

**Miskolci  
Marketing  
Műhely**

# **MARKETING- KALEIDOSZKÓP 2010**

**Miskolci Egyetem Marketing Intézet**



# **Marketingkaleidoszkóp 2010**

**Tanulmányok  
a Marketing Intézet kutatási eredményeiből**

**Miskolc, 2010.**

**Szerkesztette:** Dr. Piskóti István

**Lektorálta.** Dr. Dankó László  
Dr. Nagy Szabolcs  
Dr. Piskóti István

© Aswad Dina, Bereczkiné Farkas Erzsébet, Czékmann István, Dankó László, Gulyásné Kerekes Rita, Hajdú Noémi, Hódosi Lajos, Mató-Juhász Annamária, Marien Anita, Molnár László, Nagy Katalin, Nagy Szabolcs, Piskóti István, Piricz Noémi, Steiner István, Szalai Ildikó.

**Műszaki szerkesztő:** Erdélyiné Ruzs Annamária



**Kiadja:** Miskolci Egyetem – Gazdaságtudományi Kar  
*Marketing Intézet*  
Miskolc, 2010.

3515. Miskolc, Egyetemváros  
telefon: 0036 46-565197, fax: 0036 46-565196.  
e-mail: [mim@uni-miskolc.hu](mailto:mim@uni-miskolc.hu)  
honlap: [www.marketing-miskolc.hu](http://www.marketing-miskolc.hu)

**Kiadásért felelős:** Dr. Piskóti István, intézetigazgató

**HU ISSN 2062-2260**

A **Marketingkaleidoszkóp 2010** cd-rom formátumú tanulmánykötet az Intézet “*A társadalmi marketing paradigmái - elméleti-módszertani alapozó kutatás*” című, az Országos Tudományos Kutatási Alap által támogatott kétéves kutatási programja (OTKA száma: K 81718) keretében valósult meg.

## Tartalomjegyzék

<i>Előszó</i> .....	7
<i>Emlékezés Prof. Dr. Tóth Tamásra</i> .....	11
<i>Aswad Dina:</i> A társadalmi értékek hozzájárulása a lojalitás kialakulásához.....	15
<i>Bereczkiné Farkas Erzsébet:</i> Vevőelőny alapú értékesítés-ösztönzés.....	27
<i>Dankó László: ..</i> Képzett fiatalok megtartásának támogatása a társadalmi marketing eszközeivel.....	33
<i>Dankó László:</i> Közösségi turizmusfejlesztés.....	63
<i>Dankó László:</i> A marketing-logisztika stratégiai dimenziói.....	95
<i>Gulyásné Kerekes Rita:</i> Társadalmi kommunikáció – integrált marketingkommunikáció.....	127
<i>Hajdú Noémi:</i> Stratégiai társadalmi felelősségvállalás és a marketing-kontrolling kapcsolata, avagy a CSR gazdasági pillére.....	151
<i>Hódosi Lajos:</i> A környezettudatos magatartásban rejlő piaci potenciál a vasúti árúfuvarozás számára.....	169
<i>Mató-Juhász Annamária - Marien Anita:</i> Az egészség, mint a közösség alappillére.....	181
<i>Molnár László:</i> Nem megy a szekér, ha nem húzzák az ökrök, avagy a magyarországi nagyvállalatok k+f input aktivitásának vizsgálata.....	195
<i>Nagy Katalin:</i> Együttműködés határok nélkül? Az együttműködések vizsgálata a „Túrák határok nélkül” elnevezésű közös magyar-szlovák projekt kapcsán.....	205
<i>Nagy Szabolcs:</i> Az önkéntesség szerepe a környezettudatos marketingben és a vállalatok CSR tevékenységében.....	223
<i>Nagy Szabolcs - Piskóti István -- Molnár László:</i> Üzletválasztási modell – az UNIOCOOP esete.....	235
<i>Piricz Noémi:</i> Az üzleti hálózatok rejtélyes szoft erőforrása, a bizalom.....	243
<i>Piskóti István:</i> A felsőoktatás piaca és marketingje.....	273
<i>Piskóti István:</i> Mega Event Marketing – nagyrendezvények hatása a városok, térségek fejlesztésre, imázsára.....	305
<i>Steiner István:</i> Virtuális társadalom, valós fogyasztók a neten.....	321
<i>Szalai Ibolya – Czékmann István:</i> Intelligens inverz innováció a marketing társadalmában.....	333



## ELŐSZÓ

A *Marketingkaleidoszkóp 2010* kötet a Marketing Intézet immár sorozatot képező kiadványaként jelenik meg, s a két éve kiadott második könyv óta született újabb kutatási eredményekből válogat.

A könyvben szereplő tanulmányok ezúttal is a Marketing Intézet oktatóinak, kutatóinak munkái tükrében mutatják be a marketingtudomány és szakma aktuális problémáit, a vizsgált területekre javasolt megoldásainkat.

A **társadalmi marketing** az elmúlt években egyik leggyakrabban használt szóösszetétel a marketing-elméleti szakirodalomban, hiszen egyre több terület, a környezeti, éghajlati katasztrófajelenségek, az egészségügyi és szociális helyzet, a közigazgatás működési nehézségei új szemlélet és magatartás iránt kiáltanak, s ilyenkor a társadalmi felelősség, a társadalmi problémák ügyében felelős viselkedés, s annak ösztönzése, s az erre irányuló társadalmi marketing aspektusai kerülnek konklúzióként említésre.

A társadalmi marketing napjaink leginkább elfogadott definíciója a következő: szervezetek, intézmények marketingstratégiájának és marketingaktivitásainak tervezése, szervezése, megvalósítása és kontrollingja, melyek közvetlenül vagy közvetetten társadalmi feladatok, problémák megoldására irányulnak. Ugyanakkor mind a mai napig megoszlanak a vélemények a társadalmi marketing szakmai megközelítésében. Két alapvető iránnyal találkozhatunk, úgymint az *intézményorientált*, illetve a *problémaorientált* perspektívával, melynek lényegét az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- **Intézményorientált perspektíva**, amikor a szervezeti sajátosságokból indulunk ki a marketing kérdések tárgyalásában, így pl. közszolgáltató intézmények (vasút, posta, közüzemek, közösségi közlekedés), állami ill. államilag ellenőrzött (egészségügy., szociális szervezetek), politikai szervezetek, kulturális és vallási intézmények, civil szervezetek.

E területeken tapasztalhatjuk, hogy a törvényi szabályozások liberalizálásával egyre több közszolgáltatás kerül részben vagy

egészében a piaci szabályozás, mechanizmusok hatálya alá, erősítve a hagyományos marketing feladatokat.

- **Problémaorientált perspektíva** esetén a megoldandó feladatokhoz rendelt tevékenység (sok szereplő, különböző tevékenységek stb.) marketingjéről van szó, azaz pl.: városok, térségek fejlesztése, lakóinak jóléte, területi marketing, környezetvédelem problémái, egészségmegóvás, rehabilitáció kérdései, munka világának humanizálása, segélyezés problémái, szabadidő kérdései, bűnözés csökkentése, megelőzése, oktatás és képzés fejlesztése, kisebbségvédelem, kultúra és értékeinek védelme, fejlesztése.

Az egyre szélesedő tárgyalás, számos kérdéskör mellett ugyanakkor továbbra is megoldatlan tudományos és szakmai feladatok sorát veti fel a társadalmi marketing, melyek között az alábbiakat emelhetjük ki:

Továbbra is élnek a nem profitorientált marketing-megközelítésekkel szembeni fenntartások, viták, melyek most már elsősorban a marketingtudomány plurális szemléletmódjának tartalmáról szólnak, felvetve a marketing értelmezhetőségét ezen speciális csere-, tranzakciós viszonyokra,

Megoszlanak a vélemények társadalmi marketing kereteiről, kiterjedéséről, pl. mennyiben fedi le ezen kérdéseket a non-business marketing, hogyan kapcsolódik és kapcsolódik-e egyaránt a vállalkozó marketing megnövekedett társadalmi felelősségvállalásához (CSR).

Ugyanakkor mind a nemzetközi, mind a hazai eredmények kapcsán megfogalmazható, hogy a legtöbb esetben az empirikus, megalapozó kutatások csak parciális kiterjedésűek, részterületekre, részösszefüggésekre épülnek, s a **megfogalmazott válaszok sem adnak komplex keretet** a sokszereplős, környezeti, piaci, társadalmi mechanizmusok marketingkezelésére, amely részben arra is visszavezethető, hogy **nincs didaktikusan felépített értelmezése és**

**modellezése a társadalmi marketing kereteinek**, szűkebb és tágabb megközelítésekkel egyaránt találkozunk.

Az eddigi eredmények, a **hiányzó** átfogó elemzési terek és a **tudományelméleti leképezések** módszertani sokszínűsége mellett ugyanakkor érett a lehetőség arra, hogy **összefoglalásra kerüljön a társadalmi marketing szakmai modellje**, s átfogó hazai empirikus kutatásokkal kialakításra kerüljenek marketingelméleti és módszertani keretei, csökkenjen, az e téren érzékelhető kutatási deficit.

Tapasztalataink azt mutatják, hogy a különböző társadalmi kérdések, problémák kezelésében közös és területenként sajátos elemek egyaránt jelen vannak, ugyanakkor a társadalmi marketing-megközelítés modelljei összekapcsolhatóak a tudományelméleti megközelítések alapján.

**Mit is kell tennie a társadalmi marketingnek? Magatartási, viselkedési módokat, formákat a jó érdekében megváltoztatni.** (pl. terhes anyák hagyják abba a dohányzást, törődjenek az emberek és szervezetek a katasztrófák megelőzésével, használjanak kondomot bizonyos szexuális helyzetekben, javítsák a vízminőséget stb.)

A társadalmi marketingnek az a célja, hogy konstruktív megoldásokat fejlesszen ki a kívánt magatartásváltozás érdekében, tegye világossá a célcsoportok számára, hogy az új magatartás haszna nagyobb a magatartásváltozás fáradságánál, a meghozandó áldozatnál.

Az új magatartásmódoknak nagyobb értékkel kell bírnia, mint a korábbinak. Például a dohányzás abbahagyása érdekében vagy a kívánt cselekvés hasznát kell beláttatni, hogy a tüdőfunkció javul, sportosabb élet stb., vagy pedig a nemkívánatos magatartás költségeit növelni pl. adóval.

A társadalmi marketing is a célcsoportok szükségleteinek, igényeinek, észleléseinek, előítéleteinek, értékeinek és korlátainak a megértésén nyugszik, s mindezek megértését egy hatékony tervbe formálja, hogy elérje a kívánt magatartási eredményeket.

**A társadalmi marketing tehát egy folyamat,** mely marketing elveket és technikákat alkalmaz annak érdekében, hogy olyan értékeket hozzon létre, kommunikáljon és közvetítsen, melyekkel egy célcsoport magatartását megváltoztathassa, úgy hogy ez a célcsoportnak magának és a társadalomnak javára, hasznára váljon.

Miben is különbözik a vállalkozi és társadalmi marketing? Az alábbi táblázatban tekinthetjük át:

<b>vállalkozói marketing</b>	<b>társadalmi marketing</b>
a marketing folyamat konkrét termék, szolgáltatás értékesítését segítő tevékenység	marketing folyamat a kívánt magatartási, viselkedési mód „értékesítése” érdekében
piaci, pénzügyi, profit célok	egyéni és társadalmi haszon, nyereség elérése
célcsoportok kiválasztása keresleti képesség alapján	a célcsoportokat a kívánatos cselekvésre gyakorolt hatásuk alapján,
a konkurens a másik vállalkozás	a konkurens a jelenlegi nemkívánatos tevékenység, az azzal kapcsolatos előnyök, költségek, esetleg konkurens értékek, szervezetek

A társadalmi marketing az esetek többségében **nehezebb feladat**, mint egy kereskedelmi szituáció megoldása, hiszen összetett, sokszereplős, soktényezős problémakezelést igényel, ahol a marketing több szintjét (állam, mint kormányzat és önkormányzatok, szakmai és civil szervezetek, vállalkozások) kell összhangba hozni, integrálni.

Alan Andreasen a Social Marketing in the 21st Century könyvében írja: „A társadalmi marketingnél arról van szó, hogy a világot mindenki számára jobbá tesszük, nem csak a beruházók, vagy az alapítványi elnökök számára”.

*Miskolc*, 2010. november 15.

*Dr. Piskóti István*

## EMLÉKEZÉS PROF. DR. TÓTH TAMÁSRA

Tóth Tamás életétől és szakmai életútjától elválaszthatatlan „közgáz” tanári ranglétrájának fokozatait bejárva a „Dimitrov téri fiúk” nemzedékeit vértette fel a külgazdasági szakterület bonyolult világában olyan ismeretek átadásával, melyek vállalhatóak maradtak a rendszerváltás után is, s megalapozták szakmai előmenetelünket, sokunk egzisztenciális boldogulását.

Intézetünk alkalmazásában személyes varázsát, tanári képességeit miskolci angol nyelvű kurzusainak hallgatói is megismerhették.

A Harvardon csiszolt tehetsége párosult empátikus humánumával, közvetlen emberségével és vezetői képességeivel, melyek révén 1977-2000 között tanszékvezetőként szakmailag ütöképes minősített oktatói csapatot tudott maga köré gyűjteni. Ez a személyes kvalitás ismertté, hitelessé, elfogadóvá és elfogadottá tette.

Tudományos kutatási területe a külgazdaságtan, nemzetközi marketing volt. Szakterületén kandidátusi és akadémiai doktori értekezések opponense, oktatói-kutatói munkáinkban közel két évtizedre szakmai konzulensünk, tananyag-fejlesztési munkáink segítő lektora lett.

Témavezetőként, bizottsági tagként, vagy bírálóként a jelöltek tudományos munkáiban jóindulatúan az értéket és pozitívumot kereste, soha nem volt rá jellemző az öncélú rosszindulat, az emberi irigység, vagy az ármánykodás.

A professzor úrral fenntartott szakmai párbeszéd és együttműködés mind az egyetemi oktatásban, mind kutatási - szakértői munkáink során magabiztosságot adott és követendő mintául szolgált.

S ami Tóth Tamás személyétől elválaszthatatlan: nyílt és őszinte együttgondolkodásaink, beszélgetéseink során mesterből fokozatosan atyai jó barátta vált sokunk számára, akinek tanácsait nem csupán szakmai kérdésekben, de személyes, életvezetési problémáink megoldása kapcsán is megfontolandónak és követendőnek tekintettük.

Személye, embersége előtt angol nyelvű kurzusainak hallgatói, intézetünk vele együtt dolgozó, őt megismerő munkatársai nevében ezzel a megemlékezéssel is tisztelünk.

## PROF. DR. TÓTH TAMÁS VÁZLATOS ÖNÉLETRAJZA

**Név:** Dr.Tóth Tamás  
**Született:** Röjtökmuzsaj, 1942. szeptember 30.  
**Foglalkozás:** egyetemi tanár  
**Állampolgárság:** magyar

### Iskolák – Fokokatok:

1. Okleveles közgazda, Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem Külkereskedelmi szak, 1964.
2. Egyetemi közgazdasági doktori cím, 1966.  
(Címe: „A kelet-nyugati kereskedelem”)
3. A Harvard és Stanford Egyetemek Business School-jainak közös menedzser képzése. Jugoszlávia 1 hónap, 1969. július-augusztus.
4. International Teacher’s Program. Harvard Business School Lausanne, IMEDE 9 hét, 1970. Július-szeptember.
5. ICAME Program. Stanford University School of Business. Egy szemeszter. 1970. szeptember-december.
6. International Teacher’s Program. Harvard Business School. Boston. 6 hónap. 1971. január-június. Nemzetközi Üzleti Tanári Diploma.
7. Közgazdaságtudomány kandidátusa fokozat, 1976.  
(Címe: „Vállalati külpiaci politika és eszközei”)

### Munkahelyek:

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Külgazdasági Tanszéke  
1964-2000. Tanszékvezető 1977 – 2000.

Vendégprofesszor: Indiana University School of Business, 1982-1983.

Vendégprofesszor: St.Johns’ University New York. College of Europa program Budapest 1984-1992.

Vendégprofesszor: Central Missouri State University, 1990-1991.

Professzor, Western Maryland College, (később McDaniel) Budapest 1994.

Oktatók Dékánja 1994-1997.

A Posztgraduális Kar dékánja 1998 – 2000.

BKÁE Szolgáltatásmenedzsment Tanszék 2000-2004.

Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézet 2004-

Miskolci Egyetem Marketing Intézet 2006 - 2008.

### **Publikációik:**

5 könyv, 16 tankönyv és jegyzet, 50 szakcikk.

### **Kutatási és oktatási területek:**

Marketing menedzsment,  
Nemzetközi marketing,  
Komparatív marketing,  
Üzletpolitika és export,  
Gazdasági előrejelzés,  
Nemzetközi pénzügyek.

**Előadások és/vagy konferenciaanyagok** nemzetközi konferenciákon, előadások külföldi **egyetemen** a következő országokban:

Német Szövetségi Köztársaság, Német Demokratikus Köztársaság, Németország, Franciaország, Svájc, Nagy-Britannia, Izrael, Japán, Lengyelország, Jugoszlávia, Bulgária, Kuba, USA, Ausztria, Csehország, Spanyolország, Portugália.

### **Közéleti tevékenység:**

Külgazdaság c. folyóirat Szerkesztőbizottságának tagja 1976-  
Külkereskedelmi Miniszter Miniszteri Tanácsadó Testületének tagja  
1977-1985.

OMFB Plénum tagja 1986-1989.

Magyar Kereskedelmi Kamara Marketing Tagozata Elnökségének tagja  
1977-1988.

Magyar Marketing Szövetség marketing szakértői okleveleket odaítélő  
bizottságának tagja 1995.-

Marketing szakértői oklevél 1994.

Országos szakképzési szakértői bizonyítvány Bíráló Bizottság tagja  
2002-

Szakképzési szakértői oklevél 2002-

### **Üzleti élet:**

Hungarotex Textilkülkereskedelmi Vállalat. Másodállásban  
közgazdasági elemző 1966-1968.

Technoimpex Gépkülkereskedelmi Vállalat. Felügyelő Bizottság tagja  
1983-1988.

Economix Közgazdász Egyetemi Kiszövetkezet. Vezetőségi tag,  
külkereskedelmi igazgató. 1983-1988.

Western Maryland College, Budapest, az Igazgatóság tagja, 1994-  
Inter-Európa Bank Rt., az Igazgatóság tagja 1996-2002.

MFL Tökemenedzsment Kft. Ügyvezető Igazgató 2001-2006.

### **Kitüntetések – ösztöndíjak:**

Felsőoktatás Kiváló Dolgozója

Kiváló Munkáért Kitüntetés a Külkereskedelmi Minisztertől,

Kiváló Munkáért Kitüntetés a Magyar Gazdasági Kamarától,

A Szövetkezeti Mozgalom Kiváló Dolgozója.

Széchenyi professzori ösztöndíj, 1997-2001.

### **Nyelvtudás:**

angol, német, orosz (felsőfok)

spanyol (középfok)

## A TÁRSADALMI ÉRTÉKEK HOZZÁJÁRULÁSA A LOJALITÁS KIALAKULÁSÁHOZ

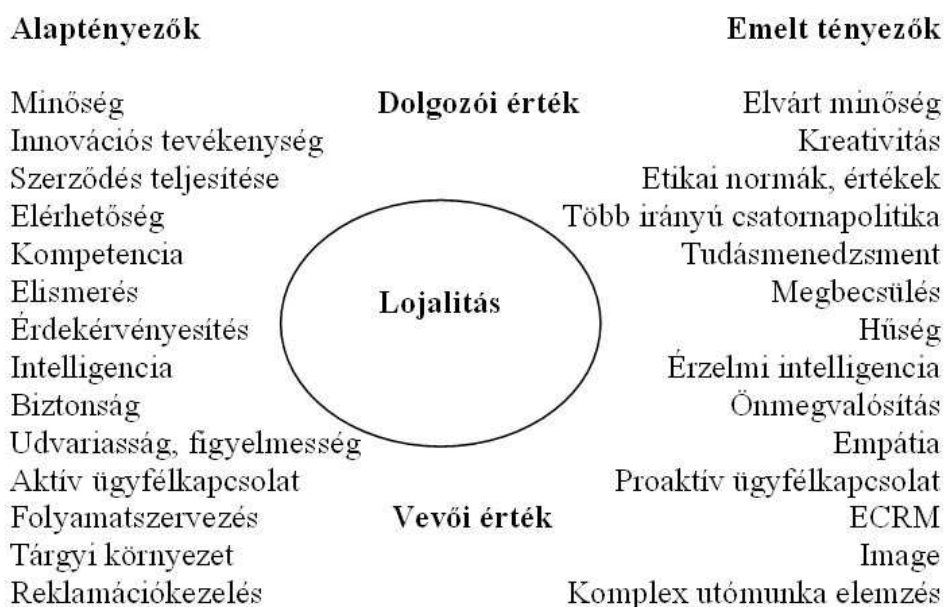
*Aswad Dina*

*Kereskedelmi igazgató, doktorandusz*

*Fux Zrt., Miskolci Egyetem*

A társadalmi értéknek azt az aspektusát vizsgálom, amiben központi szerepet játszanak az emberek bizalommal kapcsolatos elvárásai. A marketing a dolgozói és vevői elégedettségen keresztül beintegrálja a HR és PR tevékenységeket és az eladás teljes folyamat rendszerét.

### 1.A MAGASABB RENDŰ ÉRTÉKEK MEGJELENÉSE A LOJALITÁSBAN



**1. ábra:** A vevői és dolgozói elégedettségre ható tényezők<sup>1</sup>

[1.]Forrás: saját szerkesztés

## 2. A KORRELÁCIÓ ELVI HÁTTERAJZA

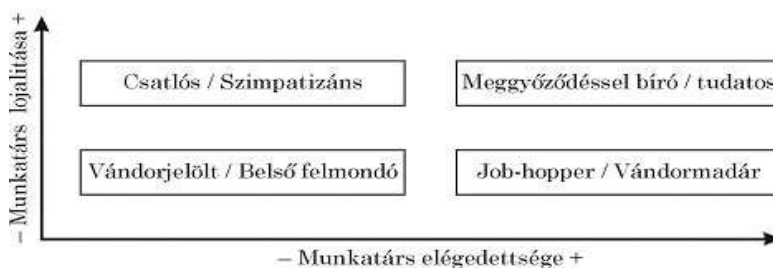
A lojalitás jelentésében külön halmaz; nem azonos az elégedettséggel sem fizikai, sem pedig intellektuális értelemben. Alkotnak ugyan közös halmazt, mi több, a közös halmazban a két fogalom feltételezi is egymást – azaz lojalitás nincs egy valamiképpen értelmezett elégedettség, és nincs elégedettség valami fajta lojalitás nélkül –, mégis a fogalmak belső minősége miatt jól definiálható különbségekre lehet rámutatni.

A lojalitás a maga tartalmait és természetét illetően meghatározó mértékben racionális-intellektuális jelenség, míg az elégedettség karaktere döntően érzelmi, indulati, érzéki. A lojalitás gyakran, sőt az esetek többségében nem nélkülöz egzisztenciális, valamilyen érdek által megalapozott – és ilyen értelemben racionális-intellektuális – mozzanatokot, effajta tartalom azonban nem mutatható ki az elégedettséggel kapcsolatban. Ugyanakkor az elégedettséghez fűződő tartalmak – mint jóleső, megnyugvást szerző, kellemességet előidéző, kielégülést hozó, a hasznosság örömeivel járó stb. – kivétel nélkül az emberi pszichére, illetve érzékekre hatnak.

Különbözik a két fogalom iránya is: a lojalitás mindig egy másik (ember, szervezet) iránt mutatkozik meg, az elégedettség bennünk – alanyban, szubjektumban – keletkezik, vagyis egy felénk vagy ránk irányuló szándék, megnyilvánulás, a birtokunkba vett tárgy vagy az igénybe vett szolgáltatás váltja ki.

Amikor tehát – tegyük fel, vezetőként – mérjük a dolgozói lojalitást, tudnunk kell, hogy a magunk tevékenységére vonatkozó adatokat kapunk, s ugyanez vonatkozik a vevői lojalításra is. Ha viszont a dolgozói elégedettséget mérjük, az elsődlegesen inkább szól a dolgozóról, mint szubjektumról, s csak másodlagosan lehet a kapott adatokból – azok összesítése után – következtetéseket levonni a szervezetre vonatkozóan. A vevői elégedettség megint csak alanyhoz kötött: igényei, körülményei, szükségletei, hagyományai, kultúrája stb. alapvetően eldöntik a kérdést, ezért az igen-nem válaszok csak statisztikailag kezelhető mennyiség birtokában adnak lehetőséget a szervezettel szembeni következtetésekre.

Közelebb visz a megoldáshoz, egyszersmind szemléletessé is teszi a lojalitás-elégedettség összefüggését az a mátrix, amelyet Homburg és Stock dolgozott ki 2000-ben. Igaz, ők más alapról indulva készítették el ábrájukat: a munkatársi lojalitás előzetes feltételeként határozták meg a munkatársi elégedettséget. (Ez nem mond ellent az általam korábban leírtaknak; egy más megközelítés nyilván más, az értelmezési tartományban eltérő megállapításokra vezet.)



2. ábra: Munkatárs elégedettség-lojalitás- mátrix <sup>2</sup>

A „meggyőződéssel bíró” munkatársak nagyon elégedettek, és határozott lojalitást mutatnak vállalatuk iránt. Kiemelkedően önállóak, és átlagon felüli teljesítményeket nyújtanak.

Az előző típus tökéletes ellentéte a „belső felmondó”. Ők kiemelkedően elégedetlenek és illojálisak, ennél fogva jelentős veszélyforrást jelentenek a vállalatra. Az ilyen helyzetbe jutott aktív, dinamikus és fiatal munkatársak általában új munkahely után néznek. Náluk rosszabbak azonban azok, akik képesek megszokni az ilyen és ehhez hasonló állapotokat, minek következtében a legtöbb esetben lusták új munkahelyet keresni, viszont folyamatosan rontják maguk körül a levegőt. Akarva-akaratlan ők az intrikusok.

A „szimpatizáns” az előző kettő keveréke. Ő ugyan kifejezetten lojális, viszont nem igazán elégedett. Az elégedetlenség sokévi munkájának rutinszerű jellegéből adódik. Ha ugyanis valóban lojális munkatársról lenne szó, akkor bizonyosan nem fogadná el az elégedetlenséget előidéző helyzetet. Sokkal inkább megtalálná a tiltakozás valamilyen formáját, amelynek révén hozzájárul, hogy vállalata kiszabaduljon a munkatársi elégedetlenség okozta romló teljesítmény következtében kialakult fenyegető helyzetből.

Az utolsóként jelzett munkatárs-típus amerikai elnevezése a „job-hopper”. Többnyire pályakezdőkről van szó, például gyakornokokról, akik szakmailag még nem kötelezték el magukat, és egyelőre csak tájékozódnak – rendszerint az ágazaton belül. Az ilyen munkatársak viszonylag elégedettek, és rövid tartózkodásuk ellenére nagymértékű lojalitást mutatnak. A nagy munkaerő-tartalékokkal jellemezhető piacokon, s különösen a fiatal munkanélküli diplomások körében akár a

[2.] Idézi: Karakasné Morvay Klára-Rudolfné dr. Katona Mária: A lojális munkatárs szerepe a minőségi szolgáltatásokban – előadás a BGF-en a Magyar Tudomány napján 2008-ban.

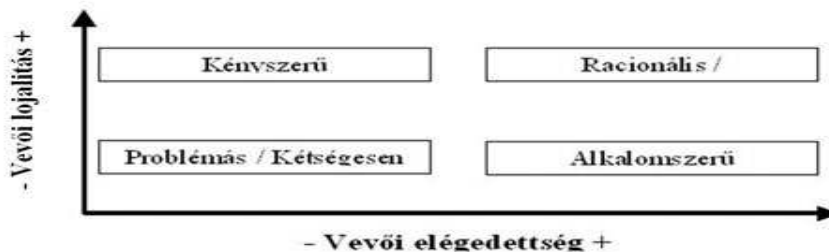
multik, akár a kkv-k rövid időre, ám igen hatékonyan kihasználják a „job-hopper”-ek teljesítménypotenciálját annak tudatában, hogy hosszú távon nem számolnak velük, talán nem is tudnák megtartani őket.

Külön említést érdemel a dolgozói lojalitás elismerése a vállalat, szervezet részéről. Visszajelzés híján még a legtudatosabb munkatárs is elbizonytalanodik önmaga teljesítményének értékelésében, s azzal összefüggésben előbb-utóbb eljut a kérdésig: miért is vagyok én itt? A Hewitt Humán Tanácsadó 2008-ban 100 cég 21400 munkavállalóját felölelő kompenzációs kutatásából kiderült, hogy a vizsgált cégek kevesebb, mint negyedében – 24 százalékában – kaptak a hosszabb ideje náluk dolgozók valamiféle anyagi elismerést<sup>3</sup>. (Pénzt, utalványt, ajándékot stb.) Egy év múlva még ez az arány is csökkent további egy százalékkal.

A kutatás során szerzett információk szerint a cégvezetők úgy gondolják, a jó teljesítményt bónusszal úgyis ellentételezik, a sok év után a cégtől távozó dolgozónak pedig amúgy is végkielégítés jár. Számukra tehát önmagában a hűség nem érték. Az effajta álláspont adott piaci környezetben akár elfogadható is lehetne, ha a vizsgálat nem arra az eredményre jut, hogy nem a munkaerőpiac által kínált előny vagy a költségek visszafogásának kényszere motiválják a lojalitás el nem ismerésére a cégeket, hanem a kultúra hiánya: a vezetők gondolkodásában, napi rutinjában sincs jelen a lojalitás, mint érték.

### 3. ÖNKÉP ÉS TÜKÖRKÉP

A Homburg-Stock féle mátrix nem túl bonyolult változtatásokkal alkalmazható a vevőkre is.



3. ábra: A vevői elégedettség-lojalitás mátrix<sup>4</sup>

[3.] Total Compensation Measurement 2010 – HHT honlap

[4.] Forrás: saját szerkesztés

A vevőknek a „*Problémás/Kétségesen fizetőképes*” csoportja azért tűnik fel az ismeretlenségből, mert az adott termék/szolgáltatás piacán már fizetési és/vagy jogvitába keveredett egyik-másik partnerével, s abban bízik, hogy egy új szervezetnél még nem előzte meg rossz híre. Lojalitás nem várható tőlük, és kevéssé valószínű, hogy elégedettségüknek kifejezést adnak, minthogy elégedetlenségük belülről fakad, tehát nincs, vagy alig van köze a termékhez, szolgáltatáshoz, illetve a szervezethez.

Az „*alkalomszerű*” vevői kör zömmel olyan vásárlókból verbuválódik, akik az adott termék/szolgáltatás piacán nem rendszeres fogyasztók; a maguk rendszerén kívül eső okból válnak egyszeri vásárlóvá. Tőlük nincs értelme lojalitást elvárni, viszont fontos az elégedettségük, mert akár a termék, akár a szervezet presztízse – goodwill, benchmark, brand – növekedhet általuk (s persze romolhat is ellenkező esetben).

A „*kényszerű*” vevők csoportját azok alkotják, akik-amelyek más partnerkapcsolataik előírása, feltétele, kívánsága miatt, esetleg pénzügyi vagy más piaci okokból vásárolnak. E tény ismerete a cég, szervezet számára persze olyan előny, amelyet lehet használni – s ez hosszabb távon kiválthatja a lojalitás és az elégedettség jelenségét egyaránt, azaz ennek a csoportnak a tagjai potenciálisan átsorolódhatnak a negyedik kategóriába –, és lehet kihasználni, ami rövid időtávon előnyöket hozhat, de tudni lehet, amint a vevő megszabadul a kényszerítő körülményektől, megszűnik a szervezet számára vevő lenni.

A szervezet szempontjából a legmagasabban kvalifikált csoport természetesen a „*raciónalis/együttműködő*” vevőké, akik-amelyek tapasztalati alapon, érdekeik által is vezéreltetve tartós vevőként partnerei a szervezetnek. Megtartásuk, azaz lojalitásuk és elégedettségük szinten tartása, lehetőség szerinti növelése a szervezet, cég elemi érdeke, feladata és kötelezettsége.

Mindezeket figyelembe véve leszűrhető, hogy a két mátrix egy-egy tükörként viselkedik: a dolgozói mátrix azt mutatja meg, munkatársai milyen önképet rajzolnak a szervezetről, hiszen lojalitásuk, elégedettségük meghatározó mértékben a vezetés döntéseinek következtében olyan, amilyen; a vevői mátrix pedig tükörképet tart a szervezetnek, amely tükörképen a cég maga tud szépíteni vagy torzítani, ám nyilvánvalóan az objektív körülmények jelentősen befolyásolják a kép teljességét.

## 4. VEVŐ- ÉS DOLGOZÓÉRTÉK DIMENZIÓI

4. táblázat:  
Vevőérték dimenziói<sup>5</sup>

Piacpotenciál-elemek:	Erőforrás-potenciál elemek:
bevétel-potenciál teljesítmény hozzájárulás a sikerhez, profitabilitáshoz, az ügyfelekkel fenntartható kapcsolatokhoz hosszú távon.	referencia-potenciál (a felső vezetés által kínált minták követése a dolgozók által piackomfort vagy non komfort eredményre vezetnek.
lojalitás-potenciál, a dolgozó elkötelezettsége mellett az emocionális kötődés is megjelenik.	információs potenciál, (amilyen befolyást az eladó cégre gyakorol véleményével, adataival, információival)
fejlődési, növekedési potenciál, a vállalaton belül olyan dolgozói kör kialakítása, amely képes és akar is az idővel lépést tartani.	innovációs potenciál, (együtműködés a fejlesztéseknél, megjelenik az információs hatás)
cross-buying potenciál nem értelmezhető.	kooperációs (integrációs) potenciál, a szervezet belső folyamataiban szükségszerűen keletkező defektusok, diszfunkciók elhárításában személyes és/vagy presztízs szempontokra tekintet nélkül készség az együtműködésre, közös tudásfejlesztési és megosztási, hajlandóság.
	szinergia-potenciál, a szervezeten belüli elkülönült részlegek fenntartás nélküli együtműködése a leghatékonyabb teljesítmény érdekében, és a dolgozók személyes külső kapcsolatainak intenzifikálása a szervezet javára.

A céltételezés tehát világos: a folyamatos figyelemmel ellenőrzés alatt tartani a szervezet működését, belső és külső kapcsolatainak állapotát.

A kvantitatív kutatás eredményeinek finomítását, a különböző szakmai kompetenciával és attitűddel rendelkező vezetők véleményének ütköztetését, valamint a kvantitatív kutatásban felhasznált kulcsfogalmak értelmezését segíti elő a kereskedelmi, pénzügyi és termelési vezetővel készített interjú.

[5.] Forrás: Marketing Kaleidoszóp 2008, ME Marketing Intézet, Piskóti István: Elégedettség- és értékorientált ügyfélmenedzsment-modell keretei 31. o.) alapján saját kiemelés

## 5. VEZETŐI ELÉGEDETTSÉG KUTATÁS

A vezetői kutatás is alátámasztja azt a tényt, hogy a különböző szakterületen dolgozó vezetők más szempontból értelmezik az innovációt, a vállalati támogató funkciót, az utómunka szerepét és a munkahelyi kultúra és a bizalom kérdését.

### 5. táblázat:

#### Vezetői elégedettség kutatás

Témakörök	Termelési vezető válasza	Pénzügyi vezető válasza	Kereskedelmi vezető válasza
A FUX erősségei	Rugalmas, rövid határidőre szállít, sokat foglalkozik fejlesztésekkel.	Vevőközpontúság, rugalmasság, jó minőség.	Vevői igény alapján is újítások, rugalmasság, megbecsülés.
Az innováció értelmezése	Gyártási fejlesztések.	Új termékekre irányuló fejlesztések. Pl. egy új számítógépes szoftver bevezetése is, de ez korántsem olyan lényeges.	Vevői igények alapján újítások. Dolgozók képzése.
Az innováció kiterjesztése.	Nem látok más területet.	Esetleg a szervezeti felépítés módján lehetne változtatni.	A dolgozók közötti együttműködésre.
Fontos-e Önnek, hogy innovatív cégnél dolgozik?	Igen!	Egyfajta stabilitást jelent. Egy ilyen cég megszűnésének kevés az esélye. Büszkeséggel tölt el.	Megkönnyíti az együttműködést a vevőkkel és a dolgozókkal
Az Ön munkaterületén hozzájárulhat-e az innovációhoz?	Jó érzés, hogy van egy olyan magyar tulajdonú cég, ahol nem kizárólag a hasznot veszik ki, hanem folyamatosan fejlesztenek. Olyan környezetben vagyok, hogyha feladatuk kapok egy végcél, ennek végrehajtásában szabad kezem kapok.	Az én munkaterületemen nem igazán kell kezdeményezni ilyet, de úgy érzem, ha új és a cég részére jó dolog jut az eszembe, azt meg fogják hallgatni. Ez alatt értem a kollegáimat és a vezetői kört is.	A vevők még szervezettebb kiszolgálásával.

Az együttműködés értelmezése	Az emberek kötődése a céghez személyes okok miatt.	Egymással. Úgy gondolom a FUX Zrt. -nél dolgozók 90%-a úgy tekinti a céget, mintha sajátja lenne.	Az üzleti partnerekkel való együttműködés, cégen belüli összhang
A kiemelkedő minőség értelmezése	Ár- értékarány. Jó minőségben a határidők pontos teljesítése. A reklamációk kivizsgálása, megfelelő kompenzálása.	Maximálisan igyekszünk a vevői igényeket figyelembe venni. Ehhez hozzátartozik az esetleges problémákhoz való hozzáállásunk is, ami mindenképpen pozitív.	A kiemelkedő minőség még a szabványtól is magasabb. A termék minőségén túlmutatóan már az ár is alacsonyabb és nagyon jó a vevői igények kielégítése.
A támogató, szponzoráló kérdéskör megfogalmazása	A cég lehet a dolgozóival szemben is támogató. Értem még ez alatt, pl. a különböző alapítványok, a sport támogatását is.	Jótekonysági események.	A sport és a kultúra támogatása. Dolgozók támogatása
Az elégedettség változásának iránya	Nem változott.	Nem változott.	Stagnál, illetve kicsit csökkent.
Az Ön stabilitását segítő tényezők?	Megfelelő munkakör.	Folyamatosan stabil.	Stabil vezetés bizalma a tulajdonosban.
Miért választják a vevők a FUX-ot?	A vevőközpontúság miatt.	A vevőközpontúsága miatt.	Vevőközpontúság, rugalmasság miatt.
Milyen csatornákat használnak a vevőkkel való kapcsolattartáshoz?	Legfontosabbak a személyes megkeresések, illetve internet, telefon.	Legfontosabbak a személyes megkeresések, illetve internet, telefon.	Legfontosabbak a személyes megkeresések, illetve internet, telefon.

Mit ért utómunka alatt, mi ennek a jelentősége?	A teljesítés utáni folyamatos érdeklődést, de ha a szerződés időtartama alatt az elvárásoknak megfelelünk, akkor az utómunka jelentősége kisebb lesz.	A lényeg a szerződés maradéktalan teljesítése, és utána kap szerepet az utómunka.	Reklamáció nélkül is mindig rákérdezek a szállítmányra, ellenőrzés, de nem folyamatos kapcsolattartás céljából. Folyamatos kapcsolat a vevővel
Milyen típusú konfliktusai voltak, miből adódott stresszhelyzet?	Nincs mindig konkrétan meghatározva, hogy ki, minék a felelőse. Ez már problémákat okozott. Stresszel, hogy egy feladatnak nem tudok megfelelni, minőségileg	Szakmai tudásból, késésből	A dolgozók elküldése, gyakori cserélődése nemcsak szakmailag, hanem érzelmileg is megvisel.
Fokozza-e a vezetés a munkahelyi biztonságérzetet? Honnan nyeri a kiegyensúlyozottságát?	Nyilván a vezetéstől is kapok támogatást, ha kérek, de inkább a kollégáktól. A kiegyensúlyozottságomat abból nyerem, hogy tisztában vagyok magammal, elég régóta és sokféle munkát végeztem már itt.	Minden támogatást megkapok a vezetéstől és a kollégáktól is. Átlátom a területemet.	Probléma esetén a kollégákhoz fordulok, az elismerés tud kiegyensúlyozottságot biztosítani számomra.
Vannak-e olyan emberek, akikhez magánéleti problémával is fordulnak?	Igen!	Igen!	Igen!
Felvetődött-e Önben az elbocsátásának lehetősége?	Igen! Fordult már meg a fejemben.	Nem!	Velem is előfordulhat.

A vezetőségnek miben kellene fejlődnie ahhoz, hogy jobb munkahelyi légkör legyen?	Személyi szempontból nincs ilyen, igazából az információáramlás erősítésével, illetve olyan jellegű átszervezéssel, amelyben konkretizálhatnánk a felelőseket.	Néha egy kicsit több bizalmat kérnék.	Dolgozó orientáltabbnak kéne lenni
Mennyire fontos tényező a bizalom a vevőkkel kapcsolatban?	Megelőlegezem a bizalmat, és ha rászolgálnak a további jó kapcsolat is garantált.	Úgy gondolom, ezt ki kell érdemelni, a munkámból adódóan nem előlegezek meg bizalmat, de ha később kialakul, könnyebb az együttműködés	Meg szoktam előlegezni a bizalmat.
Milyen kulturális eltéréseket tapasztalt a bizalommal, együttműködéssel kapcsolatban?	Nációk szempontjából nem nagyon látok különbségeket, lehet, hogy Kelet-Európa ilyen szempontból egy kicsi lazább.	A németek különösen precízek, dokumentumokból is sokkal több kell nekik. Nagyon jó az észak-európai országok hozzáállása. A magyar vevők kevésbé korrektek, nagy a rendetlenség.	A területemen, a német piacon nagyfokú precizitás jellemzi a vevőket, a kimondott szónak súlya van.

forrás: saját szerkesztés

Végeztem egy kvantitatív kutatást, ami szembeötlően mutatja a korrelációt a szervezeten belüli és a szervezeten kívüli szereplőknek a szervezethez, illetőleg a termékhez fűződő viszonyulása között. A belső és külső vélemények és viszonyulások hasonlósága, sőt gyakori egybeesése azonban korántsem biztos, hogy azonos okokra vezethető vissza. Az kétségtelenül leszűrhető, hogy nem pusztán formai egybeesésről

van szó, még kevésbé véletlenszerűségről, ám hogy tartalmilag mi áll a feltűnő hasonlóság vagy az olykor teljes azonosság mögött, az elméleti és gyakorlati problémákat egyaránt felvet.

## Irodalomjegyzék

- [1.] Womack, James P.–Jones, Daniel T.: Karcsúsított fogyasztás. Harvard Business Review–Marketing/reklám különszám, 2005.
- [2.] Michel Hammer–James Champy: Vállalatok újrászervezése. Panem Könyvkiadó, 2000.
- [3.] W. Chan Kim–Renée Mauborgne: Kék Óceán stratégia – A verseny nélküli piaci tér. Park Könyvkiadó Budapest, 2008. 27. oldal
- [4.] Kocsis Éva–Szabó Katalin: *A posztmodern vállalat*. Oktatási Minisztérium Budapest, 2000. 155–156. oldal, idézi Csizmadia Zoltán: *Az innováció hálózati alapú megközelítése* MTA RKK NYUTI, 2004
- [5.] Parasuraman, Zeithaml és Berry kutatók: a szolgáltatás-, minőség modell, (Conceptual Modell os Service Quailty and Its Implications for Future Research).
- [6.] Gibbert – Leibold – Probst, (2002): CKM versus tudásmenedzsment és CRM rendszerek összehasonlítása
- [7.] Dr. Bencsik Andrea: A jó pap és az üzleti stratégia (Tudástőke konferencia, 2007. szeptember 27.)
- [8.] Dr.Piskóti István: Elégedettség – és értékorientált ügyfélmenedzsment –modell keretei Marketingkaleidoszkóp 2008. Miskolci Egyetem
- [9.] Gaál Noémi: Vevőorientált marketing –Kontrolling, avagy a fogyasztó orientáció reneszánsza
- [10.] Karakasné Morvay Klára–Rudolfné dr. Katona Mária: A lojális munkatárs szerepe a minőségi szolgáltatásokban – előadás a BGF-en a Magyar Tudomány napján 2008-ban.
- [11.] Total Compensation Measurement 2010. – HHT honlap



## VEVŐELŐNY ALAPÚ ÉRTÉKESÍTÉS-ÖSZTÖNZÉS

*Bereczkiné Farkas Erzsébet*

egyetemi adjunktus

*Miskolci Egyetem Marketing Intézet Nemzetközi Marketing Tanszék*

**Értéket teremteni és közvetíteni – manapság ez már szinte valamennyi vállalkozás tevékenységének központi eleme. Ám tekintettel arra, hogy a fogyasztók egyre bővülő kínálattal és számos hozzáférési lehetőséggel találkoznak, célszerű tudatosítanunk magunkban, hogy a vásárlót motiváló legfőbb tényező az elérhető maximális „vevőelőny” megszerzése.**

**Creating and transmitting customer value – today it is a common goal for every enterprise. However, recognising that customers meet wide range of choices and supply chains, it is necessary to recognise that customers are driven by gaining maximal “customer benefit”.**

A hagyományos értelemben definiált érték közvetítő marketing tevékenység és a vevőelőnyre alapozott marketing aktivitások kapcsán célszerű megkülönböztetnünk az érték és az előny fogalmát.

„Az érték mindig emberi értékelő viszonyhoz kötődik, tehát valaminek a jelentése és jelentősége az ember számára.” [1]

Az érték tehát minden olyan dolgot magában foglal, amit az emberek pozitívan értékelnek, függetlenül az annak megszerzésére fordított erőforrások mértékétől.

Az előny fogalmán ebben az összefüggésben azt a „többletet” értem, melyhez a vevő a megszerzett érték, illetve a befektetett erőforrások különbözeteként hozzájut. Definiálhatnánk ezt a tényezőt haszonként is, ám ennek a fogalomnak erősen pénzügyi kicsengése van, ezért inkább az előny fogalmát használom a továbbiakban.

A vállalkozások többsége gazdasági tevékenysége kapcsán még mindig a belső hatékonyságot helyezi előtérbe a közvetített értékekkel szemben. Ennek eredményeként számos marketing program – ezen belül több értékesítés-ösztönzési aktivitás – nem kínál megfelelő előnyöket a partnerek, a fogyasztók számára.

Jelen munka során elsősorban az FMCG kereskedelmi szektorban tevékenykedő vállalkozások eladásösztönző tevékenységéhez kapcsolódó gondolataimat kívánom megosztani az olvasóval.

## 1. ELADÁSÖSZTÖNZŐ TEVÉKENYSÉGEK

Az eladásösztönzési tevékenységet (sales promotion – SP) különböző szerzők (Kotler, Webster) különbözőképpen definiálják, ám ezen meghatározások alapján Blattberg és Neslin összefoglalta a technika lényegét, mely szerint ide tartoznak azon cselekvés-központú marketing események, melyeknek célja, hogy hatást gyakoroljunk a vállalkozás fogyasztóinak viselkedésére. [2]

Az eladásösztönzés tehát „olyan piacbefolyásoló módszerek összessége, melyek közvetlenül ösztönzik a fogyasztót vagy viszonteladót a vásárlásra. Olyan külön értéket kínálnak fel a vevőnek, ami képes indító lökést adni a vásárláshoz. Az eladásösztönző módszerek általában nem a termékhez (illetve nem annak funkciójához) kapcsolódnak, hanem egyéb előnyök kilátásba helyezésével ösztönzik a vásárlót. Alkalmazásuk célja általában a gyorsabb döntések, nagyobb volumenű vásárlások elősegítése.” [3]

Az alkalmazható módszereket, eszközöket elsősorban aszerint csoportosíthatjuk, hogy mire irányul a tevékenység. E kritérium szerint beszélhetünk fogyasztókat, kereskedőket, valamint eladószemélyzetet ösztönző módszerekről. [3]

A jelenleg felvetett probléma kapcsán elsősorban a kereskedők által alkalmazott, fogyasztókat ösztönző elemekre koncentrálok.

Schneider és Currim az alkalmazható SP technikákat aktív és passzív csoportba sorolja. Az aktív technikák (pl.: kuponok) aktív keresési tevékenységet igényelnek a fogyasztó részéről, míg az alapvetően a vásárlás helyéhez kötötten alkalmazott eszközök (pl.: árengedmények, ajándékok) mindössze az üzlet területére korlátozott keresési aktivitást igényelnek. [4]

Az eszközök csoportosításának másik lehetősége az árorientált, illetve a nem árorientált eszközök elkülönítése. [5]

Ezt a csoportosítást alkalmazva ár-jellegű eszközök lehetnek (a teljesség igénye nélkül) az alábbiak:

- időszakos árengedmények, leértékelési akciók
- ajándék áruminta, ráadás
- árukapcsolás
- kuponok, vásárlási utalványok
- ajándékok
- visszatérítés

Kiegészítő jellegű eszközök közé taroznak:

- kirakat és az üzlet belső kialakítása, POP/ POS
- összeállítással, kínálással és használattal való árubemutató
- eladás közbeni szolgáltatások (tanácsadás, részletvásárlás, áruhitel, csomagmegőrzés, gyermekmegőrzés, vevőszolgálat, parkoló)
- eladás utáni szolgáltatások (méretre igazítás, házhozszállítás, beüzemelés, csere, vevőszolgálat)
- hűségprogramok, törzsvásárlói rendszerek
- vásárlói/ fogyasztói versenyek, nyereményjáték, sorsolás

A kereskedő cégek számára rendelkezésre álló eszközök sokaságából történő választás kimagaslóan fontos tényező, melyhez elengedhetetlen a fogyasztói döntési folyamatban betöltött szerepük, hatásmechanizmusuk mellett a vásárlók értékítélete, az általuk tapasztalt előnyök összefoglalása ezen eszközök kapcsán.

A vevőelőny alapú fogyasztói eladásösztönzés tervezése, az alkalmazott eszközök kiválasztása során tehát elsősorban azt kell meghatároznunk, hogy milyen jellegű előny kialakítására, közvetítésére törekszünk, illetve hogy az így kitűzött céljainkat milyen eszközökkel érhetjük el a leghatékonyabban.

## **2. A VEVŐELŐNY MEGHATÁROZÁSA**

A vevőelőny alapvetően két tényezőcsoportból épül fel: funkcionális és pszichológiai előnyökből. [6]

A funkcionális előnyök pénzben, időben, élettartamban, vagy fizikai paraméterekkel meghatározható tényezők. Ezek a tényezők általában közvetlenül a termékhez kötődnek, elsősorban ár-jellegű értékesítés-ösztönző eszközökkel módosíthatók, s dominánsan racionális vásárlási döntés esetén alkalmazhatók hatékonyan.

A pszichológiai előnyök ezzel szemben kellemes érzéseket keltenek a vásárlóban, az alkalmazott eszközök megítélése általában szubjektív tényezők függvénye, s így hatásuk nehezebben követhető, mérhető. A korábban ismertetett értékesítés-ösztönzési eszköztárban a kiegészítő jellegű elemek jelenhetnek meg elsősorban a pszichológiai előnyt generáló tényezőkként.

Induló, vagy alacsonyabb tőkeellátottságú, kis- és közepes vállalkozások számára jó megoldás lehet a funkcionális előnyök előtérbe helyezése; illetve ennek kapcsán az ár-jellegű eszközökre történő koncentrálás az

értékesítés-ösztönzésben, ám egyes elemek sajátosságából adódóan a hosszú távú imázsépítésre ez akár negatív hatással is lehet.

Hatékonyabb megoldást jelenhet a vevőelemzésre alapozott tudatos eladásösztönzés-tervezés.

### **3. VEVŐELŐNY ALAPÚ ELADÁSÖSZTÖNZÉS**

Mind önálló kisüzletek, mind pedig multinacionális láncok eladás-ösztönzési gyakorlatát eredményesebbé teheti, ha tudatosan tervezik e tevékenységüket.

Ezen eszközök alkalmazásával ugyanis maximalizálható azon ingerek hatása, melyek növelik a fogyasztók vásárlásra való hajlandóságát. [7]

A SP eszközök által generált ösztönző erő növeli a termék megszerzésével elérhető előnyöket és átmenetileg módosíthatja az érzékelt ár vagy érték mértékét. [2]

Számos vállalkozás esetében találkozunk azzal a tendenciával, hogy elsősorban az ár-jellegű akciókra helyezik a hangsúlyt. Ennek oka egyrészt abban keresendő, hogy ezen akciók hatása könnyebben és gyorsabban mérhető, mint a kiegészítő jellegű elemeké, másrészt tervezésük és kivitelezésük is lényegesen egyszerűbb rutinfeladatnak számít. Ha jobban végiggondoljuk, akkor azonban éppen ebben rejlik a hátrányuk is. Ezek az elemek már a vásárlók számára sem rendelkeznek újdonságértékkel, nem igazán dobogtatják meg a fogyasztók szívét, s hatásuk kimondottan funkcionális előnyként értelmezhető.

Ezzel ellentétben a kiegészítő elemek alkalmazása figyelemfelkeltőbb, érzelmi állapotot befolyásoló, hosszú távú kötődést kialakító hatása egyértelműen a pszichológiai előny révén érvényesül.

Ahhoz, hogy a felhasznált kommunikációs elemek integrált alkalmazása által elérhető hatást maximalizálni tudjuk, az SP eszközök helyes megválasztás is elengedhetetlen.

Általánosságban elmondható, hogy az egyes kereskedelmi üzlettípusokat sajátos vonások jellemzik. Az üzlettípus-választási döntés során részben ezeket a tényezőket mérlegelve döntenek a fogyasztók a beszerzés helyéről. A döntést befolyásolja az üzleti imázs, az üzlet helye és mérete, a vásárlói attitűdök, valamint az árak hatása.

Az egyes üzletek közötti választásban is megjelennek tehát az elérhető funkcionális és a pszichológiai előnyök.

Fontos továbbá az is, hogy az egyes vásárlási szituációban milyen szintű és milyen jellegű a fogyasztó érintettsége. Az érintettség azonosítása irányt mutathat abban is, hogy egyes bolttípusokban a különböző

termékcsoportok esetében a konkrét vásárlási szituáció során milyen eladásösztönző elemekkel lehet hatékonyan befolyásolni a döntést.

A legfontosabb üzlettípusokat azonosítva az alábbiakat különböztethetjük meg: [8]

- **szaküzletek:** kevés áruajtát tartanak, de ebből nagy a választék, pl. ruházati boltok, sportruházati boltok, bútorüzletek, virágkereskedések, stb.,
- **áruházak:** általában több termékvonalat tartanak: ruházati cikkeket, lakberendezési cikkeket, háztartási eszközöket, de az áruajtákat szakemberek által vezetett különböző osztályokon árulják,
- **szupermarket:** viszonylag kis költségű és árrésű, jelentős forgalommal dolgozó, nagy önkiszolgáló üzlet, amelyet azért terveztek, hogy a fogyasztó teljes élelmiszer- és háztartási eszköz-szükségletét kielégítse,
- **konyhakész élelmiszerek boltjai:** viszonylag kisebbek, közel vannak a lakónegyedekhez, mindennap sokáig nyitva tartanak és szűk választékban kínálnak gyorsan mozgó árukat,
- **diszkontáruházak:** standard árucikkeket kínálnak alacsonyabb áron, mint a hagyományos kereskedők, ezért kisebb a haszonkulcs, de nagyobb a volumen,
- **raktáráruházak:** külsőségeket nélkülöző, engedményes, kevés szolgáltatással dolgozó üzletek, amelyek alacsony árakkal, nagy forgalomra törekszenek,
- **katalógus - bemutatótermék:** a katalógusok árendeményt adnak a széles választékú, nagy forgalmú, gyorsan kelendő árukra.

Az egyes bolttípusok által kínált előnyök eltérőek, így a bolttípus-választási döntés alapján a két szélsőérték tekintetében beszélhetünk ár-orientált, illetve élményorientált vásárlókról. Ha feltételezzük, hogy az egyes vásárlói csoportok által hozott boltválasztási döntés alapján kialakíthatók egyedi elvárásokkal rendelkező fogyasztói csoportok, akkor ezt a gondolatmenetet folytatva jól elkülöníthetők azok az SP eszközök is, melyek befolyásolják a fogyasztókat a vásárlási döntés meghozatalában.

Az ár-orientált vásárlók, akik elsősorban kevesebb kiegészítő szolgáltatást nyújtó, alacsony árszínvonalú üzleteket választanak, nagy valószínűséggel fogékonyabbak az ár-jellegű SP eszközökre, mint a kiegészítő jellegű elemekre. Ezekben az üzletekben tehát elsődlegesen időszakos árendeményekkel találkozunk, ám a többi alkalmazható eszközt elhanyagolják. Érdekes azonban megfontolni egyéb, egyre inkább népszerűvé váló megoldások (pl. kuponok, visszatérítési akciók, stb.) alkalmazásának lehetőségét is. S talán nem eretnek gondolat az sem, hogy olyan kiegészítő elemek alkalmazásával fokozzák a vevők

lojalitását, befolyásolják termékválasztási döntéseiket, melyek az üzlettípus karakterisztikus vonásaival összeegyeztethetők, de eltérnek az általában megszokottól, s ezáltal növelik a vevő számára közvetített pszichológiai előnyöket.

A hipermarketek, szupermarketek értékesítési gyakorlatában már ma is széles körben alkalmazzák mind az ár-jellegű, mind a kiegészítő jellegű eszközöket. Itt azt érdemes megfontolni, hogy az egyes láncok által megcélzott vásárlói szegmens sajátosságai és speciális elvárásai alapján milyen módon célszerű szűkíteni, módosítani a jelenleg futó akciókat, hiszen bármennyire előnyösnek tűnik például egy bélyeggyűjtési akcióhoz kapcsoltn kínált árkedvezmény egy prémium termék vonatkozásában, ha a vevőkör jelentős része számára még így is elérhetetlen, vagy nem keresett a termék.

Ha tehát a kereskedelmi tevékenység egyes vetületeit tekintve (pl.: termékválaszték, árszínvonal, elhelyezkedés, üzletkialakítás, stb.) tisztában vagyunk a fogyasztóink elvárásaival, akkor alkalmazzuk ezeket az eladásösztönzés területén is, hogy a vevő számára elérhető előny maximalizálása által növelhessük SP akcióink sikerességét, hatékonyságát.

## Irodalomjegyzék

- [1] <http://ktnye.akti.hu/index.php/%C3%89rt%C3%A9k>, 2010. november
- [2] Laroche, M. – Pons, F. – Zgolli, N. – Cervellon, M-C. – Kim, C.: [A model of consumer response to two retail sales promotion techniques](#), Journal of Business Research, 2003. Volume 56, pp. 513-522
- [3] Dankó L.: Értékesítés-ösztönzés, Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc, 2008. pp. 19-20.
- [4] Schneider, LG – Currim, IS.: Consumer purchase behaviors associated with active and passive deal proneness. Journal of Research in Marketing, 1991, Volume 8, pp. 205–222.
- [5] Lichtenstein, DR – Netemeyer, RG – Burton, S.: Assessing the domain specificity of deal proneness: a field study, Journal of Consumer Research, 1995. Volume 22, pp. 314–326.
- [6] Free World Academy, 2010. november <http://www.freeworldacademy.com/newbizadviser/fw13.htm>,
- [7] Schultz, D.E. – Robinson, W.A.: Sales Promotion Management. Crain Books, Chicago, 1982.
- [8] Dankó L.: Értékesítés, Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc, 2000. pp. 124

## KÉPZETT FIATALOK MEGTARTÁSÁNAK TÁMOGATÁSA A TÁRSADALMI MARKETING ESZKÖZEIVEL

*Dr. Dankó László*

a közgazdaságtudomány kandidátusa, tanszékvezető egyetemi docens  
*Miskolci Egyetem Marketing Intézet Nemzetközi Marketing Tanszék*

**A nemzetköziesedés társadalomra gyakorolt hatásai között az agyelszívás egy, a stakeholder-ek által ellentétesen megítélt jelenség. A tanulmány a globalizáció társadalmi hatásainak, a képzett szakemberek migrációja nemzetközi összefüggéseinek áttekintését követően értelmezi a társadalmi marketinget és az elsősorban fiatal szakemberek megtartásához szükséges hazai teendőket.**

**Végül a „Vissza a szülőföldre, Zemplénbe” TÁMOP program kapcsán kísérletet tesz a zempléni brain drain, white flight, elvándorlás fékezését célzó társadalmi marketing program megfogalmazására.**

### 1. GLOBALIZÁCIÓ ÉS AGYELSZÍVÁS (BRAIN DRAIN)

#### *1.1 A nemzetköziesedés hatása a társadalmi struktúrára*

A globalizáció elvezet egy határok nélküli világhoz, melyben a nemzetállamok csak korlátozott szerepet játszanak, bár vannak akik nem ennyire biztosak ebben. A New York Times publicistája, Thomas L. Friedman „The Lexus and The Olive Tree” című meghatározó könyvében [1] úgy érvel, hogy a globalizáció és a nemzetállam a jövőben is fontos és gyakran szembenálló erőkként fogják befolyásolni életünket. Metaforájában a lexus jelképezi a kereskedelem globalizációját és azokat az erőket, amelyek egységesítik az emberek törekvéseit, lehetőségeit és nézőpontjait szerte a világon.

