik egy nagyváros versenyképességében és termelékenységében; fejlesztésében fontos szerepe van a humán-erőforrás fejlesztésének, a kutatás-fejlesztés, a beszállítók és a piac más szereplői közötti hálózati együttműködéseknek.
- A tudásalapú versenyképességet, mint a nagyvárosi innovációs potenciál K+F-re vonatkozó eredményeket és képességeket tartalmazó részét, halmazát vizsgálom. Egy absztrakciót alkalmazok, amely támaszkodik a jelenlegi stratégiai városfejlesztési programok tartalmára, azonban a K+F-alapú versenyképességet ezek célkitűzéseitől függetlenül, mint a nemzetközi térben egy adott nagyváros számára potenciális imázs és pozícióbéli előnyt jelentő tényezőt értelmezem.
- A K+F-et a várospozicionálásban nemcsak, mint fejlődést elősegítő tényezőt, hanem mint a nemzetközi „városversenyben” *lehetséges imázsselemet* és potenciális versenyelőnyt vizsgálom.
- A fentiek alapján a tudásalapú és kutatás-fejlesztésre alapozott várospozicionálás e dolgozat keretein belül szinonim fogalmakként szerepelnek.

A „KKE nagyvárosok tudásalapú pozicionálása” tárgykörben folytatott eddigi szekunder forrásokra alapozott kutatásaim alapján *egy adott nagyváros kutatás-fejlesztési imázsának összetevői*:

- a város általános nemzetközi megítélése, nemzetközi városrangsorokban elfoglalt hely
- a város geopolitikai helyzete
- kutatás-fejlesztési kapacitások
- nemzetközi „tudásfolyamok” hatása, az azok alakításában betöltött szerep
- más, jobb imázs és nemzetközi pozíció elérését célzó „kiugrási kísérletek” hatása
- szakértői megítélés, mint marketinghatás.

Jelen dolgozat keretein belül a fenti meghatározó tényezők közül a „kiugrási kísérleteket” vizsgálom a következő fejezetben.

Városkonvergencia és a „kiugrási lehetőségek”

Az előző fejezetben elemzésemet a városok versenyén belül csak a nemzetközi viszonylatban is meghatározó jelentőséggel bíró nagyvárosokra, a nagyvárosi innovációs potenciál kérdését pedig annak egy szeletére, a kutatás-fejlesztésre szűkítettem. A „kiugrási kísérlet” fogalmának meghatározásának túl szükségesnek érzem a definíció alkalmazásának indoklását is.

Egy adott nagyvárosban számos nemzetközi szál fut össze: az agglomeráción vagy akár az adott országon túlmutató kereskedelmi tevékenységek, hazai és külföldi utazók igényeinek kielégítését célzó turisztikai tevékenységek, nemzetközi döntéshozatalt igénylő közigazgatási és politikai kérdések..., amelyek mindegyike azt a kimondatlan elvárást hordozza magában, hogy az e folyamatokban résztvevő városépületek, eszközök és szereplők hasonló tulajdonságokkal rendelkezzenek a lebonyolítás és az igénybevétel, vagy az ott eltöltött idő hatékonnyá és gazdaságossá tétele érdekében.

A *városkonvergencia* fogalma (Savitch–Kantor 2004, Hegyi 2005) a 21. század elejére a nyugati, főként az amerikai nagyvárosokkal foglalkozó tanulmányokban jelent meg, mint a nagyvárosok vezetőinek döntéshozatalát befolyásolni képes folyamatok egyike. A definíció jelentéstartalmát elsősorban várospolitikai vonatkozásban, a várospolitikák, fejlesztési stratégiák és a vezetői döntéshozatal időben és térben való egymáshoz igazodásában, egymáshoz hasonulásában jelölték meg.

Mind a konvergencia, mind a divergencia jelenségét számos tudományosan és gyakorlatban is igazolható okkal alátámasztható, a vita mégsem dőlhet el egyértelműen egyik állásfoglalás javára sem. A konvergencia igazolhatóságának és egyre erősebb térnyerésének legfőbb ismérvei a Savitch–Kantor szerzőpáros rendszerezése alapján az alábbiak:

- A legjobb módszereket, akár csak a gazdasági életben, a városfejlesztés kapcsán is átveszik más és más kormányok és kultúrák, hiszen a nemzetközi térben elért jó versenypozíció a tét. Ha a városok folyamatosan meg akarnak felelni a verseny kihívásainak, kénytelenek hasonló módszerekhez folyamodni.
- A legfontosabb cél a városfejlesztésben a hatékonyság, ennek pedig egyik legfőbb eszköze a gazdasági stabilitás megteremtése. A különböző városok vezetői hasonló adópolitikákat és üzleti szabályozásokat vezetnek be, ami szükségszerűen a helyi gazdaságpolitikák egymáshoz hasonulásához vezet.
- A városok folyamatos fejlesztéshez többletforrások bevonására van szükség: a bevételekért folytatott harcban a szociálpolitikai intézkedésekkel szemben előtérbe kerülnek az új piaci szereplőket, a befektetőket megnyerni szándékozó politikai lépések.