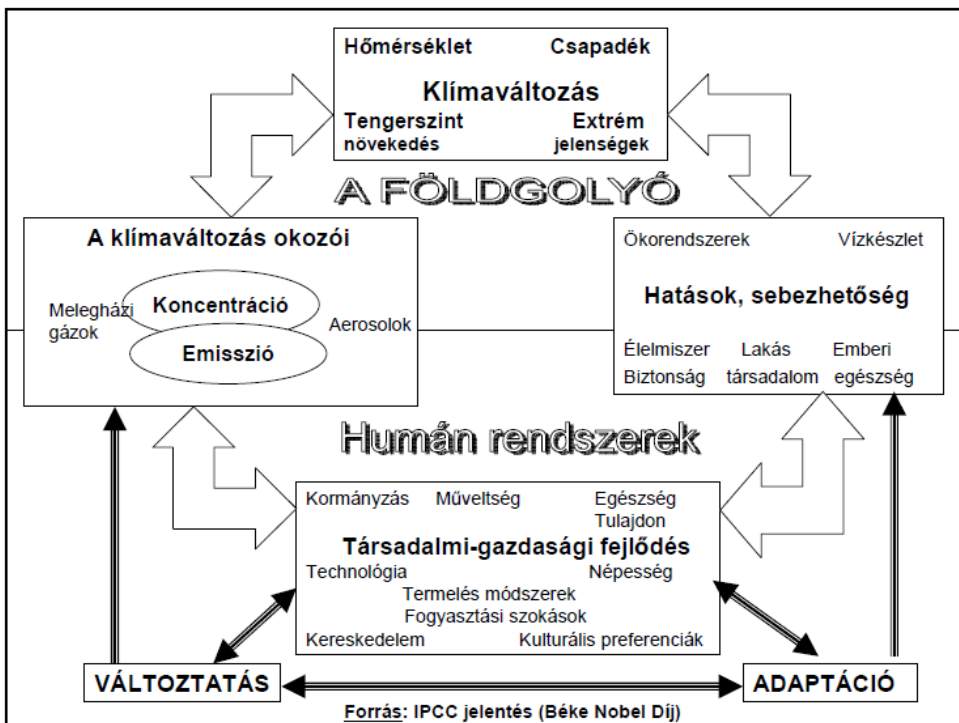
Ezzel ellentétben az olívafa jelképez mindent, ami a gyökereinket jelenti, lehorgonyoz, meghatároz és elhelyez minket a világban. Az olívafák adják nekünk a család melegét, az individualitás örömét. Valóban, az egyik ok, ami miatt a nemzetállam soha nem fog eltűnni, még ha meg is gyengül, hogy ez az utolsó olívafa – az utolsó kifejezése annak, hogy hová tartozunk.

A következő évtizedekben a politikai és gazdasági vezetők előtt álló legnagyobb kihívás az lesz, hogy megértsék és összehangolják a globális

gazdaság gyakran ellentétes igényeit (lexus), és a nemzetállamokét, melyek körülfogják azt (olívafa).

Ráadásul amíg a globalizáció sok szempontból előnyös, számos kritikus véleménye szerint mindez nem járhat költségek nélkül. Emberi jogi, munkajogi és környezetvédelmi aktivisták szerint a globalizáció lehetővé teszi a fejlett országok vállalatai számára, hogy a felelősséget áthárítsák a dolgozóikra és a közösségekre azáltal, hogy a fejlett országokból a fejlődőbe helyezik át a termelésüket, ahol a munkajogok és a környezetvédelmi előírások kevésbé szigorúak vagy kevésbé kényszerítik ki azok betartását.

Mások véleménye szerint a globalizáció időszakának meghatározó szervezetei – a Világkereskedelmi Szervezet, a Világbank, a Nemzetközi Valutaalap – alapvetően antidemokratikusak és a gazdag és erős országok érdekeit képviselik a szegényekkel és gyengékkel szemben. A következő években ezek és az ezekhez kapcsolódó problémák megoldása jelenti a legnagyobb kihívást a világ népei számára[2.]. (1. ábra).



**1. ábra:** A nemzetköziesedés és a természeti és társadalmi problémák

Forrás: IPCC Climate Change 2007: Synthesis Report alapján Rekettye G. [11].

Nemcsak a kormányok, a munka világához szorosan kapcsolódó érdekképviseletek, de a civil szféra is keresi az adekvát válaszokat a globalizáció előidézte változásokra, s itt most nem csupán az antiglobalista mozgalmakra és a globalizáció kritikával foglalkozó szervezetekre gondolhatunk, hanem a társadalmi elit kettéválására kozmopolitákra és lokálisokra.

Robert K. Merton 1949-ben publikált *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra* című könyvében egy amerikai kisváros kapcsán vizsgálta a kozmopolita elit sajátosságait [3]. Merton azt figyelte meg, hogy az átlagos kisváros elitje két jól elkülöníthető csoportra, Merton szavaival kozmopolita befolyásosokra, és helyi befolyásosokra oszlik.

A kozmopoliták nemzetközi példákhoz, értékekhez, tényekhez igazítják magatartásukat, a helyiekét a szűkebb környezet határozza meg. A kozmopoliták is csupán helyben rendelkeznek befolyással, de az érdeklődésük globális. Ők elsősorban tudásuknak és szakértelmüknek köszönhetik sikereiket, a helyiek inkább baráti kapcsolataiknak.

A kozmopoliták nemigen akarnak helyben új ismeretségeket kötni, a helyiek mindenkit meg akarnak ismerni a környéken. A kozmopoliták a helyi életben leginkább szaktudásuknak megfelelő szerepet vállalnak, például az egészségügy, az építészet, az oktatás ügyeinek intézésében. A helyiek viszont elsősorban olyan tisztségeket töltenek be, amelyekre népszerűségük predesztinálja őket: polgármester, városi tanácsnok lesz belőlük.

A helyi befolyásosok ragaszkodással beszélnek városukról, szülőföldjükéről, azt egyedülálló helynek tekintik, és sokuk fogalmaz úgy, hogy soha életében nem költözne máshová. A kozmopolita befolyásosok szavaiból az csendül ki, hogy bármikor készek lennének lakóhelyet változtatni.

Azóta a globalizáció és az információs forradalom következtében a kozmopoliták valóságos világméretű osztályt alkotnak, amelynek tagjai között kölcsönös lojalitás alakul ki. A globális kozmopoliták többnyire jólétben élnek. A jómódú kozmopolita osztály túl amorf, és túl meghatározatlan ahhoz, hogy társadalmi mozgalom bontakozzék ki ellene.

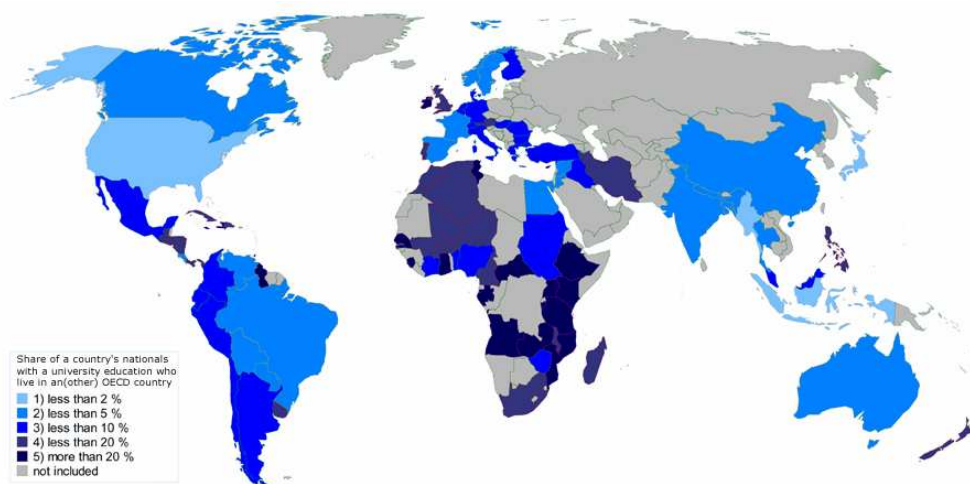
A jövő kérdése, hogy vajon milyen magatartást tanúsít majd a világgazdaságban egyre nagyobb szerepet játszó kozmopolita osztály?

Mennyire lesz érzéketlen azok iránt az emberek iránt, akikkel egy környezetben lakik? És főképpen: milyen politikai következményekkel jár, ha a helyiek körében megnő a kozmopoliták iránti ellenszenv?

## 1.2 A képzett szakemberek migrációja

A brain drain (agyelszívás) annak a jelenségnek a neve, amikor a szakemberek elhagyják azt az országot, melyben képzettségüket szerezték, és egy másik országban hasznosítják tudásukat. Ez a mindig is zajló folyamat az 1960-as években felgyorsult. Az USA a szovjet kihívásra (Szputnyik-sokk) azzal felelt, hogy egy átfogó tudományos fejlesztési programba kezdett, s külföldi szakembereket "csábított" az USA-ba. Ugyanekkor számos fejlődő ország fogott az iparosításba, a fejlett országok pedig megpróbálták lépést tartani az USA technológiai színvonalával. A szakemberek elvesztése komolyan veszélyeztette ezeket a terveket, s így került az agyelszívás politikai viták középpontjába.

A 20. század utolsó harmadában az agyelszívás kiterjedt: a fejlődő országok szakemberei számára Európa, ill. a nemzetközi szervezetek váltak célponttá. Az emberi erőforrás elvándorlásának okai: az anyaország és a célország összehasonlítása a reáljövedelem, a szakmai lehetőségek, a munkakörülmények és az életminőség tekintetében (2. ábra).



**2. ábra:** Az egyes országok OECD csoportban élő diplomásainak aránya (%).

Forrás: [http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en\\_2649\\_33935\\_39276939\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en_2649_33935_39276939_1_1_1_1,00.html)

A European Citizen Action Service (ECAS) civil szervezet dokumentuma szerint a felsőfokú végzettségű fiatalok 3-5 százaléka a kelet-közép európai térségből nyugatabbra költözik, jobban fizetett állásban helyezkedik el. Ezt bizonyítja, hogy a statisztikai adatok szerint az új EU tagországokból a nyugati EU-tagoknál munkát vállalók szinte kizárólag fiatalok (18 és 34 év közöttiek) és egyébként férfiak.

A legnagyobb új EU tagországból, Lengyelországból dolgoznak a legtöbben külföldön: Nagy-Britanniában csaknem 100 ezren (ez a külföldi munkavállalók 56 százaléka!), Írországból 40 ezren, és Svédországból is a legmagasabb, 60 százalék a lengyelek aránya a vendégmunkások között. Varsóban egy külön előkészítő iskolát alapítottak, ahol a Nagy-Britanniába dolgozni utazó fogorvosokat készítik fel.

Az Economist Intelligence Unit (EIU) – a világ legnagyobb, nem befektetési banki jellegű gazdaságelemző és előrejelző központja [12] szerint: "vésszes ütemben fogy" a fejlett világ képzett szakemberállománya, ahogy a háború után született nemzedék lassan nyugállományba vonul, és a születési ráták "drámaian csökkennek".

Az EIU előrejelzése szerint az amerikai gazdaságban 2010-ben már 5,6 millió magasan képzett szakember fog hiányozni, Németországban pedig egyre inkább gyakorlattá válik a már nyugdíjas egykori alkalmazottak visszahívása. A probléma gyökere kettős: a népesség öregedése, illetve az idősödő korosztály gazdagodása.

A vizsgálatba bevont 944 vállalatvezető 56 százaléka azt válaszolta, hogy kénytelen külföldön szakképzett munkaerő után nézni. Az amerikai és japán cégek elsősorban Kelet- és Délkelet-Ázsiában toboroznak, a brit és a francia vállalatok Kelet- Közép Európában.

A jelentés szerint azonban most már ezeket a tehetségforrásokat sem könnyű megcsapolni, miután a felzárkózó világban is egyre jobbák az életkörülmények és a munkalehetőségek.

Az EIU felmérése szerint csak 2007-ben, és csak Nagy-Britanniából és az Egyesült Államokból 40 ezer indiai információ-technológiai szakértő tért haza, hogy otthon vállaljon munkát.

A 2003 és 2005 közötti nagy visszaesés után már ötödik éve nő az amerikai felsőoktatásba jelentkező külföldi diákok száma. A 2010/11-es tanévre hét százalékkal jelentkeztek többen, mint az előzőre. A legnagyobb ugrás a kínai diákok körében tapasztalható, ők mintegy 19 százaléknival lettek többen ebben a tanévben, mint a tavalyiban.

Az indiai hallgatók között „csak” két százalékos lett a visszaesés, ami szintén komoly javulás az előző tanévi, 12 százalékos mínuszhoz képest. A Dél-Koreából érkezők száma nagyjából stagnálni fog, 2009-ben azonban még kilenc százalékos csökkenést mutat. Ebből a három országból érkezik az USA-ba a külföldi diákok fele.

Rajtuk kívül még Törökország és a Közel-Kelet érdemel említést, az innen érkezők száma ugyanis már régóta kétszámjegyű növekedést mutat, s az idei tanévben is 18 százalékos várakozást mutat.

A jelentkezők száma minden tudományágban nőtt, a legjobban azonban a társadalomtudományok terén (11 százalékkal), a legkevésbé pedig az egészségügyi terepen (3 százalék) [14].

Az agyelszívás ellentmondásos volta abban rejlik, hogy az emberiség óriási mértékben profitál a nemzetközi tudományos együttműködésből. Ezen ellentmondás feloldására vannak olyan javaslatok, hogy az agyelszívás ne legyen diszkriminatív, a súlyosan veszítő országok kapjanak kompenzációt pl. bilaterális egyezmények formájában.

A jelenség összetettségére utal, hogy az „Európa 2020 az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiájá”-ban [26] az EB azt javasolta: öt területen – foglalkoztatás, kutatás és innováció, éghajlatváltozás és energia, oktatás, valamint a szegénység elleni küzdelem – tűzzünk ki a törekvéseinket vezérlő és 2020-ig megvalósítandó, mérhető uniós célokat. Ezekből nemzeti célokat (lásd: Új Széchenyi Terv [27]) kell majd levezetni.

Az Európa 2020 stratégia öt prioritási témakörben hét kiemelt kezdeményezést javasol a haladás ösztönzésére, melyek között a „Mozgásban az ifjúság” az oktatási rendszerek teljesítményének növelését és a fiatalok munkaerőpiacra történő belépésének megkönnyítését szolgálja, míg az „Új készségek és munkahelyek menetrendje” a munkaerőpiacok modernizálását célozza, és arra törekszik, hogy - egyebek mellett - a munkavállalók mobilitása révén közeledjen egymáshoz a munkaerő-piaci kínálat és kereslet. Ez témánk szempontjából burkoltan azt az üzenetet hordozza, hogy a térségek közötti konvergencia előmozdítása mellett a képzett, mobil munkaerő

mozgását kívánja ösztönözni a fejlettebb (és gyakorta munkaerőhiányos) európai régiók irányába (pl.: „az első EURES- állásod”).

## **2. A „BRAIN DRAIN” ELLENI FELLÉPÉSEK TÁRSADALMI MARKETINGJE**

### ***2.1 A társadalmi marketingről***

Külföldön már egyre jobban kezdik felismerni a szociális, vagy más néven társadalmi marketing hasznosságát, Magyarországon viszont, ahol korántsem kevés a társadalmi probléma, gyakorlatilag alig alkalmazott. Mindez talán annak tudható be, hogy kereskedelem és értékesítés alapvető elvei, valamint a társadalom, szociológia megközelítése korántsem helyezhető egy síkra.

Leginkább a két tudományterület különböző szemlélete okozza az idegenkedést a társadalmi marketing gyakorlatba történő beépítésébe, hiszen a vállalati vezetők többsége szerint az „üzletben nincs barátság” elv az általános cselekvési trend. Másik oldalról pedig a társadalmi központú marketingkonceptió szerint a szervezetek a célpiacok igényeit a konkurenciánál hatékonyabban szeretnék kiszolgálni, oly módon, hogy nemcsak a fogyasztó figyelmét keltik fel, hanem a társadalmi jólétet is szem előtt tartják. Ha optimisták vagyunk, azt mondhatjuk, hogy a vállalatok, intézmények hirtelen maguktól lelkiismeretesebbek, etikusabbak lettek, de tulajdonképpen arról van szó, hogy a lehetőségeket kihasználva próbálnak fennmaradni a verseny által kikényszerített helyzetben [28].

1971-ben Kotler és Zaltman az alábbi módon definiálták a társadalmi marketinget: „olyan programok megtervezése, végrehajtása és ellenőrzése, amelyeket a társadalmi ötletek elfogadtatása végett hoztak létre, a terméktervezés, az árazás, a kommunikáció, a disztribúció, valamint a marketingkutatás figyelembevételével” [4].

Alan R. Andreasen: Marketing and Social Change. Changing Behavior to Promote Health, Social Development and the Environment. 1995-ben megjelent könyvének értelmezése szerint a szociális, vagy társadalmi marketing a kereskedelmi marketing elméleteinek és eszközeinek alkalmazása olyan programok elemzésében, tervezésében, végrehajtásában és értékelésében, amelyek célja kiválasztott csoportok, lakosságrétegek viselkedésének szándékos befolyásolása a saját javukra

és a társadalom számára. Azaz az elsődleges cél a társadalom jólétének javítása [5].

A legutóbbi időszak jelentősebb fejlődése az volt, hogy míg kezdetben a társadalmi célú marketing nem jelentett mást, mint bizonyos – a társadalom számára is kollektív előnyt hordozó - termékek marketingjét, addig mára áttért egy tágabb koncepcióra, vagyis arra, hogy a célcsoport magatartása befolyásolására tegyenek kísérletet. Ez a minta teljesen megegyezett azzal az általános modellel, amikor a marketing koncepcióját és eszközeit átviszik az egyik területről a másikra, vagyis a kereskedelmiből a nonprofit szférára.

A Nonbusiness marketing és menedzsment szerzői megfogalmazásában „a társadalmi marketing a marketing alkalmazása egy célcsoport befolyásolására annak érdekében, hogy önszántukból fogadjanak el, utasítsanak el, változtassanak meg vagy hagyjanak abba egyes problematikus viselkedéseket, ezáltal szolgálva az egyének, csoportok vagy a társadalom egészének javát.” [9].

Hatásmechanizmusában ugyanakkor élesen megkülönböztethetjük az egyszeri aktivitást előidéző programot a tartós viselkedésváltozást eredményezőtől. Míg az egyszeri program költség-haszon elemzéssel könnyen nyomon követhető a célszemély számára, addig a tartós változás hatásait csak akkor tudja értékelni, ha viselkedésmódja már megváltozott, esetleg visszafordíthatatlanul is.

A szociális marketinget alkalmazók elfogadták a szociális marketing alapvető céljaként azt, hogy ezen tevékenység nem csupán az ötletek, tanácsok promóciója, hanem a magatartás befolyásolása. Azt is felismerték, hogy bár a termékek gyakran szerepelnek a magatartásváltozási folyamatokban, a szociális marketinget lehet alkalmazni olyan pusztán magatartás változásra épülő célokra, mint pl. az egészségesebb életmódra nevelés (egy nyári médiakampány szlogenjére utalva: „nincs de” [29]).

A szociális marketinggel kiküszöbölhetők a magatartás befolyásolásának jelenleg létező, túlnyomórészt nevelő szándékú megközelítéseinek hiányosságai. Az ebből a megközelítésből adódó programok olyan „szakértő megmondja” megoldásokhoz vezettek, ahol az azok által kialakított szakvéleményt hangsúlyozták, akik megértették, hogy a lakosság bizonyos csoportjainak milyen változásokra lenne szüksége. A

kampányt tehát a mögötte lévő szakértői vélemény legitimálta, ami rendkívül racionális, információalapú kommunikációs stílust eredményezett.

Párhuzamot lehet vonni az ilyen típusú társadalmi célú kampány, valamint a termelésorientáció között, ami a vevőorientált szemlélet kialakulása előtt jellemezte az üzleti gondolkodást. A koncepciót ekkor ugyanis az üzenet, valamint a mögötte álló szakértői vélemény dominálta, s nem a célközönség valódi természete, igényei és lehetséges válaszai (Peattie és Peattie, 2003, idézi[6]).

Alapvetően az különbözteti meg a társadalmi marketinget a hagyományostól, hogy az nem közvetlen emberi szükségletekre apellál, mint az áruk és szolgáltatások terjesztése, nem ígér tehát közvetlen kielégülést, gratifikációt, személyes hatékonyságot vagy biztonságot, hanem távlati előnyökkel kecsegtet, közvetlenül nem megtapasztalható kedvező következményeket ígér. S ami még fontosabb (és általában erős gyakorlati akadály, hátrány), hogy közvetlen kielégülésről való lemondást, kényelmes vagy kellemes szokások megváltoztatását követeli meg.

A klasszikus marketing tehát az emberi természet valamilyen pragmatikus modelljével működhet, míg a társadalmi marketing a homo racionális olyan új modelljeit képviseli, amelyek a klasszikus közgazdaságtanban nem váltak be. Ugyanakkor a marketing módszer-arszenálja, rugalmassága, stratégiai és taktikai szemléletmódja és mindenek előtt eredményorientáltsága és hatékonysága a társadalmi értékterjesztésben is alkalmazhatónak bizonyult, tehát mintegy a lélektani ellenérdekeltségek, motivátlanságok leküzdésére is alkalmassá vált [7].

A társadalmi célkitűzéseket is tartalmazó vállalati marketing egyik legközkedveltebb módja az ügyet támogató marketing (Cause-Related Marketing - CRM). A CRM megjelenése olyan kampányokhoz vezetett, melyek révén társadalmi hozzájárulással márkaértéket lehetett növelni. S ebből az következik, hogy a vállalatok úgy szolgálják a társadalom érdekeit, próbálnak elismertséget, figyelmet, tisztelet kivívni a cégek maguknak, hogy közben kompetitív előnyt is szerezzenek, s a piacon versenyhelyzetbe kerüljenek. Hiszen ha teszünk valamit és arról nem beszélünk, az sokszor teljesen olyan egy fogyasztó szemében, mintha semmit sem tettünk volna.

A szociális marketing azonban jelentősen különbözik a CRM-től, mivel a társadalmi marketing a kereskedelmi marketingből származó eszközöket, koncepciókat és technikákat kiegészítve, azokat elsődlegesen a társadalmi célok elérése érdekében használja.

A szociális marketing nem azonos a nonprofit marketinggel sem, mivel míg az utóbbi szervezeti, addig az előbbi kifejezés programszemléletű megközelítés.

A szociális marketing a kereskedelmi marketing elméleteinek és eszközeinek alkalmazása olyan programoknál, amelyeket a célközönség magatartásának befolyásolására terveztek, s amelyek elsődleges célja a célközönség (illetve a társadalom) jólétének javítása. Ha a vevőkkel, célközönséggel folytatott tranzakciók szerint szeretnék megkülönböztetni a területeket, a 3. ábrán látható eredményre juthatunk.

Jelölés	Meghatározás	Példa	Domináns terület
A	Javak és szolgáltatások pénzre történő cseréje	Napi bevásárlás, színházbérlet	Üzleti marketing
B	A pénzt megfoghatatlan előnyre cseréljük	Adomány a vörösiszap károsultjai javára a Vöröskeresztnek	Nonprofit marketing
A+B	Pénzt termékre/ szolgáltatásra és megfoghatatlan előnyre cserélünk	Termékvásárlás árából 100Ft-al támogatjuk az állatmenhelyeket	Ügyhoz kötött marketing
C	Megfoghatatlan költségeket megfoghatatlan előnyökre cserélünk	Egészséges életmód („Nincs de”), „Vissza a szülőföldre”	Társadalmi marketing

### 3. ábra: A marketing felosztása domináns területei szerint

Forrás: Andreasen, A. R (1995) alapján saját szerkesztés

## 2.2 A szociális marketing speciális problémái

Szociális marketinget tipikusan a nonprofit, vagy a közszektor szervezeti végezhetnek. A szervezetek menedzsmentje sokkal több dolgot érint, mint amire a szociális marketing fókuszál, mint például önkéntesek toborzását, tőkeszerzést, vagy szervezeti szintű stratégiai tervezést.

### 1. A szociális marketing lélektani kérdései

Buda Béla: A szociális marketing elmélete és gyakorlata – hogyan ne csináljuk című előadásának[8] gondolatmenetét követve a szociális marketing lélektani alapösszefüggései a következők:

A szociális marketing a célcsoport javát szolgálja, és nem a marketing kezdeményezőjét, ugyanakkor problémát okozhat, hogy a kívánt cél:

- A célcsoporttól viselkedésváltozást igényel,
- amelynek haszna, értéke általános, távlati, elvont,
- viszont végrehajtása viselkedési (és gazdasági) ráfordítást igényel,
- kényelmetlen is lehet, sőt
- esetleg közvetlen kielégülésektől (pl.: fővárosi szabadosabb életforma) foszt meg.

***A szociális marketing lélektani modellje*** szerint a marketinges speciális befolyásolást, meggyőzést, kognitív és motivációs változtatást munkál, próbál elérni. A szociális marketing kommunikációs folyamat, amelyben minél mélyrehatóbban és tartósabban kell megvalósítani:

- bizonyos információk átadását, bevésését,
- érdeklődés felkeltését az információ tárgyában,
- az információ kognitív befogadását,
- a tárgyban attitűdök megváltoztatását,
- új értékek vállalását,
- késztetések felkeltését a közlés, tájékozódás, viselkedésváltoztatás vonatkozásában.

***A lélektani hatás szintjei és elérési eszközei:***

- megértés – stílus, fogalmazás, ábrák és képek, stb.
- figyelem – humor, képek, metaforák, szimbólumok
- meggyőzés – érvelés, kontextusok, hiteles személyek
- emóciók – személyes referenciakeretek, perspektívák
- személyes viselkedési tervek- speciális vonatkoztatási keretek, csatlakozások csoportokhoz, identitásrezonanciák.

***A lélektani hatások elérésének ill. fokozásának elvei:***

- redundancia,
- folyamatosság – a kommunikációk összekötése jelzésekkel, logókkal, kulcsfogalmakkal,
- rendszer jelleg – az azonos tárgyú üzenetek konzisztenciája és logikai kapcsolódása,
- utalások hálózatai és szintjei,
- hordozó személyek – nevek, hangok, arcok, közléstartalmak,
- multimedialitás,

- zene, a célpopuláció életszínvonal-keretei – jelzéseken át (szimbólumok).

### ***Speciális lélektani nehézségek:***

- ellenhangoltság, háritás, elutasítás,
- kontextus-interferenciák,
- költség-haszon problémák – a szociális marketingben és a kívánt változásban,
- stratégiai beágyazottság – pl. kritika beszámítása,
- kapcsolat (szimbolika, utalás) a szövetségesekkel,
- multiplikátorok és multiplikatív folyamatok,
- a fenntarthatóság kérdései.

### ***Szükséges hangsúlyok:***

- világos feladatperspektívák, pozitív üzenetek,
- empowerment,
- identitásrétegek érintése,
- stratégiák fontossága,
- célcsoportok megjelölése ill. kellő ismerete (viselkedési és kommunikációs szokások, viszonyok),
- a céllal kapcsolatos kognitív és motivációs szerkezetek,
- monitoring és evaluáció fontossága,
- váratlan események felhasználása (sajátos megnyilvánulási alkalmakra felkészülés).

### ***Mit nem célszerű tenni?***

- a kommunikátor háttérben hagyása,
- elrettentés és negatív üzenetek,
- moralizálás, paternalizmus,
- radikalizmus, intolerancia,
- „magas labda” – ismert ellenállások aktiválása,
- elvontság, túlbeszélés, túlhasználat.

## ***2. A csere értelmezése a társadalmi marketingben***

Mivel a csere a marketing központi kérdése, joggal vetődik fel a kérdés, hogy értelmezhető-e a csere a szociális marketingben. Ha értelmezhető, akkor milyen formában, ha pedig nem, akkor beszélhetünk-e egyáltalán marketingről?

A piac a cserék elősegítésére szerveződött, s a csere mind a közgazdaságtan, mind a marketing alapvető koncepciója. A közgazdászok magára a cserére fókuszálnak, azonban a marketingesek számára ez csupán eszköz, mellyel a fogyasztói elégedettség és a profit kettős célja megvalósítható. Ez jelenti az első potenciális problémát, amely felmerül a konvencionális marketingelvek szociális kontextusba való átültetése során.

Az elégedettség ugyanis nem jelenti a társadalmi célú kampányok elsődleges célját, melléktermék azonban lehet. A szociális kampányok általában jólétet, biztonságot, kockázatcsökkentést és az elégedetlenség elkerülését szeretnék elérni. Ritkán tűznek ki olyan célokat, amelyek bármilyen szintű profittal kapcsolatban állnak, ugyanakkor célként költségcsökkentést is megfogalmazhatnak.

A szociális marketing információt és megfogható terméket, szolgáltatást, vagy más kezdeményezéseket kínál a célközönség számára és a „csere” akkor valósul meg, ha magatartásváltozás történik. Mások szerint azok, akik megváltoztatják magatartásukat, pszichológiai előnyökhöz és elégedettséghez juthatnak a csere révén.

Annak érdekében, hogy az aktivitásunkkal megcélozni kívánt társadalmi csoport tagjai változásra való készenlétét növeljük, a szociális marketingesnek a cserében valamilyen előnyös dolgot kell kínálnia. Ebben az értelemben a csere kézzelfogható és nem kézzelfogható javak transzferét jelenti két vagy több társadalmi szereplő között.

Bár a csereelmélet a marketing alapvető elméleti alapját képezi, a szociális marketingben ezt a koncepciót számos ok miatt támadják [6]:

1. A csere természete problematikus, mivel a fogyasztó előnye jóval homályosabb, mint a kereskedelmi marketingben. Míg a kereskedelmi marketingben a javakat pénzért cserélik (haszonelvű csere), addig a szociális marketing általában pszichológiai, társadalmi vagy más, megfoghatatlan entitások kölcsönös transzfere történik (szimbolikus csere). Eszerint a szociális marketingben a kölcsönösen előnyös csere léte vitán felül áll, azonban itt nem található meg a legtöbb gazdasági csere jellemző „valamit valamiért” elv. Ez a típusú csere problémássá teszi a szociális marketingesek munkáját. Például sokkal nehezebb „eladni” azokat az előnyöket, amelyeket a célszemély talán soha nem is tapasztal

meg (szmog, stressz okozta betegség elkerülése, nyugalom, örökölt zempléni ingatlan kisebb értékvesztése).

2. A társadalmi marketinget gyakorló szakemberek visszariadnak a cserefolyamat másik oldalától, vagyis ellenzik azt ha ők saját maguk, vagy civil szervezetük is előnyhöz juthatnak (pl.: támogatásból, a lakókörnyezetük élhetőbbé tétele által) a tranzakció során. Úgy gondolják, ez alapvetően ellentétes a nonprofit kampányok altruista szemléletével. Az a feltételezés sem mindig helytálló, hogy a célcsoportnak semmilyen értéke nincsen, amit cserébe adhatna (helyi fogyasztás növekedése, fiatal családok száma).

3. A legtöbb kampány során a szociális marketingesek által kialakított tulajdonságok összességének (pl. információk) a magatartás megváltoztatása a célja. Ez azonban nem csere alapon történik, hiszen nem feltétlenül várható el magatartásváltozás a másik oldalon. A marketingesek hozzájárulását általában azzal mérik, hogy történt-e magatartásváltozás vagy sem (rövid távon; a magatartásváltozás hiánya ugyanis hosszú távon a támogatás elvesztését eredményezi). Számos jelenlegi marketingtevékenység egyirányú értéktranszfert eredményez (pl. ingyenes mentorálás vagy információk közlése), melyek célja a kapcsolatépítés a lehetséges jövőbeni eredmények (pl.: elvándorlás lassítása) megalapozására.

4. A szociális marketingesek azzal a problémával szembesülnek, hogy nem képesek biztosítani a célcsoport számára a disztribúciót és a kommunikációt, valamint az ajánlat elutasításának vagy elfogadásának képességét sem. Például esetünkben a hátrányos helyzetű térségben, családban élő egyetemistának nincs pénze, hogy külföldi részképzésen vegyen részt, vagy, hogy családi közösségében, közegében maradván elfogadjon egy otthoni, de alacsonyabb jövedelmű állást.

Valószínűleg hiányzik a képzettségük és személyes jártasságuk is, hogy konstruktívan válaszolni tudjanak egy látszólag kedvező munkaerő-piaci (marketing) ajánlatra. A szociális marketingben ez probléma, addig a kereskedelmi marketingesek éppen hogy kiaknázhadják ezt a helyzetet.

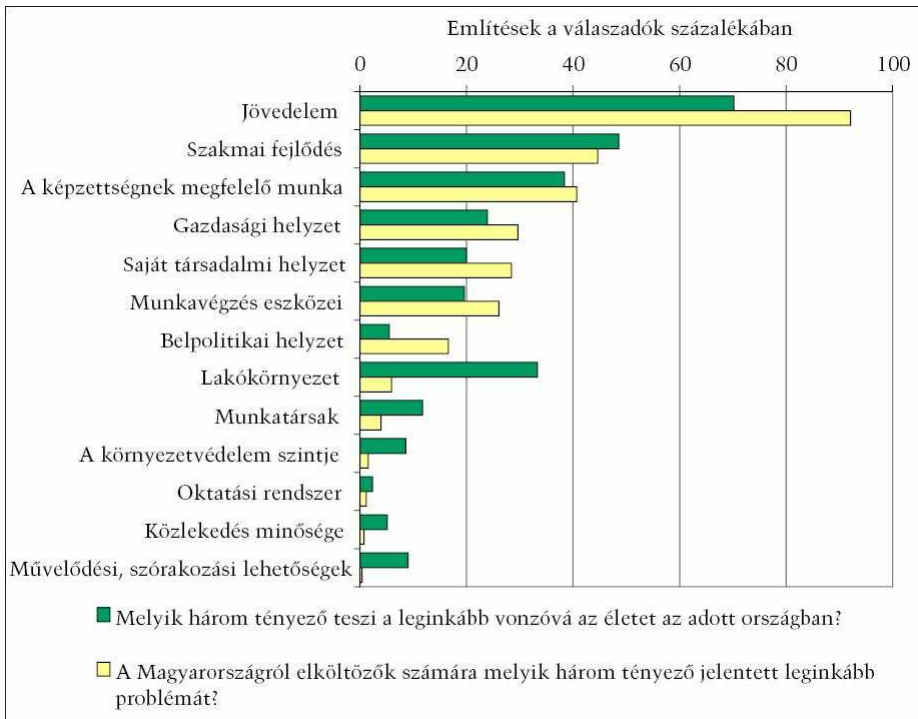
5. A kereskedelmi marketingesek számára a csere elemei egyértelművé teszik az értékelést. A vevők által fizetett pénzösszeg kalkulálhatósága a célmeghatározásnál és a teljesítményértékelésnél használható. A szociális marketingben a specifikus csere hiánya a teljesítményértékelést jóval bonyolultabbá teszi. Kismértékű beavatkozások esetén – amelyek pl.

esetünkben majd látni fogjuk: néhány évfolyamnyi sárospataki gimnazista csoportot érintenek – a megfigyelések közvetlen visszacsatolást jelentenek az értékelés szempontjából. Azonban az érintett csoport méretének, valamint a kampány hosszának növekedésével a magatartásban bekövetkező változásokat egyre nehezebb visszacsatolni közvetlenül a kampányba.

A változás hiánya például siker is lehet, ha az megelőzi az adott probléma súlyosbodását. Az alapvető különbség abban van, hogy a szociális marketing sikeressége nem feltétlenül a magatartás változását jelenti, hiszen már az is eredményességnek fogható fel, ha sikerül elmozdítani a célközönséget egy megfontoltabb választásba, vagy elültetni gondolkodásában a változtatás vágyát (kezdőként világot akarok látni, de családot itthon fogok alapítani).

### 2.3 A „brain drain” elleni fellépés és társadalmi marketing eszközei

Hazánkban egy 2005-ös felmérés szerint az alábbi körülmények motiválják az embereket a külföldi munkavállalásra, migrációra:



#### 4. ábra: Miért mennek a magyarok külföldre?

Forrás: Csanády Márton és Személyi László 2005-ös felmérése [13]

Mit lehetne tenni, hogy nemzeti méretekben megelőzzük a még nagyobb kivándorlást? Csináljunk egy olyan országot, ahol jó élni:

- Ahol lehetőség van szakmai fejlődésre, tanulhatunk a munkahelyemen, és ha tapasztalt lettem, akkor van lehetőség az előléptetésre vagy egy másik munkahely megszerzésére.
- Ahol van igény a szakmai tudásra, és az idők után is kapkodnak a munkavállalók azok tapasztalata miatt. Ahol minden generációra szükség van a munkaerő-piacon.
- Legyen minden körülmény adott a minőségi, versenyképes munkavégzéshez.
- Az „Amerikai Álom” mintájára legyen „Magyar Álom”, ne a minimálbérhez hanem a tisztességes megélhetéshez igazítsuk az igényeket.
- Igényes és tisztességes munkahelyen igényes és tisztességes munkavégzés.
- Ismerje fel a szakma, hogy nem sziget vagyunk, hanem csepp a tengerben. Ennek megfelelően nem elszigetelt zsenikre, hanem világlátott emberekre van szükség. Vezető pozícióknál legyen feltétel a külföldön végzett munka.
- Ami külföldön már bevált, azt nem vitatni vagy vakon követni, hanem alkalmazni.
- A tudás fokmérője a siker. Ne a jól ismert hangos, hanem a sikeres emberek véleményére legyünk kíváncsiak [13].

A nemzetközi tapasztalatokat mérlegelve, a magyar agyelszívás káros hatásait a következő eszközökkel lehetne csökkenteni, egyúttal hasznosítva a kivándoroltak tudását és kapcsolatait:

- a külföldön élő és az itthon maradt képzett magyarok szakmai kapcsolatainak elmélyítése;
- a hazatérni vágyók segítése gyakorlati információkkal, munkaközvetítéssel és kutatási támogatásokkal;
- a legkiválóbb, iskolateremtő egyéniségek közül minél több hazacsábítása, akik köré hazai kutatói közösségek szerveződhetnek;
- mobilitás portál és adatbázis a külföldön tartózkodó magyar szakemberekért a fenti célok megvalósítását, egyúttal a kivándorlás mélyebb megismerését elősegítendő.

Az agyelszívás megállítására - szélesebb körben követendő példaként - jött létre a Magyar Tudományos Akadémián a Lendület Program, a tehetséges fiatal tudósokat segítő kutatási támogatás. A program

keretében kutatócsoportot alapíthatnak és munkájukhoz eszközöket is kapnak a fiatalok.

### **3. VISSZA A SZÜLŐFÖLDRE, ZEMPLÉNBE PROGRAM ÉS TÁRSADALMI MARKETINGJE**

Északkelet Magyarországon az 1900-as évek második felétől komoly hagyománya van a külföldi munkavállalásnak, kivándorlásnak. A Révai Nagy Lexikona szerint a tömeges kivándorlásnak mélyen fekvő gazdasági okai vannak: a megélhetés nehézsége, a lekötött földbirtok, a munkaalkalmak hiánya, alacsony munkabér, súlyos közterhek, stb. Magyarország szempontjából legnagyobb fontosságú a tengerentúli, az észak-amerikai Egyesült Államokba, újabban egyes dél-amerikai államokba (Argentína) irányuló kivándorlás.

Az 1820-1910 évig terjedő 90 év alatt Ausztria-Magyarország Nagy-Britannia és Németország után a 3. helyet foglalja el. Csupán az utóbbi négy évtizedet (1870-től) tekintve Ausztria-Magyarország áll az élen, a monarchia szolgáltatja a bevándorlók legnagyobb kontingensét (1910-ben a 926 ezer bevándorló közül 259 ezret) [15].

A 2. világháború után a határ menti, periférikus térségekből a szocialista iparosítás közeli és távolabbi központjai felé kényszerítették, majd csábították a képzett és kevésbé képzett zempléni embereket.

#### ***3.1 A program előzményei és a kezdeményezés indokai, céljai***

A nemzetközi szintre került verseny a vállalatok számára egyre újabb dimenziókban jelenik meg, s napjainkban a verseny új szintereiről beszélhetünk:

- A regionális, nemzeti piacok „megtartása” burkolt adminisztratív protekcionizmussal.
- Harc a fogyasztók, felhasználók figyelméért (márkázás, goodwill).
- Verseny a tehetséges, felkészült munkavállalókért („brain drain”).
- Fehér menekülés („white flight”) fékezése.

A Zemplén Régióért Egyesület „Vissza a szülőföldre, Zemplénbe” elnevezésű TÁMOP támogatású programja [12] a kívánt társadalmi hatás elérését kívánja ötvözni a két utóbbi versenyelem tekintetében, hisz a versenyképes foglalkoztatók a visszatérés lehetőségeit is bővíthetik.

A projekt közvetlen céljai között szerepel, hogy segítse a felsőfokú tanulmányokat befejező fiatalok itthoni elhelyezkedését, visszatelepülését, ezáltal a zempléni intézmények, vállalkozások innovációs és idegen nyelvi kommunikációs képességének és készségének, ezzel az Európai Unió társfinanszírozású és egyéb támogatási források elérési esélyeinek javítását. További cél a középiskolai végzős diákok továbbtanulásának orientálása, akik így a zempléni munkaerő-piaci igényeket is mérlegelve dönthetnek a választandó képzési irányukról.

Ugyanis a hazai hátrányos, periférikus helyzetű kistérségek – közöttük a Sárospataki Kistérség - leszakadásának egyik széles körben tapasztalt oka, hogy a térségből felsőfokú tanulmányokat folytató fiatalok sem a gyakorlati helyek, sem a tanulmányaik utáni pályakezdéshez nem találnak a képzettségüknek, elképzeléseiknek megfelelő fogadó helyet, s ezért más régiókban, a fővárosban, vagy külföldön keresnek és találnak munkát.

Ennek következtében a kistérség humán erőforrás potenciálja észrevehetően meggyengült, kevés a fejlesztésekhez, vállalkozáshoz kezdeni és érteni tudó fiatal, s romlanak a demográfiai viszonyok, a szülők öregségükre magukra maradnak.

Járulékos következmény, hogy a szülők gyermekeik távoli letelepedéséhez megtakarításaikat, jövedelmüket transzferálják, azaz nem a kistérségben kerülnek azok felhasználásra, elköltésre, így a kistérségi belső kereslet csökken.

A „Vissza a szülőföldre, Zemplénbe” projekt éppen ennek a tendenciának – ha nem is megváltoztatására, de – tompítására törekszik azáltal hogy hozzájárul a térség humán erőforrás potenciáljának növeléséhez és gazdasági fejlődésének előmozdításához, lassítja a felsőfokú képzettségű fiatalok elvándorlásának ütemét, miáltal hosszútávon javulhatnak Zemplén demográfiai viszonyai, s ezzel együtt csökkenhet a felnőtt gyermekek távoli letelepedéséhez igénylő szülői támogatás iránti igény.

A következő két évben kísérleti jelleggel a sárospataki kistérségben megvalósuló projekt tervezett tevékenységei és várható eredményei:

1. A kistérség humán erőforrás potenciáljának növelése és gazdasági fejlődésének előmozdítása érdekében a felsőfokú tanulmányokat befejező

fiatalok visszavezetése a kistérségbe. Eredményként azt várjuk, hogy a kistérségben csökken a helyi kötődésű felsőfokú végzettségűekre vonatkozó munkaerőhiány, javul a kistérség szellemi potenciálja, nő az innovációs készség és a külső fejlesztési források bevonásának képessége.

2. Vállalati és intézményi felsőfokú humán erőforrás igény feltérképezése, fogadókészségük fejlesztése a kistérség szakmai szervezeteivel együttműködve. Adatbázis kiépítésével és a megvalósító Zemplén Régióért Egyesület honlapján ([www.prozemplen.hu](http://www.prozemplen.hu)) való közzétételével a felsőfokú végzettségűekre vonatkozó potenciális és konkrét kistérségi munkaerő-piaci igényekről tájékoztatunk, s kommunikáljuk ezeket a középiskolai tanulók pályaeorientációja során is.

3. A felsőoktatásban tanuló, vagy már pályakezdő kistérségi fiatalok adatbázisának kiépítése, majd folyamatos aktualizálása hozzájárul a célcsoport hallgatói szegmensének beazonosításához, a folyamatos kapcsolattartás, eseményekre, képzésekre és konzultációkra való meghívás lehetőségének megteremtéséhez.

4. Mentorprogram kialakítása, hétvégi konzultációk, távoktatás a fiatalok munkaerő-piaci belépésre való felkészítésére. Az általános és kistérség specifikus pályaválasztási tanácsadás és mentorálás az interneten és hétvégi személyes konzultációk keretében valósul meg, s hozzájárul a hallgatói célcsoport kistérségi munkaerő-piaci ismereteinek megalapozásához; az eredményes megjelenés, tárgyalás és felvételi fellépés, személyi marketing elsajátításához, begyakorlásához.

5. A kistérségi elhelyezkedési tanácsadás és katalizálás révén a projektben minimálisan résztvevő 100 fő felsőfokú tanulmányait folytató közül, legalább 40 százalékukat gyakorlati hely ajánlathoz, vagy állásajánlathoz juttatjuk, a projekt ennek realizálásával valósul meg.

6. A „jó gyakorlatok” megismertetése a kistérségi középiskolákban és a közeli egyetemeken tanuló fiatalokkal. Ez a tevékenység azzal a hozadékkal jár, hogy a szülőföldre való visszatérés-visszavezetés kilátástalannak tűnő lehetőségével szemben egy lehetséges és reális alternatíva felmutatására kerülhet sor, s mindez megalapozza a projekt fenntarthatóságát.

7. Végül szintén a projekt fenntarthatóságát segíti elő a szülőföldön maradáshoz ösztönző kistérségi marketing stratégia kidolgozása és a

kistérségi társulás tanácsa számára megvitatásra, elfogadásra való előterjesztése.

A Zemplén térség versenyképessége szempontjából oly fontos emberi tényező megtartása, hazacsábítása tehát az érintett szülők, vállalkozók és intézmények közös ügye, a szülőföldön való megmaradás záloga.

### ***3.2 A Vissza a szülőföldre, Zemplénbe program társadalmi marketingje***

A nonprofit és a forprofit szféra marketingje közötti különbséget az adja, hogy a célok, ezáltal a célcsoportok is különbözőek. Itt ugyanis nem a pénzügyi siker a fontos, hanem az egyéni, társadalmi értékekben mérhető hozam. Ugyanakkor nehezíti a kommunikáció menedzselését, hogy három irányban kell az üzenetet kibocsátani: a közvetlen célcsoport (hallgatók, pályakezdő diplomások és foglalkoztatók), a kistérségi közvélemény, és a közvetítő média felé.

Sőt, a „haszon” sem a befolyásolóé, hanem a célszemélyé, vagy az egész helyi társadalomé, és a versenytárs sem egy másik szervezet, hanem a jelenlegi viselkedésforma (elvándorlás). Azaz a nonprofit területen a marketing szakembereknek sokkal nehezebb dolguk van, hiszen:

- a célcsoport számára vonzóbb az aktuális, jelenleg követett magatartás,
- megrögzött szokásokat, magatartásformákat kell megváltoztatni,
- a profitszféra (fejvadászok, távoli cégek toborzó HR-esei), vagy az egyén (pillanatnyi személyes preferenciák) a társadalmi marketing céljai (közjó előmozdítása: brain drain, white flight fékezése) ellen dolgozhat.

A szociális marketing elsősorban abban tér el a hagyományos marketingtől, hogy valójában mi a tevékenység végcélja és szervezeti háttere. Ahogyan azt a szociális marketing értelmezésénél kifejtettük, úgy esetünkben is társadalmi magatartásformákra kívánunk meg hatást gyakorolni azért, hogy az előnyére váljon a célközönségnek és az egész helyi társadalomnak.

„Vissza a szülőföldre, Zemplénbe” programunk társadalmi marketingje kialakításában a Nedra Kline Weinreich[13] által megfogalmazott „4 hagyományos P” és „4 addicionális P” elemből álló szociális marketingmixet követtük:

**Product – Termék:** A társadalmi marketingben a termék nem elsősorban egy, a fizikai dimenziókban értelmezhető dolog. Ennek ellenére szinte bármilyen típusú terméket találhatunk a palettán a kézzel fogható terméktől, a szolgáltatásokon és a helyes magatartásbeli gyakorlatokon át egészen a kevésbé megfogható eszmékig (a szülőföldön való megmaradás - megtartás, hazacsábításra, itthoni letelepedésre ösztönzés).

Ahhoz, hogy az előzőekben részletezett tevékenységi elemekből felépülő „szociális termékünk” életképes lehessen, a célcsoporthoz tartozó térségi embereknek tudniuk kell a létező problémáról és arról a kínált „termékről”, mely megfelelő megoldásként szolgálhat az elvándorlási problémára.

Esetünkben a probléma egyre jobban tudatosodik Zemplénben, bár nem meglepő módon a program célcsoportjai tekintetében eltérő mértékben:

- a „szükséglet” a Zemplén Régióért Egyesület kezdeményezésére a kistérség politikai, önkormányzati vezetőiben vált „igénnyé”, s talált támogatásra („fizetőképes keresletre”), mert vélhetően ők rendelkeznek kellő áttekintési lehetőséggel a térség demográfiai folyamatairól.
- A probléma második aktív célcsoportbeli szereplőiként a foglalkoztatók jelölhetők meg, mert az általános munkaerő-piaci tendenciák ellenére számukra megoldandó probléma a szakemberhiány egyes szakterületeken, s itt országos, sőt európai szinten kell versenyezniük a vállalatokkal, intézményekkel az értékes munkaerőért.
- A főiskolás, egyetemista fiatalok, pályakezdők szülei számára is vonzó lett a szolgáltatási kínálati csomag, mert gyermekeik iskoláztatása, majd távoli letelepedésének támogatása gyakorta erőn felüli anyagi terhet kényszerít a családokra, miközben az idősödő szülők magukra maradnak.
- A térség tőketulajdonosai (ipari ingatlan, termőföld, erdő, lakóingatlan, üdülő, stb.) is érzékelik a problémát, hisz az elvándorlás, a fiatal családok, vállalkozók hiánya miatt az értékesítési lehetőségek beszűkülése, a negatív árspirál vidéken hatványozottan érvényesül.
- Meglepő módon éppen az elsődleges célcsoporthoz tartozó a hallgatók, pályakezdők körében érzékelhető a legkisebb érdeklődés a szolgáltatások iránt, aminek mélyebb okait jelenleg is kutatjuk.

Úgy tűnik, hogy a képzett és ambiciózus fiatalok számára a kihívást, anyagi elismerést, érvényesülést sikeresebben ígérik azok a

foglalkoztatók, melyek fejevadász cégeket, toborzókat alkalmazva igyekeznek lefölözni mind belföldön, mind külföldről a tehetséges zempléni pályakezdőket. Ennek tudatában a „Vissza a szülőföldre, Zemplénbe” szolgáltatásai során alternatív előnyöket, értékeket és életmód kialakítási lehetőségeket kell tudnunk felkínálni (családi kötelék és együttműködés, egészséges, nyugodt életmód, „città slow”, tér a szociális érzékenység kiélésére, stb.), kommunikálni.

**Price – Ár:** Ebben az esetben az ár egyenlő azzal, amit a „fogyasztónak” (esetünkben hallgatónak, pályakezdőnek, s a foglalkoztatónak) tennie kell annak érdekében, hogy a szociális marketing szolgáltatásra szert tegyen. A kétéves programba való bekapcsolódás, a kínált szolgáltatások ingyenesek, ugyanakkor pénzbeli költséget jelenthet a fiataloknak a hazautazás a hétvégi konzultációra, tréningre, gyakornoki, vagy állásinterjúra, a foglalkoztatóknál pedig a gyakorlati-gyakornoki alkalmazás biztosítása.

Ezen túl igényelheti az elsődleges célcsoport tagjaitól, hogy áldozzanak fel kézzel meg nem fogható dolgokat, például az idejüket, erőfeszítéseiket, szülőktől való különélési függetlenségüket, másrészt, hogy mentorálják a gyakornokaikat. Esetleg hogy kockáztassák meg egy adott közösség (hallgatótársaik) lekicsinylését, elutasítását, hisz jelenleg a munkaerő-piaci „mainstream” a fővárosi, vagy külföldi munkavégzést preferálja.

Szem előtt kell azonban tartani, hogy a szolgáltatás igénybevételével együtt járó munkaerő-piaci aktivizálódásban, gyakornoki, vagy állásajánlatban realizálódó előnyöknek ez esetben is nagyobbaknak kell lenniük a felmerülő anyagi és egyéb áldozatoknál, így a beregisztrálás, majd pedig a kétéves folyamatos „használat” esélyei jelentősen megnőnek, s könnyebben gyarapítható a programba bekapcsolódó kistérségi fiatalok, cégek száma.

**Place – Elosztás:** jellemzően disztribúciós folyamaton keresztül jut el ez a szolgáltatás is a fogyasztókhoz. Alapvetően tudatformálást és sikeres munkaerő-piaci személyes fellépést, megjelenést és a verbális kommunikációt javító szolgáltatásainknál az elosztási rendszer alatt azokat a csatornákat értjük, amelyekeken keresztül eljut az információ a végső fogyasztóhoz (hallgatókhoz, illetve foglalkoztatókhoz), illetve annak a kidolgozását, hogy a tanácsadói-közvetítői szolgáltatásunk elérése mindenki számára biztosított legyen ugyanazon tartalom és minőség mellett.

A „Vissza a szülőföldre, Zemplénbe” program keretében ezt úgy igyekszünk megvalósítani, hogy a kistérségben használjuk a regionális média adta lehetőségeket, valamint a következő pontban részletezett promóciós eszközöket.

A szolgáltatások elérhetőségét megkönnyítendő személyes „eladással” előbb a foglalkoztatói adatbázist építettük ki, majd időben késleltetve a hallgatói szolgáltatásokat is elindítottuk alapvetően hétvégékre ütemezve. Az elektronikus kommunikációs lehetőségekkel élve folyamatos elérést és gyors reagálást tettünk lehetővé a szándékunk szerint a célcsoportok számára informatív honlapunk fejlesztésével, frissítéseivel.



5. ábra: A programot megvalósító egyesület honlapja

Forrás: [www.prozempen.hu](http://www.prozempen.hu)

**Promotion – Marketingkommunikáció:** Gyakran tévesztik össze ezt az elemet az egész társadalmi marketing koncepciójával, hiszen a legtöbb ember számára „csak” ennyi látható belőle. A társadalmi marketingkommunikáció is a reklám, a PR, a promóció, a média-jelenlét, a személyes eladás, valamint a különböző szórakoztató elemek és rendezvények integrált alkalmazására épül. A cél, hogy a „szociális termékünk” iránti fenntartható kereslet kialakítva érzékelhető tudati változást érjünk el a stakeholder-ekben.

A „Vissza a szülőföldre, Zemplénbe” program során alkalmazott-alkalmazandó promóciós eszközöket kommunikációs tervben definiáltuk, kialakítottuk annak ütemtervét.

Az elsődleges célcsoportba tartozó fiatalok az elektronikus kommunikációt és a közösségi oldalakat hangsúlyosan használják, ezért kommunikációinkban mi is ezeket az eszközöket: email, [www.iwiw.hu](http://www.iwiw.hu), [www.facebook.com](http://www.facebook.com), [www.youtube.com](http://www.youtube.com) preferáljuk.

Fő célcsoportok	Üzenetek	Eszköz
az egyesület tagjai és önkéntesei	Az egyesületi projekt a tagok és önkéntesek érdemi munkájára épül, e nélkül.	Belső – szóbeli kommunikáció és levelek, honlap
kistérségi lakos főiskolai, egyetemi hallgatók, frissen végzettek	A projekt segíti a visszatelepülést a gyakornoki és álláslehetőségek által	Írásbeli szerződés, Köreml, iwiw, msn, DM levelek, írásos anyag, Hétvégi konzultációk, Rendezvények, honlap
kistérségi lakos középiskolai végzősök, frissen végzettek	A projekt segíti a pályaválasztást az orientáció, lehetőségek bemutatása által a visszatérni akaróknak	Iskolai konzultációk, Rendezvények, Sajtó, honlap
kistérség intézményei, vállalkozásai	A projekt segíti a szakemberellátásukat, a gyakornoki program által megismerhetik a fiatalokat, és állásajánlatokkal élhetnek	Írásbeli szerződés, Köreml, írásos anyag, Hétvégi konzultációk, Rendezvények, Sajtó, honlap
kistérség lakossága	A projekt hozzájárul a kistérség vitalitásának megőrzéséhez, fejlődéséhez	Rendezvények, Honlap, Sajtó,
megye lakossága, intézményei, vállalkozásai	Az LHH-s Sp-i kistérség képes a megújulásra a humán kapacitás fejlesztésére – élhető kistérség maradunk	Rendezvények, Honlap, Sajtó

6. ábra: A program kommunikációs terve

Feladat/eszköz	Időpont/hó (2010-12.)																								
	04.	06.	08.	09	10	11	12	01	03	04.	05	06	07	09	11	12	01	03	04	05	06	07	08		
Honlap elindítás és rendsz. frissítése																									
„C” tip. Tábla elkészítése																									
Sajtóközlemények készítése, küldése																									
Nyitórendezvény, sajtótájékoztató																									
Hallgatók írásos megkeresése (DM)																									
Hallgatók telefonos keresése																									
Vállalkozások, int. személyes tájékoztatása																									
Írásos anyag a hallgatóknak																									
Komm. munka áttekintése, ért.																									
Köreml-ek, iwiw, msn hallgatóknak																									
Középsk. végzősöknek prezent																									
Zenplén TV Hír7 – interjú?																									
Rádió Aktív Hír- interjú?																									
Fotóanyagok, írások a honlapra																									
Prez. előkészítés a Kistérségi társulási tanácsnak																									
Zárórarendezvény, sajtótájékoztató																									

7. ábra: A program kommunikáció időzítése

Kiegészítve az elektronikus médiajelenléttel: [www.boon.hu](http://www.boon.hu), [www.szon.hu](http://www.szon.hu), [www.haon.hu](http://www.haon.hu), [www.moon.hu](http://www.moon.hu), figyelemmel arra, hogy a kistérségi továbbtanulók zöme a közeli megyeszékhelyek felsőoktatási intézményeiben tanul.

A másik elsődleges célcsoportunkat a foglalkoztatók alkotják, feljük a személyes megkeresésen, meggyőzésen túl az email mellett a helyi média: Zemplén TV, Zemplén újság és a kistérségi, sárospataki honlapok felületein elhelyezett hírekkel, cikkekkel kommunikálunk.

Az eseménymarketing számára a sajtótájékoztatóval, sajtóanyagok terjesztésével kiegészített projektindító és záró rendezvények kínálnak jó alkalmakat, melyek a szélesebb közönségnek is információkkal szolgálnak.



8. ábra: A nyitórendezvényen készült Zemplén TV riport a Youtube-on

Forrás: <http://www.youtube.com/watch?hl=hu&v=MT5pVv20Ge8>

**Publics – Publikum, közönség:** Amint azt már az előzőekben rögzítettük: programunk társadalmi marketingjének több különböző közönséget kell megcéloznia, hogy sikeres legyen. A publikum „P”-je esetünkben egyaránt tartalmaz külső és belső célközönségeket.

Az előbbihez tartozik például a másodlagos célcsoportból: üdülő-és más ingatlantulajdonosok, a Zemplénből elszármazott állami döntéshozók és befolyásos személyek, míg az utóbbi alatt értünk mindenkit, aki bármilyen szempontból hatással lehet a kistérségi program sikerességére és kivitelezésére (szülők, pedagógusok, helyi szolgáltatók). A közönség megszólítását, tájékoztatását szolgálja az internetes keresőben könnyen elérhető honlapunk és a kistérség honlapján elhelyezett írásaink.



9. ábra: A program bemutatása a kistérség honlapján

Forrás: <http://www.spatakikisterseg.hu/aktualis/aktualis.htm>

**Partnership – Partnerek:** Az elvándorlás olyan társadalmi kérdés, mely mögött komplex problémák húzódnak meg, ezért önmagában egy társadalmi szervezet nem tud érdemben javítani az adott szituáción. Szükségessé vált ezért, hogy azonosítsuk a lehetséges helyi partner szervezeteket, melyekkel együttműködve hatékonyan lehet cselekedni a zempléni közös cél elérése érdekében.

Sárospatakon több, mint 100 civil szervezet működik, s iskolavárosként (2 főiskola, 3 középiskola) jelentős a humán értelmiségi bázisa. Ezen potenciális – programunk céljaival azonosulni, azt képviselni tudó - partnerek elérésére az egyesület helyi társadalomba jól beágyazódott, hiteles személyiségű önkénteseinek személyes megkereséseit támogatandó használjuk a város hivatalos honlapját ([www.sarospatak.hu](http://www.sarospatak.hu)) és a már említett regionális médiát.



10. ábra: A program bemutatása Sárospatak honlapján

Forrás: <http://www.sarospatak.hu/aktualis/aktualis.html>

**Policy – Politika:** Általában igaz, hogy egy társadalmi marketing program nagyon szép eredményeket tud elérni az egyéni magatartásváltoztatás motiválása területén, azonban ez nagyon nehezen tartható fenn, ha nincsenek meg azok a külső környezeti feltételek, melyek ezt a változást elősegítik és lehetővé teszik hosszú távon is. Szükség lehet törvényi módosításra, szabályozásra, illetve politikai, döntéshozói elkötelezettségre.

Bár programunk léptéke nem valószínűsít semmilyen szabályozásbeli módosítást, azonban az minden közvetlen és közvetett haszonélvező számára üzenet értékkel bírt (TÁMOP pályázatunk társulási tanács részéről megvalósult támogató állásfoglalása után), hogy a projektindító rendezvényen Zemplén országgyűlési képviselője és Sárospatak város polgármestere tartalmas, prezentációval kísért előadást tartott.



**11. ábra:** Zemplén képviselője és Sárospatak polgármestere rendezvényünkön

Forrás: <http://www.boon.hu/lakohelyem/sarospatak/cikk/vissza-a-szulofoldre-program-niitorendezvenye/cn/news-20100924-07222161>

A politika közvetett módon azzal tudja elősegíteni a program céljainak megvalósítását és napirenden tartását, ha támogatja az „élhető Zemplén” közösségi fejlesztéseit, itteni új munkahelyek teremtését, továbbá, ha kommunikációjában értéknek mutatja be a szülőföld szeretetét, és pozitív diszkriminációval ösztönzi a szülőföldön való megmaradást, hazatelepülést.

**Purse Strings – Finanszírozás:** A legtöbb szervezet, mely társadalmi marketing tervet készít és hajt végre, alapítványi vagy állami, esetleg vállalati forrásokból finanszírozva teszi mindezt. Ez a tény újabb szempontot ad a marketing stratégia- és programalkotáshoz, mégpedig annak a megtervezését, hogy honnan lehet előteremteni a működéshez szükséges pénzforrásokat.

Egyesületünk az ÚMFT TÁMOP programja keretében meghirdetett pályázati felhívására nyújtott be sikeres pályázatot. Így a „Vissza a szülőföldre, Zempléne” programját az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósítja meg, ezért a program forrásai biztosítottak, ha a 2. év végére a vállalt teljesítmény indikátorokat realizáljuk.

Amennyiben minél több elsődleges célcsoportunkba tartozó kistérségi fiatalhoz és foglalkoztatóhoz el tudjuk juttatni üzeneteinket, őket a programhoz csatlakozásra, itthoni munkaerő-piaci aktivitásra és felkészülésre bírjuk, s emellett hiteles és eredményes katalizátor funkciót tudunk betölteni, a szolgáltatásaink során a vállalt célértékeket meg tudjuk haladni.

Ehhez az szükséges, hogy a projekthez csatlakozó fiataloknál sikerüljön elérni a kívánt magatartásváltozást (akarjanak „belekóstolni” a térségi munkahelyek világába, akarjanak hazajönni), ehhez közreműködésünkkel, vagy csupán „üzeneteink” révén gyakorlati-gyakornoki, esetleg állásajánlatokhoz juthassanak, illetőleg a foglalkoztatóknak tudjunk kiajánlani általuk keresett képesítést szerző/szerzett kistérségi fiatalokat.

A projekt társadalmi marketing programja a képzett fiatalok elvándorlásának lassítását, szülőföldön való megtartását, hazacsábítását szolgáló tudatformáláson, magatartásváltoztatáson és személyes életpálya tanácsadáson túl az egyesület támogatási szerződésben vállalt kötelezettségeinek teljesülését is hivatott elősegíteni.

## **Irodalomjegyzék**

- [1.] Friedman, T.L.: The Lexus and the Olive Tree Anchor Books, N.Y. USA, 2000.
- [2.] Artner A.: Globalizációkritika a világban MTA-VKI Műhelytanulmányok 54. szám, Budapest, 2003. december

- [3.] Merton, R.K.: Társadalomelmélet és társadalmi struktúra. ISBN:, 963-389-197-3. Osiris Kiadó, Budapest, 2002.
- [4.] Kotler, P. and Zaltman, G. (1971): Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35:3-12.
- [5.] Andreasen, A. R.: Marketing and Social Change. Changing Behavior to Promote Health, Social Development and the Environment. 1995. Jossey-Bass, San Fransisco, 1995.
- [6.] Mitev A. Z.: A társadalmi marketing elméleti és empirikus kérdései PhD értekezés BCE, Budapest, 2005.
- [7.] Buda B.: „Egészségmarketing” – Az egészséges viselkedés mintáinak és értékeinek társadalmi terjesztése. *Marketing & Menedzsment*. 2002. 5-6.
- [8.] Buda B.: A szociális marketing elmélete és gyakorlata – hogyan ne csináljuk előadás ppt. Budapest, 2007. <http://www.ndi-int.hu/REND/konf070627/Buda%20B%C3%A9la%20A%20szoci%C3%A1lis%20marketing%20elm%C3%A9lete%20%C3%A9s%20gyakorlata.ppt>
- [9.] Dinya L.(szerk): Nonbusiness marketing és menedzsment, KJK-KERSZÖV, Budapest, 2004.
- [10.] Climate Change 2007: Synthesis Report IPCC [http://www.ipcc.ch/publications\\_and\\_data/ar4/syr/en/mainssyr-introduction.html](http://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/syr/en/mainssyr-introduction.html)
- [11.] Rekettye G.: A világ jövője a jövő marketingje MOK előadás, 2008. [www.marketing.org.hu/htmls/php/attachment.php?ID=2](http://www.marketing.org.hu/htmls/php/attachment.php?ID=2)
- [12.] [http://hvg.hu/gazdasag/20080505\\_Elu\\_agyelszivas\\_elemzes](http://hvg.hu/gazdasag/20080505_Elu_agyelszivas_elemzes)
- [13.] Brain drain <http://www.szazadveg.hu/files/kiadoarchivum/szemelyi41.pdf>
- [14.] <http://www.nepszava.hu/articles/article.php?id=280837>
- [15.] Révai Nagy Lexikona, Budapest, 1914. (hasonmás kiadás, Babits Kiadó, 1992.) 11. kötet, pp.718-719.
- [16.] Brain Drain - A World Overview [http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en\\_2649\\_33935\\_39276939\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/11/0,3343,en_2649_33935_39276939_1_1_1_1,00.html)
- [17.] Dankó L.: Vissza a szülőföldre, Zemplénbe TÁMOP pályázat – kézirat Zemplén Régióért Egyesület, Sárospatak, 2009. 91p.
- [18.] Weinreich, N. K.: What is Social Marketing? <http://www.social-marketing.com/Whatis.html>
- [19.] [http://www.prozemplen.hu/hirek\\_elemei/3\\_9\\_hirlevel\\_01.pdf](http://www.prozemplen.hu/hirek_elemei/3_9_hirlevel_01.pdf)
- [20.] <http://www.boon.hu/lakohelyem/sarospatok/cikk/vissza-a-szulofoldre-zemplenbe-kistersegi-program-sarospatokon/cn/news-20100917-07074150>
- [21.] Dankó L.: A határon átnyúló kooperációk humán feltételeinek biztosítása Rólunk van szó - Gazdasági Hírlevél 4. ETE projekt, 2010. [http://www.prozemplen.hu/nyilvanossag\\_elemei/Cikk\\_Gazdasgi\\_hirlevel\\_4.pdf](http://www.prozemplen.hu/nyilvanossag_elemei/Cikk_Gazdasgi_hirlevel_4.pdf)

- [22.] <http://www.boon.hu/lakohelyem/sarospatak/cikk/vissza-a-szulofoldre-program-niitorendezye/cn/news-20100924-07222161>
- [23.] <http://www.spatakikisterseg.hu/aktualis/aktualis.htm>
- [24.] <http://www.sarospatak.hu/aktualis/aktualis.html> 2010.09.28.
- [25.] <http://www.youtube.com/watch?hl=hu&v=MT5pVv20Ge8>
- [26.] Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm)
- [27.] Új Széchenyi Terv vitairat  
[http://www.ngm.gov.hu/data/cms2068241/uj\\_szechenyi\\_terv.pdf](http://www.ngm.gov.hu/data/cms2068241/uj_szechenyi_terv.pdf)
- [28.] Baritz, S.L.: Lehet-e a mammonból talentum?  
<http://www.domonkosnoverek.hu/docs/mammonboltalentum.doc>
- [29.] Nincs de, rajtad is múlik <http://www.nincsde.hu/>
- [30.] Dankó L.: Nemzetközi üzlet ME-MI, Miskolc, 2005.
- [31.] Vissza a szülőföldre menüpont [www.prozemlen.hu](http://www.prozemlen.hu)

## KÖZÖSSÉGI TURIZMUSFEJLESZTÉS

*Dr. Dankó László*

a közgazdaságtudomány kandidátusa, tanszékvezető egyetemi docens  
*Miskolci Egyetem Marketing Intézet Nemzetközi Marketing Tanszék*

**A turizmus érdekeltjeinek és érintettjeinek nagy száma, valamint összetett hatásai miatt igényli a közösségi szintű koordinációt és fejlesztést. A tanulmány rövid nemzetközi kitekintést követően az elmúlt évek hazai és regionális szintű közösségi turizmusfejlesztési törekvéseit mutatja be, majd gyakorlati példákon keresztül szemlélteti a közösségi turizmusfejlesztés mikéntjét.**

### 1. NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

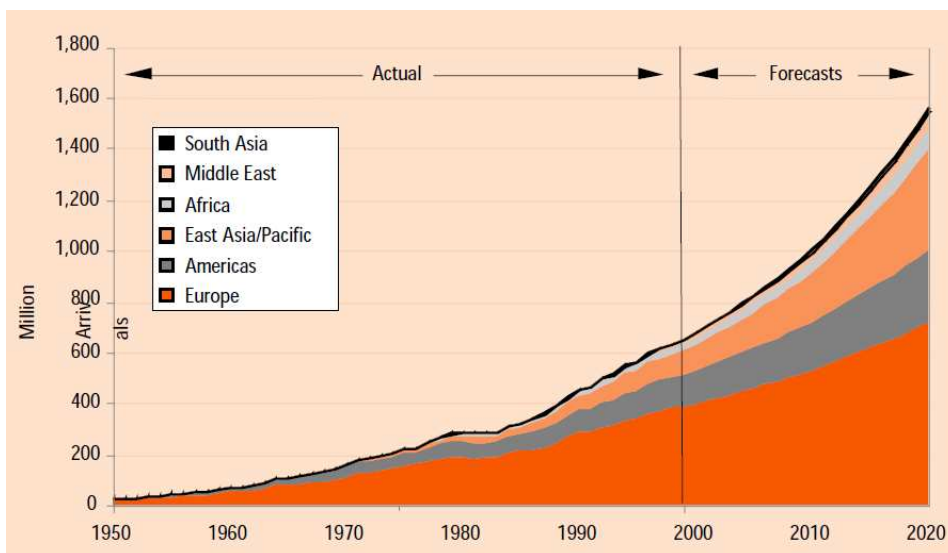
#### *1.1 Az Oszaka Millenniumi Nyilatkozat*

Az UN World Tourism Organisation (UNWTO) 2001. szeptember 30. és október 1. között Oszakában, Japánban tartott Turisztikai Vezetők Millenniumi Konferenciáján, a világ minden tájáról érkezett magán- és közsférabeli turisztikai vezetők megalkották és elfogadták az „Oszaka Millenniumi Nyilatkozat”-ot. [3] A nyilatkozat szerint a turisztikai iparág kulcsfontosságú gazdasági szektorra fejlődött, s várható, hogy a nemzetközi turizmusban az elkövetkezendő húsz évben folytatódik az évi négy százalék feletti növekedés. A nyilatkozat közösségi típusú fejlesztésre vonatkozó megállapításai a következőkben foglalhatók össze:

50 év látványos növekedésének eredményeképpen a turizmus iparág komplexebbé és összetettebbé vált, s egy olyan szakaszához érkezett, mely szükségessé teszi a hagyományos és feljövő piaci szegmensek, fogyasztói preferenciák, információs technológia és menedzsment technikák további kutatását. Az iparág hatalmas gazdasági befolyása, valamint az emberekre, kultúrára és a természetes környezetre gyakorolt hatása megköveteli, hogy a szektor jövőbeni fejlesztését precíz statisztikai adatok és mélyreható kutatás alapján felelős vezetés végezze a fenntartható fejlődés elveinek figyelembe vételével.

A turisztikai iparág folyamatos terjeszkedése és növekedése, valamint az általa előidézett megélénkült verseny hozzájárult a földrajzi sokszínűség és a termékek változatosságának fejlődéséhez, és elősegítette az újabb desztinációk kialakulását. Az utazók mellett a gazdasági növekedés is

profitálni fog a több, a nyilvánosság és magánszféra közötti folyó párbeszédekből, közös fejlesztésekből, kooperációkból.



**1. ábra:** A világ turizmusának növekedése

Forrás: [http://www.world-tourism.org/market\\_research/facts/market\\_trends.htm](http://www.world-tourism.org/market_research/facts/market_trends.htm)

A turizmus folyamatos növekedése nagyban függ a turisták biztonságától. Ezért fontos, hogy a kormányok és a turisztikai szakma minden eszközt bevetjen annak érdekében, hogy garantálják az utazók biztonságos környezetét, valamint, hogy ellássák őket a célszagra vonatkozó, a biztonsági helyzetről szóló pontos információkkal.

A turizmus egy fontos szövetséges lett a szegénység leküzdésében. Nemzetközi szintű felmérések mutatják, hogy a legfejletlenebb országok közül sokban a turizmus vált a gazdaság legfőbb támaszává. A turizmus jelentős mértékben hozzá tud járulni a szegénységgel szembeni harchoz, és enyhíteni tudja a gazdag és szegény országok közötti szakadékot. Sürgető az igény arra, hogy a fejlett országok és kormányközi szervezetek technikai és anyagi támogatásban részesítsék a legfejletlenebb országok kormányait annak érdekében, hogy a turisztikai irányítás és a közösségi turizmusfejlesztés lehetőségeit megnöveljék, és a magánszektor vállalkozói és vezetői képességeit fejlesszék.

A kis- és középméretű turisztikai vállalkozások alkotják az iparág véráramát, és ezeket biztatni, támogatni kell, valamint védelmezni kell

őket az igazságtalan bánásmódtól. A turizmusban található munkahelyek egy jelentős hányadát a kis- és középvállalkozások teremtik meg.

A közösségi és privát turizmusfejlesztést szükségszerűen a fenntarthatóság elveire kell alapozni, így biztosítva az egyensúlyt a helyi közösségek szükségletei, a természeti és kulturális források védelme, valamint a látogató elégedettsége között. A fenntartható turizmus kínálja a legjobb és legtartósabb megoldást a látszólag szembenálló megőrzés és fejlesztés szükségletei konfliktusának feloldására, ösztönözni kell az idevágó etikai rendelkezések alkalmazását.

Kiemelkedő fontosságú a helyi közösséggel történő egyeztetés, valamint az ő közreműködésük a desztinációk és szolgáltatások megtervezésében és fejlesztésében. A fenntartható fejlődés csak akkor járhat sikerrel, ha a támogatás és a közreműködés helyi szinten megszerezhető. A helyi közösség megértése, támogatása és közreműködése kulcsfontosságú fejlesztési alapelvvé vált. A helyi lakosságnak is osztoznia kell a turizmusfejlesztés előnyeiben.

A turizmus jelentős indirekt előnye a közösségfejlesztés a vállalkozói lehetőségek és képességek kiaknázása által. Mindez továbbfejlesztené a közösség tagjai közötti vállalkozói együttműködést, valamint nyitottságot eredményezne a társadalmi és kulturális környezet egyéb aspektusaira.

Ahhoz, hogy a fenntartható turizmusfejlesztés garantálható legyen, bevált tervezési folyamatokat, turisztikai vezetői rendszereket, hatásvizsgálatokat és a megvalósítás megfigyelését kell alkalmazni olyan érzékeny célpontoknál, mint például a vízparti településeknél és örökséglelőhelyeknél, továbbá a magas látogatottságú desztinációknál.

A turistalátogatások által a kulturális és természeti örökséglelőhelyeknél előidézett bevételek jelentős hányadát újra be kell fektetni a fenntartási és megőrzési feladatok finanszírozásába.

A turizmusfejlesztés és örökségmegőrzés tervezési és lebonyolítási folyamatában a kézzelfogható források nagyobb figyelmet vonzanak, s egyben több szó is esik róluk. Ugyanakkor a nem tárgyi formában testet öltő források, mint például az előadóművészek tevékenysége, valamint a közösségi hagyományok értéke semmivel sem kisebb, azonban könnyebben elpusztítható. Éppen ezért a tervezés és megőrzés alapvető összetevőiként kell funkcionálniuk.

Az információs technológia és az Internet által keltett kihívások és lehetőségek döntőek sok turisztikai vállalkozás és úticél sikerében vagy bukásában.

Szükséges a jelentős mértékű befektetés és az átfogó adatbázisok fenntartása az információs technológiába a versenyképesség megőrzése érdekében. A kormányintézményeknek, nemzeti turisztikai szervezeteknek és a turisztikai desztinációs szervezeteknek a magánszektorral, a regionális és helyi hatóságokkal szoros együttműködésben aktív szerepet kellene vállalniuk az ilyen adatbázisok létrehozásában, mintegy nyitott infrastruktúraként a turisztikai elektronikus kereskedelem számára.

Ezért szükséges a kormányintézmények, a nemzeti turisztikai szervek és a TDM-ek közreműködése az alábbi területeken:

- Készítsenek stratégiákat és akcióterveket az elektronikus turizmus saját, valamint a turisztikai vállalatok általi befogadására, annak érdekében, hogy az a legfontosabb munkaprogramjaik meghatározó részévé váljon.
- Kezdeményezzék és támogassák az információs technológia (IT) és az elektronikus kereskedelem oktatását és továbbképzését, különösképpen a KKV szektor körében.

Befejezésül a Millenniumi Konferencia résztvevői, hangsúlyozva abbéli meggyőződésüket, hogy a turizmus képessége és feladata egy békésebb, emberibb, fenntarthatóbb, testvériesebb és egységesebb világ építése, felhívják a Turisztikai Világszervezet, a kormányok, valamint a magánszektor tagjait, hogy minden olyan intézkedést hozzanak meg, melyek az Oszakai Nyilatkozatban foglaltak megvalósítására irányulnak.

## ***1.2 Közösségi turizmusfejlesztés Európában***

Egységes európai szintű turizmuspolitika hiányában az idegenforgalmi ágazat szabályozása, közösségi jellegű fejlesztése tagországonként eltérő. A turizmus nemzetgazdasági súlyából, a kormányok fejlesztési stratégiai elképzeléseiből, illetve az egyes tagországok fejlettségi szintjéből és hagyományaiból adódóan a tagállamok különböző elképzelésekkel rendelkeznek az idegenforgalom szabályozásával kapcsolatban. Így a világ legjelentősebb turisztikai régiójának a turizmust illetően nincs

világosan meghatározott kompetenciája, nincs közösségi turizmuspolitika.

A szerteágazó tagállami turizmuspolitikát jól jellemzi a német szövetségi kormánynak az a tanulmánya, amely alapján elmondható, hogy az EU-15 tagállamok közül csak Franciaországban, Írországban, Ausztriában, Portugáliában és Spanyolországban létezik a közigazgatáson belül külön, a turizmus irányításáért felelős szervezeti egység, többnyire államtitkárság. Belgiumban például csak regionális szinten valósul meg az idegenforgalom körülhatárolt irányítása. A tagállamok egy részében egyáltalán nincs a turizmust szabályozó átfogó jogszabály, míg a többiben különböző kerettörvények rendelkeznek a turizmusfejlesztésnek, állami támogatásának módjáról [12].

Közösségi turizmuspolitika hiányában csak a kilencvenes évek elejére születtek meg az első olyan intézkedések, amelyek a közösség szintjén igyekeztek kezelni a turizmus aktuális és hosszú távú kérdéseit. Az Európai Tanács az 1990-es évet az európai turizmus évének nyilvánította, amivel ráirányította a figyelmet az európai kontinensnek a turizmusban betöltött szerepére.

Ugyancsak a Tanács határozata alapján 1993. január elsején indult el az első Közösségi Akcióterv a turizmus támogatására. A hároméves program feladatai között szerepelt az a célkitűzés, hogy javítsák a turisztikai szektorral kapcsolatos ismereteket, s összehangolják a tagországok idegenforgalommal kapcsolatos intézkedéseit. Az akciótervben konkrétan szerepelt a szünidők széthúzására tett javaslat, amely az idegenforgalmi létesítmények jobb és egyenletesebb kihasználtságát segítené elő. A sokféle igény kielégítése érdekében az akcióterv külön foglalkozott az idegenforgalom olyan speciális ágaival, mint a kulturális turizmus, a falusi turizmus, a szociális- és az ifjúsági turizmus.

A turizmussal közvetlenül foglalkozott az 1995-ben kiadott Zöld Könyv, amelyben az Európai Bizottság az akcióterv tapasztalatai, valamint az idegenforgalom területén bekövetkezett változások alapján kijelölte azokat a középtávú tennivalókat, amelyek a turisztikai kínálat színesítését, minőségének javítását, folyamatos fejlődésének biztosítását szolgálhatják. Az 1995. novemberében elfogadott irányelv intézkedett a statisztikai információk gyűjtéséről a turizmus területén.

Az irányelv kötelezi a tagállamokat, hogy a turisztikai kereslet- és kínálat felmérését illetően intézkedjenek egy harmonizált adatszolgáltatás

kidolgozásáról. A jogszabály átültetése a tagállamok belső jogrendszerébe jelenleg is folyamatban van, az adatok legtöbbször még mindig becsltek, nehezen összehasonlíthatóak.

1996-ban az Európai Bizottság a turizmus támogatására kidolgozta az első többéves (1997-2000) program tervezetét, amely a Philoxenia elnevezést kapta. A programot a Tanács többszöri egyeztetés után elvetette.

2002 májusában az Európai Unió történelme során először fogadott el az Európai Tanács kifejezetten a turizmussal foglalkozó határozatot (2002/C 135/01). A Tanács 2002. május 22-i állásfoglalása az európai turizmus jövőjéről célul tűzi ki a tagországok együttműködését a turisztikai ágazat szerepének növelése, és fenntartható fejlesztése érdekében. A dokumentum kiemelt szerepet szán a Turisztikai Tanácsadó Bizottságnak (Advisory Committee on Tourism) az ágazat fejlesztési irányainak meghatározásában, valamint a tagországok közötti turisztikai célú együttműködés elmélyítésében. Magyarország EU tagként résztvevője a testület üléseinek, és így aktív formálói lehetünk a turizmust érintő intézkedések és akciók kidolgozásának.

### ***1.3. A fenntartható és területfejlesztő turizmus az európai politikában***

Az Európai Parlament 2004. évi turizmussal foglalkozó állásfoglalása szerint a idegenforgalom a területfejlesztés valós eszköze, s az integrált megközelítés alapján szükség van a programok társfinanszírozására, amelybe bevonandók mindazon források, amelyek hozzájárulnak a felhasználónak juttatott szolgáltatások minőségének javításához és a célpontok sikerességéhez, a programok gazdasági életrevalóságának — nevezetesen a köz- és magánszféra partnersége keretében megvalósuló — biztosítása érdekében [2].

Az idegenforgalom támogatása érdekében az Európai Regionális Fejlesztési Alapról (ERFA) szóló európai parlamenti és tanácsi rendelet vidékfejlesztési intézkedései kialakításánál kéri, hogy a regionális versenyképességi céljának kedvezményezettjei között ott legyenek a idegenforgalmi kis- és középvállalkozások is. Öröndetesnek tartja, hogy a vidékfejlesztés támogatását az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból (EMVA) megoldó tanácsi rendeletre tett javaslat céljai közé bekerült — a vidéki gazdaság változatossá tételének szándéka révén — a idegenforgalmi tevékenységek ösztönzése is.

Az EP felszólítja a Bizottságot és a Tanácsot, hogy a 2007—2013-as időszakra vonatkozó strukturális politika új eszközeinek együttes elfogadása során a stratégiai célok közé vegyék fel a idegenforgalom integrált megközelítését is, amely lehetővé tenné — a LEADER programhoz, valamint az Interreg és az Urban programokhoz hasonló szellemben — az EMVA és az ERFA intézkedéseinek összehangolását. Ez a megközelítés lehetővé tenné a fenntartható idegenforgalom igazi stratégiájának megvalósítását; s arra szólítja fel a tagállamokat, hogy nemzeti stratégiai terveikben és működési programjaikban olyan célokat jelöljenek meg, amelyeknek köszönhetően a régiók összefüggő terveket dolgozhatnak ki és finanszírozhatnak a fenntartható és a helyi feltételekhez és lehetőségekhez alkalmazkodó idegenforgalom fejlesztése érdekében.

Az EP ösztönzi mind a nagyközönség számára általában, mind a kis- és középvállalkozások és a helyi önkormányzatok számára olyan támogatási mechanizmusok létrehozását, melyek bemutatják és elemzik a strukturális alapok programjai és más olyan közösségi programok (kultúra, környezetvédelem stb.) megvalósításának és felhasználásának feltételeit, amelyek hozzájárulnak az idegenforgalom minőségéhez.

Az állásfoglalás emlékeztet arra, hogy az idegenforgalmi politika ugyan a tagállamok hatáskörébe tartozik, azonban az olyan határokon átnyúló kezdeményezések esetében, amelyek társadalmi együttműködést tesznek szükségessé, és régiókat kapcsolnak össze (vallási és kulturális idegenforgalom, zarándokutak, gyógyvízi idegenforgalom stb.), szükség van az Interreg jellegű program támogatására is.

Mivel a turizmus és a vendéglátás (vagy ahogy az unióban nevezik: a HORECA ágazat) sok esetben nehezen definiálható fogalmak, ezért az unió sem tudott megvalósítani egy kifejezetten az ágazatra szabott, valamennyi aspektusát felölelő intézkedési-, szabályozási rendszert.

Ennek megfelelően nem létezik sem közös, sem pedig közösségi turizmuspolitika. Ez azt jelenti, hogy az uniós szabályok, intézkedések meghatározásakor az unió a turizmus szempontjait nem tartja közvetlenül szem előtt. A HORECA ágazatra tehát - néhány ágazati irányelvtől, rendelettől eltekintve - az általános elvek és szabályok érvényesek. Mégis, mivel az ágazat az élet sok területéhez kapcsolódik, ezért nagyon sok olyan szabályozás is érinti a turizmus alrendszeit, amelyet eredetileg más megközelítésből dolgoztak ki.

Az Európai Unió 23 bizottsága közül – a turizmus multiszektorális jellege következtében – több bizottság érdekelt a "turisztikai iparban". Így például a szállítványozási, a verseny, a fogyasztóvédelmi, a pénzügyi, a foglalkoztatási és szociális, a környezeti, a regionális fejlesztési bizottság. A turizmussal a DGXXIII-ban (= Enterprise and Industry Directorates-General) egy több funkcionális szervezeti egység részeként a Tourism Unit foglalkozik, amely azonban a DG-ok között nem lát el koordinációs feladatot (<http://ec.europa.eu> → Economy and Society (gazdaság és társadalom) → Enterprise and Industry (vállalkozás és ipar) → Policy Areas (politika területek) → Tourism) [12]

Az EU több intézkedése és ajánlása is érinti a turizmust: így a fogyasztóvédelem, a szociálpolitika, a versenypolitika, az adópolitika, a belső piac, a Gazdasági és Pénzügyi Unió, az Unió külpolitikája, a légi közlekedés, a közúti, vasúti és vízi közlekedés, a piaci belépés, az oktatásszakképzés, a környezetvédelem, az információs társadalom, a pénzügyi elszámolások és természetesen a turizmuspolitika tekintetében.

Az Európai Unión belül elsősorban a fejlettségi szintek kiegyenlítését célzó Strukturális Alapok jelentős részben hozzájárulnak a turizmus fejlesztésének közösségi finanszírozásához is. A Strukturális Alapok különböző célokat finanszíroznak, amelyek közül három cél közvetlen összefüggésben van a turizmussal: a fejletlen régiók-, a hanyatló ipari tevékenységű területek-, valamint a vidék támogatása. Fontos, hogy a legfőbb kedvezményezett az országok, illetve régiók, amelyekben a turizmus jelentősége a gazdaság számára is általában kiemelkedő.

Számos, a turisták kedvelt célpontjaként számon tartott terület található az unió országainak kevésbé fejlett régióiban, amelyek számára az idegenforgalom sok esetben az egyetlen felzárkózási lehetőséget jelenti.

## **2. KÖZÖSSÉGI TURIZMUSFEJLESZTÉS HAZÁNKBAN**

Az európai példák nem kínálnak a magyar közigazgatás számára könnyen követhető, egységes, másolható receptet. A turizmus fejlesztése érdekében szövetségesként elsősorban a mediterrán ország-csoport támogatására számíthatunk. Ezen országok az unió kompetenciájának és tevékenységének fokozását szorgalmazzák a turizmus területén. A tagállamok e csoportja kevésbé fejlett, és általában turista-fogadó térségek. Infrastrukturális lemaradásuk pótlásához, elmaradott régióik fejlesztéséhez és a turisztikai ágazat fejlesztéséhez, valamint

versenyképességük fokozásához forrásokra van szükségük. A csoport tagjai abban érdekeltek, hogy az uniós alapokból kifejezetten a turizmusra célzott módon több támogatást kapjanak.

## **2.1 Turizmus törvény előkészítése**

A 2005 októberében a Magyar Turisztikai Hivatal által kezdeményezett törvény a WTO és az Európai Unió által elfogadott nyilatkozatokkal és programokkal összhangban meghatározná azokat a célokat, amelyek elérésére - a turizmus, mint többdimenziós tényező folyamatos színvonalas fejlődése érdekében - nemzetgazdasági szinten törekedni kell. A törvénynek és a törvényre épülő kormányzati munkának kellene megteremtenie a rövid-, közép- és hosszú-távú turizmuspolitika feltételrendszerét. Mindezekre figyelemmel a törvény céljaként meghatározásra került, hogy az segítse elő [1]:

- a turisztikai vállalkozások piacra jutását, a turizmusban működő vállalkozások versenyképességének javítását, ideértve az elmaradott térségek felzárkózását is,
- a turisztikai értékek feltárását, megismertetését, üzletszerű hasznosítását, a turizmus szempontjából jelentős természeti és emberalkotta értékek – turisztikai hasznosításán keresztül megvalósuló - megővését, fenntartását,
- a Magyarországról külföldön megjelenő pozitív kép alakítását,
- a környezet- és vendégbarát, utas- és fogyasztóközpontú, marketing-szemléletű turizmus megteremtését és fenntartható fejlesztését,
- a turisztikai szakemberek képzését és továbbképzését,
- a turizmus területén meglévő "feketegazdaság" (pl. illegális utazásszervezés) felszámolását,
- a turizmus keretében megvalósuló nemzetközi kapcsolatok fejlődését,
- a desztinációmenedzsment hatékony alkalmazását, s megvalósítását.

A gyakorlati problémákra figyelemmel indokoltnak tűnt – egyebek mellett - szabályozni, hogy mi minősül turizmust fejlesztő tevékenységnek, illetve mit értünk turisztikai infrastruktúra alatt. Egyértelművé kell tenni, hogy a kereskedelmi vendéglátó hálózat a turisztikai infrastruktúra részét képezi. Turizmust fejlesztő tevékenységnek minősül az a tevékenység, amely bővíti a turisztikai fogadóképességet, növeli a meglévő, elsősorban turisztikai célú, illetőleg az azokhoz kapcsolódó létesítmények működésének színvonalát,

összhangban az adott terület teherbíró képességével és a környezetvédelem követelményeivel.

Tisztázásra várt a turisztikai termék fogalma. Komplex turisztikai termék optimális esetben az attrakciókra épülő, a turista által igénybe vehető turisztikai szolgáltatások (közlekedés, szállás, ellátás, programok, promóciós eszközök) összessége. Ezért az egységes gyakorlati értelmezés és alkalmazás szempontjából alapvető fontosságú, hogy a turisztikai termék fogalmát a törvény határozza meg.

A kereskedelmi szálláshely, az idegenforgalmú célú magánszálláshely hasznosítás, az utazásszervezés és utazásközvetítés, valamint az idegenvezetés törvényi meghatározásánál a hatályos alacsonyabb szintű jogszabályok rendelkezéseit indokolt törvényi rangra emelni. E mellett szükségessé vált rendelkezni arról, hogy a vendéglátás a turizmus része, a vendéglátás működésére vonatkozó részletszabályok viszont már más jogszabályok tárgyát képezhetik – figyelemmel arra, hogy a vendéglátó üzletre, mint üzletre nem indokolt más jogszabályt alkotni, mint az egyéb üzletekre.

## ***2.2 A turizmus fejlesztésének támogatási rendszere***

A turizmus tényleges nemzetgazdasági szerepének és az életminőség javításában játszott szerepének betöltéséhez – az Európai Unió és ahhoz kapcsolódó hazai forrásokon túl – rendszeresen képződő, tervezhető forrásokat kell biztosítani. Ezt a kérdést is a törvényben látszott indokoltnak szabályozni.

A turizmus részesedését a nemzeti jövedelem termelésén belül csak akkor lehet gyorsan és jelentősen tovább növelni, ha a fejlesztéséhez további források állnak rendelkezésre és kialakulnak azok a mechanizmusok, amelyek e források képződését megfelelően biztosítják.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében „A régiók turisztikai vonzerejének növelése” a területfejlesztést 2007-13 között segítő regionális operatív programok (ROP) egyik fontos célja.

A ROP-ok további célkitűzéseinek megvalósítása, mint a gazdaság versenyképességének növelése, a közlekedési infrastruktúra fejlesztése, a környezet állapotának javítása, a települések átfogó, integrált fejlesztése

és a humán infrastruktúra javítása szintén kedvezően hat a turizmus fogadókészségére.

A jövőben is az állami költségvetés biztosítja a nemzeti turizmusfejlesztési stratégiában meghatározott feladatok végrehajtásához szükséges pénzeszközöket és a turizmus fejlesztését szolgáló központi (Turisztikai céllelőirányzat) költségvetési forrását.



**2. ábra:** A 9 turisztikai régió Magyarországon

Forrás: Mező F.: Turizmusfejlesztés a területfejlesztésben előadás ppt.

A turizmus fejlesztésére rendelkezésre álló források között jelentős szerepet játszik a helyi adóként beszedett idegenforgalmi adó is. Ennek mértékét és feltételeit a helyi adókról szóló törvény szabályozza és a települési önkormányzat erre figyelemmel állapíthatja meg rendeletben az adott településre irányadó konkrét mértéket. El kell érni, hogy a helyi adókról szóló törvény határozza meg, hogy:

- a települések által beszedett idegenforgalmi adó felhasználása csak turisztikai célokra történhet,
- mi a szankciója, ha a forrást más célra használják fel.

A turizmus törvényben lehetne rendelkezni arról, hogy az idegenforgalmi adót kivető önkormányzatok – helyi desztinációmenedzsment szervezet létrehozásától, illetve a település turisztikai jelentőségétől függően – számára javasolt 1 fő turisztikai referens foglalkoztatása, és az önkormányzati döntéshozatalba való bevonása.

### **2.3 A turisztikai desztináció menedzsment rendszer kiépítése**

Kistérségi és helyi szinten a települési önkormányzatok, a civil szervezetek a helyi lakosság és a turisztikai vállalkozások az idegenforgalom fejlesztésének legfontosabb szereplői.

Mellettük szót kell ejteni a Tourinform-irodák hálózatáról, amelyeket jellemzően a települési önkormányzatok üzemeltetnek, de szakmai felügyeletüket a Magyar Turizmus Zrt. látja el. A vendégek szálláshelyekről, vendéglátásról, programokról, közlekedésről történő tájékoztatásán túlmenően a turizmus helyi szintű fejlesztésében (vonzerőfeltárás, koncepciók és programok kidolgozása) is szerepet vállalhatnak a kistérségekben és a településeken.

A 2005-13. évekre elfogadott „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia” vezette be hazánkban a „turisztikai desztináció-menedzsment” fogalmát:

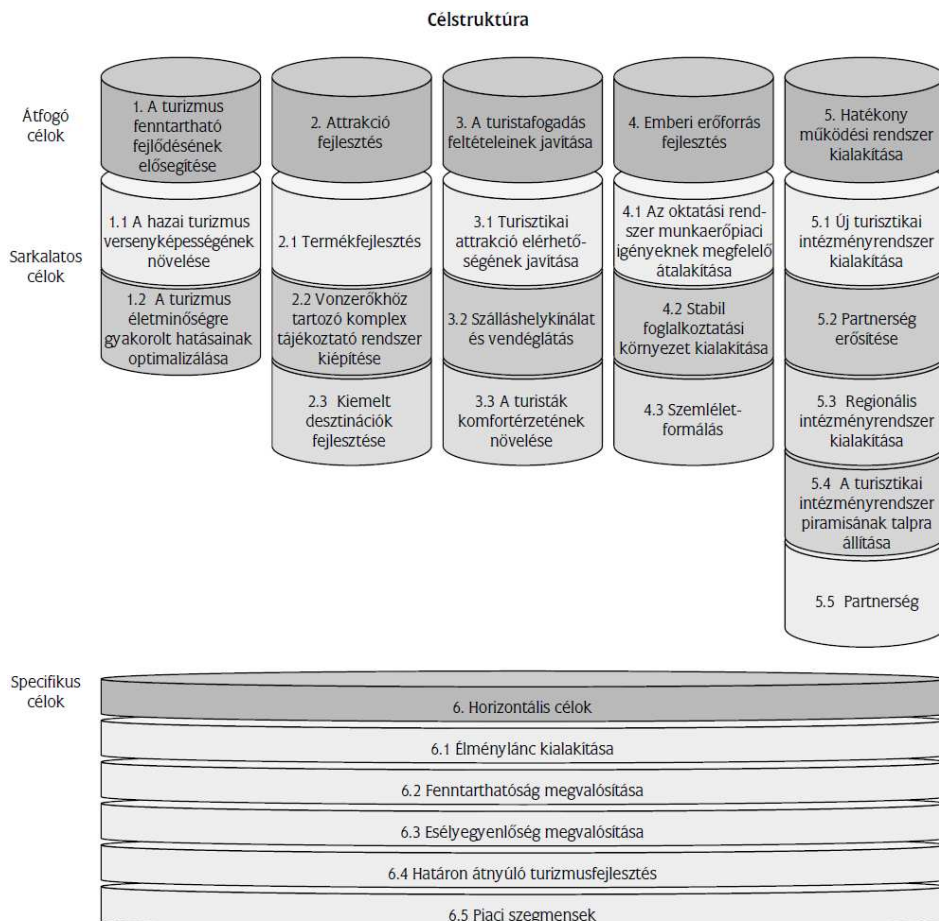
Egy adott település vagy kistérség turizmusával kapcsolatos teendőit a helyi/térségi desztináció menedzsment szervezet (hdmsz) végzi. Ez lehet települési, kistérségi vagy egyéb önkormányzati társulás, amely a helyi lakosság, az önkormányzatok és a turisztikai szolgáltatók szoros együttműködésével a helyi turisztikai termékek, szolgáltatások fejlesztésével és promóciójával foglalkozik [10].

A hdmsz-ek felállításának és működtetésének csak azokban a kistérségekben és településeken van létjogosultsága, amelyek kellő turisztikai potenciállal rendelkeznek. A hdmsz-ek működése kizárólag alulról jövő kezdeményezésekkel (szervezetépítés és finanszírozás) valósulhat meg, az együttműködésen keresztül azonban lehetséges és szükséges a termékek közös kialakítása és értékesítése.

A legfontosabb lépést mindenképpen maguknak a szolgáltatóknak kell megtenniük: azt kell felismerniük, hogy az együttműködés nem akadályozza a saját vállalkozásukban végzett munkát, nem célja a másikatitkainak a megismerése, sokkal inkább a közös piaci fellépés, az egyedül nem, vagy csak kisebb mértékben elérhető üzleti siker, sőt sok esetben egyenesen a túlélés közös biztosítása.

A szolgáltatók felelőssége és feladata, hogy a célcsoporthoz vezető megfelelő marketingeszközöket alkalmazzanak, az egyes elemek

egymással összhangban legyenek, és a marketingszemlélet áthassa a teljes tevékenységüket.



**3. ábra:** Hatékony működési rendszer kialakítási célok az NTS-ben

Forrás: Turizmus Bulletin 2006. március különszám

## 2.4 TDM az Észak-magyarországi régió turizmusfejlesztési stratégiájában

A régió turizmusának sikeres fejlesztése csak egy jól működő, jól együttműködő rendszerben lehetséges. Az együttműködés mind területi, mind pedig turisztikai termékek vonatkozásában szükséges.

A szervezeti, együttműködési rendszer alapját a desztináció-menedzsment különböző szintjeinek, az adott fogadóterület marketingjét koordináló szervezetek, összehangolt tevékenység lehetősége adja. A stratégiai

javaslat az alábbi – közösségi típusú - desztináció-menedzsment szintek, szervezetek együttműködésére épít:

- regionális desztináció-menedzsment, mely – az ÉM-RMI és a NORDA együttműködésére épülő - szervezet felelős a régió turizmusfejlesztési stratégiája megvalósításáért, folyamatos karbantartásáért, a szakmai koordinációért, a regionális közösségi típusú turizmusmarketing megvalósításáért.
- kiemelt turisztikai térségek desztináció-menedzsment szervezete, mely térségek a korábban kifejtett területi prioritásokhoz szerveződnek, (együttműködve a megyei, kistérségi támogatókkal, menedzserekkel)
- városok, települések desztináció-menedzsmentje, melyek egy konkrét hely összefogásának szervezői.

Desztináció-menedzsmentre különösen ott van szükség, ahol a fogadóterület egy komplex, - adott esetben sok termékből álló - sajátos termékként, s fizikai és szocio-kulturális entitásként jelenik meg.

A szervezetek –melyben a turizmuson belüli és kívüli szereplők egyaránt közreműködnek - alapvető feladata:

- a desztináció-imázs, márka kialakítása,
- a konkrét termékfejlesztés stratégiák és lépések összehangolása, összefogások szervezése,
- a turizmus információs hátterének megalapozása,
- értékesítési és kommunikációs tevékenység szervezése, koordinációja,
- turisztikai vállalkozások szakmai támogatása,
- a piaci információk közvetítése az érintett szereplők felé,
- szakmai koordináció régióon belül,
- szakmai lobbizási tevékenység szervezése, azaz a desztináció-menedzsment tevékenység lényege a tudatosan felépített régió, térségi és települési turizmusmarketing tevékenység megvalósítása.

## ***2.5 Klaszter típusú turisztikai együttműködések generálása ÉMO-on***

A szervezeti rendszer az – alapvetően közösségi típusú turizmusfejlesztés és marketing tevékenységet folytató – TDM - szervezeteken túl szorosan kell, hogy kapcsolódjon, s ösztönözze a vállalkozások, közvetlen piaci és kapcsolódó szakmai szereplők klaszter típusú együttműködését, melyek a vállalkozások, non-business szervezetek (kulturális, tudományos, képzési

stb.) kooperációjának kereteit adják, a turizmusfejlesztés, a turisztikai innovációk fő mozgatói a közös érdekek mentén.

A turisztikai klaszterek alapvető szervezési elvei lehetnek:

- turisztikai terméktípus alapú, (pl. egészségturisztikai klaszter, kulturális turizmus klasztere, lovasturisztikai klaszter stb.) ahol egy közösen működtetett klaszter-menedzsment kezdeményez, koordinál, konkrét vállalkozói, szakmai együttműködési programokat, projekteket,
- turisztikai desztináció, fogadóhelyre szerveződő, földrajzi típusú, ún. regionális klaszter amikor pl. egy város és körzete turizmusának együttműködni kész szereplőit fogja össze együttműködési rendszerbe, a különböző területeken érintett vállalkozások révén az adott terület komplex turisztikai kínálatának kialakítása, értékesítése érdekében.

A turisztikai klasztereken belül több konkrét együttműködési megállapodás-rendszer jöhet létre a részes klaszter-tagok, avagy külső szereplők között, annak érdekében, hogy egyes konkrét projektek, termékek, kínálat, attrakció közös kialakítását, működtetését megvalósítsák. Ezen megállapodásokban, szerződésekben rögzített hálózati együttműködések, a klaszterek működésének konkrét eredményei.

Észak-Magyarországon az elmúlt időszakban három turisztikai klaszter típusú együttműködés jött létre: egészségturisztikai, palóc és az „Északi várak útján” idegenforgalmi klaszter Fűzér gesztorságával. Utóbbi fejlesztésében személyesen is közreműködtünk.

**Az ÉMOP 2010-1.2.1. Regionális jelentőségű klaszterek közös beruházásainak támogatása, szolgáltatásainak kialakítása és fejlesztése** című – pályázati felhívás és útmutató tanulmányozása alapján a konstrukció – közösségi turizmusfejlesztés szempontjából - **releváns célja, hogy előmozdítsa:**

- a turisztikai vállalkozások, önkormányzat, a turizmushoz kapcsolódó helyi intézmények, gazdasági szereplők és civil szféra közötti, turisztikai klaszter formában megvalósuló együttműködését.
- A térség felsőoktatási intézménye és a klaszter többi tagja közötti, partneri viszonyon alapuló, hálózati szerveződésű együttműködést,

amely kiszolgálja a turizmus és vendéglátás gazdasági szereplőinek igényeit és helyi válaszokat ad a gazdaság kihívásaira;

- a klaszter szolgáltatási palettájának kialakítását, majd bővülését, és az összhang megteremtését a közös szolgáltatások kínálata és kereslete között;
- a turisztikai klaszter együttműködés menedzsment team-jének létrehozását a támogatott projekt keretében.

A klaszterek tevékenységének és céljainak elsősorban az innováció orientált fejlesztéseket és együttműködéseket kell szolgálniuk. Miután az Észak-magyarországi régióban mindössze 12 pályázat volt támogatható, ezért komoly lobbiszerű tevékenységre lehetett számítani.

### **3. KÖZÖSSÉGI TURIZMUSFEJLESZTÉS A GYAKORLATBAN**

#### ***3.1 TDM létesítési pályázat***

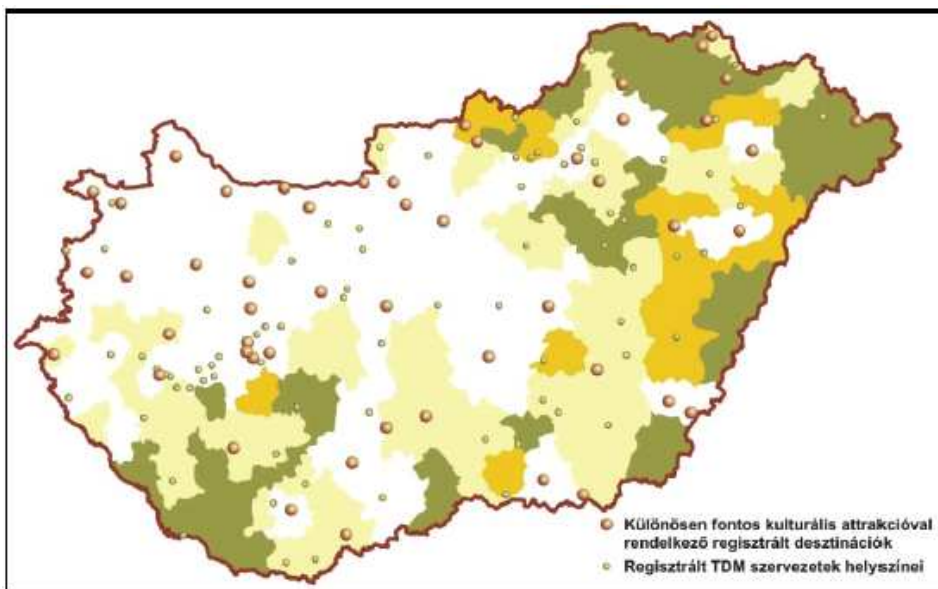
A TDM rendszer lényege, hogy az adott városi, térségi vagy kistérségi fogadóterületen a turisztikai szereplőket összekapcsoló, alulról építkező hálózat jön létre. Az önkormányzat, a turizmusban érdekelt vállalkozások, szakmai és civil szervezetek önkéntességen alapuló egységeként működő TDM-ek az adott térség összes turizmussal kapcsolatos szakmai és menedzsment feladatait lennének hivatottak ellátni.

„Első TDM-Nap” címmel 2009. december 1-jén az Önkormányzati Minisztérium Turisztikai Szakállamtitkársága és a Turizmus Trend szervezésében sikeresen lezajlott a Turisztikai Desztinációs Menedzsment (TDM) fórum a budapesti Expo Hotelben[18].

Dr. Kovács Miklós turisztikai szakállamtitkár ismertette a TDM pályázati folyamatok akkori állását. A rendezvény időpontjában még le nem zárult pályázatra a 131 előzetesen regisztráltból 50 jelentkezés érkezett be. Az önkritikus beszámoló elismerte ugyan, hogy a TDM pályázat késett, és bonyolultsága dacára sok kérdést tisztázatlanul hagyott, ugyanakkor pozitívum, hogy fontos katalizátor szerepet töltött be. Hatására javult a turizmus szereplőinek együttműködése, önkéntes szerveződések jöttek létre.

Bár a pályázati költségvetés csak 25 százaléknyi marketing büdzsét tartalmazhat, a megvalósítás két évében ez is 7-800 millió többlet

marketingforrást jelent. Az akkori bejelentés szerint 2010-ben újra kiírják a helyi TDM-ek létesítésére szóló pályázatokat, és indul a térségi szint kiépítése is, s 35 százalékra növelik a marketing költségek arányát, és döntést hoznak az informatikai rendszert illetően is.



#### **4. ábra:** Regisztrált TDM szervezetek

Forrás: Kulturális turizmus fejlesztési stratégia 42.p.

Az Észak-Magyarországi térségi TDM pályázat tapasztalatairól és problémáiról Tóthné Bánszki Zsuzsa, egri kistérségi koordinátor, Heves megyei vezető koordinátor az Észak-Magyarországi Regionális Fejlesztési Ügynökség (NORDA) képviselőjében számolt be. Mint elmondta a 28 helyi TDM-re regisztráltból végül tizenketten adtak be pályázatot, ketten térségi szinten is pályáztak.

A térségi TDM-re pályázók száma is lényegesen alacsonyabb lett a vártnál, aminek fő okaként nemcsak a kiírás bonyolultságát, de a térségi szint kidolgozatlanosságát is hangsúlyozta az előadó. Térségi szinten nincs közvetlen bevétel a turizmusból, így felmerül a kérdés, ki fedezi a 3 fős szervezet fenntartását és az ötéves fenntartási időre a 30 milliós előírt éves marketing büdzsét. Ezen a szinten a szükséges infrastruktúrára már nem kell beruházni, viszont túl kevés a marketing keret.

Pozitívum viszont a közös gondolkodás felerősítése, az együttműködés megindulása. Az előadó megoldandó feladatként sorolta fel az érdekeltség felerősítését a TDM tagja számára.

Tisztázandók továbbá a feladat elhatárolások, ki kell szűrni a párhuzamosságokat. Hosszú évtizedeken át, amíg nem volt egyértelmű, kinek a feladata a térségi turisztikai marketing, sok és sokféle szervezet - Tourinformok, Kistérségi Fejlesztési Tanácsok, különféle egyesületek, RMI-k, sőt LEADER akciócsoportok - alakult, hogy ezt az űrt kitöltse. A jövő nagy feladata közöttük az együttműködés feltételeinek tisztázása.

A „Feladatmegosztás a TDM szervezeti szintek között” kérdésre Hídvéginé Molnár Judit, az Észak-Magyarországi Regionális Marketing Igazgatóság igazgatója kísérelte meg a válaszadást. A régió 2005 óta következetesen képviseli a TDM szervezetek szükségességének ügyét. Ők vállalkoztak elsőként térségi TDM-ek létrehozására is.

A pályázat uniformizáltsága és elvárásai azonban nagy nehézséget okoznak, hiszen a hat kijelölt régiós térség turisztikai potenciálja nagyon eltérő. 2013-ra a nyertes pályázóknak olyan arányú vendégéjszaka szám növekedést kellene elérnie, ami több esetben kérdéses. Eger jelenleg is akár tízszer több vendégéjszakát realizál, mint pl. Aggtelek térsége. Álláspontja szerint minden szinten nagyjából azonosak a feladatok, csak a nagyságrendben, hangsúlyokban van eltérés, és a kompetenciákat a közös munka során kell tisztázni.

A 2010. szeptember 08.-i hajdúszoboszlói TDM- projektindítón Víg Tamás, a Magyar Turizmus Zrt. TDM- koordinátora a pályázati tapasztalatokról és a rendszer jövőjéről adott tájékoztatást [8].

Előadásából kiderült, hogy az egyes régiókban igen eltérő volt a pályázók aktivitása, ennek eredményeként a Dél- Alföldön egyetlen nyertes pályázat sem akadt, Észak-Magyarországon és a Közép-Dunántúlon ezzel szemben 11-11 pályázó számíthat támogatásra. Ugyanakkor arra is felhívta a figyelmet, hogy az országsszerte összesen regisztrált 40 pályázó lefedi - Budapestet leszámítva - hazánk turizmusának 2/3-át.

A várhatóan (?) még 2010-ben kiírásra kerülő új TDM- pályázattal kapcsolatban arról tájékoztattott, hogy helyi, térségi és remélhetőleg régiós szinten (Észak-Magyarország és Balaton) is meghirdetik majd. Hozzátette, hogy a következő pályázatnál fontos lesz a szintek közötti

átjárhatóság, a pályázóktól kevesebb koncepcionális anyagot várnak el, és nagyon hangsúlyt kapnak a bevételt eredményező projektelemek.

Tervezik a kisebb léptékű TDM-ek támogatását is, de kihangsúlyozta, hogy nem mindenhol és mindenáron. Folyik a TDM- minősítő rendszer kidolgozása is.

A TDM kezdeményezések és ütemezés a Magyar Turizmus Zrt. Regionális Marketing Igazgatóság és a Norda Ügynökség szoros szakmai együttműködésében és aktív szakértői közreműködéssel valósult meg:

- 2006. második felében az ÉM-RMI – TDM tájékoztató road-show-t rendezett a Norda Kapcsolat Projekt keretében az Észak-magyarországi ROP-ban meghatározott hat térségben 19 alkalommal térségi, megyei és régiós szinten.
- 2007-ben megjelent a Lépésről lépésre - TDM Észak-magyarországi szakmai útmutató/kézikönyv. Az országban elsőként készült módszertani régiós segédeszköz TDM témában.
- 2008. szeptemberében 13 helyszínen megrendezésre került a régióban a TDM tájékoztatási road-show. Ezen viszonylag szűkebb körben a konkrét együttműködések realizálása és a pályázatokra való aktív felkészülés és a térségi együttműködések hatékony elősegítése volt a cél.
- A turisztikai desztinációs menedzsmenttel kapcsolatos regionális, felkészülési folyamat következő fontos része volt a RIB által szervezett Dél-tiroli tanulmányút 2008-2009-ben.

2009. április 16-án megjelent a ROP keretében a TDM Szervezetek fejlesztésére irányuló pályázati kiírás (ÉMOP-2008-2.3.1). Helyi szintű TDM-ek, valamint tematikus termék alapú klaszterek kialakítására, szakmai tevékenységükre lehetett pályázni.

A csak Észak-Magyarországon kiírt térségi TDM pályázatok határidejét 2009. november 30-ig kitölték szakmai indokok alapján a régiós szereplők kérésére a kiírók. 85% vissza nem térítendő támogatást lehetett elérni. A keretösszeg 1,105 milliárd forint volt. 2010.-ben 9 helyi TDM és két térségi TDM nyert támogatást [6].

2010. áprilisától elkezdődtek a régiós TDM-ek kialakításával kapcsolatos szakértői egyeztetések a Turisztikai Szakállamtitkárság, a TDM országos koordináció, az ÉM Regionális Fejlesztési Ügynökség és az ÉMRMI szakértői részvételével.

A régiós sajátosságok miatt, - a humán és anyagi erőforrások hiánya – a térségi lett volna az a szint, mely a kohéziót be tudta volna indítani és a piaci szempontokat is figyelembe véve, a helyi fejlesztéseket is generálhatta volna. A pályázati struktúra a helyi szintek fejlesztését helyezte előtérbe, és a koncentrációt, a humán erőforrásokat, a kevés szakembert is ide irányította, így a térségi pályázatok háttérbe szorultak, ebből kifolyólag, szinte csak a termékfejlesztés, helyi szintű, csekély mértékű infrastruktúra- és szervezetfejlesztés valósulhatott meg. A pályázat nagyon kemény keretek és belső korlátok közé szorította a pályázókat.

### **3.2 Közösségi turizmusfejlesztés Zemplénben**

Zemplénben 1998-ban kezdődött meg a közösségi turizmusfejlesztési tevékenység a Magyar Turizmus Rt. Kutatás- Fejlesztési Igazgatóságának „Zemplén térségi turizmusfejlesztési terv” készítésére vonatkozó megbízásával. A témakörrel korábbi publikációinkban már foglalkoztam, ezért itt csupán az újabb fejleményekről adok számot.

#### **1. A helyi desztináció menedzsement szervezetek létrehozása**

Zemplénben négy tourinform iroda működési körében formálódtak olyan helyi szakmai közösségek, melyek alulról építkezően, a helyi turizmussal, vendéglátással foglalkozó, - s az ezekhez kötődő - intézmények, vállalkozások igényeinek artikulálására, szolgálatára szerveződtek.

Az egyes irodák: Abaújszántón az Abaúj-hegyalja, Sárospatakon a város és bodrogi, Tokaj-hegyaljai vonzáskörzetének, Sátoraljaújhelyen szintén a város és Felső-Bodrogköz, valamint a Hegyköz, míg Tokajban a város és a Tokaj-hegyaljai borvidék déli részének turisztikai szereplőit, egyesületeit segítették a helyi önkormányzatokkal együttműködésben.

A Zemplén térség északi részén pedig a sajátos nemzetiségi, ökológiai, kulturális és határon átnyúló kapcsolatokra épülő Zemplén-Hegyköz HTDM kezdeményezésére egy ötödik egyesület is működik, mely információs irodával is rendelkezik.

A NORDA előminősítő pályázati felhívására lehetővé tette, hogy mind az öt helyi szerveződés eséllyel foglalkozzék a helyi turisztikai desztináció menedzsement szervezet ÉMOP forrású támogatással való továbbfejlesztésével.

A regisztrációra jogosultak köre tekintetében a felhívás deklarálta, hogy a későbbi pályázat során egyesületek, vagy non-profit kft-k részesülhetnek támogatásban. Ennek megfelelően a felhívásra olyan szervezet adhatta be az adatlapot, amely képes és kész volt a TDM szervezet megalakítására és a létrejövő szervezetnek tagja lesz.

A megalakulás előtt álló TDM szervezet fejlesztésére vonatkozó pályázatok esetén a Vezető Partner szervezetnek (többnyire önkormányzat, vagy egyesület) kellett benyújtania az adatlapot és a pályázati dokumentációt a TDM szervezet fejlesztésére, a Támogatási Szerződés megkötése azonban már a megalakult TDM szervezettel történik.

Szakmai jogosultsági kritériumok tekintetében a Támogatási Nyilatkozatra a szakmai regisztrációs eljárás eredményeként azok a tervezett fejlesztések, és az általuk képviselt desztinációk jogosultak, melyek következő feltételeket teljesítik:

- a Helyi TDM szervezetet alkotó településeken a vendégéjszakák (kereskedelmi és magán összesen) éves száma meghaladja az évi 25 ezer vendégéjszakát (ezt az értéket az egymással összefogó településeknek kellett együttesen biztosítaniuk),
- a desztináció önálló turisztikai információs (pl. Tourinform) irodával rendelkezzen,
- a helyi TDM szervezetet alkotó településeken IFA bevétel nagysága (Ft/év) 2006-ban meghaladja a 2 millió Ft-t (ezt az értéket az egymással összefogó településeknek kellett együttesen biztosítaniuk),
- 1 települési önkormányzat csak 1 helyi TDM szervezetnek lehet a tagja.

Az előminősítési feltételek közzétételét követően személyes közreműködéssel igyekeztem olyan térségi összhangot kialakítani, amelyben mind az öt potenciális pályázó eséllyel nyújthatja be elképzeléseit a NORDA és az ÉM-RMI által felkért szakmai zsűrinek.

Bár a helyi egyesületek már működtek, ám a szakmai jogosultsági feltételeknek csupán a Sárospatak Turizmusáért Egyesület felelt meg maradéktalanul. A többi potenciális helyi tdm kialakításában érdekelt szövetségeseket kerestek, miután a KSH települési szintű idegenforgalmi

adóbevételeket és vendégéjszaka számokat tartalmazó 2006. évre vonatkozó statisztikáit tanulmányozták.