A nemzetközi versenyben szerepet vállaló nagyvárosok *stratégiai divergenciája* legalább annyira tényezővel magyarázható, mint azonos irányba való elmozdulásuk. A folyamatokat elemző szakértők véleménye is megoszlik egyes kérdések kapcsán a városok nemzetközi versenyhelyzetben alkalmazott reakcióit illetően.

A divergens módszerek hívei ugyanakkor – szintén a fenti rendszerezés alapján – nem értenek egyet azzal a determinisztikus állásfoglalással, miszerint a hasonló piaci kihívások a városok vezetőit azonos döntési irányokba „terelik”. Szerintük a gazdasági változások kiigazító lépéseket követelnek és divergencia jelensége az alábbi fő okokkal magyarázható:

- Minden egyes nagyváros *sajátos alkupozíció*t foglal el a város közvetlen környezetének szereplőivel és a felsőbb kormányzati szervekkel szemben, ami az egyes globális kihívásokra adott válaszokat sokszínűvé teszi a nagyvárosok által meghatározott nemzetközi szintéren.
- A piaci integráció és a folyamatos versenyhelyzet pedig a társadalom széles rétegeiben erősíti fel a szociális bizonytalanság érzetét, így a városvezetők politikai és gazdasági ellensúlyozó intézkedések meghozására kényszerülnek. E lépéseknek pedig már kényszerűen kell igazodniuk az adott nagyváros egyedi társadalmi, politikai és gazdasági helyzetéhez – így politikai lépéseik már nem lehetnek teljesen azonosak más versenytárs nagyvárosok döntéseivel.

A fentiekben felsoroltakon túl a szerzőpáros számos tényezőt összesített, amely egyes tudósok véleménye alapján a konvergencia vagy a divergencia jelenségének érvényesülését támasztja alá, azonban véleményem szerint a két hatás egyidejűleg, de nem egymás erejét kioltva érvényesül.

Az amerikai szerzők kontinensük és Nyugat-Európa nagyvárosainak városvezetési és pozicionálási tapasztalatait összegezték, meghatározásuk alapján azonban kísérletet teszek a kelet-közép-európai nagyvárosokra jellemző konvergencia jelenségének körülírására, amely a kiugrási kísérletek szükségességét indokolja.

A kelet-közép-európai fővárosoknak nagyon sajátos volt a globalizációhoz való viszonyuk: a '90-es évek elejéig tartó, szocialista tömbön belüli *izoláltságuk miatt* kimaradtak a nyugati nagyvárosokat addig érintő társadalmi és gazdasági folyamatokból, így a városverseny piaci körülményei is hiányoztak. A szocialista országok rendszerváltásait követően be kellett kapcsolódniuk azoknak a nagyvárosoknak a versenyébe, amelyektől addig el voltak zárva, meg kellett találniuk a saját megkülönböztető jellemvonásaikat – főként a befektetők magukhoz vonzása érdekében –, miközben a városok fejlesztése érdekében szükségük volt nyugati tőke bevonására.

Már a kilencvenes évek legelején nagy hangsúlyt kapott a városfejlesztési kérdések megítélésénél a városkutatók azon állásfoglalása, hogy minél nagyobb szerepet kapnak a piaci mechanizmusok és szereplők ezekben a gazdaságokban, annál kevésbé fognak különbözni városaik a nyugati országokéitól (Szelényi, 1996).

A közép-kelet európai országok városai számára a rendszerváltásokat követően, a szabadpiaci mechanizmusokra épülő városiasodás folyamatának akcelerációjával a rendszerváltást követő gyors piaci reakciók egyre inkább „nyugati mintára” alakították a közép-kelet európai nagyvárosok fejlődését: a nyugat-európai befektetők elsőként a *fővárosokra koncentráltak*, és a külföldi cégek megjelenése nagyban befolyásolta a városok újjáépítési folyamatainak, szolgáltatásainak és intézményrendszerének kialakulását.