Ennek a szövetségkeresésnek azonban részben szakmai, részben politikai korlátai jelentek meg, melyek áthidalásában, az egészséges kompromisszumok kialakításában végül is eredményes volt a munkánk:

A térség nemzetközi híré településének, Tokajnak a helyi tdm alakításához nem álltak rendelkezésre a megkívánt teljesítménymutatók, ennek kiegészítésére sikerült megnyerni Szerencs város Önkormányzatának (és ezen keresztül kistérségének) támogatását.

Hasonlóan eredményes volt Sátoraljaújhely orientálása önálló pályázat benyújtására, s szintén önállóan pályázott a Telkibánya központú Abaúj-hegylajai tagokat tömörítő Aba Turisztikai Egyesület is.

A Füzér központú ötödik pályázó nem tudta felmutatni az előminősítéshez megkívánt turisztikai teljesítményt, ám szakmai koncepciójában fellelhető az a növekedési potenciál, mely esélyessé tette pályázatukat.

Az előminősítésekre készített szakmai tartalmak kialakításánál figyelemmel kellett lenni a helyi – térségi – regionális szintek közötti tervezett munkamegosztásra.

A fejleszteni tervezett tevékenységi körök definiálásánál a maximálisan tervezhető 40-50 Mft nagyságú forrásra, illetve annak belső arányaira vonatkozóan a benyújtás előtti zempléni road-show keretében a NORDA munkatársa az alábbi sarokpontok alkalmazását ajánlotta:

- Előkészítés költségeire (tanulmányok, engedélyek stb.) max. 6%
- Projektmenedzsment költségekre: max. 4%
- Turisztikai információs iroda kialakítására, eszközbeszerzésre: max. 10%
- A tényleges turisztikai szakmai tartalom fejlesztésére. 80%.

Végül az előminősítő pályázaton Zemplénből mind az öt kezdeményezést támogatta a szakmai zsűri, melyek közül háromnak: a telkibányai Aba Turisztikai Egyesületnek, valamint Sátoraljaújhely és Tokaj Önkormányzatainak sikerült a második körben eredményt elérnie és 20-34 Mft támogatáshoz jutnia.

## 2. Közösségi turizmusfejlesztés: a Tokaj – Zemplén térségi TDM szervezet létrehozásának kezdeményezése

a). A térségi szervezet előkészítő megbeszélésein a kialakítás kapcsán az első tisztázandó kérdés volt, hogy *kik a stakeholder-ek és kik legyenek az alapítók?*

A közösségi turizmusfejlesztés egyik kritériuma az érdekeltek és érintettek legszélesebb körben történő bevonása. A *turisztikai együttműködések* vizsgálata az elmúlt évtizedek kedvelt témájává vált, számos szerző foglalkozott a turisztikai partnerségek kialakulásával és azok fejlődésével mind elméleti síkon, mind konkrét esettanulmányok formájában.

Elsősorban a turizmusfejlesztés során oly sokszor tapasztalható koordináció és kohézió hiányából fakadó negatív következmények hívták fel a turizmusban tevékenykedők figyelmét az "érdekelt felek" integrációjának szükségességére.

Mivel a turizmus szektorban számos szereplő tevékenykedik, meglehetősen nagy kihívást jelent az érintett és érdekeltek – egyének, szervezetek – céljainak és tevékenységeinek az összehangolása. A turizmus szereplőinek körében ez a következőképpen alakul [11]:

- *Érdekeltek* a turizmus fejlesztésében mindazok, akik abból közvetlenül vagy közvetve élnek, s aktív részvételükkel biztosítják a termék minőségét.
- *Érintettek* azok, akiknek nincs közvetlen anyagi hasznuk a turizmus fejlődéséből, de annak hatásait (el)viselni kénytelenek.

A helyi és a térségi szintű turisztikai fejlesztések célja elsősorban az, hogy

- bővítse az érdekeltek körét, valamint
- az érintettek minél szélesebb körét érdekeltté tegye a turizmus fejlesztésében.

Ma már a hazai nyelvhasználatban is kezd elterjedni a *stakeholder* kifejezés, amely az *érintettek és érdekeltek összefoglaló terminológiája*.

Az elvégzendő feladat Zemplénben is jellemzően közösségi jellegű, ezért a szervezet kialakításában a közösségi érdek súlyozott jelenléte kívánatos, azaz a tulajdonosi körben a nagyobb tulajdonrészt azok a szereplők birtokolják, akik ezt testesítik meg.

A térségi TDM megalakításában is döntő szerepet kell játszaniuk a turisztikai szempontból frekventált települések önkormányzatainak (helyi egyesületeken keresztül), a szakmai és a turizmushoz akár áttételesen is kapcsolódó civil szervezeteknek, a zempléni vállalkozásfejlesztési szervezeteknek és azon (nem csak turisztikai-vendéglátó) vállalkozásoknak, melyek a Zemplén régióban jelentős szerepet játszanak a beutazó turizmus szervezésében, illetve lebonyolításában.

A Leader programok mintájára a vegyes összetételű, vagyis önkormányzati és vállalkozói, valamint civil szervezetek közös alakításában létrejövő TDM-ek megalakítását tartjuk célszerűnek, annak sajátos előnyei miatt.

b). A Tokaj – Zemplén térségi turisztikai desztináció menedzsment szervezet tevékenységi körének körvonalazása volt a második tisztázandó kérdés:

Az előminősítésre kiírt pályázat az alábbi szakmai kritériumokat állította a térségi tdm támogatásra pályázni kívánók elé:

- a térségi TDM szervezetet alkotó településeken a vendégéjszakák (kereskedelmi és magán összesen) éves száma meghaladja az évi 180 ezer vendégéjszakát (ezt az értéket az egymással összefogó településeknek kell együttesen biztosítaniuk),
- a desztináció önálló turisztikai információs (pl. Tourinform) irodával rendelkezzen,
- a térségi TDM szervezetet alkotó településeken IFA bevétel nagysága (Ft/év) 2006-ban meghaladja az 5 millió Ft-t (ezt az értéket az egymással összefogó településeknek kell együttesen biztosítaniuk),
- 1 települési önkormányzat csak 1 térségi TDM szervezetnek lehet a tagja.

Ezen kritériumokat Zemplén turisztikai régió a TDM pályázatban ugyan tudta volna teljesíteni, ám a fenntartáshoz vállalandó tagi hozzájárulás mértéke meghaladta a felelős tehervállalási képességet.

c). Az előminősítő pályázatban is szükséges volt vázolni azt az erősen vitatott kérdést, hogy *miként kerüljön menedzselésre a térségi tdm szervezet?*

Ezen kérdéskörhöz kapcsolódóan tisztázásra várt, hogy *hol legyen a térségi tdm szervezet székhelye*, s ki, milyen szervezeti keretek között végezze a program menedzselését?

A tevékenység és a menedzselés tervezése során érdemes volt figyelembe venni, hogy:

- 5 éves fenntartási kötelezettséget ír elő a pályázat – a pályázatban foglaltakat eddig kötelező fenntartani,
- Uniós forrásból a működés nem támogatható, tehát a tagdíjakból, esetleges bevételekből kell a fenntartási idő alatt biztosítani:
  - A béreket és járulékokat (min. 3 fő)
  - A rezsiköltségeket.

Ezekben a fajsúlyos kérdésekben sajnos nagyon vontatottan formálódott a megegyezés, mely mögött helyi, városi érdekek mögé rejtett erős személyes ambíció sejlett fel.

A szervezeti formát illetően megítélésünk szerint az alulról jövő, spontán kezdeményezések eredményeként már működő, s a pályázati rendszer követelményei és finanszírozási feltételei szerint átalakuló, kibővülő egyesületek kialakult gyakorlatának elfogadása lehetne a helyes megoldás, azzal a támogatási szerződésekben általános feltétellel, hogy a fejlesztési forrásokat elkülönített nyilvántartás keretében, pl. alszámlán kezeljék a nyertes szervezetek a monitoring gördülékeny végrehajthatósága érdekében.

Utóbbi elvnek az érvényesülése esetén a Sárospatakon működő, önkormányzati tulajdonú SIDINFO non-profit kft. lehetne a Tokaj – Zemplén térségi TDM munkaszervezete.

Az előminősítési pályázat benyújtási határidejére végül is a projektmenedzser szervezet és személy megjelölése nélkül lehetett a térségi együttműködés minimumát megteremtve a pályázatot benyújtani, melynek eredményeként Sárospatak Város Önkormányzata kapott „támogatásra javasolt, feltételekkel” minősítés mellett lehetőséget a térségi tdm szervezet pályázat útján való fejlesztéséhez.

A 2009. évi eredménytelen pályázat tapasztalatainak feldolgozása után reálisnak látszik, hogy – újabb és módosított fenntartási feltételű térségi TDM pályázat kiírása esetén - a Tokaj – Zemplén turisztikai desztinációban az érintett helyi tdm egyesületek teljes körével sikerül létrehozni és - az idelátogató turisták és a térség vállalkozásai, lakossága egyidejű megelégedésére - működtetni a térségi turisztikai desztináció menedzsmnt szervezetet.

### **3. Közösségi turizmusfejlesztés: Sárospataki kulturális turisztikai klaszter szervezésének kezdeményezése**

A **kulturális turizmus** magába foglalja a kulturális örökség elemeinek, a nemzet jelenkori kultúráját, művészetét bemutató programoknak, rendezvényeknek és az egyházi - vallási helyszíneknek, szellemi és fizikai rekreációs létesítményeknek a turisztikai célú hasznosítását. A kulturális turizmus minőségi megkülönböztetést jelent a turizmus más típusaival szemben.

Bár a kulturális turizmusnak nincs egyértelmű definíciója, a fenti kultúra meghatározásból, meg a Kulturális Turizmus Éve 2009 honlapjának tartalmából (<http://kultura.itthon.hu/index.php>) következően is részének tekinthetők mindazon természeti és emberalkotta adottságaink, programjaink melyek miatt a várost és vonzáskörzetét az ide látogatók felkeresik, s melyekkel az itt élők maguk is büszkélkedhetnek.

A kulturális turizmus jelentősége az OKM Kulturális Turizmus Stratégiája szűkített értelmezésében [16]:

- Az épített értékek hasznosításával elősegíti azok védelmét, jövedelmet biztosít a karbantartáshoz.
- Elősegíti a tradíciók, szokások élővé tételét és fennmaradását
- Közvetítő szerepet tölt be a különböző kultúrák között
- Hozzájárul a területi különbségek kiegyenlítéséhez
- Növeli a kulturális kínálatot
- Ösztönzi a munkahelyek számának növekedését
- Lehetőséget biztosít az életminőség javulására
- Megismerteti az embereket más kultúrákkal.

**Sárospatak 2006-ban** elnyerte a „**Kultúra Magyar Városa**” kitüntető címet, s talán ez az elismerés is jelzi, miszerint a város történelmi múltjára, szellemi és épített, tárgyi örökségére építve törekszik arra, hogy mind lakói, mind az ide látogató hazai és külföldi vendégei megérezzék egyediségét. Ez a „genius loci” ihlette arra megtapasztalóit, hogy némi túlzással “Bodrog-parti Athén”, a “Magyar Cambridge”, “Szent föld”jelzővel illessék [17].

A Magyar Turizmus Zrt. minden évben különdíjat ajánl fel az „Az Év települése” verseny nyertesének. Az MT Zrt. meglévő kommunikációs csatornáival segítségével segíti a nyertes város turisztikai kínálatának,

programjainak, eseményeinek népszerűsítését. A vendégszeretetükről ismert patakiak mindent megtesznek azért, hogy a látogató és üdülő vendég itt otthon érezhesse magát. Mindezzel városunk **2007-ben kiérdemelte “Az Év Települése”** címet. A Magyar Televízió Főtér című műsora által meghirdetett verseny nyertese 2008-ban a nemzeti turisztikai marketing-szervezet kiemelt promóciós támogatását élvezhette.

A Világörökségi címet elnyert tokaj-hegyeljai borvidékhez tartozó települések térségi összefogáson alapuló turizmusfejlesztési programot dolgoztak ki a szélesen értelmezett kulturális turizmus témákhoz kapcsolódóan két ROP 1.1.2-es pályázat (Összefogással Tokaj Világörökségéért I. és II.) támogatásával. E program keretében **Sárospatakon felújították az ún. Új-bátyát**, amely így látványbátyaként funkcionál. Az épületben 2007 óta a SIDINFO Kft üzemeltetésében működik a városi tourinform turisztikai információs központ, több interaktív kiállítótér, valamint egy konferenciaterem. Szintén e program keretében **építették ki** a várfal és a Bodrog folyó közötti területen a szabadtéri színpadot és nézőteret tartalmazó **Vízi-kapu elnevezésű rendezvényteret**.

Az Európai Bizottság 2006-ban első alkalommal pályázatot írt ki ún. „European Destinations of Excellence”, tehát „Kiváló Európai Desztinációk” témában. A díjazásban részesülő desztinációk a promóciós támogatások mellett az ún. „Best Emerging Rural Destinations”, tehát a „Legjobban fejlődő vidéki desztináció” címet is elnyerik, melynek használatára jogosultak. **2008-ban az élő hagyományokat őrző desztinációk versenyén Sárospatak a döntőbe került és díjazásban részesült**, a Sárospatak Turizmusáért Egyesület munkaszervezete: a SIDINFI Nonprofit kft által összeállított "Pünkösdi Szent Erzsébet Napok Sárospatakon" című pályázatával.

A turizmuson belül tehát Sárospatakon és környezetében hagyományosan és napjainkban is egyre nagyobb szerep jut a kulturális turizmusnak. A jelenség lényegében:

- az utóbbi évtizedek fogyasztói szokásainak változásával,
- a diszkracionális jövedelem növekedésével, annak megváltozott költségi szokásaival,
- illetve elsősorban a kulturális igények iránti kereslet növekedésével magyarázható.

Sárospatak és Zemplénre fókuszáló szellemi „vonzáskörzete” számára tehát a turizmus-vendéglátás területén belül a „kulturális turizmus” az a gyűjtőfogalom, amely mentén a turisztikai klaszter együttműködési hálózat sajátos, egyedi tartalmú koncepcióval támogatható.

**A sárospataki kulturális turizmus meglévő, vagy potenciális építőkövei,** melyek egyben a fejlesztése lehetséges célrendszerét is meghatározzák:

- Sárospatak város és a turisztikai látnivalóként felkínálható vonzáskörzeti falvak településképe, épületei,
- Múzeumok, várak, várkastélyok és más műemlékek,
- Tematikus (bor-, vár-, vallási-, stb.) útvonalak,
- Fesztiválok, konferenciák, rendezvények,
- Vallási rendezvények, kultúrtörténeti zarándokhelyek,
- Tokaji történelmi borvidék – kultúrtáj, mint UNESCO Világörökség,
- Térségi bor-gasztronómiai kínálat,
- Képzőművészeti kiállítások,
- Művészeti (zene, tánc, képzőművészet, stb.) alkotótáborok, akadémiák,
- Képzési – oktatási programok,
- Helyi, térségi élő hagyományok (életmód, tánc, helyi termékek gyártása és értékesítése) bemutatása, megtekintése,
- Fizikai és szellemi rekreáció (sport, termál, vízi-és vízparti programok).

**A sárospataki kulturális turizmus fejlesztésére szerveződő klaszter tervezett jellemzői**

A klaszter létrehozása és 40 MFt nagyságrendű támogatási forrás megpályázása azt a szerves fejlődést kívánja folytatni és felerősíteni, amely az elmúlt évek során a SIDINFO önkormányzati tulajdonú nonprofit Kft. létrehozásával az Újbástya Rendezvénycentrum bázisán a turizmus közösségi fejlesztése terén megindult.

Ennek biztosítékeként a SIDINFO Kft keretei között a kétéves támogatott időtartam alatt a klaszter menedzsment humán feltételeit és szakmai háttérét célszerű megerősíteni, azaz egy olyan városi turizmusmarketing műhelyt (csoportot) létrehozni, mely az előbbieken felsorolt fejlesztendő tevékenységek keretei között a város és vonzáskörzete kulturális turizmusának összefogójává, összehangolójává és fejlesztőjévé válik.

Az induló klaszter koncepciója a városi turisztikai szakmai együttműködés megteremtését, szakmai irányultságának, tevékenységének stratégiai és taktikai szintű megfogalmazását, innovatív turisztikai K+F elindítását, szakmai műhely kialakítását célozza [15].

### **A koncepció keretében megvalósításra ajánlott tevékenységek:**

- Felelős, hozzáértő és ambiciózus, idegen nyelveket beszélő klasztermenedzsment team létrehozása a hálózatos együttműködés működtetésére, folyamatos tartalmi és létszámbeli bővítésére.
- A tudatos és koordinált turizmus-marketing megteremtése, majd fejlesztése: marketingkutatáson alapuló turizmuspiaci helyzetelemzés, ennek alapján klaszter koncepció és célrendszer, turizmusmarketing stratégia és program kimunkálása, az ÉMOP 2010-1.2.1. pályázatban kötelezően vállalandó nyilvánosság biztosítása.
- Kutatás-fejlesztés keretében turisztikai termékfejlesztés megtervezése, a város és környezete turisztikai kínálatának a beutazást szervező külföldi és hazai tour-operátorok számára kiejánlható, értékesíthető turisztikai csomagokká fejlesztése, közös turisztikai célú innovatív fejlesztések előkészítése.
- Együttműködésünk, közösségi turisztikai innovációink egyfajta sárospataki kulturális turizmusfejlesztési modellben való megfogalmazása. Ennek megjelenítésére kiállítások, konferenciák, work shop-ok szervezése, hazai és külföldi turisztikai kiállításokon, konferenciákon való részvétel.
- Pályázati, turisztikai innovációs információgyűjtés-és feldolgozás, tudásbázis létrehozása a klaszter tevékenységéhez kapcsolódóan és azok alapján széleskörű információszolgáltatás a klaszter tagjai számára.
- Best practice (jó megoldások) feltárása és adaptálása, turizmusmarketing szakmai műhely működtetése a hazai turizmus K+F szakma szakembereivel, turisztikai benchmarking klub, szakmai találkozók szervezése.

### **Sárospatak számára relevánsan fejleszthető tevékenységek:**

- Adminisztráció, kapcsolattartás, új tagok felkutatása;
- Benchmarking klub üzemeltetése, jó megoldások feltárása és adaptálása, üzletember találkozók szervezése;

- Projektgenerálás, közös kutatás-fejlesztési tevékenység (termék- és technológiafejlesztés) megszervezése, közös projektek előkészítése és továbbfejlesztése;
- Előadások, kiállítások, konferenciák szervezése, valamint hazai és külföldi tanulmányutakon, konferenciákon való részvétel;
- A klaszterek tevékenységéhez kapcsolódó pályázati, szakértői, kompetencia, termelési, innovációs, beszállítói, logisztikai adatbázisok létrehozása és azok alapján széleskörű információszolgáltatás a klaszter tagjai számára;
- Marketing, piacelemző és piackutató tevékenység, közös arculat kialakítása, igényfeltáró kutatások, nyilvánosság biztosítása.

A közösségi turizmusfejlesztés során az elmúlt 12 évben Zemplénben szerzett tapasztalataim alapján a régióban élő szakemberekkel [6] egyetértve azt a szakmai véleményt erősítem, miszerint:

- Előbb az attrakció fejlesztésekre, feladatokra, ezek jól strukturált megosztására kellene koncentrálnunk és olyan közösségi turisztikai szolgáltatásokat kellene kidolgozni, amelyek a létrejövő TDM szervezetek működését, együttműködését elősegítik.
- Az Észak-magyarországi régióban továbbra is az NTS stratégiai irányokra kellene koncentrálni, figyelembe véve a regionális és helyi turizmusfejlesztési stratégiákban és operatív programban megfogalmazottakat.
- A tervezésnél jobban figyelembe kellene venni a térségek sajátosságait. Az eltérő régiós specifikumok miatt nem lehet a régiók, térségek turisztikai fejlesztését uniformizálni, hiszen eltérők az adottságok, sajátosságok, és szakmai specifikumok, mind a vendég és bevételi adatokban, mind a pénzügyi-és humán erőforrások terén.
- Az ismert attrakció, szálláshely fejlesztések szempontjából is érdemes hangsúlyozni a TDM szervezetek fontosságát. Azt hogy milyen hatékonyan fognak ezek a fejlesztések kikerülni a turisztikai piacra, és hogy mi módon fognak a kínálatuknak megfelelő keresletet generálni a térségekben, régióinkban nem minden pályázó veszi komolyan.
- Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy önkormányzati szinten nem mindig hatékony az általuk fenntartott turisztikai attrakciók piaci értékesítése. Ezért is sürgető feladat a TDM szervezetek gyorsabb fejlesztése, hisz a szakmailag megerősített TDM-ek képessé tehetők a piaci elvárásoknak megfelelő turisztikai termécsomagok kialakítására, valamint értékesítésére belföldön, külföldön egyaránt, a TDM szintek feladatmegosztásának megfelelően.

## Irodalomjegyzék

- [1.] A turizmusról szóló törvény koncepciója <http://www.mth.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=83>
- [2.] Az Európai Parlament állásfoglalása a fenntartható európai idegenforgalom új távlatairól és új kihívásairól (2004/2229(INI)) <http://www.mth.gov.hu/main.php?folderID=840>
- [3.] Az UNWTO 2001. közgyűlésén elfogadott nyilatkozatok [http://itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus\\_Bulletin/01\\_12/Ta1.htm](http://itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/01_12/Ta1.htm)
- [4.] Barkó B.: Európa kapujában. A magyar turizmusfejlesztés lehetőségei az ír példa tükrében szakdolgozat, BGF-KKFK, Budapest, 2004.
- [5.] Dankó L.: Turisztikai desztináció menedzsment kialakítása és megvalósítása Zemplénben Marketingkaleidoszkóp 2008. ME-MI, Miskolc, 2008. pp. 188-208.
- [6.] Hidvéginé Molnár J.: Turisztikai desztináció menedzsment helyzete régiókban [www.turizmusonline.hu/download.php?id=5184](http://www.turizmusonline.hu/download.php?id=5184)
- [7.] [http://www.bm.gov.hu/web/portal.nsf/web\\_hir\\_cat/C5A2B48D417B35ABC1257684005EC614](http://www.bm.gov.hu/web/portal.nsf/web_hir_cat/C5A2B48D417B35ABC1257684005EC614)
- [8.] [http://www.turizmusonline.hu/cikk/unios\\_bosegszaru\\_a\\_nyertes\\_tdm\\_ek\\_ujra\\_palyazhatnak](http://www.turizmusonline.hu/cikk/unios_bosegszaru_a_nyertes_tdm_ek_ujra_palyazhatnak)
- [9.] Kulturális turizmus fejlesztési stratégia Budai és Barta kft, Budapest, 2009. <http://www.bm.gov.hu/web/portal.nsf/dokumentumtar>
- [10.] Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia Turizmus Bulletin 2006. 03. <http://www.mth.gov.hu/main.php?folderID=936>
- [11.] Raffay Á.: Stakeholderek bevonása a városi turizmusfejlesztésbe [http://twilight.vein.hu/phd\\_dolgozatok/raffayagnes/tezis.pdf](http://twilight.vein.hu/phd_dolgozatok/raffayagnes/tezis.pdf)
- [12.] Tasnádi J.: A turizmus az Európai Unióban és Magyarországon MKIK, Budapest <http://profitalhatsz.mkik.hu/vallalkozok/Turizmus.pdf>
- [13.] Tourism 2020 Vision [http://www.world-tourism.org/market\\_research/facts/market\\_trends.htm](http://www.world-tourism.org/market_research/facts/market_trends.htm)
- [14.] Mező F.: Turizmusfejlesztés a területfejlesztésben előadás ppt. [http://www.mezoferenc.hu/pdf/okt\\_turizmusfejlesztesi-koncepcio.pdf](http://www.mezoferenc.hu/pdf/okt_turizmusfejlesztesi-koncepcio.pdf)
- [15.] Rátz T.(szerk): A kultúra szerepe a turizmusban és a városfejlesztésben <http://www.kulturpont.hu/kult-turizmus.php>
- [16.] Az OKM Kulturális Turizmus Stratégiája 2006-2010. [http://www.okm.gov.hu/letolt/kultura/hiller\\_lamperth\\_070515.pdf](http://www.okm.gov.hu/letolt/kultura/hiller_lamperth_070515.pdf)
- [17.] Rátz T.: A magyar Athén és a kálvinista Róma – kulturális üzenetek megjelenése magyar városok észlelt imázsában. Turizmus Bulletin XII/3. sz. <http://itthon.hu/szakmai-oldalak/turizmus-bulletin/turizmus-bulletin-2008-3>
- [18.] [http://www.turizmusonline.hu/cikk/az\\_elso\\_tdm\\_nap](http://www.turizmusonline.hu/cikk/az_elso_tdm_nap)



## A MARKETING-LOGISZTIKA STRATÉGIAI DIMENZIÓI

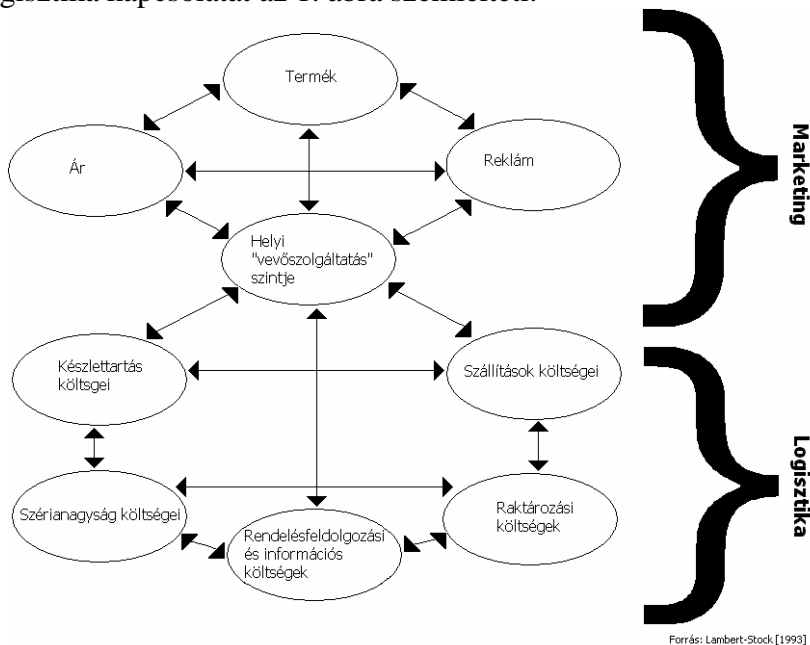
*Dr. Dankó László*

a közgazdaságtudomány kandidátusa, tanszékvezető egyetemi docens  
Miskolci Egyetem Marketing Intézet Nemzetközi Marketing Tanszék

A társadalom számára is fontos, hogy a termelő, kereskedő vállalkozások a vevőkiszolgálást a lehető legkisebb költséget és környezeti terhelést okozó logisztikai aktivitás mellett valósítsák meg. A tanulmány a logisztika és marketing kölcsönhatását vizsgálva a marketing – logisztika értelmezését adja, taglalja a vállalati logisztika fő elemeinek stratégiai kérdéseit, majd a marketing – logisztikai stratégia kialakítását, tartalmi elemeinek definiálását és a stratégia támogató technikáit: az ECR-t és a CPFR-t mutatja be és elemzi.

### 1. A MARKETING-LOGISZTIKA

A logisztikai szakirodalom mindmáig nem egységes a marketing és a logisztika kapcsolatának definiálásában. Abban azonban nagyjából egyetértés van, hogy a jól ismert marketing eszközök közül elsősorban a disztribúció az, amely szorosan kapcsolódik a logisztikához. A marketing és logisztika kapcsolatát az 1. ábra szemlélteti.



**1. ábra:** A marketing és logisztika kapcsolódása

Az értékesítési rendszernek működése során négy fő célt kell teljesítenie:

- A piaci lefedettséget biztosítani,
- A termék jellemzőinek figyelembe vételével kialakítani az értékesítést,
- A kiszolgálási színvonalat biztosítani,
- Jövedelmezőséget elérni.

A működési célok közül a logisztika biztosítja a megfelelő kiszolgálási színvonalat és részben a jövedelmezőséget, a marketing pedig a fennmaradókat.

### ***1.1 A logisztika és a marketing kölcsönössége***

A logisztika a hagyományos felfogás szerint a marketing kiszolgálója, a marketingcélok megvalósításának eszköze. A marketingben és a logisztikában közös, hogy mindkettő:

- a) keresztmetszeti funkcióval bír a vállalatoknál;
- b) vizsgálja a termelés, beszerzés, értékesítés folyamatait;
- c) kapcsolatban van a vevővel, és a vásárlói igények kielégítésére törekszik.

A marketing és a logisztika kiegészítik egymást: a marketing stimulálja a keresletet és közvetíti a piaci impulzusokat a termelésbe, a logisztika végrehajtja a keresletkielégítést és megvalósítja a termeléshez kapcsolódó áramlási folyamatokat.

A logisztika a marketing segítője, de egyes marketingdöntésekben korlátozó tényező is lehet. A logisztikai szolgáltatási teljesítmény a vevőkiszolgálás színvonalán keresztül válik meghatározó tényezővé a piacon.

A vásárló számára ugyanis a termék a kapcsolódó szolgáltatásokkal együtt értékesül. Ezért szükséges, hogy a stratégiai marketingtervek kidolgozásakor a logisztikai koncepcióról is döntés szülessen. A logisztikai szolgáltatásokra való igény nagy mértékben függ az adott piaci szokásoktól és elvárásoktól. A jelenlegi piaci értékítélet szerint a marketing és a logisztika egyenrangúan és együttesen hat a termékek piaci versenyképességére.

A marketingnek és a logisztikának egységes, összehangolt kezelésére van szükség ahhoz, hogy megvalósuljon a vevők igényeinek minél magasabb fokú kielégítése.

## 1.2. A marketinglogisztika

A logisztikai szervezet a logisztikai célkitűzésekkel összhangban és más vállalati szervezetekkel együttműködve – az anyag-és információáramlást tervezi, szervezi, irányítja és ellenőrzi, valamint a gazdasági rendszer működtetéséhez szükséges további feltételek megteremtésében működik közre. A vállalat anyagáramlási szempontból olyan nyílt rendszernek tekinthető, amely a beszerzési és az értékesítési piacokon keresztül kapcsolódik a környezetéhez.(2. ábra)

A vállalati logisztikai rendszerek feladata a vállalat és a beszerzési valamint az értékesítési piacok közötti, továbbá a vállalaton belüli anyagáramlás és a hozzá tartozó információáramlás megszervezése, megtervezése, irányítása és ellenőrzése. Azt feltételezve, hogy az értékesítési lehetőségek korlátokat szabnak a vállalatok tevékenységének, az értékesítés felől kiinduló információáramlásnak kell kiváltania a tulajdonképpeni anyagáramot.

Ehhez kapcsolódik a második információáram, amely ahhoz szükséges, hogy az anyagáramot a beszerzési piactól a termelésen át az értékesítési piacig követni és irányítani lehessen. Az átfogó szemlélet segít a jobb szervezet kialakításához, amely biztosítja a termelés zavartalanságát, csökkenti az átfutási időket, a készleteket és lehetővé teszi a vevők, megrendelők igényeinek rugalmas kielégítését.



2. ábra: A marketing-logisztika két pólusa

**1.2.1 A marketinglogisztika** kifejezés a marketing és a logisztika szoros összefonódását fogalmazza meg. Ez a piacok célorientált befolyásolását jelenti, ami elsősorban a piaci bevezetésre és a piaci pozíciók megtartására irányul. Ebben a megközelítésben az értékesítés folyamataihoz kapcsolódik.

Ugyanakkor – megítélésünk szerint - nemcsak az értékesítési oldal, hanem - az értékesítés folyamatainak kiszolgálása érdekében - az inputokkal való ellátás is része a fogalomnak. Megközelítésünk szerint már a beszerzés is hat a termék versenyképességére, és a vállalat piaci teljesítőképességére, ezért is célszerű a két pólust egységben szemlélni és kezelni.

A beszerzési és értékesítési logisztika összehangolása a marketinglogisztika keretében hozzájárulhat a vállalati logisztikai költségek optimalizálásához is.

### **1.2.2 Elvárások a marketing-logisztikával szemben**

A marketing-logisztika a piaci kapcsolatokban válik érzékelhetővé, és a termékek piaci versenyképességében játszik kiemelt szerepet a vevőkiszolgálás színvonalán keresztül.

**A vevőkiszolgálás** a termékértékesítéshez járuló szolgáltatások összességét és azok minőségi következményeit foglalja magába (3. ábra).

A vevőkiszolgálás átfogja:

- Az áruszállítási szolgáltatást,
- A fizetési feltételeket,
- A garanciális szolgáltatásokat,
- Az alkatrész utánpótlást,
- A vevőszolgálatot.

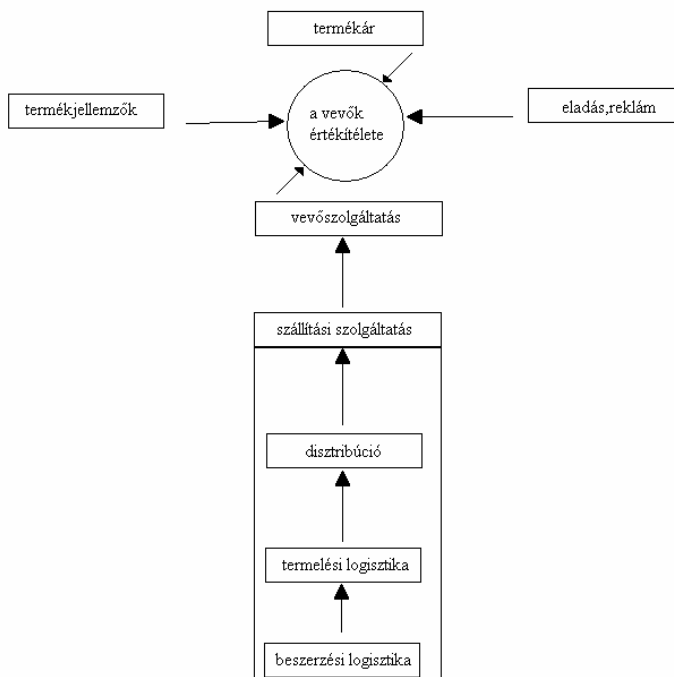
A vevőkiszolgáláson belül a szállítási szolgáltatás magába foglalja az elosztási oldalon megjelenő marketinglogisztikai követelményeket:

- A szállítási időt,
- A szállítás megbízhatóságát, minőségét,
- A szállítási készséget és készenlétét,
- A szállítás rugalmasságát.

A vevőszolgáltatás minőségében tükröződik a vállalat egész logisztikai rendszerének hatékonysága. A vevők értékítéletét ezen túlmenően

lényegesen befolyásolják a marketing-mix további elemei is. A szállítási szolgáltatás így döntő hatást gyakorol a vevőszolgáltatás minőségére.

A vevőszolgáltatás megjelenése a vásárlók értékítéletében



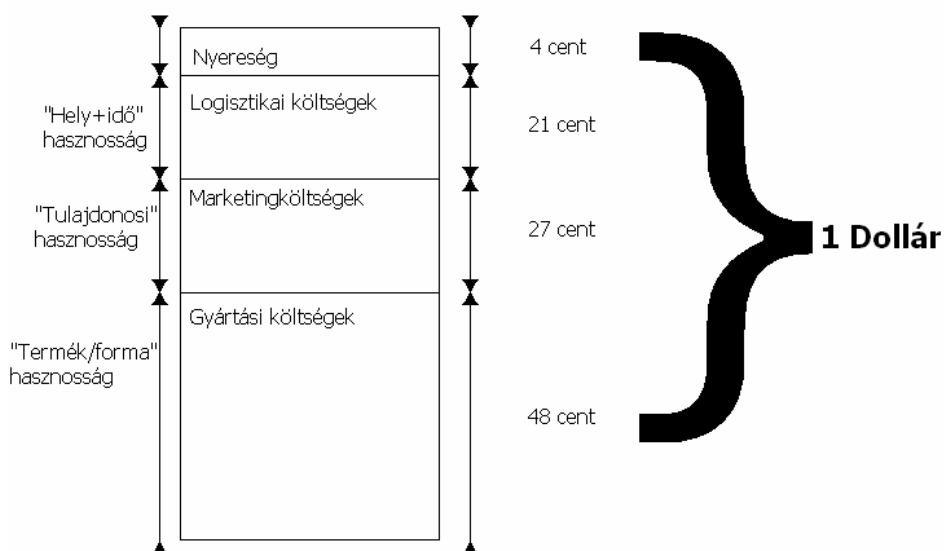
**3. ábra**

A vállalat tehát jelentősen növelheti piaci részesedését és jövedelmezőségét azáltal, hogy többet költ vevőkiszolgálásra/logisztikára.

Ugyanakkor a vevőkiszolgálás rendszeres ellenőrzésével, illetve szabályozásával a cég egyidejűleg javíthatja a kiszolgálást és csökkentheti a logisztikai költségeket.

Az integrált logisztikai rendszer megvalósításához tehát **költségoptimalizálás** szükséges. A marketing-logisztikáról így összességében elmondható, hogy egy olyan költségintegrált rendszer, mellyel a vállalati kontrolling egyszerűbbé, átfogóvá válik. A jövőben az informatika fejlődésével egyre jobban leegyszerűsödik gyakorlati felhasználása. Ez hozzájárulhat a hatékonyabb tervezéshez, a költségek integrálásához (4. ábra).

### Költségek (egy lehetséges) felosztási módja



Forrás: Lambert-Stock [1993]

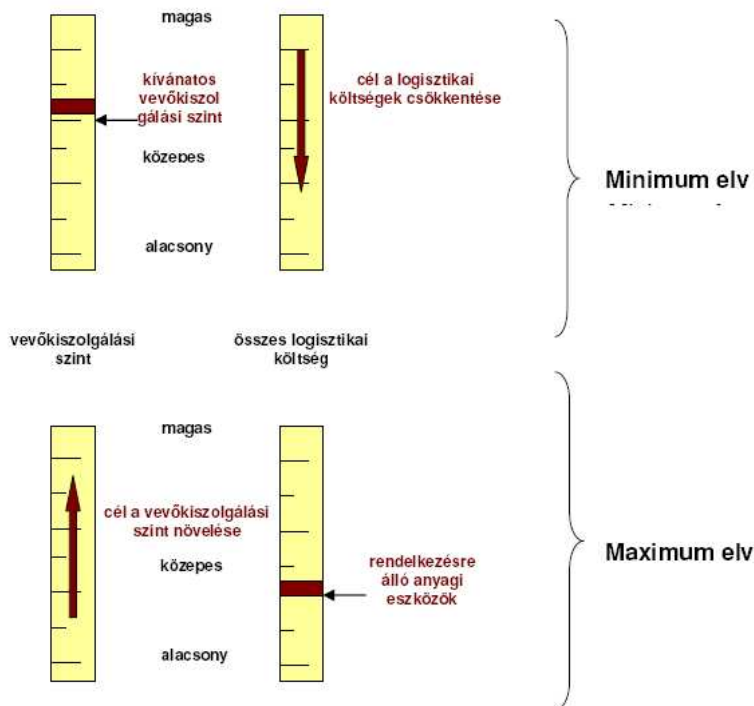
4. ábra

A vállalatoknak új módszereket kell kidolgozniuk a bevételek növelésére, illetve a költségek csökkentésére. Ehhez kínál hatékony segítséget a logisztikai költségek integrálása.

Az integrált logisztikai vállalatvezetés alapja az összköltségelemzés, ami:

- Árutovábbítási,
- Raktározási,
- Készletartási,
- rendelés-feldolgozási, valamint az
- információs rendszer, illetve a szérianagyság költségeinek együttes kezelését és minimalizálását jelenti egy meghatározott vevőkiszolgálási szint mellett (5. ábra).

A logisztikai rendszernek alrendszerei költségtényezőit kell összehangolnia a kiszolgálás színvonalával. A kiszolgálás színvonalának növelése általában költségnövekedéssel jár. Az optimális megoldásokat, ahol a még megfelelő kiszolgálási színvonal a lehető legalacsonyabb költségráfordítással biztosítható, ma már számos matematikai és számítástechnikai segédeszköz segít megtalálni.



5. ábra: A minimum és maximum elv a logisztikai teljesítmény kialakításában

Az *ellátási lánc menedzsment-koncepció* arra irányul, hogy a különböző tevékenységeket egyetlen integrált rendszerbe foglalja össze. E komplex megközelítés nélkül jelentős készletek halmozódhatnak fel a gazdasági, üzleti érintkezési felületek mentén az alábbi területeken:

- szállítók-beszerezés,
- beszerzés-gyártás,
- gyártás-elosztás,
- elosztás-közvetítők (nagy-és kiskereskedők),
- közvetítők-fogyasztók/felhasználók kapcsolódási pontjain.

A vállalatok egyik fő stratégiai célja lehet a források elosztása a marketing-mix és a logisztika elemei között olyan módszer szerint, ami a legnagyobb hosszú távú megtakarítást eredményezi.

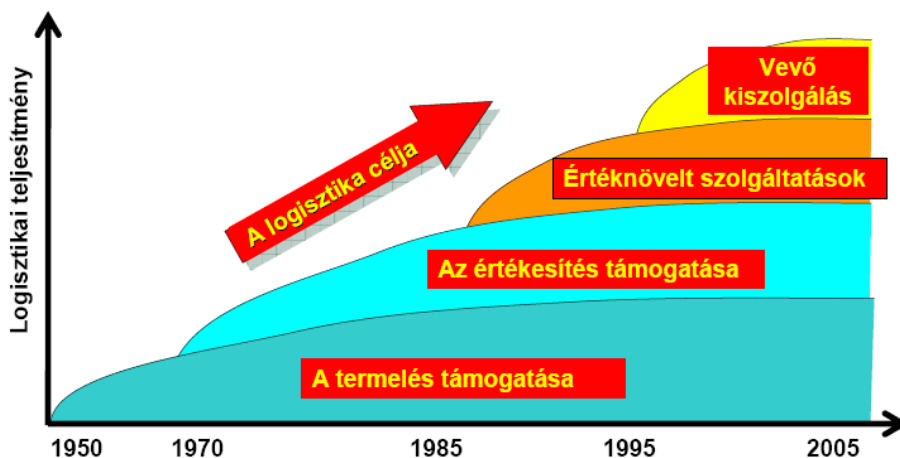
## 2. LOGISZTIKAI STRATÉGIA

A fejlett ipari országokban a vállalatok már viszonylag korán felismerték, hogy az alaptevékenységük mellett a kiegészítő egyéb feladatokra olyan,

az adott feladatra szakosodott partnereket célszerű megbízni, akik jobban, gyorsabban, magasabb színvonalon, és esetleg még kevesebb költség ráfordítással is képesek azokat elvégezni. Ezt a folyamatot kiszervezésnek, vagy vállalkozásba adásnak, angol szóval outsourcingnak nevezik. Napjainkban egyre több vállalat szervezi ki a logisztikai tevékenységének egy vagy több elemét.

Hazánkban különösen érzékelhető ezeknek a folyamatoknak a felgyorsulása, egymás után jelennek meg az olyan logisztikai szolgáltatók, akik nem csak egy-két részfolyamat elvégzését, hanem akár a teljes ellátási, elosztási lánc menedzselését átvállalják.

A logisztika célja az ellátási és elosztási feladatok átfogó megoldása. Ezt úgy tudja megvalósítani, ha koordináltan szervez, irányít és értékkel, főleg az anyagbiztosítást, a termelést, a raktározást és készlettartást, az áruelosztást és értékesítést, ezek rendszerét.



**6 ábra:** A logisztika céljainak változása

A logisztikai célok teljesítésének mértékétől függ a vállalat hosszú távú versenyképessége. A logisztikai célok megvalósítása megköveteli az automatizált, számítógéppel segített, integrált anyag-, információ- és értékáramlásnak a beszerzéstől a piacig történő optimális kialakítását, egy átfogó logisztikai lánc létrehozását.

A legjellemzőbb probléma, hogy ezek a folyamatok „önállósítják magukat”, és az összehangolás hiánya komoly anyagi veszteséget okoz a vállalatnak.

Hiánygazdálkodás körülményei között értelmetlen logisztikával foglalkozni, mert a vásárlásokat ekkor nem az igény, hanem a kényszer motiválja: mindent akkor kell megvenni, amikor kapható és nem akkor, amikor arra szükség van. Ez a megoldás rengeteg tőkét köt le feleslegesen és mobilizálhatatlan elfekvő készleteket okoz a vállalatoknál.

A logisztika filozófiájához tartozik a rendelkezésre állás fogalma, ennek elfogadása és gyakorlati alkalmazása jelentősen csökkentheti ráfordításainkat és költségeinket. A költségek csökkentésének egyik lehetséges módja az elektronikus adatszere (EDI) beépítése az információs rendszerbe.

A logisztikai rendszer a termelő vállalatoknál alrendszerekre tagozódik. Ezek a beszerzési, termelési, elosztási és hulladékkezelési-újrahasznosítási alrendszerek. A logisztika a termelést egységes folyamatnak tekinti, az alrendszerek között energia-, anyag- és információáramlás van, amely lehetővé teszi a piac igényeihez történő gyors, rugalmas alkalmazkodást.

A vállalati stratégia egyik funkcionális területe a logisztikai stratégia. A vállalati stratégia ilyen részletezettségű kidolgozása a tapasztalatok szerint csak a nagy- és középvállalatoknál szükséges és célszerű. A logisztikai stratégia egyes összetevői a logisztikai rendszer főbb területei szerint tagolódnak. Ennek megfelelően a logisztikai stratégia főbb területei, tartalmi elemei:

**2.1 A beszerzés stratégiája** a szállítókkal szemben támasztott követelményeket és a szállítók kiválasztásának elveit, valamint az ezekhez kapcsolódó információs rendszert tartalmazza.

A szállítókkal szemben támasztott követelmények keretében kell meghatározni a beszerzés ütemezését, a minőségi kikötéseket és az ehhez igényelt pluszszolgáltatásokat (pl. a szállítmány speciális biztosítása, őrzése).

A szállítókkal kapcsolatos kiválasztási elvek kapcsán dönteni kell arról, hogy egy szállítót veszünk igénybe, vagy megosztjuk a rendelési

mennyiséget a szállítók között. Tartós kapcsolatra rendezkedünk be, vagy egyedi szerződéseket kötünk. Stratégiával kell rendelkezni a soron kívüli igények kielégítésére is. Az információs rendszernek adatot kell szolgáltatnia egyfelől belülről, a vállalati igényekről, a helyettesítési lehetőségekről, másfelől kívülről, a piacról, a szállítókról, áraiokról, megbízhatóságukról.

*A beszerzési logisztika stratégiai feladatai:*

- meg kell fogalmazni, hogy a JIT (Just In Time) elvnek megfelelően mely beszállítókkal kell szoros együttműködést kialakítani addig, hogy a szállítók a minőség ellenőrzését is magukra vállalják,
- meg kell határozni a „make or buy”-t, vagyis azokat az alkatrészeket szabad csak gyártani, amelyeket a gyártórendszerben kedvező körülmények között, kis ráfordítással lehet elkészíteni (make), míg a speciális, más gyártási kultúrát igénylő alkatrészeket inkább vásárolni (buy) szükséges,
- törekedni kell arra, hogy a kereskedelemből beszerzett termékek ne a termelő raktárba, hanem a megfelelő időpontban a tranzit terminálba kerüljenek beszállításra,
- fel kell vállalni, hogy a legyártott alkatrészeket tárolják, komissiózzák és a JIT elv szerint szállítsák ki oda, ahol beépítésre, felhasználásra kerülnek,
- előnyben kell részesíteni a „közeleli szállítókat”,
- törekedni kell a beszállítók számának csökkentésére.

**2.2 A készletezés stratégiája** a készletek összetételére (késztermék, esetlegesen értékesíthető félkész termék, többirányúan felhasználható készlet), forrásaira (saját készlet vagy készletezőtől vásárolt), mértékére (mekkora töke köthető le készletekben) vonatkozó kereteket határozza meg.

Biztosítani kell hogy az üzemzavarok esetére rendelkezésre álljon a megfelelő készletezés utánpótlás.

Meghatározza a többirányú felhasználásra alkalmas készletelési szinteket, és az ezen a szinten lévő anyagok készleteinek mértékét.

**2.3 A fizikai elosztás stratégiája** a készletezési pontok számát, helyzetét és a közöttük lévő árutovábbítások rendszerét határozza meg. Mindezt úgy kell megszervezni, hogy a legalacsonyabb költség mellett a legjobb vevőkiszolgálást biztosítsa.

## **2.4 Hulladékkezelési logisztikai stratégia**

- ki kell dolgozni, hogy mely hulladékot, milyen módon, milyen eszközökkel kell szállítani,
- meg kell határozni hol, milyen technológiákat alkalmaznak, milyen berendezéseket használnak,
- meg kell határozni, hogy a rendszer mely pontjában, milyen hulladék keletkezik,
- ki kell választani a környezetre káros anyagokat és meg kell határozni ezek kezelési módját,
- újrahasznosítás céljából:
  - ki kell jelölni a hulladéktároló helyeket,
  - meg kell adni az előállított anyagok szállítását, csomagolását,
  - meg kell fogalmazni a hulladékkezelési rendszert és csatlakozási felületeit a logisztikai rendszerrel.

**2.5 Az információáramlás stratégiája** a logisztikai rendszer működéséhez szükséges információk megfelelő helyre való eljuttatásának, valamint a rendszer működését ellenőrző információk visszacsatolásának módjait írja elő. Ennek a rendszernek a révén ellenőrizhető az anyaggyártás, deríthető fel a nem forgó, inkurrens készlet, a túlzott készletezés, a szükségesnél alacsonyabb készletezés.

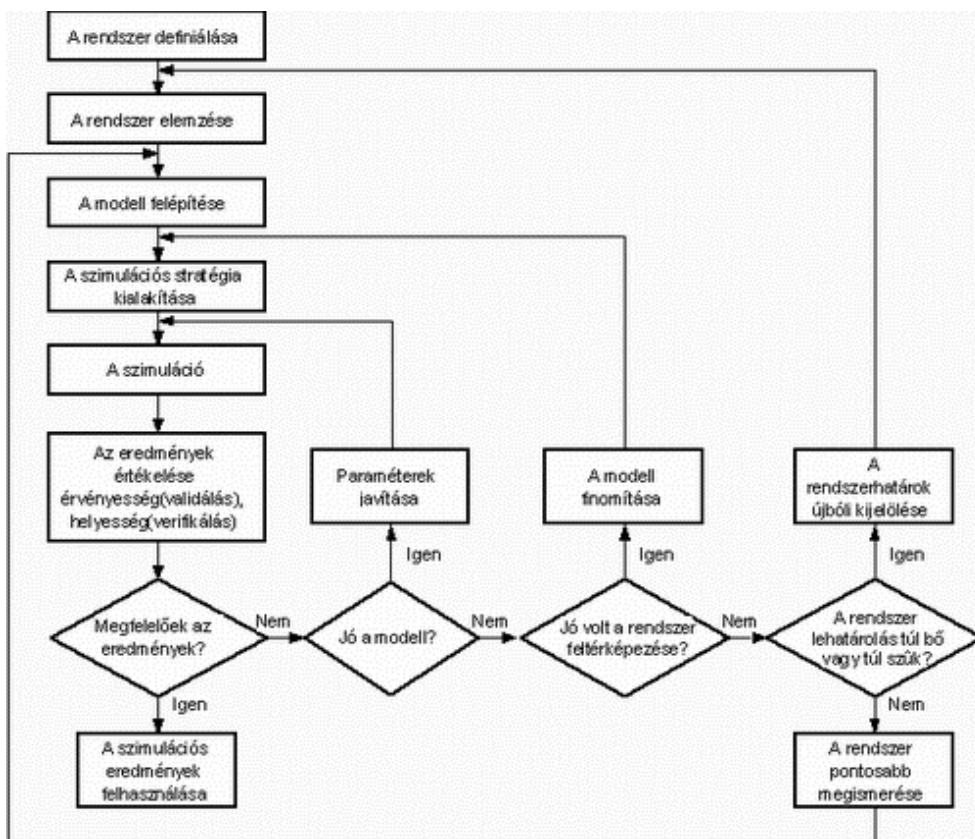
A logisztikai stratégiát a vállalati stratégia részeként dolgozzák ki. Egyes elemeinek egymáshoz, az egész logisztikai stratégiának pedig a vállalati stratégia egyéb területeihez kell illeszkednie. A logisztikai stratégia megalkotása egy jól működő logisztikai rendszer kialakításának első lépcsőfoka. Az egész anyaggyártás után a logisztikai stratégiában lefektetett elvek alapján működik majd.

A továbbiakban a marketing-logisztikai stratégia elosztási oldali tartalmára és újszerű támogató technikáira szűkítjük elemzésünket.

## **3. MARKETING-LOGISZTIKA STRATÉGIA**

A logisztikai rendszerek tervezésében, üzemeltetésében felmerülő döntési problémák a logisztikai folyamatok bonyolultsága miatt az esetek döntő többségében rendkívül összetett, sokváltozós döntési problémákhoz hasonlíthatóak, ahol általában a végső döntés meghozatalában több tényező játszik szerepet. A döntések meghozatala a fenti okok miatt a legtöbb esetben nem egyszerű dolog, és ma már számítógépes segítség nélkül sokszor szinte lehetetlen is. Napjaink kedvelt módszerei közé

tartoznak számítógépes operációkutatási módszerek, amelyek egyik nagy csoportját képezik az ún. szimulációs eljárásokon alapuló vizsgálatok. A szimuláció elvégezhető kézzel vagy számítógép segítségével. Néhány évtizede ezzel a céllal indultak el a fejlesztések különféle szimulációs programnyelvek és programcsomagok kifejlesztésére.



7. ábra: A marketing-logisztikai folyamatok tervezése szimulációval

### 3.1. Szituációelemzés

Az ezredfordulót követően jelentősen átalakul a vállalatok nemzetközi üzleti környezete, ráadásul ezek a változások egyre gyorsabban követik egymást (BRIC országok térnyerése, offshoring, differenciált gazdasági visszaesés, stb.)

*A változó piaci környezet néhány jellemzője:*

- Vásárlói igények növekedése, differenciálódása, márkahűség csökkenése, termékhelyettesíthetőség felismerése,
- Az értékesítési csatornák egyensúlyának átrendeződése a kereskedők javára,
- Kereskedelem koncentrációja, földrajzi diverzifikációja,
- Erősödő árverseny, árcsökkentési igények, költségcsökkentés,
- A vásárlóerő koncentrálódása, beszállítói feltételek szigorodása,
- A fogyasztói piac szétaprózottsága, változása (POS, POP),
- A fogyasztók szolgáltatás érzékenységének növekedése,
- A marketing előny forrásának módosulása:
  - Innovatív termékek szerepeltetése a portfólióban, erős márkanév, cégnév támogatásával,
  - Erős vásárlói kötelek, jó vásárlói kapcsolatok,
  - Hatékony beszállítói, beszerzési rendszer.

A környezeti változások kikényszerítik a marketingfunkció és a logisztikai funkció integrált működtetését.

*Az elemzési fázisban a következő kérdésekre kell választ adni:*

- Mit kíván a vevő:
  - melyek az elvárásai?
  - milyen problémái vannak jelenleg, illetve lesznek a közeljövőben?
  - milyen igényeket támaszt a problémák megoldását illetően?
- mit csinál a konkurencia?
  - milyen stratégiai elveket követ?
  - hogyan tudja a vevők igényeit kielégíteni?
- mit csinálunk mi (az adott vállalat)?
  - milyen stratégiai elveket követünk?
  - hogyan tudjuk -a konkurenciához képest -jobban vagy rosszabbul a vevők igényeit kielégíteni?

### **3.2 Célképzés**

A logisztikai szolgáltatási teljesítmény a **vevőkiszolgálás színvonalán** keresztül válik meghatározó tényezővé a piacon. A vásárló számára ugyanis a termék a kapcsolódó szolgáltatásokkal együtt értékesül. A vevőkiszolgálás tehát – amint azt már megállapítottuk - a kiemelt érintkezési felület a marketing és a logisztika között.

Ugyanis a vevőkiszolgálás a marketing-logisztikai rendszer „terméke”, de a vevői elégedettség csak akkor jelentkezik, ha a vállalat megfelelően alkalmazza a marketing mix valamennyi elemét. ***Ezért szükséges, hogy a stratégiai marketingtervek kidolgozásakor a marketing-logisztikai koncepcióról is döntés szülessen.***

A vállalatnak ez stratégiai kérdés, mert a készletbe fektetett tőke nagysága, illetve megtérülési ideje erőforrás lekötést vagy erőforrás felszabadítást eredményez. A vállalat ezért kialakítja készletezési és készletgazdálkodási rendszerét és biztosítja a marketing-logisztikai rendszer többi elemének rugalmas és költséghatékony működését.

A költségoptimalizálás mellett ugyanakkor arra is célszerű odafigyelni, hogy a rendelkezésre álló források felosztása a marketing és a logisztika között milyen módon kerüljön megvalósításra? A kiszolgálási színvonalmutatókat (KPI - Key Performance Indicators) a marketingnek kell meghatározni oly módon, hogy az elvárt mutatók teljesítésére ösztönözzenek minimális költségen, a hosszú távú eredményességet, megtakarítást szem előtt tartva.

Alapvető értékesítési stratégiai irányok:

- B2C – business to consumer,
- B2B – business to business,
- C2B – consumer to business,
- C2C – consumer to consumer.

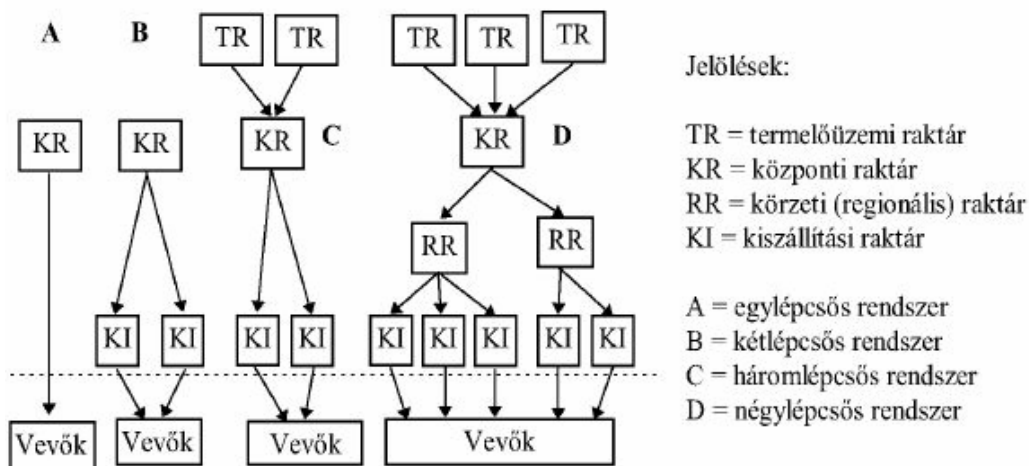
Marketing-logisztikai nézőpontból a stratégia kialakítása során a beszerzéshez és az értékesítéshez kapcsolódóan az alábbi általános követelmények, célkitűzések fogalmazhatók meg:

Beszerzési – ellátási oldalon:

- Rövid áruszállítási határidő,
- Rugalmas beszállítói kapcsolatok,
- Alacsony készletgazdálkodási költségek.

Az értékesítési – elosztási oldalon:

- Rövid áruszállítási határidők,
- Megfelelő szállítási minőség, szállítási készenlét,
- Szállítási megbízhatóság,
- A szállítási rugalmasság biztosítása.



8. ábra: A marketing-logisztikai folyamatok alternatívái

### 3.3 Elosztási stratégiai döntési folyamatok és területek

A **stratégiai tervezés feladata** minden olyan hosszú távra szóló döntés meghozatala, amely rövidtávon egyáltalán nem vagy csak jelentős veszteségek árán revideálható. Ide sorolható döntések a hosszú távú marketing-logisztikai célkitűzések meghatározása mellett pl.:

- az elosztási hálózat/rendszer vertikális és horizontális struktúrájának megválasztása,
- az ellátási stratégia megválasztása,
- a logisztikai szervezet elhelyezése a vállalati szervezetben,
- a logisztikai outsourcinggal kapcsolatos döntések.

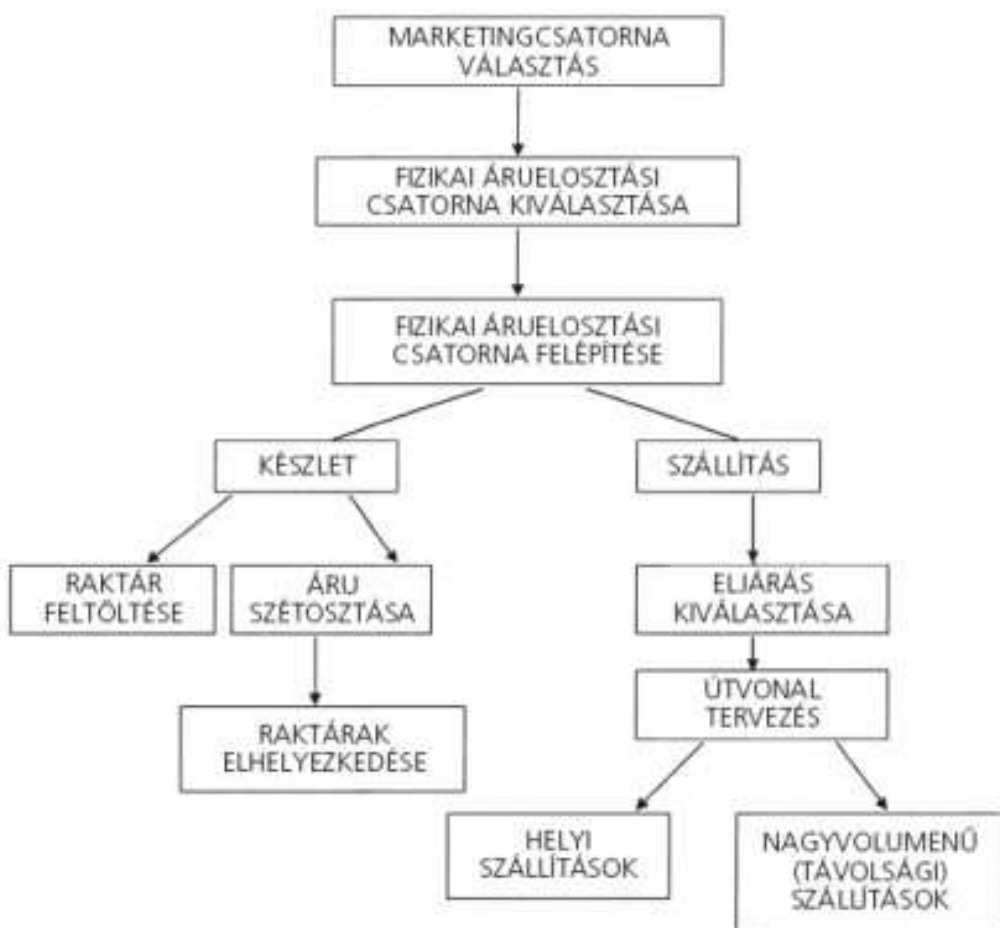
A **taktikai tervezés feladata** a stratégiai szinten kitűzött célok elérési módjának megtervezése, ezen belül:

- a marketing-logisztikai rendszerek kialakítása és fejlesztése, ide értve az általános diszpozíciós elveket is (pl. a járattervezés, a készlettervezés területén),
- a szükséges erőforrások előkészítése (beruházások),
- a feladatok meghatározása, a tevékenységi körök lehatárolása a logisztikai szervezetben,
- a marketing-logisztikai feladatok megoldásában együttműködő partner vállalatok (pl. a logisztikai szolgáltatók) megválasztása.

**Az operatív tervezés és irányítás feladata** a marketing-logisztikai feladatok végrehajtásának rövid távú tervezése és irányítása, ezen belül:

- az előkészített erőforrások (logisztikai termelési tényezők) diszpozíciója (eszköz - feladat összerendelés),
- a logisztikai szervezet működtetése,
- az együttműködés megvalósítása a kiválasztott partnerekkel.

Az elosztási logisztikai rendszer működtetéséhez szükséges egy meghatározott elosztási koncepció kialakítása. Az elosztási koncepció az elosztási logisztikai stratégiára épül fel. Az elosztási logisztikai stratégia kell, hogy kitérjen az elosztási folyamat végrehajtásával kapcsolatos minden meghatározó elem kialakítására, működtetésére (4.5 ábra).



**9. ábra:** Az elosztási-logisztikai stratégia kialakítása

### 3.3.1 A marketing - logisztikai stratégia sarokkövei

#### a. A marketing-logisztikai stratégia (ki)alakításának aktuális dilemmái:

- Összköltség koncepció,
- Vevőkiszolgálás színvonala (pl. differenciált disztribúció),
- Gyártás/átállítás-készletek (méretgazdaságosság),
- Ki végezze? („vegyes” stratégia, kiszervezés),
- Késleltetés/Halasztás az értékesítésre várva a befejező fázissal,
- Szabványosítás (termékvariáció csökkentése, építőkocka elv).

#### b. Elosztási logisztikai stratégiai döntési irányok:

- törekedni kell közeli vevők körének kialakítására,
- össze kell vonni különböző vevőkhöz történő kiszállításokat,
- elő kell segíteni az áruszállítások meggyorsítását, a szállítási határidők betartását,
- törekedni kell a raktárak összevonására, számának csökkentésére, a termelő logisztikának megfelelően,
- célszerű saját áruszállítás helyett külső fuvarozóval az árueosztást lebonyolítani.

#### c. A marketing-logisztikai stratégia elosztási oldalának kialakításánál Cselényi – Illés szerint a következő fő kérdésekre kell a megfelelő választ megadni:

- milyen elvek és célok érvényesüljenek az elosztási logisztikai rendszer kialakításánál,
- milyen szempontok alapján kerüljön megválasztásra:
  - a késztermékek tárolási rendszere,
  - a késztermékstruktúrájánál alkalmazott egységgrakomány képzés,
  - a raktározási technika eszközei,
  - az alkalmazott kommissiózási mód,
  - a késztermék kiszállítási módszere a késztermékraktárból,
  - az alkalmazott termékazonosítási mód az elosztás folyamán,
  - az alkalmazott informatikai támogatás kialakítása,
- mely termékek kerüljenek közvetlenül a készáru raktárból kiszállításra,
- milyen szempontok érvényesüljenek a kiszállítások ütemezésénél, milyen prioritások kerülnek alkalmazásra,
- milyen szállítási módok kerülnek alkalmazásra a kiszállításoknál,
- ki végezze a kiszállításokat,

- milyen raktározási módot és raktározás technikát kívánatos felhasználni a késztermék elosztási folyamat során,
- milyen termékazonosítási módszert és termékazonosítási technikát célszerű alkalmazni az elosztási logisztikai tevékenységeknél,
- milyen információs rendszert kell kialakítani az elosztási tevékenység végrehajtásához,
- milyen irányítási, vezérlési- és controlling rendszert kell az elosztási tevékenység számára kialakítani,
- milyen minőségbiztosítási rendszert kell az elosztási logisztikai folyamat során alkalmazni,
- mely termékek esetén lehetséges közvetlenül a gyártósorok végéről történő késztermék-kiszállítás,
- mely termékek esetén célszerű elosztóraktárak használata az elosztási logisztikai tevékenység során,
- milyen termékeket célszerű közvetlenül a felhasználóhoz kiszállítani.

A feltett stratégiai kérdésekre adott válaszok alapvetően meghatározzák az elosztási logisztikai folyamat gyakorlati megvalósulásának alakulását, a felhasználók igényeire való reagálás milyenségét.

***d. Az elosztási logisztikai tevékenység jobb, optimális végrehajtása érdekében a következőket érdemes figyelembe venni:***

- törekedni kell a vevőközelség megvalósítására, vagyis a vevői igényekhez rugalmasan alkalmazkodó termékek és szolgáltatások biztosítására,
- a készáru-elosztási struktúrák optimalására, az elosztási fokozatok és az elosztási helyek számának optimalására, csökkentésére,
- az elosztási tevékenységek során bővíteni kell a logisztikai szolgáltatások körét, növelni kell ennek minőségbiztosítását,
- elosztási tevékenység mennyiségi és minőségi jellemzőinek javítását vállalkozásba adás útján,
- az elosztásnál mérlegelni a saját számlás árutovábbítás, illetve fuvarozás és a szállítmányozás lehetőségét,
- megvizsgálni különböző vevőkhöz történő kiszállítások összevonásának lehetőségét,
- speciális elosztórendszerek alkalmazásának vizsgálata a felhasználók igényeire való gyors reagálás érdekében,
- az elosztási folyamat költségoptimalása érdekében elemezni szükséges:

- a raktározási tevékenységek és szállítási tevékenységek költségeinek arányát,
- bonyolult elosztási láncok esetén az elosztási tevékenység minőségi jellemzői javítási lehetőségeit,
- az átfutási idő csökkentésének lehetőségét,
- meg kell vizsgálni az elosztási tevékenység teljes körű logisztikai szolgáltatáskénti igénybe vételi lehetőségét.

A marketing-logisztika legfőbb stratégiai céljaként a partnerek részéről elvárt vevőkiszolgálást jelöltük meg a részünkről vállalható költségek mellett.

A marketing-logisztikai stratégia és tevékenységeinek értékelésekor tehát az általa nyújtott szolgáltatás színvonalát és működésének költségeit kell elsősorban figyelembe venni.

#### 4. A MARKETING-LOGISZTIKAI STRATÉGIA TÁMOGATÁSA

Az ellátási lánc menedzsment struktúráját kialakító technikák és ezen struktúra megvalósítását szolgáló eszközök (1. táblázat) túlmutatnak a marketing-logisztikai stratégia optimalizálásának keretein, ugyanis alkalmazásuk révén hangsúlyosan megjelennek a termékkel, partnerekkel, együttműködéssel kapcsolatos szempontok.

Ezen támogató eszközök közül két újszerű technikát: az ECR-t, (Efficient Customer Response Strategy, hatékony ügyfél-válaszadási stratégia) illetve továbbfejlesztett változatát a CPFR-t, (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, együttműködés a tervezésben, az előrejelzésben és a feltöltésben), pontosabban ezek marketing-logisztikai vetületét, eszközeit mutatjuk be.

##### *1. táblázat:*

Az ellátási lánc menedzsment technikák alapelemei

SCM technika alapelemei	Támogató eszköz
Anyagáramlás összehangolása	VMI, CPR, Cross-Docking, kategóriamenedzsment
Információáramlás összehangolása	ERP, EDI és egyéb webes megoldások, CAO, közös tervezés és előrejelzés, RFID, vonalkód
Költség és teljesítményelemzés	ABC, vevő és beszállító értékelés, Balanced Scorecard

#### ***4.1 Hatékony ügyfél-válaszadási stratégia - ECR-Efficient Customer Response Strategy***

Az ECR a kiskereskedelmi vállalatok, gyártók és szolgáltatók közös kezdeményezése, melynek célja a fogyasztói elvárások és szükségletek lehető legteljesebb, leghatékonyabb kielégítése. Az ECR az albeszállítótól a gyártón és a kiskereskedelmi vállalaton át a fogyasztókig terjedő értékteremtési lánc teljes hosszában vizsgálja az üzleti folyamatokat. Az áruk elérhetőségének vagy a kereskedési rendszer optimalizálásával például mind a vásárlói élményben, mind az értékteremtésben javulás érhető el.

A módszer alapja az aktuális értékesítési, készlet és előrejelzési információk pontos és folyamatos megosztása és az ezt lehetővé tévő EDI rendszer. A kategória menedzsment révén nem termékekre, hanem a legnagyobb vevői forgalmat generáló termékcsoport (termékkategória) kezelésére nyílik lehetőség, amely nem csak a helyettesítő, hanem a kiegészítő termékeket is magába foglalja.

Az információ megosztás lehetővé teszi, hogy a megrendelő kontrollja mellett a beszállító maga döntsön a megrendelő készleteinek és a keresleti adatoknak az ismeretében az utántöltésről, kiküszöbölve ezzel jelentős adminisztrációt és csökkentve az átfutási időt. A folyamatosan utántöltött központi raktárból az értékesítési helyek automatikusan hívják le a megrendeléseket, amelyeket a rendszerben rendelkezésre álló keresleti, előrejelzési, trend és készletadatokra alapoznak, biztosítva ezzel a polcok folyamatos utánpótlását.

Az információs integráció mellett az anyagi folyamatok integrációját, az ebben lévő megtakarítási lehetőségeket a cross-docking, vagy átrakó raktár révén lehet kiaknázni, amely nem működhet a megelőző információs eszközök nélkül. Az átrakó raktárban nem történik gyakorlatilag tárolás, a beérkező árut rögtön megbontják, és újra kommissiózzák a konkrét értékesítési pont igénye szerint, ezután pedig azonnal kiszállításra kerül.

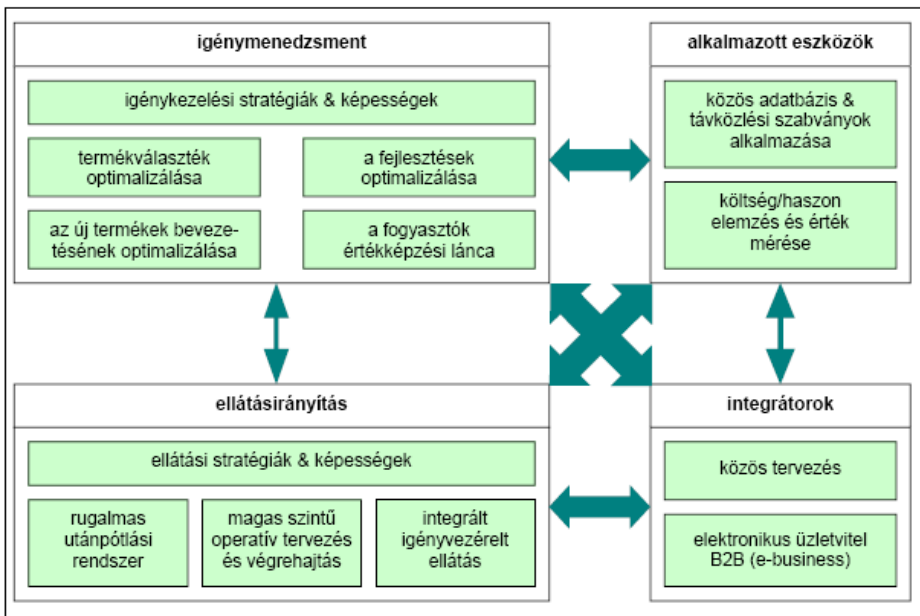
Az információs és anyagi folyamatok áttekinthetővé tétele lehetőséget biztosít a folyamat átvilágítására, a nem hatékony elemek, értéket nem teremtő tevékenységek kiszűrésére és eliminálására. Ennek eszköze a tevékenység-alapú költségszámítás, amely feltárja a különböző költségek eredetét, termékek, kategóriák, tevékenységek és folyamatok szintjén.

Az ECR segítségével a fogyasztási cikket előállító ipar a kiskereskedelmi partnereivel úgy működtethető együtt, ahogyan az más iparágakban már hosszabb ideje gyakorlat, nevezetesen az ügyfelek igényeit jobb, gyorsabb, valamint minél alacsonyabb költségszinten elégítsék ki. Ez a kezdeményezés kezdeti lökést ad ahhoz, hogy az összes partner a gyártóktól a kiskereskedőig jobban együttműködjön, nyíltan tudjon egymással tárgyalni és az ügyfelek igényeinek közösen, jobban tudjon felelni.

Az idők előrehaladtával az ECR moduloknak különböző ábrázolásai születtek meg; ezek egyikének négy fő blokkja: az igénymenedzsment (demand management), az ellátásmenedzsment (supply management), az alkalmazott módszerek (enables) és az integrátorok (10. ábra).

Az ECR-stratégiában más-más szerepet játszanak a kínálati oldalon, illetve a keresleti oldalon tett intézkedések.

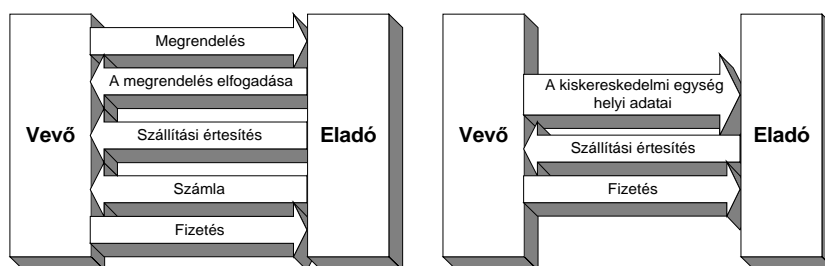
A kínálati oldalon a folyamatos raktárfeltöltési program (CRP - Continuous Replenishment Program), míg a keresleti oldalon az EP (Efficient Promotion, hatékony promóciók), az EPI (Efficient Product Introduction, hatékony termékbemutató) és az EA (Efficient Assortment, hatékony termékválaszték) funkciók kapnak szerepet.



10. ábra Az ECR-modul négy fő blokkja

Egy hagyományos rendelés esetében a kezdeményező fél a kereskedő, akinek a készletfigyelő rendszere észleli, hogy az adott áru készlet szintje a megállapított rendelési szint alá csökkent. A kereskedő elkészíti a megrendelést, melyet papíron, telefonon, faxon, vagy interneten juttat el a szállítóhoz.

Ez az információ a szállító rendszerébe ismét manuális úton kerül be. A rendszer utasítja a raktárt az áru kiszállítására, ugyanakkor visszaigazolást küld és elkészíti a számlát. A kereskedő az áru megérkezése után beviszi a szállítmány adatait a rendszerébe, mely módosítja a készletet.



**11. ábra: A kiskereskedelem hagyományos és korszerű ellátása**

Az információk a számítógépes rendszerek közti konverziók miatt lelassulnak, és gyakran torzulnak, mely előbb-utóbb problémát okoz valamelyik félnél. A probléma megoldása újabb időt vesz igénybe, melyet az alapvető feladatokra lehetne fordítani.

#### **4.1.1 Folyamatos raktárfeltöltési program (CRP - Continuous Replenishment Program)**

A CRP az ellátási lánc-menedzsment legfontosabb része. Könnyű alkalmazhatósága miatt egyúttal ez az az elem, amely a vállalatoknál az ECR metodológiából általában elsőként kerül bevezetésre. A CRP program célja a folyamatos áruellátás biztosítása a gyártót a kiskereskedővel összekötő ellátási lánc teljes egészén. A CRP további célja, hogy a kereskedő raktárkészletét az optimális szint közelében tartsa. Ennek feltétele a kereskedő és a szállító közötti EDI alapú, napi szintű kommunikáció, melynek során a kereskedő folyamatosan informálja a szállítót a készlet és az üzletmenet alakulásáról.

A feltöltést nem a kiskereskedő intézkedése váltja ki, hanem az aktuális kereslet vagy az igények előrejelzése. A CRP-n belül háromféle áruellátási forma létezik:

- VMI (Vendor Managed Inventory, az értékesítő által kezelt készlet),
- BMI (Buyer Managed Inventory, a vásárló által kezelt készlet),
- CMI (Co Managed Inventory, közösen kezelt készlet).

A CRP VMI sarokköve, hogy **a rendelés a gyártó feladata**, nem a kereskedőé. Ez a koncepció több okból is előnyös:

- A szállítónak csak saját termékeire kell figyelnie,
- A szállító jól ismeri termékeinek viselkedési jellemzőit,
- Az EDI megbízható, szabványos keretet nyújt a rendelések elkészítéséhez.

A CRP programban a kereskedő naponta elküldi a szállítónak termék szerinti bontásban a következő adatokat:

- Napi forgalom
- Beékeztet termékek mennyisége
- Zárókészlet
- Függő rendelések
- Készlethiány
- Promóciók.

A forgalom, a függő rendelések, a felmerült készlethiány és az aktuális promóciókat figyelembe véve – megfelelően a kereskedővel kötött, az adott termék rendelésére vonatkozó megállapodásoknak, - a szállító kiszolgáló rendszere elkészíti a rendelést, melyet továbbít saját raktára és a kereskedő felé.

A VMI - Vendor Managed Inventory (Beszállító által működtetett készletgazdálkodási rendszer) részei:

- Előzetes tervezésen alapuló raktárfeltöltés
- Valamennyi csomagolóanyag beszerzése és minőségi ellenőrzése
- Egy kapcsolat - egy számla
- Felesleges csomagolóanyag korlátozott kockázata (Készlet maximum szint)
- Valamennyi szállító kezelése.

A VMI főbb előnyei:

- Szállítók koordinálása
- Csökken a működő tőke mennyiségi igénye
- Csökkennek a kezelési, adminisztrációs költségek
- JIT kiszállítások
- Csökkent a raktárkészlet
- Minőség-ellenőrzés
- „Focuses on core activity”, gyors készletfeltöltés.

#### **4.1.2 Közvetlen átrakás (Cross Docking)**

Egyike a számos ellátási lánc technológiának, amelyet a tőke csökkentésére, a tárolási hely kihasználtságának javítására és a szállítási flották hatékonyságának növelésére alakítottak ki. A 'rakomány rendeléssel', 'nullára szedés', 'terméktípus szerinti válogatás' és 'bankon kívüli' néven is ismert cross-docking magában foglalja az előre összeállított termékek kirakodását az egyéb lényeges rendelésekkel való egyesítéshez, mielőtt megtörténne a viszonteladókhoz való kiszállítás. A folyamat anélkül megy végbe, hogy a készlet raktárba kerülne.

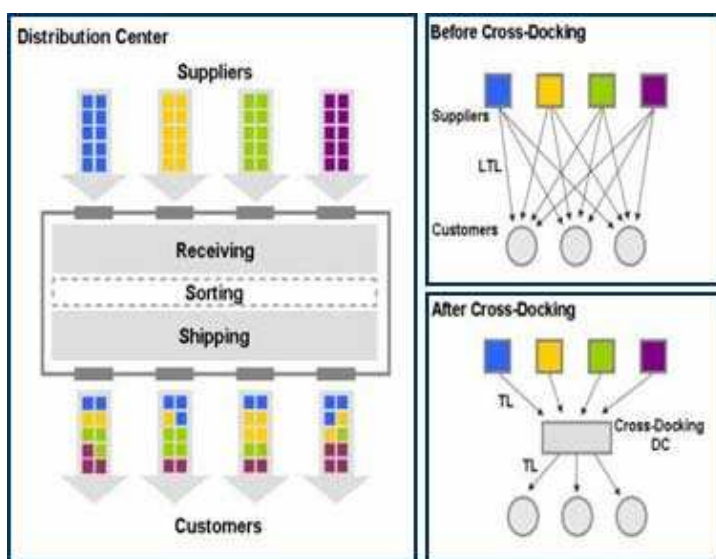
Ennek feltétele az ECR koncepció alapfeltételeként definiált EDI, vagy más információtechnológiai megoldás, a vonalkód, vagy RFID áruazonosító berendezések, valamint magának az épületnek az adottságai: alacsony mennyezet, kevés állvány, sok rámpa, nagy rakodótér. Megköveteli továbbá a partnerek szoros együttműködését és a hosszú távú szemléletet.

A cross-docking-ra alkalmasnak ítélt termékkategóriák között szerepelnek a lassúbb mozgású árucikkek, a gyorsan mozgó ömlesztett termékek, hűtött és fagyasztott ételek és olyan termékek, amelyek eladása földrajzilag eltérő.

A közvetlen átrakás egy olyan logisztikai együttműködés, mely során a szállító – a megfelelően előkészített, azonosítható árut a kereskedő elosztó központjához szállítja. Ez gyakran nem a kereskedő raktára, hanem egy logisztikai szolgáltatásokat nyújtó harmadik fél telephelye. A kereskedő raktára az árut nem vételezi be, hanem közvetlenül saját járműveire rakodja, és boltjaihoz szállítja. Ily módon megtakarítható az áruk raktározása és kommissiózása.

Igény szerint szükség lehet az elosztó központban az egységgrakományok megbontására és az áruk újbóli kommissiózására, ami természetesen csökkenti a módszer hatásfokát. A módszer hatékonyan alkalmazható mindenekelőtt nagy mennyiségű homogén áru, illetve romlandó, hűtést igénylő áruk gyors szállítása esetén.

A közvetlen átrakás jóvoltából az áruk rövidebb idő alatt jutnak el a boltokba, a kereskedő elosztó központja pedig hatékonyabban, a lehető legnagyobb forgási sebességgel működik. Ennek előfeltétele a szállítási tételeket érintő állandó kommunikáció a szállító és a kereskedő között, a bejövő és kimenő áruk azonosíthatóságának megteremtése az egységgrakományok esetében használt szabványos vonalkódokkal, illetve a szállítási tételek folyamatos nyomon követése.



12. ábra: Cross Docking megoldások

#### 4.1.3 Roli kocsik használatának optimalizálása (RCS – Roll Cage Sequencing)

A kocsik használatának megszokott módja, hogy azokat az áruk forgási sebessége, raktárban elfoglalt helye és súlya szerint töltik fel. Ez az eljárás kétségkívül hatékony a kereskedelmi elosztóraktárak számára, az áruk bolti kipakolását viszont megnehezíti.

Az RCS – mindig a teljes rendszer optimumát tartva szem előtt – a bolti árukirakásra fordított időt és munkát kívánja csökkenteni. Ennek első feltétele az elosztóraktárak megfelelő elrendezése. A hagyományos

megoldással ellentétben az elhelyezés alapjául a bolti kategóriák kell hogy szolgáljanak. Az árukat ezek után a bolti kihelyezés szerint rakodják a kocsikra. Ez az elrendezés meggyorsítja mind az áruátvétel, mind az árufeltöltés folyamatát. A módszert alkalmazók tanúsága szerint a kategória-orientált raktári kommissiózásra fordított többletidő több mint háromszorosát tudják megtakarítani a bolti árufeltöltés optimalizálásával.

#### **4.1.4 Közös áru fuvaroztatás (Logistic Pooling)**

Az árutovábbító kapacitás hatékonyabb kihasználásában jelentős tartalékok rejlenek. A járművek a manapság megkívánt gyakori áruszállítás mellett többnyire kihasználatlanok, mivel esetenként csak fél rakománnyal közlekednek. Ezen módszer lényege, hogy az egy régióban tevékenykedő szállítók és kereskedők – fuvarkapacitásuk minél jobb kihasználása érdekében – járműveiket közösen használják. Ezáltal csökkenthető a járműpark mérete, ugyanakkor javul annak hatékonysága és jelentősen csökkenthetőek a szállítási egységköltségek. A közös árutovábbítás eredményes megvalósítása gondos idő- és kapacitástervezést, nagyfokú összhangot és szoros együttműködést igényel.

A közös áru fuvaroztatás terjedésének egy további – a fogyasztói értékláncon túlmutató – előnye, hogy a járműparkok racionalizálásával csökken a közutakra nehezedő terhelés, ezáltal a árutovábbítás, de maga a közúti közlekedés is hatékonyabbá, kevésbé környezetszennyezővé, a lakosság számára elfogadhatóbbá válik.

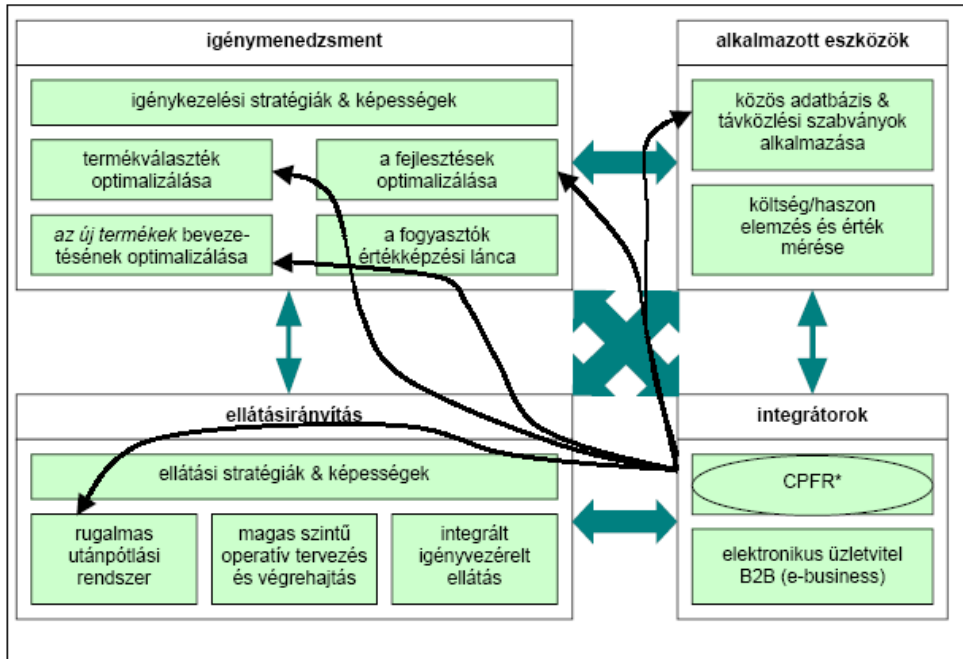
#### **4.2 Együttműködés a tervezésben, az előrejelzésben és a feltöltésben - CPFR -Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment**

Az üzleti modell az ECR alapelveire és moduljaira épít, ágazatközi együttműködést alakít ki. Az átfogó információs rendszer alapján optimalizálja a partnerek közös tervezési folyamatait. A modell alapját a rendelkezésre állás, az üzleti partnerek stratégiai, taktikai és operatív szintű összekapcsolása képezi. A résztvevők a modellben integrálódnak, és az igény- és ellátási oldal összekapcsolásából eredő szinergia-hatásokat is ki tudják használni.

Az ECR-projektek keretei között számos olyan megoldás, illetve modul látott napvilágot, amelyek megkönnyítik az átfogó CPFR-konceptió bevezetését. Erre jó példák a termékválaszték-menedzsment (category

management), közös előrejelzés (joint forecasting), a folyamatos áruutánpótlás (continuous replenishment, CRP) és a készletgazdálkodás (inventory management).

Ez az átfogó üzleti modell kiküszöböli az egymással ellentétes függőségeket, illetve befolyásokat: az ECR biztosítja az együttműködés moduljait és koncepcióját. A CPFR ezeknek a moduloknak az összekapcsolását és szabályozását végzi (13. ábra).



13. ábra CPFR modell

A CPFR során az ipari és kereskedelmi vállalatok vezetői az összes rendelkezésükre álló adatot (eladási adatok, ügyféladatok, versenyzadatok, piaci adatok stb.) a közös forgalmi előrejelzések elkészítése érdekében közrebocsátják, és valamennyi tevékenységüket az ellátási láncban ennek megfelelően hangolják össze.

**4.2.1 A CPFR-koncepció** egy kilenc lépésből álló tervezési folyamaton alapul, amely három fázisra tagolható. Az első fázis a tervezési folyamat (első és második lépés). A második fázisban születik meg az előrejelzés (a harmadiktól a nyolcadik lépésig). Az utolsó fázisban indul el a megrendelés (kilencedik lépés). Az eredményhez vezető kilenc lépés:

1. Az általános megállapodás megkötése,
2. Az üzleti terv kidolgozása,
3. Az igény-előrejelzés elkészítése,
4. Az előrejelzések változásainak beazonosítása,
5. Az igény-előrejelzés frissítése,
6. A megrendelési előrejelzés generálása,
7. Az előrejelzések változásainak beazonosítása,
8. A megrendelési előrejelzés frissítése,
9. A megrendelés generálása és a folyamat lezárása.

#### **4.2.2 A CPFR-konceptió előnyei**

A CPFR alkalmazása elősegíti az ellátási láncban rejlő hatékonyságnövelő lehetőségek következetes kiaknázását. A különböző vállalati területek közötti együttműködés révén a közös értékesítés-tervezésben új ésszerűsítési lehetőségek tárhatók fel az értékképzési láncban. A CPFR főbb előnyei a következők:

- az ügyfelek igényeire való válaszadási idő egyértelmű javulása a hibás készletek csökkentésével és az optimális készlet-utánpótlási idők meghatározásával;
- az értékesítési előrejelzések pontosságának növekedése egyedi, az ellátási lánc mentén közösen kifejlesztett előrejelzések segítségével; az információcsere jelentős növekedése az értékképzési lánc lépcsői között;
- a forgalom növekedése a készlethiány csökkentése miatt;
- a készletek csökkenése az előrejelzések pontosságának növekedése miatt, és egyidejűleg az áruk rendelkezésre állásának növekedése;
- a költségek csökkentése a beszállítóktól kiindulva az eladási előrejelzések optimalizálásával. A várakozási idők, a redundáns munkavégzés aránya csökken. Jobban ki lehet használni a gyártási kapacitásokat és így hatékonyabb gyártási folyamat valósul meg. A készletekkel együtt csökkennek a tőkelekötések, a kereskedelmi és ügyviteli költségek.

#### **4.2.3 A CPFR szintjei**

A CPFR- együttműködés három szintjét különítik el, az ellátási lánc vállalatainak integrációja és az együttműködés kiterjedtsége mentén:

**Az alapszintű CPFR** csak néhány üzleti folyamatot fed le és csak korlátozott mértékű integrációt jelent az üzleti partnerekkel. Azok, akik

ezt a fajta CPFR-t választják, kijelölnék néhány olyan kulcsfolyamatot, amelyet bevonnak a beszállítójukkal, vagy vevőjükkel való együttműködésbe.

Effajta együttműködésre lehet példa, ha a kereskedő a készletinformációkat osztja meg beszállítójával, így közösen végzik a rendeléstervezést. Ez a tevékenység egyetlen folyamatot érint, de a felek ezen túl nem működnek együtt, nem harmonizálják ezen folyamataikat. Általában ez az első lépés a CPFR alkalmazása felé. E megoldás azért előnyös a szereplőknek, mert már élvezik a több információ megosztásából származó előnyöket, és csökkentik a tranzakciós költségeket.

**A fejlett CPFR** esetén a szereplők már több üzleti folyamat terén együttműködnek. Ahogyan a felek megállapodást kötnek a megosztandó információk köréről, felhasználásának módjáról és feltételeiről, növekszik az integráció. Amennyiben a készletadatok mellett előrejelzési adatok is megosztásra kerülnek, esetleg a beszállító átveszi a kereskedőtől a feltöltés feladatát, már fejlett CPFR-ről beszélhetünk.

A CPFR e típusának ösztönzője, hogy a felek az információ megosztás révén javítani akarnak a rendelésteljesítés sebességén és pontosságán. Míg az alapszintű CPFR inkább költségfókuszú, addig a fejlett változat már nem csak a költségekre, hanem a kiszolgálási színvonal javulására és a növekvő eladásokra tekint. Elmondható, hogy az a szereplő, aki fejlett CPFR kapcsolatot alakít ki, rendelkezik ellátási lánc szemlélettel, hajlandó a gyakori információ megosztásra és bizalomépítésre.

**A haladó CPFR** abban különbözik a fejlett változattól, hogy az adatszereplőnél magasabb szintre emeli az együttműködést, összehangolja a felek közötti párbeszédet. Koordinálja az előrejelzés, a tervezés és a feltöltés folyamatait. A tervezés pl. lebontható termeléstervezésre, termékfejlesztésre, a kiszállítási és marketing tevékenység tervezésére. A beszállító számára azért előnyös a haladó CPFR, mert az előrejelzés és feltöltés összehangolása révén javul a termeléstervezése, csökken a készletállomány és ezzel párhuzamosan a fenntartási költségei is. A kereskedő célja, hogy a megfelelő termék, a megfelelő időben és helyen rendelkezésre álljon, és növekedjen az értékesítés. A haladó CPFR a vállalatok számára a belső folyamatok javítására is lehetőséget nyújt, hiszen a cégek tanulhatnak egymástól, amelynek révén az ellátási lánc rugalmasabbá és versenyképesebbé válik.

## Irodalomjegyzék

- [1] Az elosztási csatornahálózat költségkonfliktusai, Műszakifórum 2006.10.04 <http://www.muszakiforum.hu/?fejezet=5&cid=25755&wa=hk06>
- [2] Bhutta, K. S. et-al.: Efficient Customer Response – Increasing efficiency through cooperation. Cahier de recherche, 1, 23-32. 2002.
- [3] Cselényi J. –Illés B.: Az elosztási logisztikai folyamat tervezésének és működtetésének stratégiai I.
- [4] Dankó L.: Értékesítés-menedzsment ME Marketing Intézet Miskolc, 2009.
- [5] Dankó L.: Kereskedelmi technika ME Marketing Intézet, Miskolc, 2007.
- [6] Dankó L.: Marketing-logisztika ME Marketing Intézet, Miskolc, 2009.
- [7] Derks, R.P.: Business trends: Data base marketing Information Strategy 10.k.3.sz. 1994. (USA)
- [8] Dirk, S.: Macht der Gemeinsamkeit. = Logistik Heute, 2002. 5. sz. p. 50–51.
- [10] Douglas M. Lambert és Terrace L. Pohlen Ellátási Lánc Menedzsment, Supply Chain Management Institute, második kiadás 2006.
- [11] Fodor Z.: Logisztikai információs rendszerek alkalmazásának hatása a kis- és középvállalatok versenyképességére. PhD értekezés, BCE, Budapest, 2005.
- [12] Halászné Sípos E.: Logisztika. LFK-Magyar Világ. 1998.
- [13] Harris, J. K. & Swatman, P. M. C.: Efficient Customer Response: a survey of the Australian grocery industry. Australian Conference of Information Systems. Adelaide, Ausztrália, 1997.
- [14] Horváth A.: A logisztikai és a vevői elégedettség kapcsolata – A logisztikai kiszolgálási színvonal vizsgálata, PhD értekezés, BCE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 2001.
- [15] Höfle, K.: Machtwechsel im Marketing? Absatzwirtschaft, 1994. október pp. 170-178.
- [16] Illés B.(szerk): Beszerzési és elosztási logisztika előadásvázlat [www.freeweb.hu/glev/.../Logisztika%20tan%20E1ri%20jegyzet.doc](http://www.freeweb.hu/glev/.../Logisztika%20tan%20E1ri%20jegyzet.doc)
- [17] Jámbor E. – Schupler H.: Fókuszban a fogyasztó? Új módszerek a kereskedelem hatékonyságának növelésére MMM 6. Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 2000.
- [18] Knoll I.: Logisztika a 21. században. KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda Kft. 1999.
- [19] Komáromi N. Marketing-logisztika Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.
- [20] Körmendi J.: Divat, avagy szükségesség a logisztika? [www.pszfz.bgf.hu/konyvtar/polvax/p-97-2/3kormendi.pdf](http://www.pszfz.bgf.hu/konyvtar/polvax/p-97-2/3kormendi.pdf)
- [21] Lőrincz P.: Az ellátási láncok sajátosságai menedzsment és informatika szempontból [http://kgk.bmf.hu/system/files/20a\\_LorinczPeter.pdf](http://kgk.bmf.hu/system/files/20a_LorinczPeter.pdf)
- [22] M. Christopher – H. Peck: Marketing Logistics. Butterworth. London. 2003. Mentzer, J. T.et-al.: Defining supply chain management. Journal of Business Logistics, 22, 1-25. 2001.

- [23] Nagy J.: Ellátási lánc menedzsment technikák BCE-VGI Műhelytanulmányok 100.sz. BCE, Budapest, 2008. szeptember
- [24] Némon, Z. – Sebestyén L.- Vörösmarty Gy.: Logisztika, folyamatok az ellátási láncban; MLBKT – LFK – Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző – Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai Szolgáltatások Főiskolája, 2005.
- [25] Prezenszki J.: Logisztika I., II., Logisztikai Fejlesztési Központ, 2002.
- [26] Prezenszki J.-Tóth L.: Logisztikai módszerek előadásvázlatok ppt. [http://vili.pmmf.hu/~hlatky/Logisztika/szemelvenyek/log\\_folyamatok1.pdf](http://vili.pmmf.hu/~hlatky/Logisztika/szemelvenyek/log_folyamatok1.pdf)
- [27] Russell, S.H.: Supply Chain Management: More than Integrated Logistics, Air Force Journal, Volume XXXI, Number 2.
- [28] Rückert, J.: Geschäftsmodell mit unternehmensübergreifenden Elementen: logistische Perspektive auf der gesamten Wertschöpfungskette. = Fördertechnik, 2001. 11. sz. p. 28–29.
- [30] Stevens, G.: Integrating the supply chain. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 9, 3-8. 1989.
- [31] Stock, J.R. – Lambert, D.M: Strategic Logistics Management; McGraw-Hill Irwin, Singapore. 2001.
- [32] Supply Chain Monitor 2006. november [www.scmonitor.hu/index.php?p=contents&cid=373](http://www.scmonitor.hu/index.php?p=contents&cid=373) - 38k
- [33] Szegedi Z.-Fodor Z.: Az ostorcsapás effektus az ellátási láncban CEO-magazin 2002/3.
- [34] Szegedi Z.-Komáromi N.: Értékteremtő logisztika – az értékteremtő marketing partnere MMSZ Konferencia Siófok, 2004. pp.25-31.
- [35] Szegedi Z.-Prezenszki: Logisztika-menedzsment. Kossuth Kiadó Budapest, 2003.
- [36] Williams, S. H.: Collaborative planning, forecasting, and replenishment. = Hospital Material Management Quaterly, 21. k. 2. sz. 1999. nov. p. 44–51.
- [37] Zotteri, G.; Verganti, R.: Multilevel approaches to demand management in complex environment: an analytical model. = International Journal of Production Economics, 71. k. 1–3. sz. 2001. május p. 221–233.



## TÁRSADALMI KOMMUNIKÁCIÓ – INTEGRÁLT MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ

*Gulyásné Dr. Kerekes Rita*

egyetemi adjunktus

*Miskolci Egyetem Marketing Intézet Marketing Stratégia és  
Kommunikáció Tanszék*

**Napjaink gyorsan változó világában váltás szükséges a piachoz való viszonyulásban és ezzel együtt a vállalati kommunikációban is, amihez kézenfekvő lehetőséget ad az integrált marketingkommunikáció koncepciója. Mitől integrált és mi is az valójában? A teljesség igénye nélkül néhány szerző gondolataiból csemegézve kísérlem meg a kérdés megválaszolását, a fogalom kialakulásának folyamatát bemutatva.**

Az integrált marketingkommunikáció, mint fogalom kialakulása egyfajta történeti folyamatot, fejlődést mutat, hiszen míg évtizedekkel ezelőtt „csupán” vállalati kommunikációról beszéltünk, a világ és a környezet elvárásai miatt egyre inkább pontosodott a kép és a több csatornán történő kommunikációt egységes képbe kellett vonnia a kommunikáló szervezeteknek. A modern marketing megjelenésével a marketing egyik eleméből – miszerint egy „P” a 4 közül – integráló funkciója lett a kommunikációnak. Mint ilyen összefogja és egységes képbe rendezi a vállalati működés valamennyi elemét. Ez az egységesítés szerencsés esetben tudatos tevékenység gyümölcse.

### 1. FOGALMI MEGHATÁROZÁSOK

Amikor kommunikációról beszélünk általában egészen tág értelmzésben használjuk, mint fogalmat.

A kommunikáció fogalmát a köznapi életben általában félreértelmezzük, a kijelentés, az elmondás szinonimájaként. A „communicatio” szó részesítést jelent, részesítem a másikat abban, amivel kapcsolatban szeretném, hogy közös kincsünk legyen. A folyamat eredménye valamilyen módon egy közösség, megosztott közös értékek vállalása. [1]

Ha a kommunikációt általánosságban vizsgáljuk, Weaver definíciója magába foglalja mindazokat a folyamatokat, amelyek révén egyik tudat érintkezésbe léphet a másikkal. Ugyan a legtöbbször csak a beszéd útján való kommunikációra gondolunk, gyakorlatilag mindez

érvényes a zenére, a képekre és az információtovábbítás egyéb módszerére is. [2]

Különösen igaz ez a vállaltok szintjén, ahol a hosszú távú kommunikációs célok elérése érdekében kommunikál a logo, a termék, a vezérigazgató és még számtalan más tényező és összefogásuk igencsak nehéz feladat lehet.

Vita tárgyát képezi, hogy milyen kapcsolat áll fenn az integrált marketing és az integrált kommunikáció között. Elméletileg lehetséges és elvárható, hogy egy vállalat összes funkciója integrált legyen. Valójában azonban azt kell látnunk, hogy a marketingkommunikáció a marketing, vagy a kommunikáció fennhatósága alá esik.

Kotler és Mindak már csaknem 20 évvel ezelőtt leszögezte, hogy a marketing és a kapcsolatszervezés egy vállalat esetében elkülönülő funkciók, melyek azonban egyenrangúak, részben fedik ugyan egymást, de vannak független és azonos funkciói is. Kapcsolatszervezés alatt vélhetően a személyes kapcsolatok fontosságát, azok tudatos építését, ápolását értették.

Ma azonban e fenti mondat már egyáltalán nem állja meg a helyét. Nem különíthető el a két funkció, még, ha esetleg szervezeti vonatkozásaiban, a felelősök körét tekintve esetenként külön is válik. A vállalat valamennyi szereplője kommunikál, kapcsolatokat épít, vagy szerencsétlen esetben épp ellenkezőleg, rombol. Természetesen a legfőbb kommunikációs forrás az ezért a területért felelős személy, osztály, csoport, így célszerűen ide tartozik a kapcsolatépítés is.

Grunig és Hunt a kapcsolatszervezés fejlődésének négylépcsős folyamatát írják le, mely szerint:

1. propaganda: egyirányú meggyőző kommunikáció, amelyben a teljes igazság nem alapvető
2. nyilvánosság informálása: egyirányú modell, amelyben az igazság fontos és a fő cél a tájékoztatás
3. tudományos meggyőzés: kétirányú modell, amelyben a kutatást meggyőző üzenetek és stratégiák kialakításának alapjául használják
4. kölcsönös megértés modellje: a szervezetek arra törekcsenek, hogy megértsék és kölcsönösen alkalmazkodjanak a nyilvánossághoz.

Kérdés, hogy milyen kapcsolat az ideális a közkapcsolatok és a marketing között. Kotler és Mindak öt különböző arányt határoz meg:

- a kommunikáció viszonylag kis mértékű a marketingben. Szeparált PR és marketing.

- a PR és marketing közötti átfedés (ezt tapasztalták a legtöbb vállalat esetében). Napi marketingtevékenységek, termékterjesztés, promóció.
- A marketing fölénye olyan cégeknél, ahol a márkák többet jelentenek, mint maga a vállalat.
- PR fölény: szakszervezetek, kórházak, egyetemek, ahol nem az árak, hanem a „vásárlók” számítanak.
- Marketing = PR: a marketing nagy részéhez kapcsolódik a kommunikáció.

Az integrált marketingkommunikáció nem új dolog. Tudatosan, vagy sem már több évtizede, ha nem évszázada alkalmazzák. Míg kezdetben a kapcsolatszervezés oldaláról támogatták az ilyen programokat, stratégiák kialakítását, addig napjainkban a hirdetési szakemberek is elkötelezik magukat mellette. A hirdetési iparág vezetői azzal indokolják az IMK erősödését, hogy ez nem egyszerűen csak új növekedési-, és bevételforrás megtalálása, hanem az életbenmaradás feltétele is.

Bár a gyakorlatban széles körben alkalmazzák, az IMK mégis szegényesen definiált. Sok esetben egy ideált reprezentál, ami a gyakorlati megvalósításban bonyolultnak mutatkozik.

Stewart 1996-os cikke alapján a következő rövid fogalmi összefoglalás állítható össze, a fogalom meghatározottságának, a megfogalmazott elemek sokaságának növekvő számossága szerint. Sok szervezet a magáévá tette már ezt a koncepciót, hiszen egy 1994-es tanulmány szerint a vizsgáltak háromnegyede jelezte, hogy alkalmazza, de itt még csak, mint fogalmat vizsgálták a kutatók, pontos meghatározással nem találkozunk. [3]

Reitman 1994-ben úgy látta, hogy az IMK inkább a személyes perspektíváktól függ, mintsem az általánosított megközelítéstől, tehát az egyén és nem a szervezeti döntés, elhatározottság a kulcstényező.

Lehrmann ugyanebben az évben megállapítja, hogy az olyan változatos fogalmakkal van összefüggésben, mint a marketing mix elemeinek állandósága, pozitív együttműködés a marketingmix elemei között, a vásárlói kapcsolattartás a multimédia eszközeivel, testületi és termékvonal stratégia. Ebben a meghatározásban már szinte a vállalati marketing-működés valamennyi elemét megtaláljuk. A tényezők sokasága éppen ezért odáig elvezet, hogy szinte már értelmezhetetlen maga a fogalom, olyan, mintha „tűt keresnénk a szénakazalban”.

Számos definícióban jelentkezik a kommunikáció testre szabása, ami felveti annak a kérdését, hogy mi a befektetés értéke egy adott vásárló esetén.

Ducan (1994.) az IMK-t úgy definiálta, mint értékesítést azonos hangvitellel és külsővel, a kapcsolatépítés interaktivitásán keresztül. Schultz, Tannenbaum és Lauterborn (1993) olyan definíciót javasolnak, ami tartalmazza az azonosítást, elkülönülést, választást és a közönség vonzalmát egy egyesített üzenetet használva. E két utóbbi megfogalmazás már egészen közel áll ahhoz, amit a napjainkban megjelenő szakkönyvek oldalain olvashatunk.

Az American Association of Advertising Agencies' Integrated Communications Committee definíciója szerint az integrált kommunikáció: marketingkommunikációs tervezési koncepció, mely felismeri a hozzáadott értéket egy programban, amely stratégiai tudományok változatait rendezi egységbe (Reitman, 1994). [4]

1998-as cikkében Piskóti bemutatja, hogy a marketingkommunikáció fejlődése két egymással szoros kapcsolatban, kölcsönhatásban lévő folyamatból ered. Ezek:

- A marketing általános megújulása
- A kommunikációs technológiák fejlődése.

A modern marketing fejlődését különböző, jól meghatározható kihívások determinálták. Ezek az élet számos területén megnyilvánultak és új megoldások alkalmazását tették szükségessé. A kihívások a következő területeken jelentettek változást:

- Politika-társadalom (multikulturális társadalmak, demográfiai változások, szabadidő-orientáció, értékváltozás)
- Gazdaság (Európai Unió, gazdasági növekedés, szektorális impulzusok)
- Technológia (kulcstechnológiák hajtóereje, tömegtermelés)
- Ökológia (globális környezeti hatások, öko-gazdaság, stb.)

Ezek a tendenciák az új marketing koncepció megfogalmazását sürgették, ami az „individuális tömegmarketing” lett. Ez azt jelenti, hogy a marketing kielégíti az egyéni fogyasztói igényeket, és emellett megőrzi a hatékonyságát is. A marketing fejlődésének meghatározó eleme az integráció lett, amely lényege, hogy a marketing szemlélet és gyakorlat minden területe összehangoltan valósul meg.

Az a fejlődés természetesen megjelenik a kommunikáció területén is. Míg a hatvan, hetvenes években a termék fizikai tulajdonságai, a minőségi paraméterek játszották a fő szerepet, addig az ezredfordulóra az immateriális értékek, a kapcsolódó szolgáltatások, stb. váltak a vásárlás fő

befolyásoló tényezőivé. Ebben a folyamatban egyes szerzők, a kommunikációt tekintik meghatározó sikertényezőnek, és „egy siker-mix”-ről beszélnek. E szerint igazi versenyelőny csak a kommunikációval építhető ki, mivel a marketingmix más elemeinél már szinte tökéletesen kiegyenlítődtek a versenyviszonyok. [5]

A fentiekből kiindulva, a marketing koncepciójából levezetve, annak legfontosabb elemként a következő definíciót fogalmazza meg cikkében az integrált marketingkommunikációra:

„Az integrált marketing koncepció a marketingkommunikáció olyan új megközelítése, mely nem csupán az egyes részelemekre koncentrálna, hanem az „egészet” tartja szem előtt, azaz az elaprózott kommunikációs aktivitást, erőfeszítéseket törekszik egyesíteni, azaz a kommunikációs eszközök harmonizálása, integrálása átfogó kommunikációs mixbe, mind stilisztikai, mind tartalmi, mind időbeli értelemben egyaránt azzal a céllal, hogy érvényesüljenek a szinergia hatások, érvényesüljön a racionalitás és a kompatibilitás követelményének való megfelelés.” [5. p.105.]

Ezzel a meghatározással el is jutottunk a folyamat kiteljesedéséhez. Míg az egyes szerzők egyre több funkciót emeltek be a kommunikáció területére, egyre több marketing-területen látták létjogosultságát, addig itt már szinte a modern marketing fő elemeként jelenik meg, ahol a többi funkció csupán szükséges, de nem elégséges feltétel.

A fogalom egy leegyszerűsített változatát olvashattuk a következőkben:

„Az integrált kommunikáció olyan politika, amely a közös célok szolgálatára rendel több kommunikációs eszközt, és amely az üzenetek összefüggését és a hatások szinergiáját keresi a különböző felhasznált eszközök között.” [6. p.168]

Ezt a definíciót, csak mint az integrált kommunikáció egy részterületét fogadom el, hiszen az eszközök szinergiáján kívül sok más területen is előnyökkel kecsegtet az integráció gondolata.

A különböző folyamatokat Tasnádi a következőképpen foglalja egy definícióba: „Az integrált kommunikáció röviden definiálva nem más, mint a vállalatok külső és belső, szervezeti és termék/szolgáltatás szintű kommunikációs aktivitásainak (folyamatainak, fázisainak, eszközeinek, módszereinek) időben és térben történő összehangolt működtetése, a marketingkommunikációs tevékenység irányítója.” [7. p.18.]

Lazersfeld óta sok kutató igyekezett a személyes befolyást változóként belefoglalni kutatásaiba. Miközben a beszélgetések és személyes kontaktusok, mint a médiaforrás kísérőjének, esetleg módosítójának fontosságát el kell fogadnunk, azt még nem sikerült a

kutatásoknak egyértelműen igazolniuk, hogy ez mindig erős, független, vagy épp ellentétes irányban ható befolyás-e. Valószínű, hogy nem is kétlépcsős, hanem sokkal inkább többlépcsős folyamattal van dolgunk. [8]

A hagyományos kommunikációs modelleket vizsgálva Everett Rogers információterjedési modelljében [9] négy szakaszt találunk: informálás, meggyőzés, elhatározás vagy elfogadás és megerősítés. Ebben a média szerepe az első szintre összpontosul, ezután a személyes érintkezések, a szervezett szakértői munka és a tényleges tapasztalat kerül előtérbe.

„A korai diffúzionista iskola elsősorban a szervezésre és a tervezésre, a hatások linearitására, a (státus és szakértelem) hierarchiájára, a társadalmi struktúrára (és így a személyes tapasztalatra), a megerősítésre és a visszacsatolásra helyezi a hangsúlyt.” [8]

Véleményem szerint e modell és eredményei sokkal inkább illenek a szervezeti, mint a B2C szituációkra. A B2B szituációkban ugyanis sokkal gyakrabban találkozunk hierarchikus viszonyokkal, ahol a szakértelem döntő fontosságú. Nem csupán a vásárlási döntésekben, de a döntéshozatal valamennyi területén a státusz olyan erővel bír, amit igen nehéz felülbírálni. Ez akadályozó is lehet. A B2B döntések – így a kommunikációs döntések – időtávja is hosszabb, ami teret enged a kontrolling szélesebb körű érvényesülésének. Elmondható tehát, hogy a modell valóban közelebb áll a szervezeti piacok kommunikációjához.

A kommunikáció konvergencia-modelljében [10] a hangsúly a folyamatosan zajló értelmezési folyamaton van, amely által nagyobb fokú kölcsönös megértés alakul ki az üzenet adója és vevője között. E momentum is sokkal inkább jellemző vizsgálódási területünkre, mint a fogyasztói marketing kommunikációs fogásai esetén.

## **2. AZ INTEGRÁLTSÁG FOGALMA AZ EMPIRIKUS KUTATÁSOK TÜKRÉBEN**

A 2004-ben elvégzett saját kutatásban a megkérdezett vállalatoknak definiálniuk kellett a kommunikáció szerepét. Mivel hazánkban még kevésbé elterjedt az integrált marketingkommunikáció, sőt még ennél is kevesebb azok száma, akik így is nevezik a kommunikációs stratégiájukat, célszerűnek tűnt először csak általánosságban beszélni a kommunikációról.

A kapott válaszok érdekes képet mutattak a gyakorlati szakemberek által véleményéről. Jellemüket tekintve a következő megközelítések voltak a leggyakoribbak:

- Kapcsolattartás eszköze mind a vevői, mind a beszállítói oldal felé
- Egységes megjelenés, vállalat üzeneteinek szervezett eljuttatása a megfelelő célcsoportok számára
- Értékesítés/bevétel növelésének eszköze, fogyasztó befolyásolása, ügyfélközpontúság.

E három tipikus válaszból szembetűnő, hogy a megkérdezett vállalatok többsége a rövidtávú gondolkodás híve, a pillanatnyi eredmények maximalizálása a legfőbb cél.

Érdekességképpen a megkérdezett hazai vállalatok két szélsőséges válasza, amely a marketingkommunikáció egészének a megkérdőjelezését jelentené:

- Szükséges rossz
- Azonos a logisztikával.

Reményeink szerint e válaszok csupán a tudatosság hiányát jelentik, a kommunikációs igények fejlődése ráébreszti e válaszadókat is a kommunikáció szükségességére, a hatékonyság növelésére.

A kutatásban ezt követően egy saját definíciót tártam a válaszadók elé, ami a következő:

Az Integrált marketingkommunikáció az elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés folyamata, amely arra irányul, hogy a vállalat belső és külső kommunikációjának forrásaiból a vállalat célcsoportjai számára egységet állítson elő:

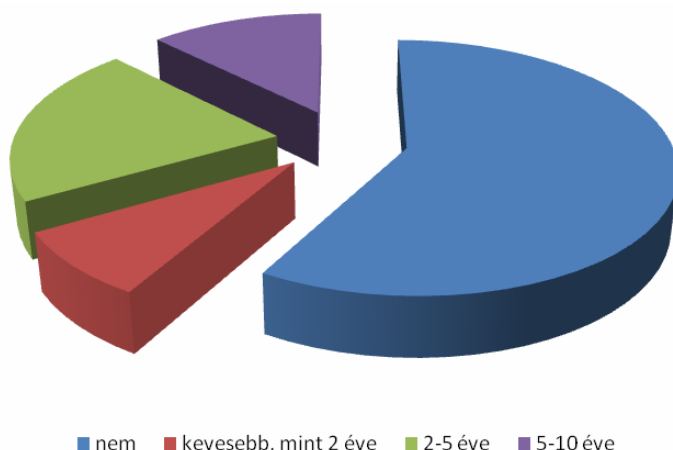
- célcsoportját illetően
- tartalmában
- kialakításában, stílusztikájában
- időzítésében,

a különböző helyeken folytatott kommunikációs hatású/jellegű tevékenységek koordinálása által.

A válaszadók – egy kivételével – teljes egészében, vagy nagyjából egyetértettek a definíció helyességével. Szintén osztották azt a nézetet, mely szerint a tartós kommunikációs siker feltétele az integráltság (a megkérdezettek 90 %-a teljes egészében, vagy nagyjából egyetértett).

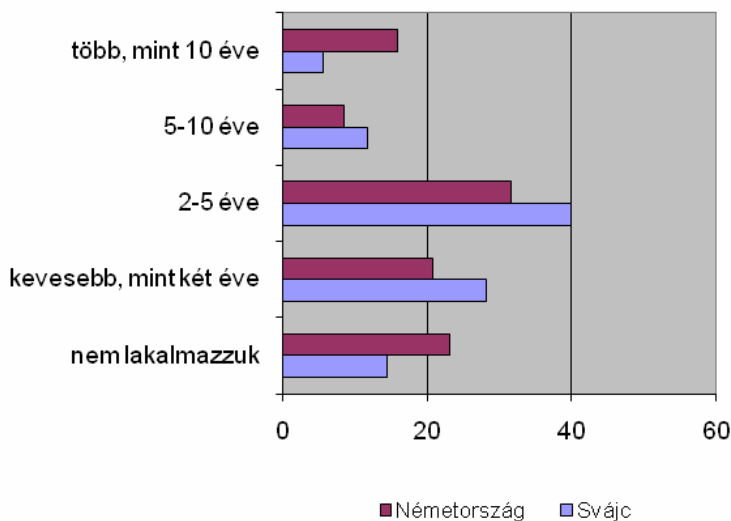
Arra a kérdésre viszont, hogy a gyakorlatban e szerint menedzselik-e a kommunikációjukat már sokkal árnyaltabb a kép, hiszen 55 %-a a cégeknek sem tudatosan, sem a tudattalanul nem integrálja a

kommunikációs eszközöket használatuk során. Az alkalmazás időszakát az 1. ábra mutatja be:



**1. ábra:** Az IMK alkalmazása a vizsgált vállalatok körében  
Forrás: Saját kutatás 2004.

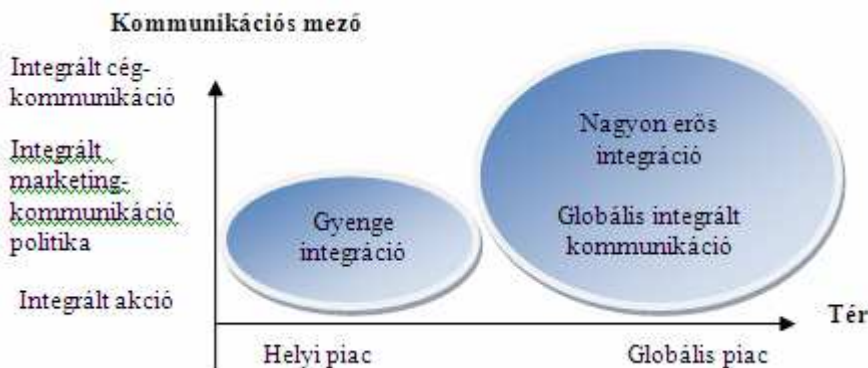
A Bruhn és Boenigk által bemutatott német és svájci kutatásban szintén vizsgálták, hogy a cégek mióta vallják magukénak az integrált kommunikációt. Érdekesége, hogy a bemutatott eredmények 1999-es állapotokat tükröznek, csaknem egy évtizede születtek, így a hazai helyzet talán még elkeserítőbb.