Míg a nyugati városok kapcsán a konvergencia leginkább az egyes városokban már jól bevált városvezetési módszerek máshol történő alkalmazása kapcsán figyelhető meg, a kelet-közép európai fővárosok esetében pedig a rendszerváltásokat követően megjelenő kihívásokra adott válaszok hasonlóságában.

A fentieket összegezve a KKE nagyvárosokban tapasztalható konvergencia jelenségének fő okai véleményem szerint az alábbiak:

- A rendszerváltásokat követő időszakban a poszt szocialista tömb nagyvárosai nyugati mintára alakították ki városfejlesztési politikáikat, így nemcsak az egymáshoz viszonyított pozíciójukban, hanem nyugati versenytársaikkal is kimutatható konvergencia.
- A kelet-közép-európai nagyvárosok a rendszerváltások után hasonló történelemmel és gazdasági feltételekkel szálltak versenybe, hasonló helyzetük hasonló megoldásokat eredményezett a városvezetés és a városfejlesztési politikák tekintetében, amely szintén konvergenciát erősítő tényező.
- A globális folyamatok – mint az egyes szolgáltatások világszintű elterjedése, az utazási, kereskedelmi lehetőségek liberalizációja, az információs technológiai termékek jelenléte – a városok egyes fizikai és stratégiai tényezőinek egymáshoz hasonlóságát eredményezik, amely alól a KKE nagyvárosok sem kivételek.

Ha azonban a konvergencia jelenségét alátámasztó indokokat összesítettem, és a fentiekben azt a megállapítást tettem, hogy a konvergencia és a divergencia a városok versenyének esetében egymást nem kioltó, hanem párhuzamosan jelenlévő tényezők; a divergencia folyamatát

véleményem szerint azok a törekvések és stratégiák erősíthetők, amelyek egy adott KKE nagyváros megkülönböztető jellemvonásait hivatottak megtalálni vagy megerősíteni, vagyis a kiugrási lehetőségek.

Az alábbiakban Budapest esetében három, a városvezetés által meghatározott „kiugrási kísérletet” – a „Kulturális főváros2010”¹¹, a Budapesti Olimpia Mozgalom¹² és az „Innopolis”¹³ elnevezésű projekteket – elemzem, kizárólag a magyar főváros nemzetközi pozíciójára való hatás szempontjából, figyelmen kívül hagyva minden a tervezés vagy a megvalósítás kapcsán felmerülő, vélt vagy valós kapcsolódó politikai szándékot. A fenti három kiugrási lehetőség kiválasztásának indoka, hogy egymástól teljesen eltérő jellegű és különböző versenyszektort érintő stratégiát foglalnak magukba.

Budapest, mint a globális térben versenyző nagyváros stratégiai versenyhelyzetére való lehetséges pozitív hatás szempontjából a fenti három koncepciót elemzem az alábbi összehasonlító szempontok szerint:

- Az adott kiugrási kísérlet csak egy adott időpont vagy időintervallum esetében fejt ki pozícióerősítő hatását, vagy hosszabb távon is imázsjavító szerepe van,
- A stratégiában foglalt célok nem csak az adott városvezetési célkitűzés/pályázat révén érhetők el, hanem attól függetlenül is megvalósíthatók,
- A stratégia illeszkedik a város pozíciójához és rangjához, a város lehetőségeit és kapacitásait nem túlbecsülő és nem is alábecsülő célkitűzéseket tartalmaz,
- A projekt elindításához szükséges ráfordítások rendelkezésre állnak-e, illetve hosszabb távon megtérülnek-e, a város gazdasági lehetőségeihez mérték-e,
- Az elképzelés alapozható-e részben vagy egészben meglévő infrastruktúrára,
- A projekt hosszú távú fenntartásához, elindításához szükséges tőke piaci szereplők érdeklődése és várokozása révén rendelkezésre áll-e,
- Van-e a közvetlen versenytársak között más nagyváros, aki az adott versenyben megmérteti magát.