**2 ábra:** Az IMK alkalmazásának időtávja a német és svájci cégek körében [18] után saját szerkesztés

### 3. AZ INTEGRÁCIÓ SZINTJEI

Az integráltság nagyban függ a vállalat méretétől, a piaca jellemzőitől, illetve a kommunikációra fordított költségvetési tételek nagyságától.



**3. ábra.** Az integráció két dimenziója: a kommunikációs mező és a piac tere [6. p.: 170.]

Amennyiben csupán egy akciót kívánunk taktikai szinten integrálni, akkor ez feltételezi, hogy több eszközt használunk, több személy, csoport felelős az adott akcióért. A stratégiai integráció a vállalatpolitika szintjén harmonizálja a kommunikációt, amibe beleérttem a belső kommunikációt ugyanúgy, mint a pénzügyi, vagy marketingpolitikát is.

A teljes integráció minden formát összefog, így a széles mező már igen összetett feladatot jelent. Egyre több a szereplő, a tevékenység, amit irányítani kell, ugyanakkor az érdekek egyre szerteágzóbbak.

### 4. AZ INTEGRÁLT MARKETINGKÖMUNIKÁCIÓ ÖSSZETEVŐI

Mint az a fenti definícióból is kitűnt, ha szeretnénk meghatározni az integrált marketingkommunikáció fogalmát, akkor azt négy lényeges paraméter azonos irányultságával, egy irányba mutatósával fejezhetjük ki: ezek a célcsoport, stílusztika, tartalom és időbeliség. Vizsgálataink során érintenünk kell, hogy hogyan hat a meggyőzés a célcsoportunkra, illetve annak egyes tagjaira, ha változik a forrás, az üzenet, a csatorna, vagy a szituáció. Ugyancsak elemeznünk szükséges, hogy a különböző egyének hogyan reagálnak ugyanarra a forrásra, üzenetre, csatornára és

szituációra, valamint hogyan integrálhatók a kommunikációt végző személyek, csoportok.

#### 4.1. Célcsoport

Az integrált kommunikációs stratégia minden eleme ugyanahhoz a célközönséghez szól, ami nem más, mint a termék jelenlegi, vagy reménybeli vásárlója, vagy más esetekben a közvetlen lakosság, az érdekképviselők, vagy éppen a politikai döntéshozók. Bármely célcsoportot nézzük is, a legfontosabb, hogy a lehető legkisebbre kell leszorítani az ún. meddő szórást, vagyis azt a kommunikációt, ami olyan csoportot ér el, aki sem a jelenben, sem a jövőben nem fontos a vállalat számára és semmilyen érdeke nem fűződik a „megdolgozásukhoz”. Egy rövid példával: a reklámok, a szponzorálás, stb. célcsoportja egyezzen meg a vállalat értékesítési célcsoportjával, illetve azzal a csoporttal, akikben pozitív imázs-képet kívánnak kialakítani.

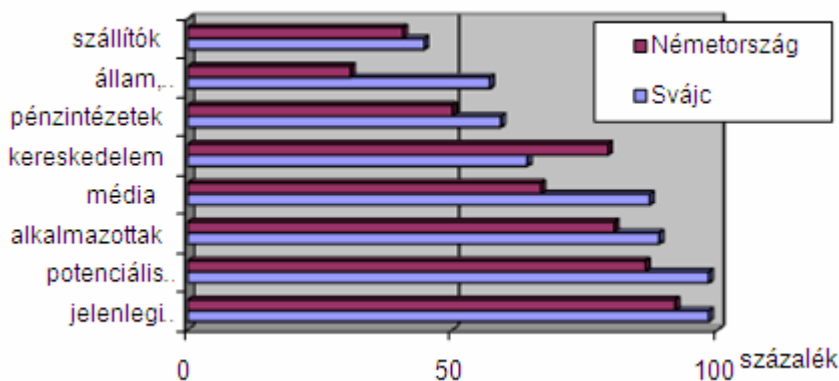
Mikor a meggyőzést befolyásoló kommunikációról beszélünk a modell egyik legfontosabb szereplője a kommunikációs folyamat vevője. Ahhoz, hogy a célcsoportunk valóban vevő – jelen értelmezésben a kommunikáció vevője első sorban, de később természetesen akár a vállalat termékének, szolgáltatásának vevője is lehet a többi kommunikációs cél mellett – legyen vizsgálnunk kell, hogy mi a fontos a számára, mit fog fel az üzenetünkből adott helyzetben, mire figyel, mire reagál. Fontosak az ún. személyes tényezők elemzése is, vagyis azok a változók, amelyek a viselkedését szabályozzák. *„Ezek olyan hajlamosító tényezők, melyek a vevő észlelést és cselekvését szabályozzák a helyzetben”.* [11. p.244.]

A vevő szempontjából négy tényezőről szükséges szólnunk:

- A forrás, vagyis esetünkben a kommunikáló vállalat és munkatársai (szavahihetőség, hatalom, társadalmi szerep, vevőhöz való viszony, demográfiai jellemzők, stb.);
- A közlemény változásai, amely kellően integrált, azonos tartalommal bír. A megszólítások hatásossága, az érvek, a stilsztika a későbbiekben tárgyalt tényezők;
- A kommunikációhoz használt csatorna (személyes és nem személyes csatornák egyedileg és ezek kombinációja);
- Szituációs változások, amelynek végtelen számú variációja képzelhető el (egyedül van-e a vevő, szituáció kellemes, vagy kellemetlen volta, kiegészítő ingerek, stb.). [11]

Az integrált marketingkommunikációnak való megfelelés feltételezi, hogy valamennyi kommunikáció célcsoportja megegyezzen, ami pontosan lefedi a vállalat célcsoportjait.

Bruhn és Boenigk kutatásában a svájci vállalatok gyakorlatában a legfontosabb kommunikációs célcsoportként a potenciális ügyfelek mellett a média került említésre. Ezeken túl az állam, a közhivatalok, a pénzintézetek és a más osztályokhoz tartozó alkalmazottak merültek fel széles körben. Ezzel szemben a németek egyik legfontosabb célcsoportja maga a kereskedelem.



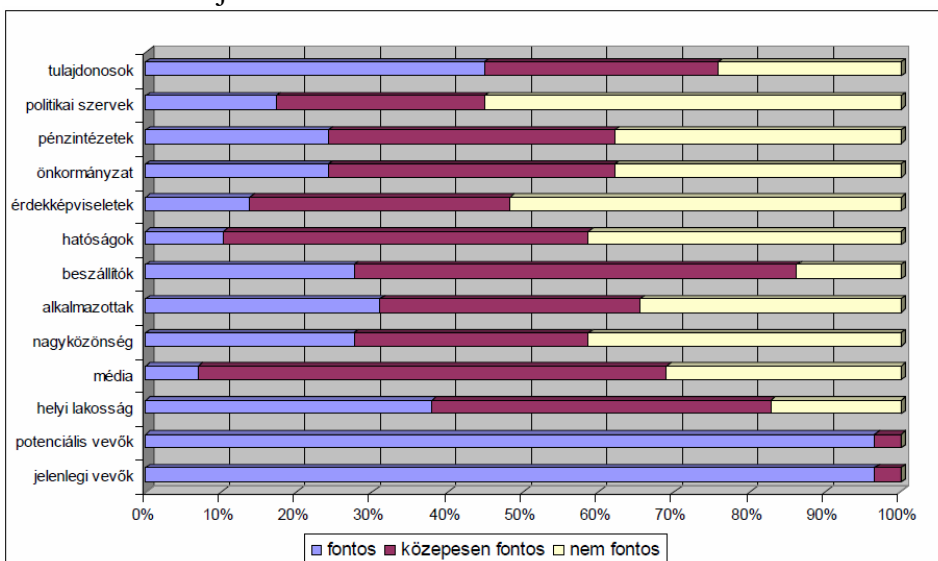
**5. ábra:** Célcsoportok az integrált kommunikációban a német és svájci vállalatoknál (gyakoriság, %)[12. p. 220]

Nem csupán a média értelmezhető kommunikációs csatornaként, hanem szükséges kiemelnünk a vásárlók egy kitüntetett rétegét: a véleményvezéreket. A reklámozók felismerték, hogy minden piac magába foglalja a véleményvezérek egy kisebb csoportját, akik képesek a többi vásárló befolyásolásra. Már Philip Kotler is rámutatott, hogy önmagában a véleményvezérekhez eljuttatott termék is képes a piaci pozíciókat nagyban javítani. Ha a termék tömegcikké válik, a véleményvezérek elveszíthetik a hitüket a márkában. Ma ők pártolnak el, az értékesítés az igen közeli jövőben fog csökkenni. Ezért akár a véleményvezéreknek és a nagyobb tömegnek szóló üzenet elkülönítését is meg kell fontolni, amire például az alkalmazott média (szaklapok és tömegmédia) adhat lehetőséget.

Más szempontból sokszor élesen elkülöníthetők az innovátorok, korai és kései elfogadók és lemaradók. Mindegyik csoport eltérő jellemzőkkel rendelkezik (jövedelem, attitűd, társadalmi szerep), így különböző stílusú kommunikációt igényelnek. [12]

A célcsoport index (TGI) összegyűjti a vásárlókról a legfontosabb információkat, amiből következtethetünk életstílusukra és médiahasználati szokásaikra. Azonosíthatók az állandó vásárlóktól egészen a ritkán, vagy egyáltalán nem vásárló csoportok és ezáltal nagy lökés adható a cég marketingének és ezen belül kommunikációjának. De mi a helyzet a többi célcsoporttal?

A 2004-es saját kutatásom során 13 különböző célcsoportról kellett a megkérdezetteknek véleményt mondaniuk, miszerint a cég életében fontos, közepesen fontos, vagy nem fontos célcsoportként jelennek-e meg. A csoportokba sorolás bizonyos mértékig meghatározott volt, hiszen közel azonos számú elemet sorolhattak valamennyi osztályba, így kizártuk azt az esetet, amikor a válaszadó egyik, vagy másik végletbe sorolná a célcsoportok nagy részét. A felsorolt (és az ábrán látható) célcsoportok mellett a sport klubok, kulturális csoportok jelentek még meg két cég esetében potenciális célcsoportként, de ez sokkal inkább a szponzorálási gyakorlatban megjelenő támogatott és elérni kívánt csoport összetévesztését jelentette.



**6. ábra:** Hazai vállalatok körében a különböző célcsoportok fontossága a kommunikációban (megoszlás) Saját kutatás 2004.

A célcsoport elemzésénél nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a célcsoport szuverén egyénekből áll, akik saját személyes jellemzőik alapján fogadják el, vagy utasítják el üzenetünket.

Már a fejezet legelején, Bettinghaus munkája alapján kiemeltem, hogy minden embernek vannak bizonyos egyéni jellemzői, amelyek

alapján többé-kevésbé megjósolható, hogyan fog reagálni üzenetünkre. Az értékesítést célzó kommunikációs akcióknál, a buying center vizsgálatánál egyértelmű, hogy egyének meggyőzését kell elérnünk, de ugyanilyen egyénekből áll a közvélemény, a politikai élet, vagy a pénzügyi szektor is. Ezeknek az egyéneknek megvan a maguk demográfiai jellemzőik, nemük, koruk, lakhelyük, iskolázottsági és jövedelmi helyzetük, attitűdjük, ismereteik, érzelmi állapotuk, stb., amelyet nem szabad figyelmen kívül hagynunk a következő tényező, a tartalom meghatározásánál sem.

A 2009. márciusában végzett kutatásom alkalmával arra kértem a válaszadókat, hogy fogalmazzák meg, kik a célcsoportjuk, de ehhez, a kérdőívvel ellentétben nem adtam segítséget. Valamennyi esetben az értékesítés célcsoportja került megnevezésre, más érdekcsoportok nem. A konkrét eszközök tárgyalásánál már felmerültek a közvetlen környezetben lakók, az egyetemek, tudományos műhelyek, a kormányzat is.

Minél több célcsoport kap szerepet a vállalat életében annál nehezebb a kommunikáció integrálása, ugyanakkor annál nagyobb szükség van az egységes megjelenés szempontjainak figyelembevételére, mert csak így alakítható ki minden célcsoportban valóban egységes kép a vállalatról. Egy alany több célcsoport tagjaként egy időben akár több csatornán is kapcsolatba léphetnek a vállalattal, így alakul ki a szándékolt kép. A célcsoportok számának növekedése szükségszerűen magával vonja a közvetített tartalmak sokszínűségét is, így az egységesítés nehézsége hatványozódik.

#### **4.2. Tartalom - befolyásolás**

Ha a kommunikáció tartalmára kérdezzük rá, a meggyőzés, a megcélzottak viselkedésének befolyásolása a végső cél. Vannak olyan helyzetek azonban, amikor olyan információhoz jut a kommunikációs folyamat vevője, amelyet nem neki szántak. Bettinghaus úgy véli, hogy ugyan ezekben a szituációkban is jelen vannak az emberi kommunikáció interakciós elemei, de ez mégsem meggyőzést célzó kommunikáció. [11]

Brochard és Lendrevie is rámutatnak, hogy a cég csak részben tudja ellenőrizni és uralni a közönsége által befogadott kommunikációt. Ugyanakkor felismerik, hogy ez is része lehet a meggyőzési célú kommunikációnak. Három kategóriába osztották a befogadott üzeneteket, attól függően, hogy mennyire tudja a vállalat azt ellenőrizni, illetve befolyásolni.

**I. táblázat:**

A kommunikáció kontrollja a cég által [6.p.167.]

A cég által uralható kommunikáció	A cég által kevésbé uralható, de még befolyásolható kommunikáció	A cég által uralhatatlan kommunikáció
Reklám, csomagolás, eladásösztönzés, direkt marketing, stb.	Néhány médium, véleményformáló, egyéb befolyásolók, közhatalom, független elosztók, stb.	A szájreklám nagy része, néhány médium, a fogyasztói sajtó, a konkurencia

Fenti szerzők úgy látják, hogy a teljesen integrált kommunikáció csak mítosz, mivel soha sem kerül olyan helyzetbe a vállalat, hogy minden kommunikációt uralni tudjon, így integrálásuk is lehetetlen feladat. Mégis definiálják az integrált kommunikációt, mint „*a cég által uralható kommunikációs szegmens összehangolása*” [6]

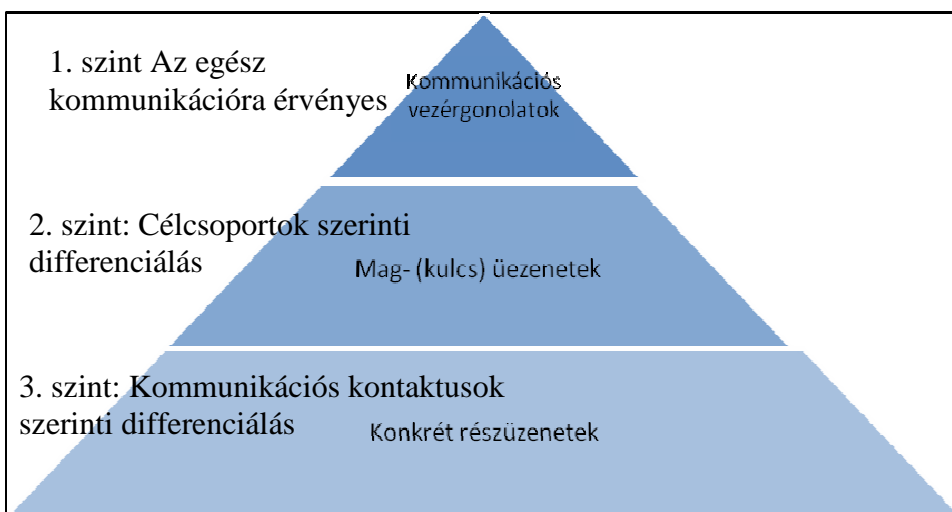
Ha azonban Bettinghaus következő definícióját tekintjük, feloldódik az ellentmondás a két forrás között: „*A kommunikációs helyzetről akkor mondhatjuk, hogy természetét tekintve meggyőzést célzó, ha tartalmazza az egyén tudatos törekvését arra, hogy valamilyen közlemény továbbításával megváltoztassa a másik egyén vagy egyénekből álló csoport viselkedését.*” [11. p.236.]

A kérdés az, hogy mitől lesz sikeres, vagy kudarcra ítélt a meggyőzési céllal kibocsátott kommunikációs akció. A legtöbb esetben a látható változásokat a kognitív változások sorozata kíséri. A helyzetet leginkább a kommunikáló szándéka és a vevő bekövetkező viselkedése szempontjából ítéljük meg, legyen az megrendelés, vagy csupán egy pozitív kapcsolat létrejötte, amely talán a jövőben válik gyümölcsözővé a vállalat számára.

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a meggyőzést célzó kommunikációt aszerint ítélni lehet, hogy mennyiben sikerült előidézni a kívánt viselkedést, vagy mennyire vallott kudarcot a kívánt eredmény biztosításában. Tehát a hatás egyik dimenziója azt vizsgálja, hogy mennyire van megfelelés a forrás szándéka és a vevő rá következő viselkedése között. Szándék lehet az, hogy valamilyen viselkedést idézzon elő, így, ha a forrás meghallgatása után a vevő az ő szándékainak megfelelően viselkedik, azt mondjuk, hogy a meggyőzési kísérlet sikeres volt. Sajnos a valóságban koránt sem ilyen egyszerű a sikeresség

megállapítása. [11] Sokszor, különösen az ipari marketing területén a hatások időben elhúzódnak, s talán nem is lehetséges egy közléshez egyértelműen hozzákapcsolni egy korábbi – kontrolált, vagy nem ellenőrzött – információközlést.

Az üzenetek kialakításánál érdemes megkülönböztetnünk mag- és részüzeneteket. A magüzenetek konkretizálják a kommunikációs vezérgondolatokat, melyek célcsoportonként differenciáltan képeznek egy rendszert. A részüzenetek: a mag(kulcs)üzenetek bizonyítói, konkretizálói, melyek rendszere a cég, a márka – célcsoportonként differenciált (magüzenet) - központi érvelési tartalmát képezik. Ezek a kategóriák megfelelő hierarchikus viszonyban állnak egymással.



**7. ábra:** Kommunikációs üzenetek hierarchiája [13] alapján saját szerkesztés

Milyen következményekkel jár mindez a vállalati kommunikátorok számára?

1. El kell készíteni a célcsoportunkra ható, az általuk befogadott források és üzenetek listáját.
2. Ebből meg kell határoznunk az uralható kommunikációs formákat, hogy ezáltal kiszűrjessük, vagy javíthassuk az inkoherenciát.
3. A kommunikáció koherenssé tételére létre kell hozni egy belső ellenőrző rendszert.
4. A nem uralható kommunikációt felügyelnünk kell. Elfogadva ugyanis, hogy befolyásolni nem tudjuk ezeket a kommunikációs formákat, legalább készen kell állnunk a megfelelő válaszok megadására.

A felügyelő rendszer a konkurencia kommunikációjának, a média és a szájreklám felügyeletét öleli fel.

A marketingstratégia kialakításánál az egyik kulcsfontosságú lépés a célok lefektetése. Az integrált marketingkommunikáció kialakításánál legalább ilyen lényeges a kommunikálni kívánt tartalom rögzítése, amely tartalom követése valamennyi eszköznél nélkülözhetetlen. Például egy vegyipari vállalat számára a társadalmi felelősségvállalás, a környezetvédelem lehetnek az IMK tartalmi elemei, így az elkészített reklámok, a használt színekben a környezet háborítatlanságának kell megjelennie, sőt a szponzorált sportágak is elsősorban a természetben üzhetőek közül kerülnek ki (mint ahogyan teszi ezt nagyon tudatosan a Tiszai Vegyi Kombinat).

A tartalom meghatározásánál a közölni kívánt üzenet rögzítése a legelső lépés, amely üzenethez később valamennyi megjelenést igazítani tud a cég. Ezután jön az adott üzenet, vagy üzenetek adaptálása a különböző kommunikációs csatornák sajátosságaihoz, ami talán nem is olyan egyszerű feladat.

Kutatásomban különböző üzenetek közül választottak a megkérdezettek a szerint, hogy cégük életében melyek a legfontosabb közölni kívánt tartalmak. Összesen három üzenetet jelölhettek meg a felkínáltak közül, melyek említési gyakoriságát is vizsgáltam. Az eredmény a következő:

## 2. táblázat:

A vizsgált vállalatok által közvetíteni kívánt legfontosabb kommunikációs tartalmak megoszlása, illetve azok említési sorrendje

Forrás: Saját kutatás 2004

	üzenet1 (%)	üzenet2 ( %)	üzenet3 ( %)
<b>Termék minősége, megbízhatósága</b>	71,4	19,2	,0
<b>Termék újszerűsége</b>	3,6	42,3	10,5
<b>Vállalat hírneve</b>	10,7	34,6	52,6
<b>Környezetvédelem</b>	7,1	,0	21,1
<b>EU-konformitás</b>	,0	3,8	5,3
<b>Egyéb</b>	7,1	,0	5,3
<b>Összesen</b>	100,0	100,0	100,0

### 4.3. Stilisztika – arculati megjelenés, mint a Corporate Identity része

Az arculat egy hirdetési szakember (Uwe Goettsche) meghatározása szerint a következő: „Az arculat a vállalaton belül olyan stratégiai irányítást és ennek megfelelő cselekvési tervet, olyan intézkedések összességét jelenti, amely összehangolva a vállalat/szervezet osztályainak, részlegeinek és csoportjainak tevékenységét, a cég/szervezet belső és külső minősítésének, értékelésének, megítélésének és hírnevének sikeres és meghatározott tartalmú, tervszerű alakítását, építését célozza”. [14. p.146]

Az előző idézetnek megfelelően Szeles Péter is egy összetett rendszerként értelmezi az arculatot, melynek elemei:

- A szervezet tagjainak saját munkahelyükről, szervezetükről alkotott belső képe
- A szervezet szavakban, tettekben és fizikai megjelenésben érzékelhető megnyilvánulásai
- Szervezeti kultúra és struktúra.

Ezek az elemek közvetlen hatással vannak egymásra, egységes rendszerük, az arculat mint okként szerepel a hírnév (okozat) létrejöttében. Az arculati kézikönyvről Szeles mint az arculat tartalmi és formai alapelveinek rögzítéséről ír, amelyben rögzítik a kommunikáció szabályait, szempontjait, a formai oldalakat, designrendszert.

Bármennyire is nagy azonban az igyekezet a szervezeti viselkedés, kultúra rögzítésére sem a gyakorlatban, sem az említett szerzőnél nem kap nagy hangsúlyt ez a terület. Míg 17 pontban sorolja a vizuális arculat azon elemeit, melyek rögzítése fontos a vállalat arculati kézikönyvében, addig a tartalmi elemek csupán 4 pontban szerepelnek nála (cégfilozófia, önimázs, szervezeti struktúra, szervezeti kultúra).

Ez egyáltalán nem meglepő, hiszen a hetvenes években már Gombrich cikkében [15] is rámutat, hogy korunk egyértelműen a vizuális kommunikáció kora, ahol a kép átveszi az írott szó helyét. Egy kép lehetőségei sokkal szélesebbek a kommunikációban az írott szónál, ugyan mind a jelenlegi marketing és kommunikációs kutatások is kevés figyelmet szentelnek ennek a témának.

Ha a kommunikációt abból a szempontból vizsgáljuk, hogy melyeket képes ellátni a nyelv funkcióiból, akkor azt találjuk, hogy a felhívó szerep ellátására kiválóan alkalmas, míg a kifejező és kiegészítő támpontok nélkül képtelen a nyelv leíró, állító funkcióját betölteni. [15]

Ahhoz, hogy helyesen értelmezzünk egy képet, így egy vizuális arculati elemet három változót szükséges megvizsgálnunk. Ezek:

- a kód

- a felírat
- és a kontextus.

A nyelv és a kép kiegészítik egymást, valamint – ami számunkra igazán lényeges – elősegítik az emlékezetbe vésést. Az, hogy egymástól független csatornákat használ a vizuális arculat tervezése során az alkotó megkönnyíti a rekonstrukciót.

Ez az alapja a klasszikus memotechnikának, ami arra kéri a résztvevőket, hogy a kapott szóbeli információkat vizualizálják. Minél valószínűtlenebb a kapott forma, annál hatékonyabb az eljárás, vagyis annál valószínűbb, hogy tovább az emlékezetünkben maradnak. A legtöbb esetben a kép más tényezőkkel együttműködve hordoz üzenetet, ezt pedig képesek vagyunk szavakra fordítani.

Mi az oka, hogy sok sikeres logo felíratok, cégnevek nélkül is hatalmas karriert fut be, évtizedekig megállja a helyét? Vannak esetek, amikor szavak nélkül is egyértelmű a vizuális üzenet. Ilyenkor a hagyományok, a társadalmi szokások, a kontextus és elvárások magyarázzák a jelentést (így működnek az útbaigazító piktogramok is).

A nemzetközi viszonylatban működő nagyvállalatok éppen ezért több kultúra, több társadalmi háttér elvárásainak és képi azonosítóinak kell megfelelniük. Ha ez nem történik meg, akkor fordulnak elő az olyan „balesetek”, mint az egyik fejlődő országban, ahol emberhúsnak hitték azt a konzervet, amelyen egy mosolygós fiú képe jelent meg. Nyilván ebben az országban elevenen élt még az emberek emlékezetében a kannibalizmus, így, ha a konzervdobozon levő zöltség, gyümölcs, hús a tartalmára utal, akkor a fiú képe is egyértelmű utalás volt a lakosok számára. A nyugati kultúra egyértelműen kizárja ezt a lehetőséget.

A képi kommunikáció előnye, hogy olyan információkat hordoz, amelyek másképpen nem kódolhatók. A hordozott információ mennyisége azonban eltérő, de leginkább az információt vevő korábbi tapasztalataitól, emlékeitől és kulturális háttérétől függ. A kommunikációs folyamat adója, vagyis a kép készítője, készítettője értelmezési folyamatának (a kódolásnak) egybe kell esnie a vevő, vagyis a célcsoport értelmezési folyamatával. Ehhez járulnak hozzá a megfelelő emlékképek. Éppen ezért olyan fontos az integrált kommunikációban a megjelenések vizualitásának egyezősége, hogy ezáltal könnyedén azonosítsa célcsoportunk a vállalatot, a terméket, vagy akár a tartalmat is (zöld és kék szín – környezetvédelem, vörös – tűz; irányultságok kérdése, stb.).

A megjelenés egységesítése akkor jelent igazán problémát, amikor különböző csatornákon kellene ugyanazt a stilsztikát szerepeltetnünk.

A mélyinterjúk és a kérdőíves megkérdezés tanulságai szerint a mai magyar gyakorlatban az arculati elemek egységesítésének, a vállalaton belüli felelősök számára elérhető módon történő lefektetésének legkézenfekvőbb eszközének az arculati kézikönyvet tekintik. Ebben általában a szlogen, a logo, az egyenruhák és minden alkalmazott megjelenés pontos rögzítését találjuk, így elkerülhető az, hogy megtévesztő módon jelenjen meg a vállalat. Igen lényeges az eseteleges torzítások, eltérő színalkalmazások tiltásának rögzítése is, hiszen csak így várható el minden esetben a következetes alkalmazás.

Az elvégzett megkérdezés tanulságai szerint a megkeresett vállalatok körében elterjedt az arculati kézikönyv, vagy az arculat valamilyen rögzítése, amit bármikor felhasználhatnak a kommunikációs csomópontokon. A válaszadók 83 %-ánál megtalálható valamilyen arculati leírás, de ez, mint említettem jórészt csupán a vizuális elemek rögzítése. Kevés az olyan hazai vállalat, amely a vállalati kultúra, a viselkedés, vagy a struktúrák leírására is vállalkozott volna.

Az arculati kézikönyv általában 2-4 éve készült el a megkérdezett cégeknél, elvétve találunk 5 éve, vagy annál régebben készített arculati leírást is.

Itt is elmondható, hogy a vállalatméret determinálja az egységes arculat alkalmazását. Van azonban kivétel is. Az egyik vállalat képviselője elmondta, hogy igen komoly harcot vívnek a leányvállalataikkal az egységes arculat megjelenítéséért. A helyi képviselőknek megvannak a maguk beszállítói, és nem követik minden esetben az anyavállalati irányelveket. A szigorú utasítások helyett az egységes arculat kialakításáért a következő utat választották: amennyiben a tervezett reklámanyagot jóváhagyatják a központtal, akkor a költségek egy részét (felét) fedezi az anyavállalat. Filozófiailag lehet, hogy nem ez a legjobb megoldás, de a sikere elvitathatatlan. [Saját kutatás, 2009]

Ugyanennél a vállalatnál az új tulajdonos belépésekor felvetődött az arculatváltás kérdése is. A hazai cég 2007-ben hajtott végre arculatváltást, amely tapasztalatait leszűrve egy évvel később finomítottak, korrigálták és a leányvállalatoknál is bevezették az új vizuális megjelenést. Az osztrák tulajdonos arculata a saját anyavállalatához, az osztrák államvasutakhoz igazodik, amelyről igyekeznek leválni. Ehhez – a magyar szakemberek reményei szerint – az újdonsült leányvállalat iránymutatásait is figyelembe fogják venni, mint olyan partnerét, akinek tapasztalata van az arculat kialakításában.

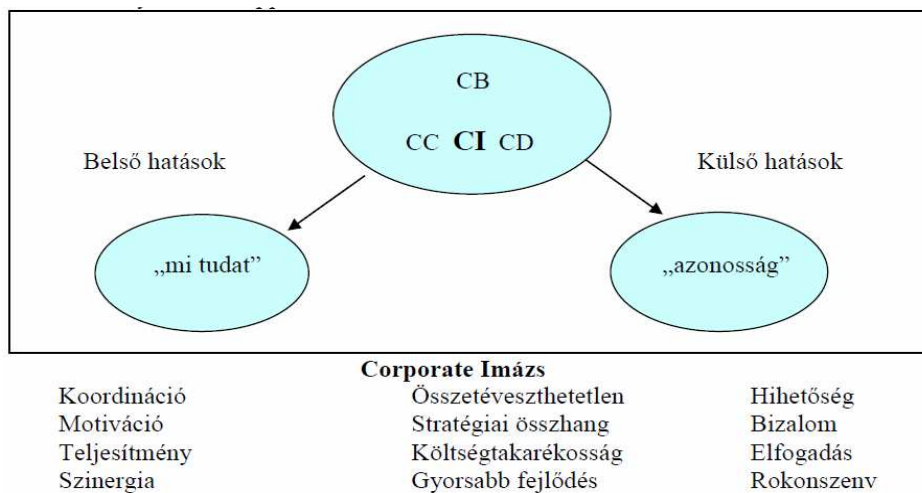
Az mindenestre elmondható, hogy az új arculat felépítésénél meg kell találni az összhangot a néhány éve felépített megjelenés és az új

elemek között, valamint, hogy az anya-, a leány –s az unokavállalatok arculatának egyfajta összetartozást, közös elemeket is kell tartalmaznia.

Nagyobb vállalatok esetében az egységes arculat megvalósításához megfelelő online platform is felhasználható. Némely adatbázisból egyébként komplett imázskampányok adaptálhatók, rendezvényleírások, pályázatokhoz anyagok, PR cikkek is megtalálhatók. Az adatbázisba a helyi készítésű anyagok is felvihetők, így a világon a cég érdekében bárki felhasználhatja.

Az integrált kommunikáció újabb költségtakarékossági hatását érhető ezzel el, ugyanis a nemzeti vállalatnak így nincs szüksége kreatív ügynökségre, nem kerül idő és pénzáldozatba egy-egy akció megtervezése, csupán a fordítással és a méretbeli adaptációkkal kell egy grafikai ügynökséget megbízni. Mindez az egységes márkanévet, az arculatot támasztja alá világszerte.

Ezen előző megközelítés elemeit találjuk a Corporate Identity koncepciójában is, viszont a súlyok némiképp eltérnek:



**8. ábra:** Corporate Identity koncepció [16]

E szerint a Corporate Identity koncepciója vállalaton belüli olyan stratégiai irányítást és ennek megfelelő cselekvési tervet, olyan intézkedések összességét jelenti, amely összehangolja a vállalat részlegeinek, csoportjainak tevékenységét a cég belső és külső „arculatának” sikeres és meghatározott tervszerű alakítását, építését célozva meg.

A vállalati személyiség összetevőiként meg kell vizsgálnunk az egyéni és szervezeti értékrendet, attitűdöt, szükségletet, célokat,

szokásokat, gondolkodási és cselekvési sajátosságokat. Beszélhetünk tényleges és kívánt személyiségről, tényleges és kívánt imázsról. [5]

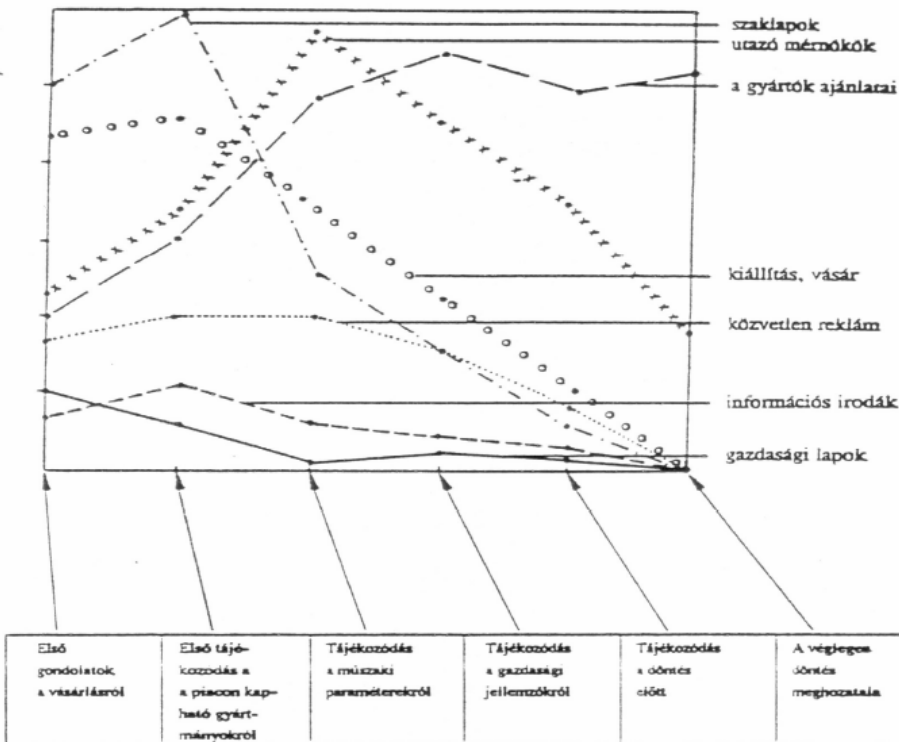
A Corporate Identity nem csupán a vizuálisan is megjelenő arculatot takarja, hanem ide tartozik például a vállalati kultúra és a szervezeti struktúra rögzített összessége is. Ha csupán az vizuális elemek rögzítése történik meg, az zavarokat okozhat a szervezetről alkotott egységes képben.

Az Corporate Identity koncepciója tehát nem csupán a külső, „látható” elemeket öleli fel, ez csak egy kis szelete a modellnek. Ha nincs összhang a vállalaton belüli „mi tudattal”, akkor a külső „azonosság” is zavart fog eredményezni.

#### **4.4. Időzítés – az időbeli integritás kérdése**

Az egyes kommunikációs eszközök alkalmazásának időzítésével egyrészt a folyamatos figyelem-fenntartás a célunk, másrészt egyes kimagasló események alkalmával kicsúcsosodó jelleget is ölthet. Ilyen esemény például a kiállítások alkalmával szükséges az előkészítés (DM levelek, hirdetések) és a tudatos követés, a szponzorálás előtt és után a közvéleményben tudatosítani szükséges a támogatás tényét vagy a közgyűlések után tartott sajtótájékoztatók. Az időzítés vonatkozhat az egyes eszközök használatának intenzitására, másrészt a fogyasztói készenlét állapotához való igazításhoz is.

A vásárlói modellek sok segítséget nyújtanak annak meghatározásában, hogyan kellene a kommunikációs hézagokat és az összes kommunikációs csatornát kitölteni, ami a vásárlóhoz vezet. Ha meghatározzuk az összes gondolati lépcsőt, amit a vevő bejár, illetve az ehhez megfelelő csatornákat, akkor sikert érhetünk el. A vevő számára az információs források jelentősége eltérő a beszerzési folyamat egyes döntési fázisaiban, ezért a kommunikáló cégnek ezeket a súlypontbeli eltéréseket megfelelően le kell követnie. Azt, hogy hogyan is változnak az egyes eszközök súlyai, Backhaus foglalta egy egységes ábrába.



9. ábra: Információs források jelentősége a beszerzési döntések fázisaiban [17] p.207. (Backhaus)

Fontos tudatosítanunk, hogy az értékesítés már azelőtt elkezdődik, hogy megjelenjen a termékünkkel, szolgáltatásunkkal, vagy azok leírásával a reménybeli vevőnkél, vagyis ismét az imázs-alakító kommunikáció jelentőségét kell hangsúlyoznunk. Smith javaslata szerint például az AIDA modell egyes szakaszaiban a következő eszközökkel érhető el a legnagyobb hatékonyság:

- Attention - Reklámozás
- Interest - Public Relations
- Desire - Értékesítés-ösztönzés
- Action - Értékesítés

Véleményem szerint a reklám és nyilvánosság a tudatosítás időszakában, míg az értékesítés-ösztönzés és eladások inkább akcióorientáltak. Ez termékjellegtől függően változhat is, hiszen az amerikai sajtóban megjelenő reklámok 70 %-a beépített direkt válaszmechanizmussal bír, például ingyen teszttelvezetések, adómentes jegyek formájában.

A hierarchikus kommunikációs modellek közül jelen helyen csak Rogers adaptációs modelljét említem, mely kiválóan alkalmas a rendszeres vásárlásig eljutó vevő mentális folyamatainak elemzéséhez, illetve ahhoz, hogy az egyes lépéseknél azonosítsuk a kommunikáció tárgyát, eszközét. Például míg egy televíziós reklám képes a termék piaci jelenlétét tudatosítani, addig egy jól képzett értékesítő szakember a kiértékelés szakaszában segíthet.

A „share of mind” kifejezés arra utal, hogy hány embert, szervezetet tudunk megnyerni. Ez természetesen növelhető, ha nő a marketingkiadás és sok vállalat pontosan erre törekszik: mindig a vevő szeme előtt lenni, így időben az állandóság a stratégiájuk. [12]

Az integrált marketingkommunikáció kialakításával a kommunikáció cél – tartalom – eszköz hármasa összefonódik és vertikális, valamint horizontális értelemben egyszerré alakul.

Az így kialakult integráció céljai, üzenetei és eszközei átláthatóbbá teszik a rendszert, megkönnyítik a tervezési és realizálási folyamatot.

## Irodalomjegyzék

- [1] [Eszes I. Bányai E.](#) (2002): Online m@rketing Műszaki Könyvkiadó
- [2] W. Weaver (2003): The Mathematics of Communication (Smith, Alfred G. (szerk.): Communication and Culture 15-25.old., 1966.), magyarul: A kommunikáció egy matematikai modellje in Horányi Özséb: Kommunikáció I. (General Press Kiadó)
- [3] Phelps, Plumley, Johnson 1994: Comparing the application of integrated marketing communication (IMC) in magazine ads across product type and time. Journal of Advertising March 22, 2007
- [4] Steward, D. W. (1996): Market-Back Approach to the Design of Integrated Communications Programs: A Change in Paradigm and a Focus on Determinants of Success Journal of Business Research 37, 147-153)
- [5] Piskóti I. (1998): A marketingkommunikáció fejlődésének nemzetközi és hazai tendenciái (Marketing Tanulmányok 4. Kommunikáció és kreativitás, Miskolc)
- [6] B. Brochand – J. Lendrevie (2004.): A reklám alapkönyve KJK Kerszöv, Budapest
- [7] Tasnádi J. (2000): Integrált kommunikáció Vezetéstudomány, (31. évf.) 4. sz. 17-24. old.
- [8] McQuail, D.: (2003): Mass Communication Theory. An Introduction (Co.: SAGE, London 1994.), magyarul: A tömegkommunikáció

sajátosságairól in Horányi Özséb: Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség General Press Kiadó

[9] Rogers-Shoemaker in McQuail McQuail, D.: (2003): Mass Communication Theory. An Introduction (Co.: SAGE, London 1994.),

[10] Rogers-Kinkaid in McQuail 1994 McQuail, D.: (2003): Mass Communication Theory. An Introduction (Co.: SAGE, London 1994.),

[11] Bettinghaus, E. P. (2003): Persuasive Communication (Co.: Holt, Rinehardt and Winston, New York, 1968.) magyarul: A meggyőző kommunikáció in Horányi Özséb: Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség (General Press Kiadó.)

[12] Smith, P.R. (1994): Marketing Communication - An Integrated Approach London

[13] Bruhn, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation Verlag Franz Vahlen München

[14] Szeles P. (1999): Public relations a gyakorlatban Geomédia, Budapest

[15] Gombrich, E. H. (2003): The Visual Image (Scientific American 1972: 227:3:82-96.), magyarul: A látható kép in Horányi Özséb (szerk.): Kommunikáció II. A kommunikáció világa General Press Kiadó

[16] Piskóti I. (2009): Integrált kommunikáció elmélete és gyakorlata Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar VII. Nemzetközi Tudományos Konferenciája Kiadvány – Miskolc-Lillafüred, 2009. május 19-20.

[17] Töröcsik M. (1996): Ipari marketing Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest

[18] Bruhn, M-M. Boenigk (1999): Integrierte Kommunikation Wiesbaden,

## STRATÉGIAI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS A MARKETING-KONTROLLING KAPCSOLATA, AVAGY A CSR GAZDASÁGI PILLÉRE

*Hajdú Noémi*

egyetemi tanársegéd

*Miskolci Egyetem Marketing Intézet Marketing Stratégia és  
Kommunikáció Tanszék*

**Manapság a társadalmi felelősségvállalás jelentős szerepet játszik a vállalatok életében. Az üzleti életben ezt a tevékenységet a marketingkommunikáció szerves részének tekintik, hiszen a tudatos vásárlók figyelembe veszik azt a döntéshozatalnál. Emiatt – a többi marketingeszközhöz hasonlóan – megéri a hatékonyság mérésével foglalkozni.**

**Nowadays, social responsibility plays a significant role in the life of the corporates. In business practices this activity is considered an integral part of marketing communication, because it takes into consideration of the conscious consumer decision-making. For this reason –similarly to other marketing tools– it is worth dealing with its efficiency.**

### 1. BEVEZETÉS

A XXI. században a társadalmi felelősségvállalás (CSR) jelentős szerepet játszik a vállalatok életében. Kinrad és szerzőtársai (2003) véleménye szerint „folyamatosan növekszik a tudatos vásárlók száma, melynek az a következménye, hogy a vállalatok felelős tevékenysége is befolyásoló hatással van a vevők döntéseire. Annak érdekében, hogy a világvállalatok hosszú távú és tartós sikereket érjenek el, ki kell alakítaniuk a saját CSR stratégiájukat.” Meglátásom alapján manapság a CSR már nemcsak a siker kulcsa, hanem annak követelménye.

Hemphill (2004) szerint „a jó vállalati hírnév olyan versenyelőnyt jelenthet, ami nagyobb bevételt, profitot eredményezhet, és pozitívan hat a vállalat pénzügyi kimutatásaira és hosszú távú pénzügyi helyzetére.”

Tulajdonképpen a CSR egy olyan eszköz a vállalatok kezében, amellyel „jót” tehetnek a társadalom, a környezet és a gazdaság irányába. Természetesen ez nem egy önzetlen tevékenység, hiszen a vállalatvezetők abban bíznak, hogy ez a jó cselekedet hosszú távon megtérül. Orlitz, Schmidt, és Rynes (2003) bebizonyította, hogy „korrelációs kapcsolat van a társadalmi-környezeti felelősségvállalás és a pénzügyi eredmények

között. Azonban felhívják a figyelmet arra is, hogy ezek a kiadások csak hosszú távon térülnek meg.”

Munilla és Miles (2005) „a stratégiai alapokon nyugvó CSR fontosságát hangsúlyozza. Ha egy vállalat valamilyen nyomás hatására folytat felelős tevékenységet, és azt nem stratégiai megfontolásból teszi, akkor az a kényszer hatására létrejött felelősségvállalás nem szolgáltat alapot a vállalati versenyelőny megszerzéséhez és fenntartásához. Porter és Kramer (2006) is egyetért ezzel a feltételezéssel, miszerint „a stratégiai CSR egyértelmű versenyelőnyt jelent a vállalatok számára.”

A CSR kialakítása, a vállalati célokkal való harmonizálása stratégiai gondolkodásmódot igényel. Kotler és Lee (2005) a vállalati célokat elősegítő jótékonykodást részesítik előnyben kiváltképp azokon a területeken:

- ahol a cég tevékenységének hatása van,
- amelyek összeillenek a vállalat értékeivel,
- ahol lehetőség van a hosszú távú elkötelezettségre.

A CSR tevékenység megnövekedett jelentőségének ellenére nem áll rendelkezésünkre egy egységes definíció, hogy pontosan a vállalatok mit értenek társadalmi felelősségvállalás alatt.

Az 1950-es években a felelősségvállalás a termékbiztonságra, az etikus reklámra, a munkahelyi biztonságra, a munkavállalói jogokra, a környezetvédelemre, és az etikus üzleti magatartásra terjedt ki.

Az 1960-as évekre már nem egy vállalat, hanem az üzletemberek társadalmi felelősségvállalását hangsúlyozták (Caroll, 1999). 1969-ben Kotler és Levy felhívta a figyelmet arra, hogy a CSR összefügg a marketinggel.

Az 1970-es években erőteljes mértékben nőtt a társadalmi felelősségvállalás témakörét érintő elméletek és kutatások száma.

Az 1980-as években egy kicsi megtorpanás érzékelhető a CSR fejlődése terén, melyet elsősorban a recesszióval magyaráztak. A tartalmi hangsúly eltolódott a környezetvédelem felé.

Az 1990-es években egyértelműen a környezetvédelmi beszámolók, valamint a környezetközponitú menedzsmentrendszerek (ISO14001) domináltak.

2000-től a CSR tevékenység stratégiai megalapozása már nemcsak a siker kulcsát, hanem elengedhetetlen követelményt jelent.

A CSR tevékenység fejlődése, egyes korszakainak összefoglalása az 1. számú táblázatban részletesen megtalálható.

1. táblázat A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának fejlődésének összefoglalása

Kor szak	Fejlődéstörténeti mérföldkövek				
	Év	Személy	Elmélet/Esemény	Elmélet lényege	CSR tartalma, definíció
1950-es évek		Smith	Új vállalati filantropia jelenség. USA Legfelsőbb Bíróságának döntése: felszámolta a jogi tiltásokat és korlátokat, de az íratlan szabályokat is, amelyek addig korlátozták vagy legalábbis akadályozták a vállalati hozzájárulást és részvételt a társadalmi problémák megoldásában.	A vállalatok a társadalmi problémák hosszútávon történő megoldására törekednek.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termékbiztonság,</li> <li>• etikus reklámok,</li> <li>• munkahelyi biztonság,</li> <li>• munkavállalói jogok,</li> <li>• környezetvédelem,</li> <li>• etikus üzleti magatartás.</li> </ul>
	1953	Bowen	Az üzletember társadalmi felelőssége című könyv.	A legnagyobb üzleti szerek döntései hatással vannak az állampolgárok életére.	
1960-as évek		Davis	A vállalatok megengedhetik maguknak, hogy figyelmen kívül hagyják a társadalmi felelősséget?	Azokat a vállalatokat nevezi felelős üzleti tevékenységűnek, amelyek vezetői olyan döntéseket hoznak, ahol nemcsak a cég közvetlen gazdasági érdekei játszanak szerepet.  Minél nagyobb a vállalat, annál nagyobb a befolyása a társadalomra, és annál nagyobb a felelőssége is.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A társadalmilag felelős befektetésre is kiterjed.</li> </ul>
		Carroll			<ul style="list-style-type: none"> <li>• A társadalmi felelősség nem egy vállalat, hanem egy személy elkötelezettsége, amely során figyelembe veszi döntéseinek és cselekedeteinek egész társadalmi rendszerre gyakorolt hatását.</li> </ul>
		McGuire Walton Jones		Az üzletemberek társadalmi felelősségvállalása.	
	1962	Friedman	VITA: Kapitalizmus és szabadság című könyv.	A vállalatok profitszerzésen túlmutató felelőssége a szabad társadalom alapjait ásná alá, ezért a társadalmi felelősség elmélete egyenesen romboló hatású.	
	1967	Petit	Igaz ugyan, hogy a szerzők álláspontja eltérő, azonban két kérdésben megegyeznek.	A modern társadalom számos olyan komoly emberi és társadalmi problémával szembesül, ami a nagyvállalatok gyors növekedéséből ered. A vállalatvezetőknek úgy kell vezetniük a cégeiket, hogy ezeket a problémákat megoldják, vagy legalább mérsékeljék a társadalomra gyakorolt negatív hatásait.	
	1969	Kotler, Levy	A CSR összefügg a marketinggel.	A marketing társadalmi felelősségének tárgyalásakor hangsúlyozták a marketing eredményeinek nem üzleti területeken való alkalmazását.	

Kor- szak	Fejlődéstörténeti mérföldkövek				
	Év	Személy	Elmélet/Esemény	Elmélet lényege	CSR tartalma, definíció
1970-es évek	1970	Friedman	A vállalatok társadalmi felelőssége a profit növelésében merül ki.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fogyasztóvédelem,</li> <li>munkahelyi biztonság,</li> <li>méltányos bérezés,</li> <li>munkavállalói jogok,</li> <li>helyi közösségek támogatása,</li> <li>termékbiztonság és funkcionalitás,</li> <li>a transznacionális vállalatok esetében az elnyomó rezsimek által uralt országokban való tevékenység korlátozása. Zsolnai et al. 2005</li> </ul>
	1971	CED	Három koncentrikus kör elmélete.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Belső kör,</li> <li>középső kör,</li> <li>külső kör.</li> </ol>	
	1972	Kotler	Társadalomorientált marketingkoncepció: az üzleti marketing társadalmi felelőssége		
	1973	McAdam	CSR négyevolúciós lépcsőfoka	<ol style="list-style-type: none"> <li>Az ellenállás elve,</li> <li>a kötelező minimum elve,</li> <li>a progresszivitás elve,</li> <li>a vezető szerep elve.</li> </ol>	
		Sethi	CSR adaptálásának fázisai. Nem az a fontos, hogy hogyan reagálnak a cégek a társadalmi problémákra, hanem az, hogy a felmerülő társadalmi problémák megoldásában milyen szerepet kívánnak vállalni hosszú távon.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Társadalmi kötelesség,</li> <li>társadalmi felelősség,</li> <li>társadalmi fogékonyság.</li> </ol>	
		Carroll	A felelősség 4 szintje (felelősségi piramis).	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gazdasági/pénzügyi felelősség,</li> <li>jogi felelősség,</li> <li>etikai felelősség,</li> <li>filantropikus felelősség.</li> </ol>	
1980-as évek		Zadek Pruzan Evans	A recesszió miatt visszaesett a társadalmi jelentések száma.	A vállalatvezetők szerint, a tulajdonosok és a részvényesek luxusnak gondolják, hogy nehéz időszakban a vállalat még társadalmi felelősséget is vállal.	
	1982	Chamber		A vállalatvezetők féltek kiszolgáltatói cégük információit. A jelentéseket támadási felületnek tekintették, amiből az egyre erősödő és egyre befolyásosabb civil szervezetek újabb municiót meríthetnek.	
	1983	Freeman	Stakeholder elmélet	A vállalatoknak olyan környezetben kell tevékenykedniük, amelyben sok eltérő értékrendszerrel rendelkező egyén, társadalmi csoport és szervezet elvárásainak kell megfelelnie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lehetőség nyílt a cégvezetők számára, hogy az érdekelt csoport igényeit azonosítani és kezelni tudják.</li> </ul>
	1989		Exxon Valdez-féle olajszennyezés		

Kor szak	Fejlesztéstörténeti mérföldkövek					
	Év	Személy	Elmélet/Esemény	Elmélet lényege	CSR tartalma, definíció	
1990-es évek		Kotler Lee	Új stratégiai megközelítés	A vállalati célokat is elősegítő jótékonykodást részesítik előnyben. Azokon a területeken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ahol a cég tevékenységének hatása van,</li> <li>• amelyek összeillenek a vállalat értékeivel,</li> <li>• ahol lehetőség van a hosszú távú elkötelezettségre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• környezetvédelmi beszámolók készítése és nyilvánosságra hozatala (Demos).</li> <li>• társadalmi és környezeti felelősség,</li> <li>• Társadalmilag felelős befektetések (TFB)</li> </ul>	
	1991	Caroll	CSR piramis			
		Daly	Fenntartható fejlődés hármas pillére.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Környezeti fenntarthatóság,</li> <li>2. társadalmi fenntarthatóság,</li> <li>3. gazdasági fenntarthatóság.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A felelős vállalati tevékenység társadalmi és környezeti problémák megoldásában való részvételt jelent, ami hosszú távon a vállalat versenyképességét is biztosíthatja.</li> </ul>	
				Környezetközpontú menedzsment rendszerek (ISO 14001)		Watts (1998):
	1992	Beck	Kockázati társadalom			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vállalatok társadalmi felelősségén azt értjük, ha egy üzleti vállalkozás folyamatosan elköteleződik az etikus viselkedés és a gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás iránt, mialatt javítja munkavállalóinak és családjainak életminőségét, mint a helyi közösségét és általában a társadalomét.</li> </ul>
	1999	Pataki	Zöldülési folyamat.	A környezetbarát termelés összeegyeztethető-e a versenyképességgel.		Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődését (World Business Council for Sustainable Development) (1999):
Berman, Wicks, Kotha, Jones			A vállalatok leginkább azért motiváltak a stakeholdereik felé irányuló társadalmi felelősségvállalásban, mert azt remélik, hogy a vállalati működésbe integrált CSR a jövőben majd pénzügyi hasznot hoz, hiszen hosszú távon a vállalati imázst erősíti, így a vállalatok versenyelőnyre tehetnek szert a piacon.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vállalatok társadalmi felelősségvállalása a vállalat folyamatos elkötelezettsége az etikus viselkedésre és a gazdasági fejlődéshez való hozzájárulásra, miközben a munkavállalói és családjuk, valamint a helyi közösségek és a tágabb társadalom életminőségét javítja.</li> </ul>		
2000-től napjainkig	2002	Porter, Kramer	A vállalati filantrópiából származó versenyelőny.	A stratégiai filantrópia lehet a jótékonykodás az a formája, amely biztosan értéket fog teremteni, és nemcsak az adományozottak számára, de a filantróp vállalat számára is előnyökkel jár.	Business World for CSR: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olyan üzleti gyakorlat, amely felülmúlja az etikai, jogi, kereskedelmi, valamint a közvélemény által megfogalmazott elvárásokat, amelyeket a társadalom állít a vállalkozások elé.</li> </ul>	
		Lantos	Társadalmi felelősségvállalás három alfaja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etikai felelősség,</li> <li>2. önzetlen vállalati felelősség,</li> <li>3. stratégiai társadalmi felelősségvállalás: a vállalat hozzájárul a társadalmi jólét növeléséhez és a problémák megoldásához, de nem csupán azért, mert hasznos és jó cselekedet, hanem azért is, mert a vállalat vezetői biznak abban, hogy ez a cselekedet majd megtérül.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A CSR egy olyan megközelítés, amely szerint a vállalatok önkéntes alapon környezeti és társadalmi szempontokat építenek be üzleti tevékenységükbe és az érdekelt felekkel való kapcsolatukba.</li> </ul>	

Korszak	Fejlődéstörténeti mérföldkövek				
	Év	Személy	Elmélet/Esemény	Elmélet lényege	CSR tartalma, definíció
2000-től napjainkig	2003	Orlitzky, Schmidt, Rynes	Korrelációs kapcsolat.	Kimutatták a korrelációs kapcsolatot a társadalmi és a környezeti felelősségvállalás, valamint a pénzügyi eredmények között. Azonban a felelős vállalatok nem számítanak a felelős tevékenységükhöz kapcsolódó kiadásaik rövid távú megtérülésére.	World Bank Institute (2004): „A CSR...” a gazdaság elkötelezettsége a fenntartható fejlődés felé, mely magában foglalja az alábbi kérdések kezelését: <ul style="list-style-type: none"> <li>• korrupció csökkentése,</li> <li>• méltányos munkakörülmények elősegítése és intézményesítése,</li> <li>• környezetvédelem növelése,</li> <li>• helyi és szélesebb értelemben vett társadalom segítése,</li> <li>• marketing igazságtartalmának növelése. (Zsolnai et al.)</li> </ul>
		Kinrad, Smith, Kinrad	Növekszik a tudatos fogyasztók száma.	A vevők döntéseit egyre jobban befolyásolja a vállalatok felelős tevékenysége. A világcégeknek meg kell teremteni a saját CSR stratégiájukat annak érdekében, hogy hosszú távú és tartós sikereket érhessenek el.	Canadian Center for Philanthropy (2007): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olyan menedzsmentgyakorlatok, amelyek biztosítják, hogy a vállalat minimalizálja működésének negatív hatásait a társadalomra, miközben maximalizálja a pozitív hatásokat.</li> </ul>
	2004	Hemphill		A jó vállalati hírnév ugyanis olyan versenyelőnyt jelenthet, ami nagyobb bevételt, profitot eredményezhet, és pozitívan hathat a vállalat pénzügyi kimutatásaira és hosszú távú pénzügyi helyzetére.	Szlávik et al. (2009) az Európai Bizottság Zöld Könyvének fogalmát tekintik kiindulási alapnak, melyet a következőkkel egészítettek ki: <ul style="list-style-type: none"> <li>• a vállalati gyakorlat alapvető feltétele a környezeti és társadalmi szempontok beépítése nemcsak a működésbe és az érintettekkel való kapcsolataiba, hanem ennek megalapozásához a vállalat értékrendjébe és célrendszerébe is.</li> </ul>
	2005	Munilla, Miles	Stratégiai alapokon nyugvó CSR.	Ha egy vállalat valamilyen nyomás hatására folytat felelős tevékenységet, és azt nem stratégiai megfontolásból teszi, akkor az a kényszer hatására létrejött felelősségvállalás nem szolgált alapot a vállalati versenyelőny megszerzéséhez és fenntartásához.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vállalatok társadalmi felelősségvállalása az a vállalati gyakorlat, amikor a vállalat értékrendje és célrendszere alapján önkéntes, a szabályozáson túlmutató módon környezeti és társadalmi szempontokat épít be az érintettekkel való kapcsolatrendszerébe és működési gyakorlatába.</li> </ul>
	2006	Porter, Kramer		A stratégiai CSR egyértelmű versenyelőnyt jelent a vállalatok számára. A vállalat és a közösség sikere kölcsönösen erősítik egymást.	Kotler, Lee (2009): <ul style="list-style-type: none"> <li>• A vállalati társadalmi felelősségvállalás azt az elkötelezettséget jelenti, amely során a vállalat a közösség jólétének érdekében folytat önkéntesen, szabadon választott üzleti gyakorlatot, amit erőforrásaival is támogat.</li> </ul>
	2007	Tóth	Az igazán felelős vállalat.	Az alábbiakra terjed ki: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. szállítás,</li> <li>2. igazságosság,</li> <li>3. ökonomizmus,</li> <li>4. optimális méret,</li> <li>5. olyan termék, tevékenység, amelynek igazán helye van a világban.</li> </ol>	

Az összefoglaló táblázat saját szerkesztés Szlávik (2009) et al.: A vállalatok társadalmi felelősségvállalása 25.o.-55.o. gondolatmenete és szövegezése alapján.

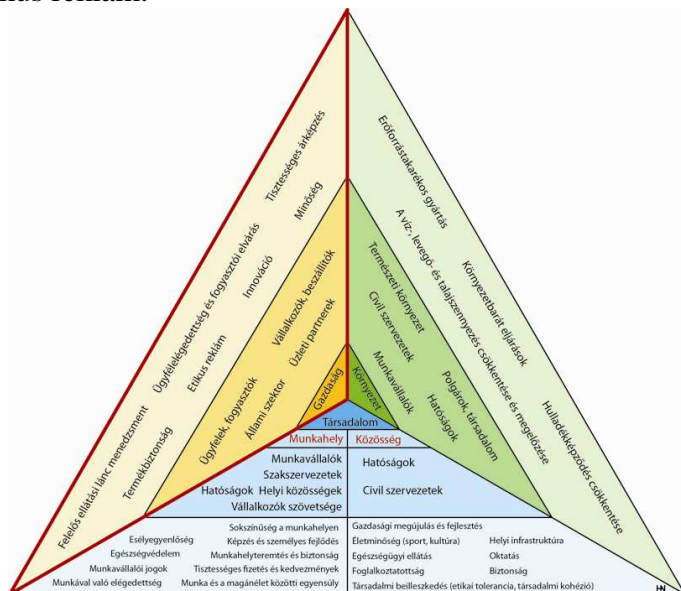
## 2. A CSR GAZDASÁGI PILLÉRE

Az Európai Bizottság, Daily-hez (1991) hasonlóan a CSR három pillérét különbözteti meg: gazdaság, társadalom, környezet.

A téma relevanciája miatt a továbbiakban csupán a gazdasági pillért mutatom be részletesen. (Az 1. ábra tartalmazza a gazdaságon kívül, a társadalom és a környezet stakeholder csoportjait és fontos tématerületeit.)

A virágzó gazdaság előfeltétel a népesség ideális életminőségének és jólétének kialakításához. Ahhoz, hogy egy ország gazdasági mutatói pozitív irányba változzanak, mindenképpen szükség van a gazdasági felelősségvállalásra. A jogi előírások betartásán túlmenően, a gazdasági szereplők azt is elvárják, hogy az üzleti életben a – CSR koncepciónak megfelelő – önkéntes kötelezettségvállalás domináljon. Az Európai Bizottság 2004-es jelentése a CSR-t illetően a következő gazdasági tématerületeket jelölte ki:

- felelős ellátási lánc menedzsment (supply chain management),
- minőség,
- innováció,
- termékbiztonság,
- tisztességes árképzés,
- ügyfél elégedettség és fogyasztói elvárások,
- etikus reklám.



**1. ábra** A CSR fontos stakeholder csoportjai és tématerületei  
Saját szerkesztés az Európai Bizottság (2004) alapján

A GKI Gazdaságkutató Zrt. felmérése<sup>6</sup> szintén alátámasztja azt a tényt, hogy a CSR jelentősége folyamatosan nő a vállalkozások életében.

A Magyarországon működő vállalkozások 54,2%-ánál a társadalmi felelősségvállalás kiadásokban is megmutatkozó tevékenységet jelent. 2007-ben a 20 fő feletti foglalkoztatási állománnyal rendelkező hazai vállalkozások CSR költsége meghaladta a 330 milliárd forintot, melynek csupán a 20,3%-át, azaz 67 milliárd forintot fordítottak külső célokra (adományozás, szociális-, oktatási-, kulturális-, környezetvédelmi-, egészségügyi és sport). Az a tény, hogy az üzleti világban ez adóalap-csökkentő tényezőnek számít, természetesen befolyásolja az összeg mértékét.

A GKI felméréséből az is kiderült, hogy a magyarországi vállalatvezetők mit sorolnak a legfontosabb CSR célokhoz (a fontossági sorrendet egy -100, +100 intervallumú skálán mérték):

**2. táblázat:**  
Legfontosabb hazai CSR célok

Srsz.	Legfontosabb hazai CSR célok	Érték
1.	vállalatról alkotott kép pozitív befolyásolása	63
2.	alkalmazottak egészségi állapotának javítása/megőrzése	56
3.	környezetbarát megoldások alkalmazása	54
4.	vállalaton belüli esélyegyenlőség megteremtése	50
5.	alkalmazottak számára jóléti juttatások biztosítása	48
6.	vállalati átláthatóság biztosítása	47
7.	alkalmazottak képzése	46
8.	környezetvédelem aktív támogatása	28
9.	oktatási intézmények támogatása	16
10.	tehetséggondozás – például gyakornoki programok	14
11.	az esélyegyenlőség megteremtéséhez való hozzájárulás	11
12.	a magyar egészségügyi helyzet javítása	10
13.	adakozás a rászorulóknak/hátrányos helyzetűeknek	1
14.	tehetséggondozás - például ösztöndíjak, alapítványok támogatása	1
15.	kultúra támogatása	-3
16.	kormányzati kapcsolatok javítása	-6
17.	magyar tömegsport támogatása	-8

*Forrás: GKI Gazdaságkutató Zrt.*

<sup>6</sup> <http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090311.html> , <http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090415.html> , [http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090609\\_2.html](http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090609_2.html) , [http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090609\\_1.html](http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090609_1.html) , <http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090329.html>

Az adatok alapján kijelenthető, hogy a hazai vállalatok a belső CSR célokat preferálják, hiszen ezek nagyobb mértékben befolyásolják a vállalat eredményességét. A külső CSR célok a társadalmi megítélés miatt hangsúlyosak, hiszen a CSR a vállalat külvilág számára mutatott pozitív arculataként is értelmezhető.

A CSR költés ágazonként eltérő: a legtöbbet a bányászatban, az iparban és a kereskedelemben, míg a legkevesebbet az oktatásban, az egészségügyben, a mezőgazdaságban és a halászatban, valamint a vendéglátás és szálláshely-szolgáltatás esetében fordítanak erre a tevékenységre.

A GKI összehasonlította a CSR költéssel a kommunikációs aktivitást, melyből az derült ki, hogy nem azok a vállalkozások kommunikálják jobban magukat, akik a legtöbbet fordítanak CSR célokra, hanem

- a 250-999 főt foglalkoztató vállalkozások,
- valamint a vendéglátás és szálláshely-szolgáltatás, a szállítás és távközlés, a pénzügyi tervezés, az ingatlanügyletek, és a gazdasági szolgáltatások cégei.

Az üzleti szférában a CSR értelmezése kapcsán különböznek az egyes vállalati felfogások. Ugyanis a felelősségvállalásnak megjelent egy új dimenziója: a gazdasági felelősségvállalás. Egyes vállalatok többek között már a jogi előírások betartását – tisztességes adófizetést és bérezést – is a CSR részeként kezelik. Tulajdonképpen elképzelhető, hogy ez a magyar vállalatok specifikuma, amelyet elsősorban a Magyarországon alkalmazott magas adókkal lehet megmagyarázni. Annak ellenére, hogy a jótékonykodás adóalap csökkentő tényező, a kis- és középvállalkozásoknak az adó befizetése után már nem áll módjukban erre költeni. Ezért nem meglepő, hogy a nagyvállalatok az előírt kötelezettségeken túlmenően tekintenek a CSR-ra. A fejlettebb európai országokban is ez a gyakorlat érvényesül.

A multinacionális vállalatoknál az anyavállalattól kapott minta alapján dolgozzák ki a CSR stratégiát, hiszen hosszútávon profitmaximalizáló hatást tulajdonítanak ennek a tevékenységnek. Az emberek között egyre többen vásárolnak tudatosan, akik érdeklődéssel kísérik a cégek társadalom és környezet irányába tett törekvéseit. A GKI kutatása egy új tendenciára hívja fel a figyelmet: „a CSR gyakorlása manapság már nem biztosít kiugró versenyelőnyt, sokkal inkább a versenyben maradás feltételévé vált.” A nagyvállalatok a CSR

tevékenységet a marketingkommunikáció részeként tekintik, míg a magyar vállalatok csak járulékos haszonként kezelik.

### 3. CSR STRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁNAK FOLYAMATA

A vállalati társadalmi felelősségvállalás stratégiai kialakításának első lépése a **helyzetelemzés**, amelynél elengedhetetlen, hogy olyan társadalmi ügyet támogassunk, ami összefüggésbe hozható a vállalattal. Kétségtelenül a vállalatvezetők abban bíznak, hogy a tudatos fogyasztók fejében a cég neve (terméke) automatikusan összekapcsolódik a jó céllal, mely a későbbiekben pozitívan befolyásolja a vásárlási döntést. A CSR-t illetően a célcsoport definiálása alapvető jelentőséggel bír, hiszen csak úgy remélhetünk erkölcsi és gazdasági hasznot egy társadalmi szerepvállalásból, ha a vállalat (adott termék) és a társadalmi ügy célcsoportja egyenaz.

A helyzetelemzés során felhasznált információ egyaránt származhat belső és külső információforrásból. A belső információforrást elsősorban a vállalati belső nyilvántartások és statisztikák jelentik, míg a külsőt az ügynökségek adatai, vagy esetleg a jótékonyági szervezet statisztikái. Az információk összegyűjtése, feldolgozása és értékelése után tudjuk kiválasztani az „optimális” társadalmi ügyet, amely kapcsolódik a vállalat adottságaihoz, arculatához, image-hez.

A stratégiaalkotás folyamatában a második lépés a **célkitűzések meghatározása**, annak a pontos definiálása, hogy mit kívánunk elérni a CSR tevékenységgel. A célrendszer akkor működőképes, ha a célkitűzések egyértelműen mérhetőek, ezért a vállalati gyakorlatban számokkal fejezik ki őket.

A célrendszer hierarchiájában, a piramis csúcsán a globális vállalati célok állnak, hiszen ezek a szervezeti működés létalapját biztosítják. A globális vállalati célokat működési célkitűzésként is szokták említeni, mely lehetővé teszi, hogy a vállalat legoptimálisabb és leghatékonyabb módon valósítsa meg a stratégiai irányvonalat.

A vállalat globális célja a társadalmi szerepvállalást illetően három pilléren nyugszik, melyek a következők:

- identifikáció,
- stakeholder csoportok,
- alkalmazottak.

A vállalatok folyamatosan arra törekednek, hogy jó színben tűntessék fel magukat a külvilág előtt. Szeretnék megmutatni, hogy a döntéshozatal során szem előtt tartják a társadalom érdekeit is. Ha az emberek érzik, hogy nemcsak az anyagi haszon fontos, hanem ők is, akkor pozitívan állnak a vállalathoz. Ezáltal a vállalat ismertsége és image növelhető.

A második pillér a stakeholder csoportok, akik elvárják, hogy a vállalat nyisson, tegyen valami jót a társadalom irányába, elsősorban a gazdasági eredményekre gyakorolt közvetett hatása miatt.

A harmadik pillért az alkalmazottak képezik. A vállalatnak az az érdeke, hogy a dolgozók elégedettek legyenek, és „boldogan” végezzék el napi munkájukat. Éppen ezért fontos, hogy a dolgozói lojalitás és elkötelezettség folyamatosan növekedjen. Ezáltal csökkenthető a fluktuáció, amely jelentős költséget jelent a vállalat számára.

A CSR tevékenység megnyilvánulhat akár egy vállalati bölcsöde, óvoda működtetésében is. Ez mindkét fél számára hasznot jelent. A munkaerő érdekelt lesz abban, hogy visszamenjen dolgozni, hiszen ilyen „bababarát” cég kevés van.

A globális vállalati célokon belül megkülönböztethetjük a *pszichografikus és a gazdasági célkitűzéseket*. A marketinget illetően nemcsak gazdasági jellegű célkitűzéseket fogalmazhatunk meg. Ugyanis az értékesítés, a forgalom, a nyereség és a piaci részesedés növelése, valamint a működési költségek csökkentése mellett lehet más is egy marketingkampány célja. Az úgynevezett pszichografikus célok – mint például a figyelem felkeltése, a pszichikai hatás elérése, vagy a cselekvésre késztetés – szintén szerepet játszanak a vásárlói döntés esetében. Természetesen, ezek mellett a márka azonosítása, illetve a márkahűség kialakítása is lehet a társadalmi felelősségvállalás fókuszja.

A CSR tevékenység létrehozásának harmadik lépése a **marketingstratégia kialakítása**, ezen belül a **marketingtervezés**. Ehhez szükség van egy szisztematikus tervezőrendszerre, amely a célok, a stratégiák és a tevékenységek áttekinthetőségéhez járul hozzá.

A marketingtervezés két fajtáját különböztethetjük meg egymástól: a stratégiai és az operatív. A stratégiai marketingtervezés a vállalati sikertényezők és gyengepontok, valamint a jövőben felmerülő lehetőségek és veszélyek definiálásával határozza meg a teljes vállalati működéshez szükséges marketing-eszköztárat. Ezzel szemben, az operatív marketingtervezés legfontosabb feladata a stratégiai marketingterv konkretizálása és az egyes marketingkampányok

meghatározása. Ezenkívül, az operatív tervezés szerves része még az adott CSR tevékenységhez kapcsolódó optimális marketing-mix kialakítása, és a hozzá tartozó költségvetés tervezése.

A stratégiaalkotás folyamatában a negyedik lépést a **szervezeti realizálás** jelenti. Tulajdonképpen, ekkor a vállalat megvalósítja az előre eltervezett, kikalkulált CSR eseményt.

A CSR stratégiai kialakításának utolsó lépése a **marketing-kontrolling**. A marketing-kontrolling rendszer a tervezés, az ellenőrzés és az információáramlás koordinálásával – az állandóan változó gazdasági környezetben – hatékonyabb piacorientált vállalatvezetést tesz lehetővé. Az egyes CSR tevékenységeknél, mint marketing kommunikációs kampányoknál a marketing-kontrolling által alkalmazott széles eszközzalettből választhatunk.

A társadalmi szerepvállalás által gyakran használt mutatószám: az *egy főre jutó elérési költség*. Ekkor számba veszik, hogy mennyit költött a vállalat a CSR rendezvény beharangozására, promóciós anyagaira. Ezt az összeget viszonyítják, ahhoz a mérőszámhoz, amely megmutatja, hogy a vállalat célcsoportjából mennyi ember figyelmét keltette fel a reklám. Ezek után ezt a mutatószámot könnyedén összevethetjük az előző évi és más CSR tevékenységek értékével, valamint az egyéb marketing eszközök adataival.

Kvantitatív megkérdezésen alapuló *elégedettség-vizsgálatot* is végezhetünk a stakeholderek, az alkalmazottak és a vásárlók vonatkozásában. A stakeholderek esetében tisztában kell lennünk azzal, hogy pontosan milyen teljesítményt várnak el a vállalattól, és melyek azok a fórumok, amelyeken feltétlenül számítanak a megjelenésünkre.

Az alkalmazottaknál nem árt, ha tudjuk, hogy mivel lehet őket motiválni, mivel lehet őket elégedetté és elkötelezetté tenni.

A vásárlókat illetően pedig, ismernünk kell szokásaikat, gondolataikat, attitűdjeiket ahhoz, hogy megtudjuk, milyen marketingeszköz gyakorol rájuk a legnagyobb hatást. Ugyanis, manapság már nem jelent elegendő versenyelőnyt, ha jó minőségű terméket kínálunk reális áron. A fogyasztóknak azt az életerzést kell tudnunk eladni, amit a termék illetve szolgáltatás használatával átélhetnek, megtapasztalhatnak.

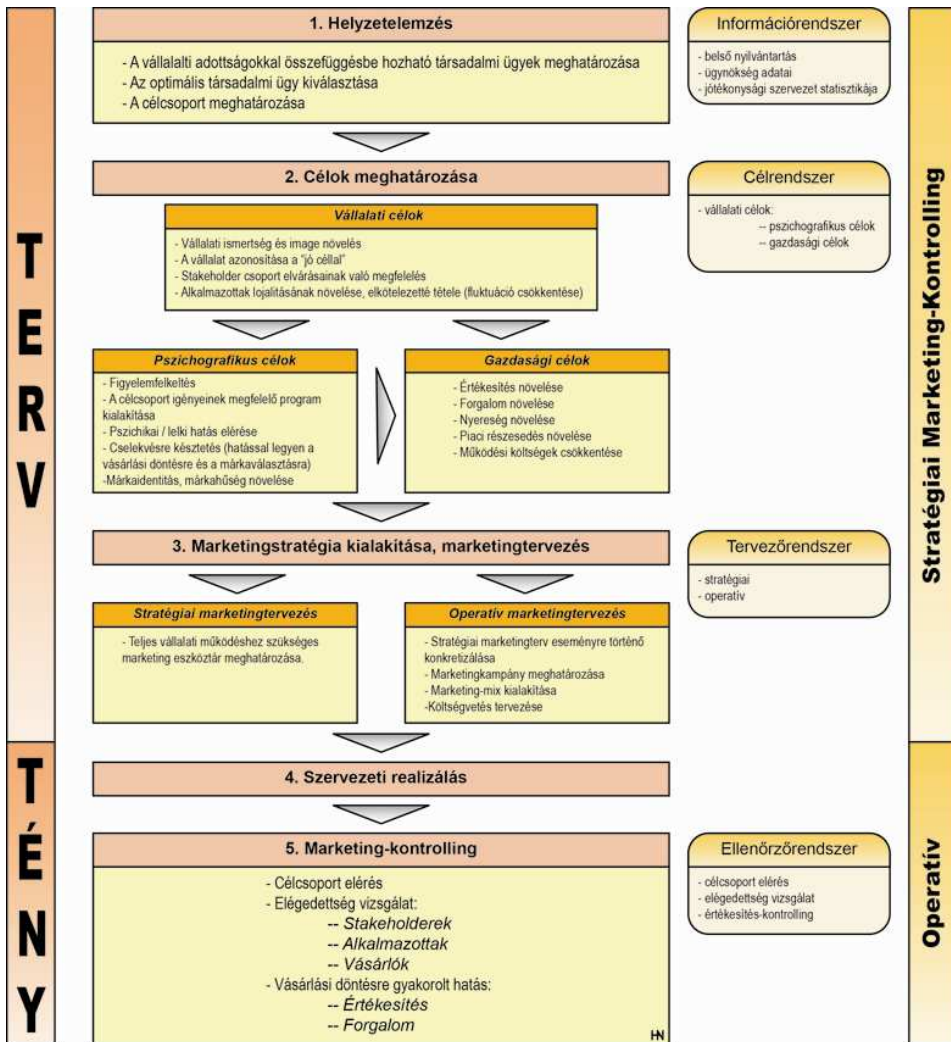
A cégvezetők által leggyakrabban alkalmazott controlling eszköz az értékesítéshez kapcsolódik, hiszen a vállalat életében a legfőbb mutatószám az eladott mennyiség. Az értékesítés controlling a vállalkozás egyfajta korai figyelmeztető rendszereként működik, hiszen

az egyes értékesítési tevékenységek hatásai – mutatószámok segítségével – előre jelezhetők, megbecsülhetők.

Az értékesítés kontrolling kapcsán lehetőség nyílik egy olyan mutatószámrendszer kialakítására, amely figyelembe veszi a vállalat specifikumait. Tulajdonképpen, ez egy önfejlesztő rendszer, hiszen a tapasztalatok alapján évről-évre teljesebb képet kapunk, jobban megértjük az értékesítési tevékenységet. A mutatószámrendszerben vizsgált mutatókat minden cég egyedileg határozza meg, azonban az alábbiakat mindenképp érdemes vizsgálni:

- forgalomnővekedés pénzürtékben kifejezve,
- %-os forgalomnövekedés,
- a forgalom meghatározása termékenként, vevőnként,
- a forgalom változása az előző évhez képest, a célhoz képest,
- az új vásárlók száma, forgalmának mennyisége, részesedése,
- az elvesztett vásárlók száma, forgalmának mennyisége, részesedése,
- az értékesítő tevékenység költsége a költségvetés %-ában kifejezve,
- a fedezeti hozzájárulás meghatározása pénzürtékben kifejezve,
- a fedezeti hozzájárulás meghatározása termékenként,
- a befektetésből származó megtérülés (ROI) vagy a nettó eredmény a forgalom %-ában kifejezve.

A CSR stratégia kialakításának folyamata összefoglalva a 2. ábrán olvasható.



2. ábra A CSR stratégia kialakításának folyamata

Forrás: Szerkesztés saját elképzelés alapján

#### 4. REALIZÁLHATÓ ELŐNYÖK A VÁLLALATOK SZÁMÁRA

A XXI. században folyamatos teher nehezedik a marketing-szakemberek vállára, hogy az egyéb befektetésekhez hasonlóan, a marketing befektetések esetében is kézzel fogható eredményt produkáljanak. A jelenlegi piaci környezetben a vállalkozásoknak nemcsak a vevői elvárásoknak megfelelő terméket kell előállítaniuk, hanem a partnerekkel való stratégiai és operatív kapcsolat kiépítése, valamint a versenytársak állandó nyomon követése is elengedhetetlen. A

versenyhelyzet fokozatos kiéleződésével, a vállalkozások számára a nyereség mértéke egyre jobban meghatározóvá vált. Ezért fontos, hogy a különböző marketingkampányok értékelhetőek legyenek, hasznuk előre tervezhetővé váljon.

Ebben az információ gazdag környezetben, amiben élünk, a CSR egy olyan marketingkommunikációra nyújt alkalmat, amely a szokásostól eltérő. Éppen ezért ez figyelemfelkeltő hatással bír. Habár a megfelelő CSR stratégia kialakítása költséges és időigényes feladat, mindenképpen megéri az erőfeszítéseket, hiszen alkalmazásának számos előnyét élvezhetik a vállalatok:

- a termék differenciálható, azonosítható és újrapozícionálható,
- kialakítható a márka image és a márkahűség,
- célcsoport-specifikus marketingkommunikáció valósítható meg,
- elkötelezetté tehetőek a régi vevők,
- új vevők figyelhetnek fel a termékre,
- kiépíthető a vevői elégedettség és bizalom,
- növelhető az értékesítés és a forgalom, ezáltal a nyereség is,
- növelhető a vállalat iránti bizalom, image és ismertség,
- a stakeholderek és alkalmazottak elégedetté és lojálisá tehetőek,
- valódi hatás érhető el a felkarolt társadalmi ügy érdekében.

Véleményem szerint, ha be tudjuk bizonyítani a CSR tevékenység hasznát, akkor a vállalatvezetők előszeretettel fogják alkalmazni azt, hiszen az emberek ösztönösen szeretnek jót cselekedni.

Azonban az értékelésénél nehézséget jelent, hogy az egyéb marketingeszközökhöz hasonlóan, a CSR tevékenység nemcsak közvetlen és rövidtávon hat a bevételre, hanem közvetett módon és hosszú távon is. Torzító tényezőként lép fel a multiplikatív hatás is, hiszen a cégek általában egyszerre nemcsak egy marketingeszközt alkalmaznak. Ez gátolja a marketing-kontrolling alkalmazását, hiszen az egyes intézkedések által generált többletbevétel elkülönítése vitatható.

## Irodalomjegyzék

- [1.] Anthony, R. N. (1988): The Management Control Function (Harvard Business School Press, 1988)
- [2.] Auerbach, H. (1994): Internationales Marketing-Controlling: Eine systemorientierte Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung strategischer Entscheidungsprobleme (Stuttgart, 1994)
- [3.] Becker, J. (1993): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements (München, 1993)
- [4.] Becker, J. (2001): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements (München, 2001)
- [5.] Bruhn, M. (1999, 2004): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis (Wiesbaden, 1999, 2004)
- [6.] Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. (Business & Society, 38(3), 1999)
- [7.] Csáfor, H. – Csete, M. – Csigéné Nagypál N. – Füle, M. – Pálvölgyi, T. – Szlávik, J. (2009): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (Budapest, 2009)
- [8.] Deyhle, A. (1988): Marketing-Controlling. Das Denken vom Kunden her. In: Controllermagazin 1/1988
- [9.] Ehrmann, H. (2004): Marketing-Controlling (Ludwigshafen, 2004)
- [10.] Franke, R. – Zerres, M. (1998): Den Erfolgsursachen auf der Spur, In: Zerres, M. (Hrsg.): Kooperatives Marketing-Controlling, Instrument einer marktorientierten Unternehmensführung (Frankfurt am Main, 1998)
- [11.] Girlinger, C. (2010): Controlling und Corporate Social Responsibility: Beschäftigungsmodelle für Menschen mit Beeinträchtigung (Saarbrücken, 2010)
- [12.] Hahn, D. (1996): PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung (Wiesbaden, 1996)
- [13.] Hemphill, T. A. (2004): Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate governance model. (Business Society Review, 109(3), 2004)
- [14.] Horváth, P. (1981): Entwicklungstendenzen des Controlling: Strategisches Controlling, in: Rühli, F. – Thommen, S. P. (Hrsg.): Unternehmensführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht (Stuttgart, 1981)
- [15.] Horváth, P. (1982): Controlling für das Marketingmanagement. In: Marketing 4/1982.
- [16.] Horváth, P. – Dobák, M. (1990): A controlling a sikeres vezetés eszköze (Budapest, 1990)
- [17.] Horváth, P.: Controlling: Út egy hatékony controlling-rendszerhez (Budapest, 2003)
- [18.] Kandikó, J. (2006): Részfolyamatok Funkcionális Controllingja: Esettanulmányok a marketingcontrolling gyakorlatából, avagy a marketingcontrolling fogalmi megközelítése. In: A Controller, II. évf. 2006. szeptember
- [19.] Kiener, J. (1980): Marketing-Controlling (Darmstadt, 1980)

- [20.] Kinrad, J. – Smith, M. E. – Kinrad, B. R. (2003): Business Executives' Attitudes Toward Social Responsibility. Past and Present. (American Business Review, 21(2), 2003).
- [21.] Kotler, P. (1967, 1980): Marketing Menedzsment (KJK Kerszöv, Budapest, 2004)
- [22.] Kotler, P. – Gregor, W. – Rodgers, W. (1977): The Marketing Audit Comes of Age, (in: Sloan Management Review, 18. Jg., Nr. 2., 1977)
- [23.] Kotler, P. – Lee, N. (2007): Vállalatok Társadalmi felelősségvállalása (Budapest, 2007)
- [24.] Köhler, R. (1982): Konzeption, Methoden und Realisierungsstand des Marketing-Controlling. In: Goetzke, W. u. Sieben, G. (Hrsg.): Marketing-Controlling (Gebera-Schriften Bd. 13, Köln, 1992)
- [25.] Köhler, R. (1989): Marketing-Effizienz durch Controlling, in: Controlling, 1989. März
- [26.] Köhler, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling (Stuttgart, 1993)
- [27.] Köhler, R. (1993): Marketing-Audit, (in: Horváth, P. – Reicmann, T. (Hrsg.): Vahlens Großes Controlling Lexikon, München, 1993)
- [28.] Köhler, R. (1996): Marketing-Controlling, (in: Schulte, C. (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München/Wien, 1996)
- [29.] Lehmann, G. (1998): Bestimmungsfaktoren und theoretische Konzepte eines Marketing-Controlling-Systems: Empirische Untersuchung über Marketing-Controlling in deutschen Industriunternehmen (Frankfurt am Main, 1998)
- [30.] Meffert, H. (1977): Marketing, Einführung in die Absatzpolitik (Wiesbaden, 1977)
- [31.] Meffert, H. (1982): 16 Meffert-Thesen zu Marketing und Controlling. In: Die Absatzwirtschaft 9/1982)
- [32.] Meffert, H. (1991): Marketing (Wiesbaden, 1991)
- [33.] Meffert, H. (1998, 2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (Wiesbaden, 1998, 2000)
- [34.] Mühlstein, S. (1996): Marketing-Controlling, strategische Methoden, Prozesse, Lösungen (Chemnitz, 1996)
- [35.] Müller, W. (1974): Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 26. (1974)
- [36.] Munilla, L. S. – Miles, M. P. (2005): The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory. (Business and Society Review, 110/4, 2005)
- [37.] Osztrák Kereskedelmi Kamara: Racionalizálási füzetek Controlling I. rész: Alapok és tervezés (WIFI A Kereskedelmi Kamara Gazdaságfejlesztési Intézete)
- [38.] Orlizty, M. – Schmidt, F. L. – Rynes, S. L. (2003): Corporate and Social Performance: A Meta-analysis. (Organisation Studies 24/3 London SAGE Publications, 2003)

- [39.] Palloks, M. (1991): Marketing-Controlling: Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management (Frankfurt am Main, 1991)
- [40.] Piskóti, I. (2006): Kézirat: Marketingkampányok mérése (Miskolc, 2006)
- [41.] Porter, E. M. – Kramer, M. R. (2006): The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. (Harvard Business Review, 2006)
- [42.] Preißler, P. (2000): Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs, 12. (München, 2000)
- [43.] Preißner, A. (1999): Marketing-Controlling (Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 1999)
- [44.] Sander, M. (2004): Marketing-Management – Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung (Stuttgart, 2004)
- [45.] Ulrich, P./Fluri, E. (1995): Management (Bern, Stuttgart, Wien, 1995)
- [46.] Weber, J. – Schäffer, U. (1999): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling. In: Die Betriebswirtschaft, 59 Jg., Nr. 6.
- [47.] Weber, J. /Schäffer, U. (2005): *Bereichscontrolling* (Stuttgart, 2005)
- [48.] [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf)
- [49.] <http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090311.html>,
- [50.] <http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090415.html>,
- [51.] [http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090609\\_2.html](http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090609_2.html),
- [52.] [http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090609\\_1.html](http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090609_1.html),
- [53.] <http://www.gki.hu/hu/individual/csr/csr090329.html>

## A KÖRNYEZETTUDATOS MAGATARTÁSBAN REJLŐ PIACI POTENCIÁL A VASÚTI ÁRUFUVAROZÁS SZÁMÁRA

*Hódosi Lajos*

Doktorandusz hallgató  
*Rail Cargo Hungaria Zrt.*

A cikk szeretné felhívni a figyelmet arra, hogy a vállalatok számára köztük a vasúti árufuvarozási szektor számára is fontos szempont a környezetvédelem, és ezt egyre inkább érvényesítik beszerzési döntéseikben is. Ez persze nem azt jelenti, hogy egy tudatosan környezetbaráttá alakuló szállító vállalat jelentős ügyfélkör-, vagy teljesítménybővülést érhet el „zöld” akciói elindításával, hanem sokkal inkább azt, hogy fenntartható működése révén hosszú távon egy elkötelezett ügyfélkört építhet ki, amely folyamatosan bővül majd - az egyre inkább környezettudatos - új ügyfelekkel. Mindeközben a vállalat hatékonyan koncentrálhat a gazdaságos működésre és egyben lehetőség nyílhat a vasúti áruszállítás számára egyre inkább fontos lobbipozíció erősítésére is. Ráadásul marketingeszközként is egyedi lehetőségeket nyújthat egy új és a többiektől jól megkülönböztethető márka (cégnév) bevezetésére, imázsának, goodwilljének növelésére.

### 1. KÖRNYEZETTUDATOS VÁLLALATI MŰKÖDÉS ELŐNYEI

A környezettudatos vállalati működés révén a vasút hosszú távon nem csupán imázsát és goodwilljét építheti (és így tovább erősítheti kapcsolatait partnereivel), de egyben a gazdaságosabb működés révén költségeit is csökkentheti. A gazdaságossági és a környezettudatosági célok a vasúti szolgáltatók körében kéz a kézben járhatnak. Erre egy jó példa a mozdonyvezetők oktatása, akik azzal, hogy megtanulják, hogyan lehet a legkisebb fogyasztással üzemeltetni a mozdonyt a költségek megtakarítása mellett fontos környezetvédelmi feladatot is ellátnak. A munkavállalók takarékosága ugyanakkor egy magasabb eszme, a környezetvédelem segítségével sokkal hatékonyabban tudatosítható, mint csupán a vállalati gazdálkodási céljaira való felhívással.

Természetesen a technológiai beruházások, pl. a kocsik minél kisebb gördülési ellenállása, és a különböző optimalizálási eljárások szintén fontos stratégiai elemei egy környezettudatos vállalatnak. Az „Eco” programok a nevükben is hordozzák fő céljukat: ökológiailag

fenntartható (környezetbarát) és gazdaságos (Economical and Ecological). A környezetvédelemre nem csak költségként, hanem lehetőségként, a jövőbe való beruházásként lehet tehát tekinteni, ami számos cél elérését is támogatja, melyek többek között:

- A növekvő imázs révén erősítheti az ügyfelek elköteleződését, illetve új, korábban nem elérhető partnereket is eredményezhet,
- A hatékonyságra való törekvés eredményeként költségmegtakarítást érhet el,
- Erősítheti a munkavállalók lojalitását, valamint feljebb pozícionálhatja a vállalatot a munkaerőpiacon,
- A vállalat társadalmilag felelős szereplőként olyan fontos ügyekért tehet, mint a globális felmelegedés visszaszorítása,
- Támogathatja a marketingcélok (pl. márka bevezetése) elérését.

## 2. KÖRNYEZETTUDATOS VÁLLALATI GONDOLKODÁS

A GKI Gazdaságkutató Zrt.<sup>[1.]</sup> egy 1600 céget felölelő kutatást végzett, melyben a válaszadók 83%-a tartotta fontosnak a környezetkímélő megoldásokat. A társadalmi felelősségvállalás alapvetően nem képviselt szakmai cél a cégek életében, az ide tartozó kiadások környezetvédelmi dominanciája elsősorban üzleti előnyökhöz juttatja ezen vállalkozásokat.

Minél nagyobb egy vállalat, annál fontosabbnak tartja a környezetvédelmi célok támogatását. A legnagyobb egyetértés a környezettudatosság kommunikációjának kiemelt fontossága kapcsán volt, sőt, a vállalatok valamivel fontosabbnak tartották magát a kommunikációt, mint azt, hogy a „zöld” szemlélet teljesen átjárja a vállalatot.

A válaszadó vállalatok 44%-a nyilatkozott úgy, hogy konkrét környezetkímélő megoldásként a vasúti szállítást tudná leginkább elképzelni szállító partnereinél. Ezen vállalatoknak a fele kifejezetten az intermodális és a RoLa megoldásokat részesítené előnyben, a többiek pedig, ahol az infrastruktúra oldalról lehetséges, a vasúti szállítást preferálnák. A vállalatok 31%-a vélekedik úgy, hogy szállító partnereik környezettudatosságukat a kamionok korszerűsítésével bizonyíthatnák a leginkább.

---

<sup>[1.]</sup> GKI-társadalmi felelősségvállalás 2009.

a törvényi előírások miatt	94%
jobb színben tűnjenek fel az ügyfelek előtt	94%
új ügyfeleket szerezzenek	69%
a vállalatokkal szembeni társadalmi elvárások miatt	63%
mert a vállalat vezetői küldetésüknek érzik a környezetvédelmet	56%
költséget takarítsanak meg	31%
mert a környezetvédelem ma már divat	25%
Európai Unió elvárások	19%
jobb színben tűnjenek fel a politikai döntéshozók előtt	19%
árakat emelhessenek	13%
mert így a vállalat dolgozói lojálisabbak lesznek	6%

**1.ábra:** A válaszadó vállalatok véleménye arról, hogy szállító partnereik miért alkalmaznak környezetbarát megoldásokat

Forrás: GKI Gazdaságkutató Zrt.- Vállalatok társadalmi felelősségvállalása (2008)

## **2.1 A KÖRNYEZETTUDATOS VÁLLALATI GONDOLKODÁST BEFOLYÁSOLÓ STRATÉGIAI PROGRAMOK**

EU klíma-energia csomagja nagy jelentőségű mind az EU, mind Magyarország jövőbeli fejlődése szempontjából.<sup>[2]</sup> A csomag tartalma politikai és környezetvédelmi/klímavédelmi indíttatású, de ebből az EU egy erőteljes, dinamikus gazdaságfejlesztési stratégiát kíván felépíteni. A kvóta ingyenességének megszüntetése a legtöbb szállítási ágazatra hatással lenne. Ezenkívül az árverési gyakorlat bevezetése szintén erős bizonytalanságot visz a rendszerbe. A CO<sub>2</sub> piac versenyztetése a szerkezetileg teljesen eltérő ágazatok között egyetlen termékért anélkül, hogy képesek lennének ellensúlyozni az aránybeli különbséget, jelentős versenyhátrányhoz vezet. Az ágazati szereplők értékesítési árai a kvótavásárlással együtt növekednének, ami hatással van magára a szállításra is magasabb árhoz tartozó csökkenő kereslet miatti kisebb szállítási igény és a költségcsökkentési kényszer miatt kisebb szállítási díj révén. A szállítási tevékenység az egyik legdinamikusabban bővülő területe a magyar gazdaságnak. Bár a szállított áruk tömege erőteljesen

<sup>[2]</sup> GKI-Zöld tanulmány 2009.

ingadozik a gazdasági növekedés ütemének és a konjunktúrának a változásával, de befolyásolja a tevékenységet az EU szolgáltatási szabályozása is. A futásteljesítmény azonban dinamikusan nő, ezért az árutonna-kilométerben számított változás, amely a szektor kibocsátását mutatja, igen dinamikusan növekszik. Ez esetben a szállítók által képviselt környezetvédelmi szempontok várhatóan kevésbé tudnak majd érvényesülni.

Az EU 2004-es és 2007-es keleti bővítésével az európai integráció a „rajnai dimenzió” mellett kibővült a „Dunai dimenzióval”<sup>[3]</sup>. Mindez egyben azt is eredményezi, hogy az Unió gazdasági tengelyében a nyugat-európai országok (Egyesült Királyság, Franciaország, vagy a BENELUX államok) szerepe mérséklődött, ezzel párhuzamosan Közép-Európa országainak (kiemelten Németország, Auszria, Olaszország) pozíciója pedig tovább erősödött. Ezzel párhuzamosan a hatalmi pozíciók és súlypontok nyugatról keletebbre tolódtak, miközben az államok közötti érdekellentét felerősödött.[4.]

A meglévő különbségek okán is, az Európai Duna Régió Stratégiája több uniós politikát is magába foglal, kiemelve és primátust adva a regionális politikának. Olyan fontos uniós politikákat ötvöz magában, mint a szomszédság politika, a bővítés politikája, vagy a környezetvédelem, illetve az energiapolitika, hogy a legfontosabbakat kiemeljük. A Duna régió politikai meghatározását is a hidrológiai jellemzők mentén alakították ki. A prioritásokat tekintve első helyen a környezetvédelmi és közlekedési kérdések jelennek meg, ez a két terület a leendő stratégia legfontosabb pillérei.

Az EDRS céljai az egyes tagállamok elképzeléseinek tükrében a felső-dunai országok és Magyarország prioritásai tekintetében:

---

<sup>[3]</sup> Ágh, Attila (2010): Danube Strategy as a challenge of globalized locality: The Europeanization of a Functional Macro-Region in the Danube valley

A felső-dunai országok és Magyarország prioritásai

EU tagok	Németország	Ausztria	Szlovákia	Magyarország
Összehangolhatóság és kommunikációs rendszerek (közlekedés, energetika és információs társadalom)	<p>Belföldi vízi közlekedés fejlesztése; integrált fejlesztési koncepciók (vízi és vasúti) a környezetvédelmi szempontok megtartásával.</p> <p>Az energiabiztonság jobb kihasználása (integráció és kompatibilitás), környezetbarát energiaellátás kialakítása.</p> <p>Megújuló energiaforrások alkalmazása; új technológiai módszerek tárolásra, távvezetékek összekötésére, regionális fejlesztési tervek összehangolására.</p>	<p>A vasúti tranzit-, áru- és személyszállítás fejlesztése.</p> <p>Fenntartható fejlesztés és a Duna hatékony felhasználása az áruszállításban a dunai makrorégió egész területén.</p> <p>A fenntartható energiaellátás biztosítása.</p>	<p>Multimodális csomópontok fejlesztése.</p> <p>Transzkontinentális tranzit állomások kiépítése, ún. hub (kerékagy) szerepben, valamennyi közlekedési infrastruktúra bevonásával (légi, vasúti, vízi).</p> <p>A fő közlekedési folyosók mentén a közlekedési infrastruktúra fejlesztése (közút, vízi pl. kompok, légi és kerékpárutak).</p> <p>Az áruszállítás ösztönzése vízi utak fejlesztésével, amely Nyugat- és Kelet-Európát kapcsolja össze.</p> <p>Dunai közlekedési (navigáció) összehangolása a Nemzetközi Duna Bizottság ajánlásával.</p> <p>A Duna mellékfolyóin a közlekedési infrastruktúra fejlesztése, regionális szinergiák felhasználásával.</p> <p>Navigációs lehetőségek összehangolása, folyami kikötők létesítése.</p>	<p>A fenntartható fejlesztés mentén a Duna térség közlekedésének modernizációja. A közlekedés fejlesztése (vízi és közúti).</p> <p>Interregionális közlekedési lehetőségek fejlesztése (utakok szabad átjárása, logisztikai fejlesztések).</p> <p>Biztonságos energiaellátás az egyes rendszerek integrációjával és fejlesztésével.</p> <p>Megújuló energia (szél, nap, vízzerőművek), valamint a biztonságos nukleáris energia fejlesztése.</p>

2.ábra: A felső dunai országok és Magyarország prioritásait

### 3. NEMZETKÖZI „ZÖLD PROJEKTEK” BEMUTATÁSA

A nemzetközi vállalatok környezetvédelmi gyakorlatából igyekeztem olyan példákat válogatni, melyek egyfelől ágazati, piaci és egyéb szempontok alapján relevánsak lehetnek a vasúti áru fuvarozó vállalatok számára, másfelől melyek olyan szemléletmódokat, fejlesztési irányokat, konkrét megoldásokat mutatnak, melyek eredményesen és hatékonyan lehetnek hasznosíthatók.

#### 3.1 DEUTSCHE BAHN<sup>[5.1]</sup>

A Deutsche Bahn konszern nagy hangsúlyt fektet a környezettudatos és környezetkímélő megoldások minél szélesebb körben történő bevezetésére. Versenyképessége megtartása és javítása érdekében a vállalatcsoport a folyamatos környezettudatos innovációt, a fenntartható működést, az optimálisan megtervezett és megszervezett szállítást tartja a legfontosabbnak, A konszern az egész vállalatcsoportra kiterjedő

[5.1] DB Öko-Institut

környezetvédelmi vállalásokat léptetett életbe, amelyekkel egyrészt példát kíván mutatni a társadalmi felelősségvállalás terén, másrészt a vállalat hatékony működését is ösztönözni szeretné. Igyekszik minél nagyobb mértékben megújuló erőforrásokra támaszkodni, együttműködni környezetével és segíteni más vállalatokat zöld tevékenységükben. Az intézkedések megfelelő koordinálására önálló vállalati divíziót alakított ki. Nagy hangsúlyt fektet az alkalmazottak továbbképzésére, amelytől egyszerre takarékosabb és zöldebb működést remél. Környezettudatos szolgáltatásaival lépést tart az ügyfelek igényeivel, illetve egyben formálja azokat. Segítséget nyújt az optimális vállalati közlekedés és szállítás megtervezésében szinte minden lehetőséget mérlegelve. A DB Konzern áruszállítással és annak logisztikájával foglalkozó tagvállalata, a DB Schenker AG, a konzernnel összhangban folytatja környezettudatos tevékenységét. A vállalat hatékonyabb működésének fő eszközei a járműpark fejlesztése, az alkalmazottak továbbképzése, valamint a szállítási láncok optimalizálása. Az előbbieket a DB Schenker Rail, az utóbbit a DB Schenker Logistics vállalati részleg felügyeli. A DB Schenker környezetbarát szemléletmódját és tevékenységét kötelességének tartja kommunikálni is a társadalom, a partnerek és a döntéshozók felé egyaránt, hiszen ezzel egyben ösztönözi a többi vállalatot is a zöld működésre. Egy példa erre a vállalat által nyolc éve alapított Göteborg Környezetvédelmi Díj, ahol is a díjat olyan emberek érdemelhetik ki, akik új utakat tártak fel a környezetvédelemben (2007-ben Al Gore vehette át a díjat).

### **3.2. SJ SVÉD VASÚTTÁRSASÁG<sup>[6.]</sup>**

Az energiát teljes mértékben megújuló erőforrásokból nyerik, azon belül is elsősorban víz- és szélenergiaforrásokból, amelyek közvetlenül a vasúthálózathoz kapcsolódnak. A vasúttársaság nagy gondot fordít a leselejtezett vagonok újrahasznosítására, 2008-ban az így keletkezett hulladék 99%-át sikerült újrafelhasználni, mindössze a mosdókból és WC csészékből származó porcelán maradt vissza a folyamat végén. Az újrahasznosítással járó pénzügyi haszon elenyésző, de a társaság számításai alapján még így is 3,5-szer kevesebb energiát igényel a vas ilyenformán történő előállításához, mintha azt ércbányákból szereznék be. A szelektív hulladékgyűjtést az SJ már a vasúti kocsikban is bevezette, környezetvédelemre ösztönözve ezzel az utasokat is.

---

[6.] SJ svéd vasúttársaság-[www.sjrail.com](http://www.sjrail.com)

### 3.3. SNCF FRANCIA VASÚTTÁRSASÁG<sup>[7.]</sup>

A komplex szállítási láncok megszervezése érdekében az SNCF vasúttársaság szövetkezett a különböző közlekedési módokat 80 országban működtető Keolis, valamint a parkolóházakat és árueosztó-központokat üzemeltető EFFIA vállalatokkal. Céljuk a gyorsabb és gazdaságosabb szállítás lehetőségeinek megteremtése. A „Bibi” elnevezésű járatok mozdonyai olyan motorokkal vannak felszerelve, amelyek árammal és dízellel is üzemelnek, attól függően, milyen vonalon haladnak.

### 4. „ZÖLD EGYÜTTMŰKÖDÉSEK”

A környezettudatos megoldások terén, más vállalatok, szervezetek bevált módszereinek kölcsönös megismerése, valamint a velük való folyamatos kapcsolattartás rendkívül hasznos lehet a vállalat számára. Magyarországon is számos szakmai fórum foglalkozik a környezetvédelemmel és a fenntartható fejlődéssel.

Az emberi egészség és a környezet védelme iránt elkötelezett, szakmailag hiteles, a társadalom széles rétegeinek érdekeit szolgáló független hazai szervezet a Levegő Munkacsoport<sup>[8.]</sup>. A szervezet azért dolgozik, hogy minden ember biztonságos és egészséges környezetben élhessen. Ennek érdekében az egészség- és környezetvédelmi ismereteket a lehető legszélesebb körben terjesztik, aktív tevékenységet fejtenek ki a döntéshozók befolyásolására, és folyamatosan növelik támogatóik, szimpatizánsaik körét. A Levegő Munkacsoport rendszeresen szervez konferenciákat és kerekasztal beszélgetéseket, valamint környezetvédelmi kiadványokat (pl. A sínek tovább bírják) és kampányoldalakat (pl. <http://www.levego.hu/kamionstop/>) készít. A szervezet az Európai Közlekedési és Környezetvédelmi Szövetség tagja.

A Magyar Közlekedési Klub (MKK) célja a környezetkímélő megoldások elősegítése, hozzájárulás egy olyan közlekedéspolitikai kidolgozásához és megvalósításához, amely a lehető legkisebbre csökkenti a közlekedésből eredő egészségkárosító hatásokat, az energiateljesítményfelhasználást, a területfelhasználást, valamint a gazdasági és társadalmi költségeket. Az MKK ennek érdekében támogatja többek közt a vasúti közlekedést és kiemelten

---

[7.] SNCF-[www.sncf.fr](http://www.sncf.fr)

[8.] [www.levego.hu](http://www.levego.hu)

a közúti áruszállítás vasútra terelését. Az MKK az Európai Közlekedési és Környezetvédelmi Szövetség tagja.

## 5. LEHETŐSÉGEK A VASÚTI ÁRUFUVAROZÁS SZÁMÁRA

### Stratégia

- 1) A fenntartható fejlődést a vállalati stratégia olyan elemeként kezelni, ami a vállalat minden tevékenységére hatással van.
- 2) Önálló környezetvédelmi vállalati divízió létrehozása a környezetvédelmi intézkedések minél hatékonyabb, gyorsabb megszervezése és bevezetése érdekében (pl. Környezetvédelmi Központ).
- 3) A gazdaságos működés érdekében komplex optimális szállítási láncok megszervezése.
- 4) A vállalati működés, az alkalmazott eszközök, erőforrások és technológiák, a munkavállalók és a kommunikáció környezet-központú összehangolása.

### Működés

- 5) Papírintes iroda és üzleti folyamatok kialakítása.
- 6) Virtuális konferenciák szervezése a hosszú utazások helyett.
- 7) Irodai hulladék visszaszorítása, szelektív gyűjtése.
- 8) A beszerzés területén a szállító partnerek folyamatos ellenőrzése annak érdekében, hogy azok mindenkor megfeleljenek a környezetbarát szempontoknak.

### Technológia

- 9) Az erőforrásigények vonatkozásában a lehető legnagyobb mértékben a megújuló erőforrásokra való támaszkodás.
- 10) A fékezési energia visszanyerésére és tárolására alkalmas berendezések alkalmazása
- 11) Energiafelhasználás-kijelző telepítése a mozdonyokba a takarékosabb mozdonyvezetés támogatása érdekében
- 12) Minél több hibrid és elektromos meghajtású mozdony üzembe állítása
- 13) Károsanyag-megkötő szűrőkkel ellátott mozdonyok, másrészt alacsony kibocsátású dízelmotorok alkalmazása
- 14) A teherszállító vagonok fékeinek, valamint a kerekek és a sínek futó felületének korszerűsítése, amelyeknek köszönhetően a vonatok menetzaja mérsékelhető.
- 15) A vagonok gördülési zajának mérséklése jobb karbantartás révén

- 16) A futóművek anyagainak korszerűsítése és a régi vonatok takarékosabbá való átalakítása.
- 17) Az elavult mozdonyok és kocsik folyamatos leváltása.
- 18) A leselejtezett vagonok újrahasznosítására (az újrahasznosítással járó pénzügyi haszon elenyésző, de még így is 3,5-szer kevesebb energiát igényel a vas ilyenformán történő előállítása, mintha azt ércbányákból szereznék be).
- 19) A hulladékképződés elkerülése, mennyiségének visszaszorítása, az újrafelhasználása, valamint annak környezettudatos elszállítása és elhelyezése.

### **Képzés**

- 20) A mozdonyvezetők továbbképzési programja keretében az alkalmazottak környezetkímélő, kiszámítható vezetésre taníthatók meg, melyek kapcsán akár takarékosági versenynapok is szervezhetők
- 21) A legtöbb energia a vállalat szerint a folyamatos, jól szervezett közlekedéssel takarítható meg, amihez jól szervezett együttműködések kell kialakítani.
- 22) A vállalat minden munkavállalója környezetvédelmi oktatáson és tréningen vehet részt.

### **Értékesítés**

- 23) Zöld szolgáltatások zöld ügyfeleknek: öko-mérlegek készítése az ügyfelek számára, ami tartalmazza az utakkal járó energiafelhasználást és károsanyag-kibocsátást, valamint egy összehasonlítást a használt útvonalakra, illetve a választott közlekedési eszközökre a többi rendelkezésre álló szállítási lehetőséggel (továbbá a cégek kimutatásaiban jól mutathat a környezettudatosság és jótékonyan befolyásolhatja úgynevezett „Klíma-mérlegüket” is).
- 24) Javaslatok készítése a szállítási járműválasztás optimalizálására szoftver segítségével
- 25) Az alacsonyabb mértékű papírfelhasználás érdekében a megrendelések digitális lebonyolítása.
- 26) Tanácsadással más vállalatokat zöld tevékenységükben való segítése akár telefonos ügyfélszolgálatán keresztül
- 27) Vasúti csatlakozást támogató program bevezetése (a program azon gyárüzemek közvetlen csatlakoztatását segíti elő teherautók segítségével, ahol nincs iparvágány)
- 28) Logisztikai központok kialakítása, amelynek célja a vízi, légi és szárazföldi szállítás összehangolása a környezetbarát vasúti szállítással.

- 29) Környezettudatos szolgáltatásokkal lépést tarthat az ügyfelek igényeivel, illetve egyben formálhatja azokat.

## **6. A KÖRNYEZETTUDATOS MAGATARTÁS KOMMUNIKÁCIÓJA**

A kommunikációt úgy célszerű kidolgozni, hogy azzal kapcsolatban ne merülhessen fel az a gyanú, hogy csupán a szolgáltatásait akarja így eladni a vállalat. Arra kell tehát törekedni, hogy a kommunikációs elemek azt sugallják, hogy a vállalat kötelességének érzi kommunikálni a környezetvédelem iránti elkötelezettségét, hogy ezzel is felhívja a társadalom figyelmét a környezeti problémákra, valamint hogy más vállalatokat is ösztönözzön a zöld szempontok figyelembe vételére. Ez a vasúti áruszállítás preferálását is jelentheti egyben.

A környezetvédelem kommunikációja által legalább öt kiemelt célcsoport megszólítása javasolt. Az egyik célcsoport a vállalat jelenlegi partnerei, akik a felhasznált irodalom szerint nagymértékben figyelembe veszik a környezetvédelmi szempontokat a fuvarozó vállalat kiválasztásánál. Egy másik célcsoport a potenciális partnerek, akik számára szintén fontosak lehetnek a környezetvédelmi szempontok. A harmadik célcsoport pedig a vállalat dolgozói, akik környezettudatos magatartásuk révén nem csak lojálisabbak lesznek a vállalat iránt, de egyben költséget is takarítanak meg a vállalat számára. A negyedik célcsoport maga a társadalom, akik számára a vállalat példamutató vállalat lehet a környezetbarát megoldások terén, és ehhez kapcsolódva az ötödik célcsoport pedig a döntéshozók, akik részben a társadalom felől érkező impulzusok, részben a közvetlen hatások eredményeként segíthetik a vállalat zöld elképzeléseit és így a vasúti áruszállítás versenyhátrányának csökkentését (pl. az e-útdíj bevezetése által).

Természetesen kommunikáció nem létezik tartalom nélkül, így különös gondossággal kell megválasztania zöld programok elemeit. A legtöbb környezettudatos vállalat holisztikusan közelíti meg a környezetvédelem kérdését, így ez a szemléletmód nemcsak a főtevékenységeikben jelenik meg, hanem átjárja a teljes vállalatot is a mellékszolgáltatásoktól azok adminisztrációjáig.

Beszélhetünk-e a jelen körülmények között Zöld marketingről?

A zöld marketing alapvetően jelen esetben a szolgáltatás környezeti előnyeire hívja fel a figyelmet. A zöld marketing feltételezi, hogy a

célcsoport a „zöldességre” alapozzák vásárlási döntéseiket. Az előzőekben bemutatott vizsgálatok alapján nem túl nyilvánvaló a zöld marketing bevétel növekedésre képes hatása, mert a fogyasztók nem hajlandók többet fizetni egy zöld szolgáltatásért az alternatív szolgáltatással szemben. Inkább imázs növelő ereje van és növelheti a lojalitást, amellyel megalapozhatóak hosszú távú együttműködési stratégiák, amelynek a Klímastratégia valamint a Duna Stratégia programjainak megvalósulása esetén profitábilis előnyei lehetnek.

Van veszélye is a zöld marketingnek<sup>[9.]</sup>: A célcsoportok általában szkeptikusan fogadják a zöld termékekkel/szolgáltatásokkal kapcsolatos kommunikációt és egy erős igényt fogalmaznak meg, amely ha nem elégít ki a vállalat, azaz még sem elég zöld a termék/szolgáltatás, akkor komolyan károsíthatja a vállalat reputációját.

A zöld marketingnek nem csak egy jelmondatnak kell lennie, hanem marketing stratégia alapjának. Ahhoz, hogy a zöld marketing program hatékony legyen, három dolgot tenni:

- 1.) Valódi: Az üzletpolitikának összhangban kell lennie a környezetbarát működéssel. Ez megalapozza egy zöld marketing program sikerességét.
- 2.) Ügyfelek edukációja: Nem csak azt kell a vállalatnak üzennie magáról, hogy mit csinál a környezettudatos program megvalósítása során, hanem azt is, hogy ez miért számít az ügyfél számára. Ellenkező esetben felesleges üzenetekkel célozzuk ügyfelünket.
- 3.) Biztosítani kell az ügyfelek szerves részvételét a környezettudatos programokban: vállalatra szabottan kell a szolgáltatások előnyeit meghatározni, így érhető el a legnagyobb arány a környezettudatos programokban való részvétellel.

Zárásként néhány konkrét javaslat a hatékony zöldmarketing tevékenység megvalósítására a vasúti árufuvarozás számára:

- Környezetvédelmi Díj alapítása, vagy egy rangos díj elnyerése.
- Telefonos ügyfélszolgálat, ahol az érdeklődők nem csak a cég zöld megoldásairól érdeklődhetnek, de tanácsot is kérhetnek saját vállalatuk környezettudatosabbá tételéhez.

---

<sup>[9.]</sup> sbinfocanada.com

- Egy különálló, de a vállalat főoldalához szervesen kapcsolódó, internetes oldal létrehozása a cég zöld tevékenységeinek bemutatásához.
- Egy olyan videó- és ötletmegosztó blog létrehozása, amely a „Felelős közlekedést” népszerűsíti.
- A vállalat rendezvényei, sajtótájékoztatói stb. teljesen papírmentesek lehetnek.
- Fenntarthatósági évkönyv, konferenciák, kutatások támogatása.

## Irodalomjegyzék

- [1] GKI- társadalmi felelősségvállalás 2009.
- [2] GKI-Zöld tanulmány 2009.
- [3] Ágh, A. (2010): Danube Strategy as a challenge of globalized locality: The Europeanization of a Functional Macro-Region in the Danube valley
- [4] Dieringer Jürgen, Laukó Patrícia, Schneider Gábor: Új térségi perspektívák Közép-Európában?
- [5] DB Öko-Institut – [www.db.de](http://www.db.de)
- [6] SJ svéd vasúttársaság- [www.sjrail.com](http://www.sjrail.com)
- [7] SNCF- [www.sncf.fr](http://www.sncf.fr)
- [8] [www.levego.hu](http://www.levego.hu)
- [9] [www.sbinfocanada.com](http://www.sbinfocanada.com)

## AZ EGÉSZSÉG MINT A KÖZÖSSÉG ALAPPILLÉRE

*Mató-Juhász Annamária - Marien Anita*

egyetemi tanársegédek

*Miskolci Egyetem Marketing Intézet Turizmus Tanszék*

### 1. BEVEZETÉS

Napjainkban egyre inkább el kell fogadnunk, hogy a racionalitás mellett a lelki jelenségek a gazdasági teljesítményt alapvetően meghatározzák. (Garai, 1998) Másik világméretű tendencia, hogy az informális kapcsolatok beszűkülése mellett az individualizmus előtérbe kerül a közösségi együttműködéssel szemben. (Putman, 2002) Ezzel párhuzamosan a globalitás mellett egyre inkább felértékelődik a lokalitás. Az Európai Unió országok viszonylatában kiemelten kezeli a gazdasági és társadalmi kohézió kérdéskörét. A kohéziós célok eléréséhez kidolgozott programok csak abban az esetben lehetnek sikeresek, ha erős a térségi összefogás.

A térségi versenyképességi kutatásokban a befolyásoló objektív tényezők mellett egyre gyakrabban jelenik meg az életminőség, amelynek egyik fontos eleme az egészség. Hipotézisünk szerint – amelynek vizsgálatára jelen cikkben nem kerül sor – az egészség mint érték lehet egy lokális közösség központi értéke, amely köré szervezve megfogalmazható a közös jövőkép. Az egészségre törekvés, az egészségmegőrzés általános motiváció az emberben időtől, kortól, nemtől és egyéb egyéni jellemzőktől eltekintve.

„Fogj össze lokálisan, hogy versenyezhes globálisan!” (Landabaso, 2003) találkozunk a jelszóval. Igen ám, de mennyire lehet egy irányba fordítani az adott településen, térségben élőket? Létezik-e kollektív identitás, vagy meg tud-e nyilvánulni az identitás közösségi szinten? Milyen eszmék, értékek, célok váltják ki a településen, térségben élők azonosulását? Mi az a motiváció, amely hasonló, vagy közel azonos hatású tevékenységekre ösztönzi az embereket? Mi lehet a közös nevező, amelyet érdektől, hovatartozástól, jövedelmi helyzettől, életkortól (vagyis az individuális jellemzőktől) függetlenül mindenki ért és vezérelheti mindennapi életét? Mi az az érték, amely egyformán fontos az egyén és a közösség számára is?

Jelen cikk az utóbbi évtizedekben lezajlott társadalmi változásokat, a jelenleg is zajló társadalmi folyamatokat vizsgáló, induló kutatás

előkészítő szakaszában születik, amelyben a kapcsolódó fogalmak, jelen esetben az identitás, az egészség fogalmának tisztázása a cél.

## 2. A SIKERES KÖZÖSSÉG – SIKERES TELEPÜLÉS

A hazai városkutatás egyik legjelentősebb képviselője szerint:

„...Az a sikeres régió, melyet lakói többsége sikeresnek érez – s ezt az érzést sokféle, s nemcsak gazdasági tényező összjátéka eredményezheti”.

De mit is jelent a „sikeres város”?

1. A sikeres város képes a gazdasági szerkezet változtatására.
2. A sikeres város szolgáltató szektorában magas az értékhozzáadó ágazatok száma.
3. A sikeres várost a tudásalapú termelés jellemezi.
4. A sikeres városban erős az innovációs képesség.
5. A sikeres városban döntések születnek (stratégiai tervezés, innovációk létrehozása, nagyberuházások).
6. Erős és gyarapodó a középosztály.
7. A sikeres város nagy értékű környezetet nyújt.
8. A sikeres város jól kezeli konfliktusait.
9. Jelentősek a külső kapcsolatai.
10. A sikeres városban növekszik a jövedelem és a foglalkoztatás.