A „Kulturális főváros2010” projekt: kizárólag a város pozícióját és nemzetközi imázsát befolyásoló hatás szempontjából elemezve a kitörési kísérletet, bár a stratégia egyedi, „Budapest-ízű” elképzeléseket tartalmazott a meglévő kulturális adottságok megerősítése, kibővítése tekintetében, Budapest azt a presztízskérdést, hogy a 2010-es évre vonatkozó kiírásban nem vele azonos nagyságú városok versenyeznek ebben a küzdelemben, főként hazai vonatkozásban, nem vette figyelembe. A pályázati projektben megfogalmazott célok és elképzelések azonban a városvezetés állásfoglalása alapján – ha más keretek között is –, de megvalósításra kerülnek, amely egy a meglévő kulturális bázisra alapozva növelheti Budapest pozitív imázsát, és elősegítheti a kulturális tevékenységgel egybekötött kikapcsolódást előnyben részesítő turisták előnyös döntéshozatalát. A projekt olyan monumentális beruházásokat és fejlesztéseket foglalt magában, amely mögött nem állt olyan *komplex gazdaságfejlesztési háttér*, amely az induló ráfordításokat rövid időn belül képes lett volna megtéríteni. Megítélésem szerint azonban az érintett gazdasági és intézményi szereplők célirányos ösztönzésével az eredeti projekt egyes elemei megvalósíthatók, a főváros kulturális imázsát jelképező elemek megerősíthetők.

¹¹ www.budapest2010.hu

¹² www.budapestiolimpia.hu

¹³ www.budapest-polus.hu

Budapesti Olimpia Mozgalom (BOM): Az Olimpia esetében számos, többségében Budapestenél nagyobb, vagy gazdaságilag erősebb város száll ringbe az ötkarikás játékok megrendezéséért, mind a 2016-os, mind pedig a 2020-as évek vonatkozásában. A KKE régióból Prága is célul tűzte ki az Olimpia szervezését, miközben Varsó labdarúgó Európai Bajnokságot rendez. Az Olimpia a pályázó szervezet által készített megvalósíthatósági tanulmány szerint még 2020-ban is jelentősen meghaladná a magyar gazdaság ez irányú teljesítőképességét, ugyanakkor a kezdeményezés mögött egyre több piaci óriáscég sorakozott fel, amelyek a finanszírozási háttér megteremtésében jelentős szerepet vállalnak. A KKE régióban a rangos sportversenyek házigazdája cím és lehetőség elnyerése területén is éleződik a verseny, miközben ezek megrendezése óriási tőkebeli és infrastrukturális erőforrásokat igényel és a város nevének és elhelyezkedésének megismerésén túl nem biztosít hosszútávú, fenntartható lehetőségeket és nem erősíti meg az átmenetileg „kiugró pozíció” fenntartásának lehetőségét. Az elképzelés óriási infrastruktúra-fejlesztést feltételez, amely a „bekerülési költségek” meghatározó részét teszi ki.

Az *Innopolisz* elnevezésű projekt a tudásgazdaság erősítésére koncentrál, az innovatív vállalkozások, intézmények és a kutatás-fejlesztési szektor alkotó összefogása révén olyan „szellemi termékek” létrehozását célozza, amelyek piaci hasznosulásuk révén Budapest gazdasági teljesítőképességét fokozzák. Olyan tudásalapú fejlesztésekre épülő hálózatot alkotnak, amely folyamatos megújulásra képes eredményei révén; egyre több szereplőt kapcsol be és azok piaci és tudományos igényei szerint fejleszti tovább kapacitásait és termékeit. Az Innopolisz program Budapest „kapu” és „híd” szerepeit hivatott erősíteni, mind hazánkban, mind pedig a KKE régióban. Budapest esetében – a hazai városhálózatra jellemző más tényezők eloszlásához hasonlóan – a tudásgazdaság feltételeinek és potenciális szereplőinek koncentrációja nagyon magas értéket ér el, amely determinálja a fővárost az egész magyar gazdaság kutatás-fejlesztés és innováció területén meglévő és fejleszthető értékeinek összefogására, és együttes erősítésére. A koncepció legfőbb szereplői a városban jelenlévő kutatóintézetek, egyetemi kutatóhelyek és a 3. évezred elején létrehozott, speciális szakmai területen való kiemelkedő elméleti és gyakorlati tudás megszerzését és koncentrálását célzó tudásközpontok. A stratégiában foglalt célok szerint az összefogás egyre nagyobb arányú piaci szereplő válik érdekeltté a fejlesztésben, bár a várakozásokhoz képest elmaradt a cégek bekapcsolódása¹⁴, ugyanakkor a tudásgazdaság erősítéséhez való ipari hozzájárulás mértéke többféle megközelítésben vizsgálható főként az innovációs adóval¹⁵ kapcsolatos adójogszabályok változása révén.

A tudásgazdaság erősítését célzó program önkormányzati kezdeményezésre, de akadémiai háttérrel, a térség meghatározó egyetemeinek és kutatóintézeteinek részvételével alakult ki, és leginkább a főváros gazdasági erejének megerősítését célozza a kutatás-fejlesztési szektor erősítése révén. A projekt – amennyiben az innovációs hálózati célkitűzések teljesülnek, és a piaci cégek számára is hasznosítható eredmények születnek – a további gazdasági haszon reményében eszközölt befektetéseken túl nem igényel induló tőkealapot és az előző két kitérés kísérlettel szemben nincs monumentális infrastruktúra-fejlesztési igénye.

Összegzés

A tudásalapú vagy a kutatás-fejlesztési szektor megerősítésére alapozott várospozicionálás sikere az éppen aktuális városfejlesztési politikáktól függetlenül sikeres lehet, hiszen egy olyan gazdaságfejlesztési program elindítását célozza, amely a világgazdaságban napjainkban

¹⁴ Index.hu – Politika – Nem érdeklí a cégeket Budapest, a tudásváros.htm, 2007. február 7.

¹⁵ A Kutatási és Technológiai Innovációs Alapról szóló 2003. évi XC. Törvény alapján.

az egyik legélesebb versenyt generálja, vagyis a legújabb tudományos eredményekre vagy leggyorsabban elterjedt innovációra alapozott siker. Megítélésem szerint egy tudásalapú versenyképesség vizsgálatánál egyes e téren kiemelkedő teljesítménnyel rendelkező nagyvárosok esetében *lehetséges az innovációs potenciálra alapozott várospozicionálás*.

Megállapítható, hogy Budapest esetében számos nagy ismertséget, monumentális fejlesztéseket célzó projekt vagy kezdeményezés indult el, amelyek a sikeres véghezvitel esetén ugyan megteremthetnék a város egyértelmű azonosításának feltételeit a nemzetközi versenyben, azonban a túl sok címre történő egyidejű pályázás, és ezek esetleg több esetben előforduló sikertelensége – véleményem szerint – éppen ellenkezőleg hat.

Véleményem szerint az innovatív eredmények megfelelő rendszerbe foglalt, együttes hangsúlyozása lehetőséget teremt egy olyan meglévő és fejlesztendő érték pozicionálására Budapest esetében, amellyel a városok nemzetközi versenyében megőrizheti vagy javíthatja pozícióját, és hosszú távú gazdaságfejlesztési mechanizmust indít el.

Felhasznált irodalom

1. Bajmócy Zoltán: „Vállalkozó egyetem” – vállalkozásfejlesztési szemszögből. In: Buzás Norbert, szerk. (2005): Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés, JATEPress, Szeged, pp. 312–327.
2. Grosz A.–Rechnitzer J., szerk. (2005): Régiók és nagyvárosok innovációs potenciálja Magyarországon. Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja, Pécs-Győr.
3. Hegyi (2005): Városok konvergenciája a nemzetközi versenyben. In: A Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi tudományos konferenciája: Marketingoktatás és Kutatás a változó Európai Unióban, konferenciakötet, 244–251. o., Széchenyi István Egyetem, szerk.: Józsa László és Varsányi Judit, Győr.
4. Hegyi (2006): A „Budapest-városképek” kommunikációja a politikai kampányokban és a főváros stratégiai anyagaiban. In: „Értékek és normák interdiszciplináris megközelítésben”, Gondolat Kiadó, 2007 (megjelenés alatt).
5. Józsa L. (2000): Marketing. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 145–147. o.
6. Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. JATEPress, Szeged.
7. Lukovics, M. (2005): Innovációs képesség: a regionális gazdaságfejlesztés alapja. Pp. 74–86. In: Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés. Buzás Norbert (szerk.), JATEPress, Szeged.
8. Piskóti I.–Dankó L.–Schupler H. (2002): Régió- és településmarketing. KJK-Kerszöv, Budapest, 33–52. o.
9. Savitch, H. V.–Kantor, Paul (2004): Cities in the International Marketplace – The political economy of urban development in North America and Western Europe. Princeton University Press, Princeton and Oxford.
10. Szelényi, I. (1996): Cities under Socialism – and After. Andrusz, G.–Harloe, M.–Szelényi, I. (Ed.): Cities After Socialism – Urban and Regional Change and Conflict in Post-Socialist Societies. Blackwell Publishers, Cambridge-Oxford. 287–317. o.
11. www.budapest2010.hu, letöltés: 2007. szeptember 15.
12. www.budapestiolimpia.hu, letöltés: 2007. szeptember 15.
13. www.budapest-polus.hu, letöltés: 2007. szeptember 15.
14. www.index.hu: Index – Politika – Nem érdekli a cégeket Budapest, a tudásváros.htm, letöltés: 2007. február 7.