(Enyedi 1998)

Az egyik, hazánkban ritkábban megjelenő felfogás a városok vizsgálatában a város belső viszonyaiból indul ki. A sikeresség kérdése a fenntarthatóság, a helyi társadalom viszonyaiban, működésében vizsgálható. (Feinstein, 1999; Logan-Molotch, 1999) Mivel a településen emberek élnek, így a városverseny területileg és társadalmilag jól lehatárolható embercsoportok versengéseként is értelmezhető. A városversenyben jól szereplő települések komoly problémákkal küzdenek a „társadalmi igazságosság”-ot véve górcső alá. Például az esélyegyenlőség érvényesülését, vagy a szegregációt, vagy az egészségi állapotot tekintve. Vagyis a város javuló gazdasági teljesítménye nem eredményezi egyértelműen a társadalmi különbségek csökkenését – sőt, nem ritkán éppen ellenkezőleg. Kérdezhetnénk: virágzó gazdaság – társadalmi, pszichológiai bajok?

Több sikeresség kérdését vizsgáló kutatásban felbukkan az életminőség javítása, mint a sikeresség célrendszerének csúcsa. Ezekben a vizsgálatokban azonban azt feltételezik, hogy ha a gazdaság fejlődik, akkor az életminőség is javul, és a társadalmi problémák is enyhülnek. A

valóság azonban csak kis mértékben támasztja alá ezt a következtetést. (Boros Lajos: A városverseny igazi vesztese)

Az utóbbi évek városkutatásai alapján kijelenthetjük, hogy az erősebb identitástudat segíti a régió (város, ország, stb.) versenyképességét, sikerességét, innovativitását, fejlődését. (Bierbaum Erika: Városkutatás, város-identitás) A hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján visszahat az identitás-tudat helyi szintű erősödésére a siker közösségi megélése és belső értékelése révén.

### 3. AZ IDENTITÁS FOGALMA

Az identitás az 1980-as évektől került az érdeklődés középpontjába, és azóta is gyakran hallott, de egyértelműen alig meghatározható fogalom, használja a pszichológia, a politika, a szociológia, a marketing. Szoktuk mondani, hogy mindig arról beszélünk legtöbbet, ami hiányzik, így az identitás gyakori használata pontosan annak hiányára, bizonytalanságára utal mind az egyén, mind a közösségek életében.

Az identitás röviden: "Önmagunkat megismerni, felismerve és elismerve lenni". (Greverus, 1995)

"Identitás - azonosságtudat; annak tudatosítása, hogy 'ki és mi vagyok', sőt először is, hogy 'én - én vagyok'. ... Az egyének a társas interakciók során, mások reakcióit megtapasztalva ébrednek saját létük tudatára, s ezekből a tapasztalatokból építik fel énjüket. ... Az identitásnak fontos alkotóeleme a csoport-hovatartozás, a szűkebb értelemben vett társas identitás. A társas identitás egy csoporttal való azonosulás, tehát az 'én' 'mi'-vé alakítása." (MTA, Filozófiai Intézet, 2004) Az identitás egy integrációs folyamat eredménye, amelyikben az én-identitás egyensúlyban van a közösségi identitással.

Raagmaa (G. Raagmaa, 2003) szerint szemléletes megközelítéshez juthatunk, ha a közösségi identitást az ismert Maslow-féle szükséglet-hierarchia modellből vezetjük le. A hierarchiában az alapszükségleteket a valahová tartozás szükséglete követi, amely a legerősebb szociális motiváció, hiszen ahol erős a közösségi identitás, ott az egyén azonosul a közösség értékeivel, így joggal számíthat a közösség elismerésére, és elindulhat az önmegvalósítás felé.

A pszichológiai megközelítések közül legelterjedtebb Aronson elmélete, aki a társas befolyásolásra való reagálás három fajtáját különbözteti meg: a behódolás, az azonosulás és az internalizáció. Kiemelendő az azonosulás (identifikáció) fogalma: a befolyásolás alanya olyan szeretne lenni, mint a befolyásoló. Az egyén hinni kezd az átvett véleményekben

és értékekben. Az azonosulás fő komponenseként Aronson a vonzerőt tartja. Azonosulunk a modellel, annak nézeteit is szeretnénk átvenni. (Aronson, 1987) Az identitástudat terjedése egy közösségben jól leírható az azonosulás elvei mentén. (Bierbaum Erika: Városkutató, város-identitás)

Az identitásnak Hall elméletében három koncepciója van: a felvilágosodás szubjektuma; a szociológiai szubjektum; és a posztmodern szubjektum. A felvilágosodás szubjektumának alapja maga az egyén születésekor létezik, és vele együtt bontakozik ki, miközben lényegileg változatlan az ember, ez lényegében nem változik az egyén létezésé folyamán.

A szociológiai szubjektum fogalma azt a belátást tükrözi, hogy a szubjektum belső magja nem autonóm és önálló, hanem azokkal a „szignifikáns másokkal” fenntartott viszony során formálódik, akik a szubjektum által lakott világok értékeit, jelentéseit és szimbólumait - kultúráját - közvetítik a szubjektum felé. A szociológiai szubjektum elve szerint az identitás áthidalja a személyes és nyilvános világok közti szakadékot. Ez azt jelentheti, hogy az embert folyamatosan befolyásolja és változtatja a környezete.

Ez a két koncepció ma elmozdulóban van. Az a szubjektum, amit előzőleg egységes és stabil identitásként tapasztaltak meg, széttöredezik, nem egyetlen, hanem több, néha ellentmondásos és határozatlan identitásból áll össze. Ennek eredménye a posztmodern szubjektum, ami nem rendelkezik rögzült, lényegi vagy folytonos identitással. A szubjektum szituációnként, alkalmanként különböző identitásokat ölt magára, melyek nem gyűlnek egy koherens „én” köré. Vagyis, az emberek mindent képesek befogadni, és azonosulni vele. Ezek a kozmopolita vonások jelentkeznek napjainkban egyre több személyiség viselkedésének szabályszerűségeiben. (Bierbaum Erika: Városkutató, város-identitás)

A tömegkommunikáció, a mobilitás hihetetlen felgyorsulása, a nagyvárosok keletkezése az áttekinthető, biztonságot adó, identitást támogató struktúrák fellazulásával, illetve felbomlásával, az ipari társadalom kialakulásával eltömegesedéshez, a "magányos tömeg"-hez vezetett. (David Riesmann, 1983) A "belülről irányított ember" helyére egyre inkább a "kívülről irányított" lépett, aki identitását csoportokkal, ideológiákkal való sokszor kritikátlan azonosulásban keresi, így nagymértékben manipulálhatóvá válik a tömegkommunikáció eszközei, a médiák, a reklám, a politikai propaganda számára. (Pfitzner Rudolf, 2005)

Bóhm Antal „Területi identitás Magyarországon” című tanulmányában hangsúlyozta az elit és a média közvélemény-formáló szerepét és további kutatások fontosságát.

J. Habermas „Válogatott tanulmányok” c. kötetében az érték- és normaképző kommunikáció kollektív identitást alakító hatásaira helyezi a hangsúlyt.

Az identitás irányítja a célállítást, a legfontosabb viselkedést meghatározó tényező. „Egy társadalom valamilyen módon létrehozza identitását és saját teljesítményének köszönheti, ha nem veszti azt el.” (Habermas 1994) Minden településnek közösséggé kell válnia, meg kell találnia azt a központi értéket, amelyre építheti a közösség által elfogadott, vagyis a közösség azonosulási vágyának eleget tevő jövőképet.

#### **4. AZ EGÉSZSÉG FOGALMA**

A cikkben alkalmazott egészségfogalom holisztikusan kerül értelmezésre. Ez a megközelítés reneszánszát éli. A holizmus kifejezés (a görög „holos” szóból) a teljesség figyelembevételét jelenti. A holisztikus értelmezésű egészség az embert egésznek tekinti, feltételezi testének, szellemének és lelkének egységét. A holisztikus szemlélet nem új keletű fogalom. Már az ősi indiai orvosi tudásban, az ájurvédában (az élet tudománya) is jelen volt. A kínai filozófia Tao tö kint (Az út és erény könyve) írásában is megjelenik. A taoizmus szerint a szellem nyugalma és kiegyensúlyozottsága a legfontosabb. Az ókor gondolkodásban a természetismeret és az emberismeret nem vált szét külön tudományokra. A görög természetfilozófusok egészségképe a harmónia meglétét, betegségképe a harmónia hiányát feltételezi, az egészség helyreállításának kulcsa pedig a megbomlott arányok rendezése. A modern természetgyógyászat közvetlen előfutára a „new age” mozgalom volt.

A jelen kori holisztikus egészség feltételezi, hogy az emberben a testi, lelki és szellemi tényezők szoros egységben és kölcsönhatásban működnek. Nem képzelhető el egyik változása anélkül, hogy ne hatna ki a másik két tényezőre. Az egészség egyfajta adaptációs készségként is kiegészül, amellyel a körülöttünk lévő változásokra reagálunk. A sikeres adaptáció csak jó egészséggel lehetséges.

Az egészségfogalomhoz az alábbi értékek köthetők: egyéni felelősség, közösségi szemlélet, interdiszciplinaritás, civil szervezetek, szubszidiaritás, egyéni és közösségi öntevékenység és helyi kezdeményezések integrációja (Tringer 2002). Egészségesen élni nem

egyenlő azzal, hogy az egészséget, mint értéket önmagában elfogadjuk. Az egészséges életvitel sokkal inkább azon az értékrendszeren alapul, amellyel a bennünket körülvevő világhoz viszonyulunk.

Jelen cikkben egészség alatt a test-lélek-szellem egységét és egyensúlyát értjük, ami sohasem fogható fel stabil, állandó minőségként, és amely azon az értékrendszeren alapul, amellyel a bennünket körülvevő világhoz viszonyulunk.

## **5. AZ EGÉSZSÉG MINT TÁRSADALMI PROBLÉMA MEGJELENÉSE**

Ebben a fejezetben rövid áttekintésre kerülnek az egészség, mint a társadalom egyik legfontosabb égető kérdésének felmerülései, bizonyítva, hogy nem új keletű téma az egészség társadalomra kifejtett hatásának vizsgálata.

Az első egészséggel, mint társadalmi problémával kapcsolatos világkonferenciára Alma-Atában került sor 1978-ban, ahol deklarálták, hogy az egészség - ami teljes fizikai, lelki és társadalmi jólétet jelent, és nem egyszerűen a betegség vagy fogyatékosság hiányát - alapvető emberi jog. Az emberek egészségének megőrzése és fejlesztése a fenntartható gazdasági és társadalmi fejlődés elengedhetetlen feltétele, ami hozzájárul az élet minőségének javításához. Célja az, hogy minden ember olyan egészségi állapotba kerüljön, amely társadalmilag és gazdaságilag is termékeny életet tesz lehetővé számukra.

A konferencia résztvevői szerint az egészségügyi ellátás biztosítja a következőket: a leggyakoribb egészségproblémákkal kapcsolatos oktatást, valamint azok megelőzésének és visszaszorításának módszereit; elősegíti az ételmezeitellátást és a megfelelő táplálkozást; a biztonságos vízellátást és előmozdítja az alapvető higiénét; az anya- és csecsemővédelmet, a családtervezést és a fertőző betegségek elleni védőoltásokat; az endémiás betegségek megelőzését és féken tartását; nélkülözhetetlen gyógyszereket. Emellett bevonja az összes, a nemzeti és közösségi fejlődésben érintett szektort, különösképpen a mezőgazdaságot, az állattenyésztést, az ételmezeipart, az oktatást, a lakásépítésért és közmunkákért felelős intézményeket, valamint a tömegközlelési és az egyéb ágazatokat; követeli mindezek törekvéseinek összehangolását; és elősegíti a legteljesebb mértékű közösségi és egyéni önállóságot.

A következő ilyen jellegű konferencia Ottawában volt 1986-ban, ahol megfogalmazásra került az egészségfejlesztés. Az a folyamat, amely módot ad az embereknek, közösségeknek egészségük fokozott kézben tartására és tökéletesítésére. A teljes fizikai, szellemi és szociális jólét állapotának elérése érdekében az egyének vagy csoportnak képesnek kell lennie arra, hogy megfogalmazza és megvalósítsa vágyait, kielégítse szükségleteit, és környezetével változzék vagy alkalmazkodjon ahhoz. Az egészség a mindennapi élet erőforrása. Az egészségfejlesztés így nem csupán az egészségügyi ágazat kötelezettsége. Az egészségfejlesztés összehangolt tevékenységet követel valamennyi érdekelttől: kormányoktól, egészségügyi és más szociális, gazdasági ágazatoktól, nem kormányzati és önkéntes szervezetektől, helyi hatóságoktól, az ipartól és a tömegtájékoztatástól. Nagyon fontos lehetővé tenni az emberek számára azt, hogy egész életükön keresztül tanuljanak, felkészüljenek az élet valamennyi szakaszára.

A Dzsakartai konferencián 1997-ben kijelentették, hogy az egészség előfeltételei: a béke, lakhatás, oktatás, társadalmi biztonság, társadalmi kapcsolatok, élelem, jövedelem, a nők jogai, stabil ökoszisztéma, a források fenntartható felhasználása, a társadalmi igazságosság, az emberi jogok tiszteletben tartása és az egyenlőség. Ez megköveteli új, egyenlő alapon történő partneri viszony kialakítását az egészség érdekében a különböző ágazatok között, a társadalomirányítás minden szintjén. Az együttműködés döntő.

2004-ben Genfben pedig kiemelt jelentőséget tulajdonítottak az egészséges életmód propagálásának a gyermekek és fiatalok körében, hiszen ők alkotják a jövő társadalom alapját.

## **6. AZ EGÉSZSÉGGKULTÚRA FOGALMA**

Mivel az egészség nem önmagában kerül értelezésre, szükséges az egészségkultúra fogalmának bevezetése. Ennek a kultúrának a kialakítása alapja az egészséges társadalomnak. A szocializáció tartalma maga a kultúra, vagyis mindazoknak az anyagi és szellemi javaknak az összessége, amit az emberiség létrehozott. A személyiség létezésének az a feltétele, hogy ontogenezise során e kultúrának az elemeit elsajátítsa, interiorizálja. Az interiorizált kultúrát nevezzük műveltségnek. Az egészségkultúra maga az életmód, azaz az elsajátított életmód jelenti azt a közvetítő mechanizmust, amely az objektív társadalmi kultúra valamint a társadalomban létező egyének egészségi állapota között van.

Az egészségkultúra mind egyéni, mind közösség szinten, folyamatosan változik, fejlődik, javul a tapasztalatok és a tanulás hatására, ami azt eredményezi, hogy az egészség lélekben, attitűdben módosítható előfeltételei, úgymint társadalmi kapcsolatok, emberi jogok tiszteletben tartása és egyenlőség megélése folyamatosan változnak. *A szokások újragondolása, felülvizsgálata ezért az egészséges egyén és az egészséges közösség meghatározója!*

## 7. AZ EGÉSZSÉGNEVELÉS FOGALMA

A folyamat, amely során az egészségkultúra kialakul, az egészségnevelés. Ennek fogalma kerül értelmezésre a következőkben. Az egészségnevelés, mint tudományág (diszciplína) határtudományként működik: az orvostudományok anyagán kívül más társadalomtudományokból is diffundál át tartalom az egészségnevelés diszciplínájába, különösen a pedagógiából, pszichológiából, a neveléstudományból, a szociológiából. (Gritz Arnoldné: Az egészségfejlesztés kompetenciái a XXI. században. - In: Egészségfejlesztés. - 2007. 48. évf. 3. sz., p. 3-9.) Az egészségnevelés az a tevékenység, amelynek végzése során az egészség megőrzésére, visszaszerzésére, idült betegség esetén a rosszabbodás megakadályozására irányuló egyéni és közösségi magatartásra készítjük az embereket.

Az egészségnevelés célja: az egészségkultúráltság kialakítása.

Az egészségnevelés feladata: az emberek tudatos és felelősségteljes magatartásának kialakítására irányuló sokoldalú nevelőtevékenység, amely a gyerekeket egészségmagatartásuk formálásával előkészíti arra, hogy felnőttként aktív szerepet tudjanak majd játszani életminőségük alakításában, megőrzésében.

Az egészségnevelés területei: test-lélek-szellem.

Az egészségnevelés tárgya az egyén, a személyiség, olyan szemléletű attitűd kialakítása, amelynek segítségével az egyén interiorizálhatja azokat az egészséges életmóddal és életvitellel kapcsolatos ismereteket, amelyek hozzásegítik egészsége aktív megőrzéséhez, és a károsító hatások tudatos elkerüléséhez.

Az egészségnevelés eszközei általában:

- szemléltető eszközök – fotó, film, könyvek, kiállítások, bemutatók
- média – tévé, mozi, rádió, video
- informatikai eszközök – internet

## 8. KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS FOGALMA

Mivel az egyéneket nem vizsgálhatjuk elszigetelt individuumként, szükséges közösségi szinten átgondolni az egészségnevelés lehetőségeit.

A WHO folyamatosan vizsgálja, hogyan lehetnek képesek az egészség javítására tett erőfeszítések életképebb társadalmakat formálni. A felmérések megállapították, hogy a települések, városok lakosságának egészségét nagymértékben befolyásolják lakó- és munkakörülményeik, fizikai és társadalmi-gazdasági környezetük és az egészségügyi ellátórendszerek minősége és hozzáférhetősége. Ezen feltételek megváltoztatását két fontos akadályt gátolja: *a használható információk nagyfokú hiánya és az elégtelen politikai elkötelezettség.*

Ernst F. Schumacherrel (1966) szerint „a fejlődés nem a javakkal kezdődik, hanem az emberekkel, az emberek tanultságával, szervezethez és fegyelmével. E három nélkül minden erőforrás rejtett, kiaknázatlan, pusztán lehetőség marad.” A megfelelő információ az egészség javításának alapfeltétele, amely mindenki ügye, és minden állami és nem állami szektornak hozzá kell járulnia a közösség fejlesztéséhez.

*A marketing szakemberek felelőssége is, hogy tudásukat az egészségkultúra terjesztése érdekében használják-e vagy sem!*

Közösségek alatt az emberek olyan összefüggő hálózatait értjük, amelyek a következő dimenziók mentén szerveződnek:

- lakóhely (település, szomszédság),
- a napi tevékenységet legnagyobb mértékben kitöltő elfoglaltság (pl. oktatási intézmények),
- munka (pl. munkahelyek),
- életkori jellemzőik (pl. idősök),
- demográfiai jellemzőik (pl. nők),
- esetleg közös problémáik, s az azokra adott közös válaszok, megoldások (pl. önszorgító csoportok).

A közösségi fejlesztés célja, hogy az emberek öntudatosabbak legyenek, látókörük szélesedjen, cselekvőképességük növekedjen, mert a közönyössé tett tömegek kiszolgáltatottsága az azt kihasználó érdekcsoportoknak kedvez.

Magyarországon az egészségfejlesztőknek szembe kell néznie egy sajátos kelet-európai individualizmussal, amelyet a szocializmus által passzivitásra ítélt állampolgárok képviselnek. Ez azt jelenti, hogy az emberek nagy része csak azt nézi, hogy mit vehetne el a társadalomtól, semmint azt, hogy mit tehetne hozzá. *A sok „királylány” és „királyfi” gátja az egészségesen működő közösségnek!*

A közösségfejlesztés a közösség önmaga által való fejlesztését jelenti, azaz az önmaga fejlődési irányainak meghatározása érdekében képes a kezdeményezésre, és képes cselekvő módon részt venni saját fejlesztésében.

## 9. A CIVIL SZEKTOR FONTOSSÁGA

Az önkéntesség a társadalmi aktivitás egyik legfontosabb megjelenési formája, mely fejlesztésére minden korábbinál nagyobb szükség van, hiszen a hagyományos közösségi támogató funkciók gyengülnek, a társadalomban egyre erősebben jelen van az elmagányosodás. Fontos, hogy e jelenségekkel szemben alternatívákat tudjunk felmutatni és erősödjenek az emberek összefogásán alapuló közösségi, civil kezdeményezések. Annak érdekében, hogy a civil szervezetek hosszú távú, programokba és szolgáltatásokba is be tudjanak vonni önkénteseket, szükség van a tudatos fejlesztésre, a civil szektor erősítése. (Önindító program, 2010)

„A civil társadalom kulcsszereplője a jogokkal és kötelességekkel rendelkező individuum, aki a közjó és saját maga érdekében kész alávetni magát az együttműködés és szolidaritás játékszabályainak, azaz kész szuverenitásának egy részéről önként lemondani.” (Alexander, 1998).

A pozitív érzelmi viszonyulás szolgáltatja a legfontosabb feltételt ahhoz, hogy a helyi lakosok kimozduljanak passzivitásukból, és elkezdjenek tevékenykedni a közjóért. A felelősségvállalás és részvétel, a kezdeményező- és cselekvőképesség a közösségfejlesztés leglényegesebb területei. A közösségfejlesztés társadalmi funkciója kettős: felszabadítja az emberek alkalmazkodási képességeit, és segít nekik abban, hogy

javítsák, tökéletesítsék, változtassák környezetüket. (Germain, 1985). A közösségfejlesztés felfogható prevenciós munkának is, mert célja a lokális közösségek megtartó erejének növelése is.

Hatékony egészségfejlesztés az egyének és a közösségek akarata, motivációja, valamint támogató társadalmi háttér nélkül nem lehetséges. Csupán az egyéni magatartásra, életmódra koncentrálni, a társadalmi struktúra és folyamatok megváltoztatása nélkül nem hatékony. A hatékony egészségfejlesztés csak a partnerség elve alapján képzelhető el. Szándékai, akarata ellenére senkinek sem „fejleszthető” az egészsége. Ebből következik, hogy az az egészségfejlesztés eredményes és hatékony, amely az individuumokat, közösségeket partnerként kezeli.

Az egészségfejlesztés, egészségnevelés megvalósításában az érintettek – a lakosság, a tanulók, a pedagógusok, a munkavállalók, a munkaadók, a nem állami és civil szervezetek, a helyi önkormányzat, illetve más hatóságok, az egészségügy, az oktatási intézmények, a szakszervezetek – egyenrangú félként vesznek részt. Ez a gyakorlat nem csupán demokratikus, hanem a jelenlegi társadalmi-gazdasági körülmények között a hatékonyságot és a fenntarthatóságot egyedül biztosító eljárás. Minél inkább erősebb a civil szektor, annál jobban működik a demokrácia az adott közösségben.

Kiemelkedő, befolyásoló szereplőként funkcionál a civil szektor, melyet a társadalom kontrollereként is lehet kezelni. Ennek az oka az, hogy a lakosság tagjaiból önkéntesen szerveződő, proaktív, a valós társadalmi, megoldandó feladatokra fókuszáló szervezetek azok, amelyek a társadalom lelkiismereteként is működhetnek.

Az állami szektor erőteljes részt vállalása segít abban, hogy az egészségkultúra sokkal hamarabb átültetésre kerüljön.

A magánszektor képviselői a társadalmi felelősségvállalásukkal jobban megvalósítják a tőke társadalmi hasznosulását.

A gazdaságtan oktatásával foglalkozó intézményekben az egészségkultúra elsajátítása után a diákok, hallgatók a kreativitásuk, önállóságuk révén sokkal inkább lesznek képesek vállalkozásokat indítani, a saját településük értékeit is hatékonyabban felismerni és kiaknázni.

## **10. A JÖVŐ**

Kondratyev, akinek a neve a trendkutatások, a jövőkutatások kapcsán gyakran merül fel, érdekes megállapításra jutott. Szerinte az egészségügy lesz a következő ciklus (2010-2040) alapvető megaiparága, amelyben a gyógyszeripar, a gyógyászati technika, a táplálkozással kapcsolatos iparágak, a környezettechnológia, a biotechnológia, a turizmus és szabadidőipar, a pszichológiai tanácsadás, és ezek infrastruktúrája (könyvek, információk, tréningek, továbbképzések) fog fejlődni. Ezen kívül, Kondratyev a 2040-2080 közötti negyven évet az élettudományok korának jósolja.

Véleményünk szerint, ha egy társadalom elsajátítja az egészségkultúrát, akkor képessé válik a világban éleslátással élni, megtanulja a saját életét irányítani, a munkáját hatékonyabban ellátni, példamutató magatartással közösséget építeni, és a települést, amelyben él, dolgozik, sikeressé tenni.

**Irodalomjegyzék**

- [1.] Bierbaum Erika: Városkutatás, város-identitás - Kutatási irányzatok és módszerek összefoglalása
- [2.] Böhm Antal: Térségi identitás Magyarországon, Területfejlesztés és közigazgatás-szervezés, MTA, Bp., 2000.
- [3.] Enyedi György: A sikeres város, Ezredforduló, 1998/3.
- [4.] Meleg Csilla (2002): Iskolai egészségnevelés: A feladat újrafogalmazása. Magyar Pedagógia 102. évf. 1. szám 11-29.
- [5.] Aszmann Anna és Németh Ágnes (2000): Nemzetközi riport: Fiatalok egészségi állapota és egészségmagatartása, Országos Tisztifőorvosi Hivatal és Országos Közegészségügyi Központ Család-, Gyermek és Ifjúság Egészségvédelmi Főosztálya, Budapest, Kézirat.
- [6.] Kéri Katalin (1999): Mozaikok az egészségnevelés történetéből. Pécs, Kézirat.
- [7.] Kéri Katalin (2000): Rousseau magyar követője az egészségnevelésről. Egészségnevelés, 3. sz. 104–107.
- [8.] Meleg Csilla (1999): Az iskolarendszer és az oktatás szerepe az egészséggel kapcsolatos ismeretek közvetítésében. Új Pedagógiai Szemle, 4. sz. 64–75.
- [9.] Meleg Csilla (2001): Egészség. Lelki egészségvédelem és iskolafejlesztés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- [10.] Rókusfalvi Pál (1997): Az európai integráció emberi tényezői és a nevelés. Valóság, 11. sz.
- [11.] Bácskai Erika – Gerevich József: Ifjúság és Drogfogyasztás. 1997, Drogmegelőzési Módszertani Központ és Ambulancia.
- [12.] Forgács Iván: A változások hatása az egészségre. In Civilizáció és Egészség. Szerk. Bácsy Ernő – Mikola István. 2004, MTA Társadalomkutató Központ, 85–97.
- [13.] Pikó Bettina: Egészségtudatosság serdülőkorban. 2002, Akadémiai Kiadó.
- [14.] Forgács Iván (Forgács Iván: A változások hatása az egészségre. In Civilizáció és Egészség. Szerk. Bácsy Ernő – Mikola István. 2004, MTA Társadalomkutató Központ, 85–97.) és Mikola István
- [15.] Monspart Sarolta: Egészségnevelés. 2002, 43, 157.
- [16.] Sárvári Gáborné: Egészségtan. 2003, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- [17.] Tancz Tünde: Egészségnevelés. 2003, 44, 252.
- [18.] Dr. Tamasi József: Természetgyógyászati alapismeretek (Magyar Természetgyógyászok Uniója, Budapest, 2000.)

- [19.] Michael Murray - Joseph Pizzorno: A természetgyógyászat enciklopédiája (Jószöveg Műhely Kiadó, Budapest, 2000)
- [20.] Vercseg Ilona: Legalább ennyit a közösségfejlesztésről (2004)
- [21.] Campfens, Hubert bevezető tanulmánya a Community Development Around the World c. kötetből, University of Toronto Press, 1997.
- [22.] Gilchrist, Alison: Community Work in the U.K. Kézirat, 2000.
- [23.] Grayson, John: Civil Society, Community Development – training modul, 2000.61
- [24.] Miszlivetz Ferenc: A civil társadalom nyomvonalai az új európai térben. In: Magyar és európai civil társadalom, Pécs, 1999.
- [25.] Péterfi Ferenc: A helyi nyilvánosságot szervező módszerek. In: Varga A. Tamás - Vercseg Ilona: Közösségfejlesztés. Magyar Művelődési Intézet, Budapest, 1998. IX. fejezet.
- [26.] Varsányi Erika szerk.: Megfigyelés és cselekvés. Válogatás a közösségi munka elméletéből, Balassi Kiadó, Budapest, 1999.
- [27.] Varga A. Tamás - Vercseg Ilona: Közösségfejlesztés. Magyar Művelődési Intézet, Budapest, 1998.
- [28.] Habermas, Jürgen: Válogatott tanulmányok, Atlantisz, Bp., 1994.
- [29.] Habermas, Jürgen: Válogatott tanulmányok, Atlantisz, Bp., 1994.
- [30.] Koltai Zoltán: A magyarországi városok versenyképességének lakossági megítélése, 2004.
- [31.] Pfitzner Rudolf: Egyéni és közösségi identitás
- [32.] Lukovics Miklós: A regionális identitás a regionális gazdaságfejlesztésben, 2004.

## NEM MEGY A SZEKÉR, HA NEM HÚZZÁK AZ ÖKRÖK, AVAGY A MAGYARORSZÁGI NAGYVÁLLALATOK K+F INPUT AKTIVITÁSÁNAK VIZSGÁLATA

*Molnár László*

egyetemi adjunktus

*Miskolci Egyetem, Marketing Intézet Marketing Stratégia és  
Kommunikáció Tanszék*

**Jelen tanulmányban a magyarországi nagyvállalatok kutatás-fejlesztési input aktivitásának kvantitatív kutatáson alapuló vizsgálatának legfontosabb eredményeit mutatjuk be, különös tekintettel a K+F ráfordítások összegére és a K+F dolgozók számára, valamint az anyagi és a személyi erőforrások összetételére.**

### 1. BEVEZETÉS

A nemzetközi [1], [3], [5], [17], [21] és a hazai [4], [7], [13], [15], [24], [25] szakirodalom egyaránt vitathatatlan tényként fogadja el a kutatás-fejlesztés gazdasági verseny-képességben betöltött meghatározó szerepét. Továbbá afelől sincs kétség, hogy a nemzetgazdaság tudás és technológia alapú fejlődésének letéteményesei a tőkeerős ipari nagyvállalatok közvetlenül és a kapcsolati hálójuk révén közvetett úton egyaránt. Kérdés csak az, hogy felismerték-e az innováció „jótékony” hatását és megteszik-e a szükséges lépéseket, amelyek az erőforrások megfelelő szintű bevonásával kezdődik?

A vállalatok kutatás-fejlesztési célú erőforrás felhasználására vonatkozóan hipotéziseket állítottunk fel, amelyek közül az első a ráfordításokkal kapcsolatban, a második pedig a dolgozókkal kapcsolatban fogalmaz meg megfelelő statisztikai próba segítségével ellenőrizhető feltételezéseket.

*1.A magyarországi nagyvállalatok K+F ráfordítása nem éri el az árbevételük 3 százalékát, amely arány – az elmúlt évek tapasztalatai alapján – változatlan tendenciát mutat. Az összeget nagyobb részben költségek (személyi jellegű ráfordítások és egyéb dologi költségek) teszik ki és elsősorban saját forrásból származnak.*

Magyarország K+F ráfordításainak GDP-hez viszonyított aránya nem éri el a 3 százalékot és az Európai Unió tagállamai közül is csak

Svédország és Finnország volt képes teljesíteni a közösségi célkitűzést. Felvetődött bennünk a kérdés, hogy a magyarországi nagyvállalatok képesek-e elérni azt, hogy az árbevételük 3 százalékát kutatás-fejlesztési tevékenységre fordítsák. A választ átlagvizsgálatra vonatkozó t-próba segítségével kívánjuk meghatározni.

*2.A nagyvállalatok K+F dolgozóinak száma nem éri el a létszámuk 3 százalékát, amely érték tendenciájában változatlan. A K+F dolgozók többsége kutató, fejlesztő (diplomás), akiket a vállalatok saját alkalmazottaikként foglalkoztatnak.*

A K+F dolgozók számára vonatkozóan tudomásunk szerint nincs európai uniós célkitűzés, de nyilvánvaló, hogy a humán erőforrás mennyiségi és minőségi fejlesztése nélkül a tudásalapú társadalom víziója csak álom marad. Véleményünk szerint a K+F dolgozók létszáma stagnál a nagyvállalatok körében, többségük diplomás és a vállalat saját alkalmazottja. A K+F dolgozók létszámhoz viszonyított arányát szintén átlagvizsgálatra vonatkozó t-próba segítségével kívánjuk tesztelni.

A vizsgálatokat nagymintás kérdőíves megkérdezés előzte meg, a kutatás módszertanát a jövőbeli reprodukálás érdekében az alábbiakban részletesen ismertetjük. Az ismertetés előtt azonban megjegyezzük, hogy az elmúlt években, témájában hasonló, de céljaiban és módszerében különböző kutatást végzett az *NKTH* (ld. [11]) és jogelődje az *OMFB* (ld. [12], [14]).

## **2. A KUTATÁS MÓDSZERE**

A hipotézisek tesztelése érdekében, szekunder (nemzetközi és hazai statisztikai adatok) és kvalitatív kutatás (kormányzati és vállalati szakértői mélyinterjúk) eredményeire alapozott, nagymintás, kérdőívvel támogatott megkérdezést bonyolítottunk le. Azért választottuk ezt a módszert, mert az alkalmazása rendkívül egyszerű, az összegyűjtött adatok megbízhatóak, mert a válaszadók előre meghatározott alternatívákra vannak korlátozva. Az előzetesen rögzített válaszok csökkentik a különböző válaszadók okozta sokszínűséget, és az adatok kódolása, elemzése és értelmezése is viszonylag egyszerű (ld. [2], [10], [19], [20], [22], [26]). A mintavétel alapsokaságát a Magyarországon tevékenykedő, 250 fő feletti alkalmazotti létszámmal rendelkező, kutatás-fejlesztési tevékenységet folytató nagyvállalatok képezték. Az alapsokaság nagysága pedig 147 vállalat volt.

A vállalatokat a *KSH* céginformációs adattárából szűrtük le és hoztuk létre a kutatás alapsokaságához hozzárendelhető mintavételi keretet. A teljes minta megbízhatósági szintje 95 százalék, pontossági szintje pedig  $\pm 8,8$  százalékpont, a minta nagysága 67 vállalat. Azért esett a választás erre a mintavételi technikára mert nem volt cél a rétegek önmagukban történő elemzése és a vállalati megkérdezés költségvetési kerete sem tett lehetővé nagyobb mintanagyságot.

Az információgyűjtés kérdőívvel támogatott, internet alapú, telefonos megkérdezés formájában történt, amelyet gyakorlott és erre a célra külön felkészített kérdezőbiztosok végeztek. Az információgyűjtés módszeréből következik, hogy azt távmunka formájában is lehetett végezni és összesen 4 hét állt rendelkezésére a 20 kérdezőbiztos részére. Egyváltozós, egyszerűbb elemzéseket végeztünk a mintára: gyakorisági táblák, átlagok, keresztábra-elemzés, varianciaelemzés, korreláció-elemzés. A számításokat Excel (ld. [8], [16]) és SPSS (ld. [23], [9], [18]) szoftverek segítségével hajtottuk végre.

### **3. A KUTATÁS EREDMÉNYEI**

A következő részben a kutatás-fejlesztési tevékenységet folytató magyarországi nagy-vállalatok K+F input aktivitásának vizsgálatát mutatjuk be különös tekintettel a K+F ráfordítások összegére és a K+F dolgozók számára, valamint az anyagi és személyi erőforrások összetételére.

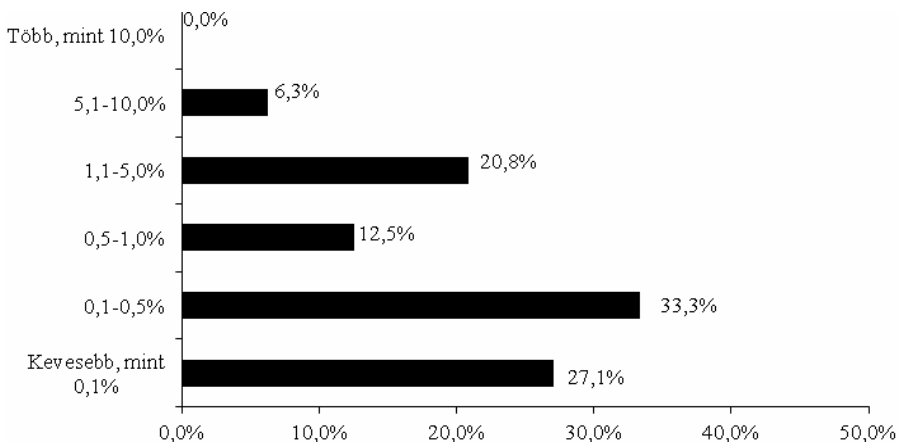
#### ***3.1 K+F ráfordítások összegének vizsgálata***

A magyarországi nagyvállalatok 2008-ban átlagosan 829,9 millió forintot költöttek kutatás-fejlesztésre, ugyanakkor a cégek többségére ennél jóval alacsonyabb K+F ráfordítás jellemző. 500 millió forint feletti ráfordítással a megkérdezettek mintegy 10 százaléka rendelkezik. Szignifikáns közepesen erős ( $r=0,446$ ) kapcsolat van a vállalat létszáma és a K+F ráfordításainak összege között, valamint a növekvő létszámú vállalatok szignifikánsan nagyobb összeget fordítanak kutatás-fejlesztési tevékenységre, mint a változatlan alkalmazotti létszámmal rendelkezők. Szintén szignifikáns közepesen erős ( $r=0,623$ ) kapcsolat van az árbevétel és a K+F ráfordítások között. Érdekes összefüggés, hogy a nyilvánosan működő részvénytársaságok átlagosan többet költenek kutatás-fejlesztésre, mint a zártkörűen működő részvénytársaságok vagy a korlátolt felelősségű társaságok, bár messzemenő következtetések ezekből

a számokból felelőtlenség lenne levonni. A K+F ráfordítások összege a többi demográfiai változóval nincs szignifikáns kapcsolatban.

A magyarországi nagyvállalatok többsége növekvő tendenciát mutat a K+F ráfordítások összegét illetően. Egyharmaduk ezzel szemben stagnálásról, egynegyedük pedig csökkenésről számolt be. A K+F ráfordítások összegének tendenciája szignifikáns kapcsolatban van a létszám változásával. A csökkenő K+F ráfordításúak körében felül-reprezentáltak a csökkenő létszámúak, a növekvő K+F ráfordításúak körében pedig alul-reprezentáltak. Ez az összefüggése nem csak a létszám változására, hanem az árbevétel változására is fenn áll. Megjegyezzük, hogy a tulajdonost illetően a növekvő K+F ráfordítású magyarországi nagyvállalatok esetében szignifikánsan nagyobb arányban találunk külföldieket, mint magyarokat.

A magyarországi nagyvállalatok a K+F ráfordításaik háromötödét költségek (személyi jellegű ráfordítások és egyéb dologi költségek), kétötödét pedig beruházások teszik ki átlagosan. A rendelkezésre álló anyagi erőforrások legnagyobb hányada saját pénzeszköz, ezt követik a hazai források és csupán egytizedre tehető átlagosan a külföldi vissza nem térítendő támogatások, pályázati források. Ez utóbbi lehetőséget a külföldi tulajdonú magyarországi nagyvállalatok szignifikánsan nagyobb arányban veszik igénybe a magyar tulajdonossal rendelkező gazdasági társaságoknál, amelyek pedig a hazai források igénybevitelében mutatnak nagyobb átlagot a külföldiekhez képest.



Bázis: Az összes válaszadó közül a kérdésre válaszolók, n=48

### 1. *ábra*: K+F ráfordítások árbevételhez viszonyított aránya a mintában

*Forrás*: Saját szerkesztés

Az 1. ábrából leolvasható, hogy a magyarországi nagyvállalatok átlagosan az árbevételük 1,2 százalékát fordították kutatás-fejlesztési tevékenységre. A cégek többsége százaléka kevesebb, mint 5 százalékot költött K+F tevékenységre és mintegy 5 százalékuk szánta az árbevétele több mint 5 százalékát ilyen célokra.

### 1. táblázat:

K+F ráfordítások árbevételhez viszonyított aránya (t-próba)

	Teszt érték=0,03					
	t	szf	Szig. (2 oldalú)	Az átlag eltérése	Az eltérés 95%-os konfidencia intervalluma	
					Alsó	Felső
EXP_OBJ_QN_REV	-6,169	47	,000	-,0180192	-,023896	-,012143

Forrás: Saját szerkesztés

Az 1. hipotézisben megfogalmazott feltételezésünket átlagvizsgálatra vonatkozó egy-mintás t-próba segítségével könnyen ellenőrizhetjük [6] és megállapíthatjuk, hogy 5 százalékos szignifikancia szinten a magyarországi nagyvállalatok K+F ráfordításainak összege nem éri el az árbevételük 3 százalékát (1. táblázat).

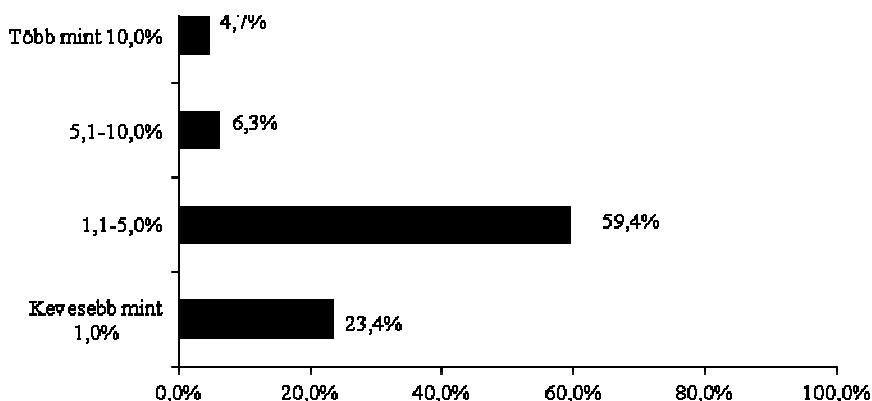
### 3.2 K+F dolgozók számának vizsgálata

A magyarországi nagyvállalatok 2008-ban átlagosan 25 főt foglalkoztattak kutatás-fejlesztési munkán. A vállalatok többsége 10 fő alatt, egyharmaduk 11-50 fő között, közel 5 százalékuk 51-100 fő között és valamivel több mint 5 százalékuk pedig 100 fő felett alkalmazott K+F dolgozókat főmunkaviszonyban. Az előzetes várakozásnak megfelelően szignifikáns közepesen erős ( $r=0,495$ ) kapcsolat van a létszám és a K+F dolgozók száma között, valamint a létszám változása is összefüggésben van kutatás-fejlesztési munkán dolgozók számával. A növekvő létszámú cégek átlagosan 78 főt, míg a csökkenő létszámúak és a változatlan létszámúak rendre 19 és 18 főt foglalkoztatnak a kutatás-fejlesztés területén. Az árbevétel és a létszám közötti szignifikáns erős kapcsolatból, valamint a létszám és a K+F dolgozók közötti kapcsolatból logikusan következik, hogy az árbevétel is összefüggésben van a kutatás-fejlesztési témán dolgozók számával. Gondolatmenetünket a számok is alátámasztják, szignifikáns közepesen erős ( $r=0,397$ ) kapcsolat van a két változó között. További összefüggés mutatható ki a tulajdonos és K+F dolgozók száma között. A külföldi tulajdonban lévő gazdasági társaságok

átlagosan 37 főt, míg a magyar tulajdonossal rendelkező cégek átlagosan 11 főt foglalkoztatnak kutatás-fejlesztés területén.

A magyarországi nagyvállalatok több mint fele változatlan K+F dolgozói számmal folytat alap kutatásokat, alkalmazott kutatásokat vagy kísérleti fejlesztéseket, egynegyedük csökkenő, egyötödük pedig növekvő kutató-fejlesztő alkalmazotti számmal. A csökkenő létszámú vállalatok felülreprezentáltak a csökkenő K+F dolgozói számú gazdasági társaságok körében, a változatlan létszámúak pedig alulreprezentáltak, akárcsak a növekvő árbevételű magyar-országi nagyvállalatok. A tulajdonos kiléte a K+F dolgozói szám meghatározó faktora, ugyanis a változatlan kutató-fejlesztő alkalmazotti számmal rendelkező vállalatok körében alulreprezentáltak a külföldi tulajdonosú cégek, miközben a magyar tulajdonban lévő gazdasági társaságok felülreprezentáltak. A növekvő K+F dolgozói számmal rendelkező vállalatokra ennek éppen az ellenkezője jellemző, a minta egészéhez képest szignifikánsan nagyobb arányban vannak a külföldiek és kisebb arányban a magyar tulajdonossal rendelkezők.

A K+F tevékenységet folytató magyarországi nagyvállalatok átlagosan kétharmad részben diplomás kutató-fejlesztő munkavállalókat, egyötöd részben nem diplomás segédszemélyzetet, egytized részben pedig egyéb fizikai és nem fizikai foglalkozásukat alkalmaznak. A vállalatok K+F dolgozóinak túlnyomó többsége saját munkavállalókból tevődik össze, mindössze egytizedüket alkotják hazai ösztöndíjasok vagy vendégkutatók. A külföldiek részaránya még ennél is nagyságrendileg kisebb, csupán a K+F dolgozók 1 százaléka. A létszám és a külföldi ösztöndíjasok/vendégkutatók aránya szignifikáns, közepesen erős ( $r=0,363$ ) kapcsolatban van egymással és növekvő létszámú gazdasági társaságok körében az arányuk is szignifikánsan magasabb a csökkenő létszámúakhoz képest. A külföldi tulajdonossal rendelkező vállalatok körében ugyancsak szignifikánsan magasabb a külföldi K+F dolgozók száma, a magyar tulajdonú cégek esetében pedig gyakorlatilag nincsenek. Fordított a helyzet a hazai ösztöndíjasokkal/vendégkutatókkal, akik átlagosan nagyobb arányban vannak jelen a magyar tulajdonban lévő magyarországi nagyvállalatok kutató-fejlesztő helyein, míg a külföldi cégek hasonló területein lényegesen kisebb arányban.



Bázis: Az összes válaszadó közül a kérdésre válaszolók, n=60

## 2. ábra: K+F dolgozók létszámhoz viszonyított aránya a mintában

Forrás: Saját szerkesztés

A 2. ábrából leolvasható, hogy a magyarországi nagyvállalatok átlagosan a létszámuk 2,7 százalékát foglalkoztatták kutatás-fejlesztési munkán. Egynegyedük a létszám kevesebb mint 1 százalékát, háromötödük az alkalmazottak 1-5 százalékát, több mint 5 százalékul a munkavállalók 5-10 százalékát, közel 5 százalékuk pedig a dolgozók több mint 10 százalékát foglalkoztatták ilyen munkakörben.

## 2. táblázat:

### K+F dolgozók létszámhoz viszonyított aránya (t-próba)

	Teszt érték=0,03					
	t	szf	Szig. (2 oldalú)	Az átlag eltérése	Az eltérés 95%-os konfidencia intervalluma	
					Alsó	Felső
RES_OBJ_QN_EMPL	-,957	59	,342	-,0034931	-,0107946	-,003808

Forrás: Saját szerkesztés

Megállapítottuk, hogy 5 százalékos szignifikancia szinten a magyarországi nagy-vállalatok K+F dolgozóinak száma eléri a teljes foglalkoztatásra vetített 3 százalékot. A 2. hipotézisben megfogalmazott feltételezésünket átlagvizsgálatra vonatkozó egymintás t-próba [6] segítségével ellenőriztük (2. táblázat).

#### 4. KÖVETKEZTETÉS

Összegezve a K+F input aktivitásra vonatkozó vizsgálatunk eredményeit megállapíthatjuk, hogy az *1. hipotézist* nem tudjuk teljes egészében elfogadni. A feltételezés háromnegyede beigazolódott, vagyis a nagyvállalatok K+F ráfordítások árbevételhez viszonyított aránya nem éri el a 3 százalékot, nagyobb részét költségek teszik ki és elsősorban saját forrásból származnak, viszont azt nem tudtuk igazolni, hogy tendenciájában változatlan arányról lenne szó. Hasonló a helyzet a *2. hipotézissel*, amelyet szintén csak 75 százalékban fogadhatunk el, mivel a K+F dolgozók létszámhoz viszonyított aránya eléri a 3 százalékot. Ami a hipotézis többi részét illeti, azokat sikerült alátámasztani, vagyis a K+F létszám tendenciájában változatlan, többségük diplomás munkavállaló és a nagyvállalatok saját alkalmazottjaiként foglalkoztatják őket, nem igazán jellemző a kihelyezés vagy kölcsönzés.

Mindaddig, amíg a vállalatok nem ismerik fel az innováció jelentőségét, nem a versenyképességük növelése és a termelékenységük javítása, hanem az életben maradásuk fog kockán forogni. A sikeres innovációs folyamatok és kutatás-fejlesztési tevékenység pedig a bemenetekkel kezdődik, megfelelő pénzeszközök, valamint megfelelő mennyiségű és minőségű személyi erőforrások kellene, hogy rendelkezésre álljanak. Ezek a feltételek szükségesek, de nem elégségesek. Az innováció és a kutatás-fejlesztés stratégiai szintre való emelése, a szervezeti keretek biztosítása és a tevékenység folyamatos fejlesztése lehetnek azok a tényezők, amelyek az erőforrások hatékony felhasználásához nagyban hozzájárulhatnak. Vizsgálataink további tárgyát ez a kérdéskör fogja képezni.

#### Irodalomjegyzék

- [1] Abernathy, W. J. – Utterback, J. M. [1978]: Patterns of Industrial Innovation, *Technology Review*, 80. évf. 7. sz. 40-47. old.
- [2] Bercziné J. J.: *Piackutatás a gyakorlatban*, Co-nex Kiadó, Budapest, 1996.
- [3] Berger, R. – Dutta, S. – Raffael, T. – Samuels, G.: *Innovating at the Top – How Global CEOs Drive Innovation for Growth and Profit*, Palgrave Macmillan, New York, 2009.
- [4] Buzás N.: *Innovációmenedzsment a gyakorlatban*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007.
- [5] Drucker, P. F.: *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*, Park Kiadó, Budapest, 1993.

- [6] Freedman, D. – Pisani, R. – Purves, R.: Statisztika – Statisztikai módszerek a társadalomkutatásban, Typotex Kiadó, Budapest, 2005.
- [7] Iványi A. Sz. – Hoffer I.: Innovációs folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó, Budapest, 2004.
- [8] Jánosa A.: Adatelemzés számítógéppel, Perfekt Kiadó, Budapest, 2006.
- [9] Ketskemély L. – Izsó L.: Bevezetés az SPSS programrendszerbe, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2005.
- [10] Lehota J.: Marketingkutatás az agrárgazdaságban, Mezőgazda Kiadó, Budapest, 2001.
- [11] Mosoniné F. J. – Tolnai M. – Orisek A.: Kutatás-fejlesztés és innováció a szolgáltatási szektorban, Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal, Budapest, 2004.
- [12] Mosoniné F. J.: Fejlesztési stratégiák, növekedési stratégiák, Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság, Budapest, 1998.
- [13] Pakucs J.: Az innováció hatása a nemzeti jövedelem növekedésére, Magyar Innovációs Szövetség, Budapest, 2003.
- [14] Papanek G.: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság, Budapest, 1999.
- [15] Pitti Z.: A hazai vállalkozások „demográfiai” jellemzői, a vállalati teljesítmények időbeli változása és a K+F teljesítmények szerepe a gazdaság új növekedési pályára állásában, Tudomány- és Technológiapolitikai, Versenyképességi Tanácsadó Testület, Budapest, 2006.
- [16] Rappai G.: Üzleti statisztikai Excellel, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2001.
- [17] Rogers, E. M.: Diffusion of Innovations, Free Press, New York, 1983.
- [18] Sajtos L. – Mitev A.: SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest, 2007.
- [19] Sándorné Sz. J.: A piackutatás kézikönyve, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978.
- [20] Sándorné Sz. J.: A piackutatás elmélete és módszertana, Tankönyvkiadó, Budapest, 1989.
- [21] Schumpeter, J. A.: A gazdasági fejlődés elmélete, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980.
- [22] Szabó L.: A vállalati piackutatás gyakorlata, Perfekt Kiadó, Budapest, 2001.
- [23] Székely M. – Barna I.: Túlélőkészlet az SPSS-hez, Typotex Kiadó, Budapest, 2002.

- [24] Török Á.: Stratégiai ágazat stratégia nélkül? Savaria University Press, Szombathely, 2006.
- [25] Vágási M. – Piskóti I. – Buzás N.: Innovációmarketing, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.
- [26] Veres Z.: Szolgáltatásmarketing, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 2005.

## EGYÜTTMŰKÖDÉS – HATÁROK NÉLKÜL?

**Az együttműködések vizsgálata a „Túrák határok nélkül” elnevezésű, közös magyar – szlovák projekt kapcsán**

*Nagy Katalin*

Egyetemi tanársegéd, turisztikai szakértő<sup>7</sup>

*Miskolci Egyetem Marketing Intézet Turizmus Tanszék*

**2010-ben egy jelentős, a termékfejlesztésre koncentráló, közös magyar-szlovák turisztikai projekt valósult meg Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, „Túrák határok nélkül” címmel. A projekt megvalósítása során az együttműködő térségek turisztikai vállalkozói között egy, többek között az együttműködési képességre és hajlandóságra is vonatkozó kérdőíves felmérés készült, melynek eredményeit foglalja össze a következő tanulmány.**

**An important, joint Hungarian-Slovakian tourism project has been carried out in Borsod-Abaúj-Zemplén County, in 2010, concentrating on product development. During the implementation of the project called “Tours without borders”, a survey has been made among the tourism entrepreneurs of the two partner regions, which contained questions related to co-operational abilities and willingness, too. Its results are summarised in this study.**

### **1. A PROJEKT HÁTTERE ÉS CÉLJA**

Igló (Spišská Nová Ves) Város Önkormányzatának képviselőjében 2007 nyarán vették fel a kapcsolatot a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Önkormányzattal, több mint 10 projekt javaslattal, készülve a 2008-ban megjelent, Európai Területi Együttműködési Program keretében meghirdetett, Magyarország – Szlovákia Határ-menti Együttműködési Program pályázataira.

A tárgyalások folyamán a lehetséges projektek köre egyre szűkült. A kezdetektől fogva prioritást élvezett az a turisztikai projekt javaslat, melynek – a kiírásnak megfelelően – célja desztinációs menedzsment szervezetek létrehozása, közös turisztikai termékfejlesztés és marketing tevékenységek volt. Ebben a Megyei Önkormányzat partnerként a 2007.

---

<sup>7</sup> A szerző a projekt végrehajtásának idején a megyei TOURINFORM iroda vezetője, egyben a projekt menedzsere volt.

augusztus 1-től a turizmussal is foglalkozó KULCS-TOUR Nonprofit Közhasznú Kft-t jelölte meg.

A Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Önkormányzat egyszemélyi tulajdonú cége, a KULCS-TOUR B-A-Z Megyei Kommunikációs, Marketing és Turisztikai Nonprofit Közhasznú Kft, melynek keretében működik a megyei TOURINFORM iroda is, „**TOURS WITHOUT BORDERS**” – **Közös turisztikai termékfejlesztés és promóció** címmel sikeres pályázatot készített, melyben partnere Igló (Spišská Nová Ves) Város Önkormányzata.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye és Kassa Kerület hosszú évekre visszatekintő együttműködést ápol egymással. Az együttműködésnek mindig is fontos része volt a turizmus, egymás térségének népszerűsítése, az egymás térségébe irányuló látogatások számának növelése, az intézmények közötti együttműködés és a fejlesztés. A projekt illeszkedik a térségek földrajzi, gazdasági, társadalmi és kulturális adottságaihoz, beleillik a fejlesztési programokba. A megfogalmazott célok iránt a partnerek elkötelezettek, a megvalósításra alkalmasak.

A múltbéli sikeres együttműködés ellenére megfigyelhető, hogy **a két térség közötti együttműködés idegenforgalom, desztinációs menedzsment, termékértékesítés szempontjából elégtelen.** Nagy szükség van a **foglalási rendszerek összekötésére**, hogy **hatékony együttműködés** jöhessen létre a határ-menti térségekben, ill. hogy hozzáférhető információforrás álljon rendelkezésre a turisztikai termékcsomagokról. Fontos az interaktivitás biztosítása, ill. az intézmények bevonása a rendszerbe. Igló város és térsége, Kassa kerület szélesebb körű turisztikai szereplői bevonásával a projekt gazdasági és társadalmi célokat is kitzűzött maga elé: **a turizmus fejlesztése növeli a helyi vállalkozói és adóbevételeket, munkahelyeket teremt.** A kölcsönös látogatások gyakoriságának emelkedése társadalmi és kulturális hatásokkal is bír: egymás kultúrájának és életének jobb megismerése, közös hagyományaink ápolása hozzájárul az emberek közötti kapcsolatok építéséhez, barátságok kialakulásához is, ezáltal a kulturált és békés egymás mellett élés is megvalósul.

A projekt másik jelentős törekvése a **turisztikai intézmények és szolgáltatók közötti együttműködés fejlesztése** is. Magyarországon jelenleg folyik a szervezeti rendszer átalakítása, a desztinációs menedzsment szervezetek kialakítása. Igló város is ilyen típusú szervezetet kíván létrehozni, így az azonos jellegű szervezetek között sokkal hatékonyabb együttműködés építhető ki. Ezért a szlovák partner nagymértékben számít a magyar partner (és külső szakértői) e területen

eddig szerzett tapasztalataira és módszertani ismereteire. (Az iroda megnyitása és működtetése nem e projekt feladata, most a működés megalapozása történt.) A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Tourinform iroda is bővíteni kívánta tevékenységeit ilyen jellegű feladatokkal.

A fentiekén túl **a projekt a következő fő problémákra kívánt megoldást találni:**

- meglévő turisztikai attrakciók *valós termékcsomaggá* való fejlesztése, a két pályázó szervezet, illetve a későbbi iglói DM szervezet részéről a "gazda" szerep betöltése ⇒ *változatos (időben és tartalomban) és komplex termékcsomagok kidolgozása, melyhez a szolgáltatók csatlakozhatnak; együttműködési hálózat kialakítása a szolgáltatók között; egyedi jelzés (matrica) a csatlakozottak számára; értékesítésben való közreműködés (nagykereskedő funkció)*
- megoldás a *termékcsomagok értékesítésére* – ez volt a projekt egyik **innovációja**: csoportos értékesítésre legalább egy-egy utazási iroda bevonása; egyéni turisták részére: **"Kezébe adjuk nyaralását"** **online foglalási rendszer beépítése** a projekt keretében fejlesztett honlapokba ⇒ *honlapon keresztül történő foglalhatóság csomagonként és szolgáltatásonként; vállalkozások és szolgáltatók szerződéses csatlakozása alapján*
- *folyamatos együttműködés* kialakítása a két térség turisztikai információs irodái között - mivel határ-menti területekről van szó, kézenfekvő, hogy az ide érkezőknek a szomszédba való kirándulásokat is javasoljuk; jelenlegi tapasztalataink szerint azonban az irodák nem rendelkeznek megfelelő információkkal a szomszédos lehetőségekről. Cél e feltétel megteremtése, a következő tartalmak segítségével: honlapok, adatbázisok (innováció: kölcsönös hozzáférés biztosítása az adatfrissítés és a naprakészség érdekében), magyar és szlovák, valamint angol és német nyelvű kiadványok, térképek. ⇒ *együttműködési hálózat 5-5 magyar és szlovák Tourinform iroda között; egységes információs sarkok ezekben az irodákban; közös kiadványok terjesztése*
- a két térség és a közös termékcsomagok népszerűsítése *marketing és promóciós akciók* keretében, mind a szakma, mind a nagyközönség körében. ⇒ *közös térképek, kiadványok megjelentetése; közös részvétel a budapesti és a pozsonyi utazási kiállításon; Road Show a környező országokba; új megyei turisztikai honlap létrehozása 6 nyelven (magyar – szlovák – angol – német – lengyel – orosz)*

A közös célok megvalósítása érdekében olyan **közös termékcsomagok, tematikus útvonalak kerültek a középpontba**, melyek mindkét térségen keresztül haladnak, egységet alkotnak. A kiválasztott tematikus útvonalak a következők:

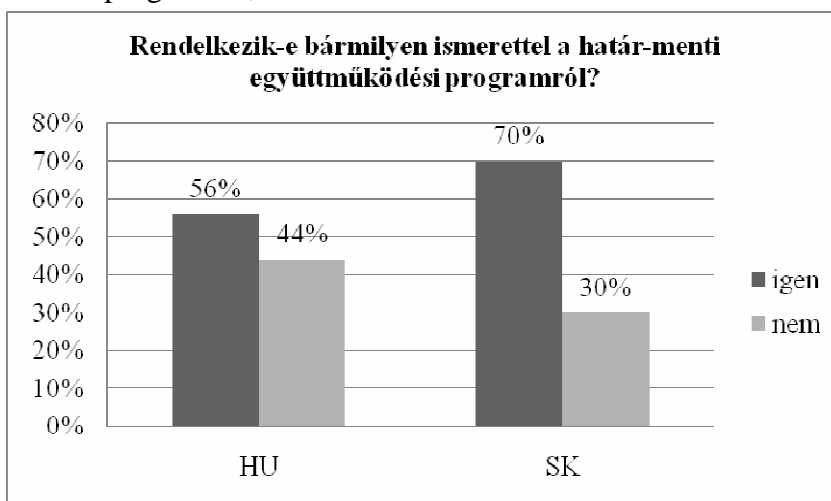
- *Vaskultúra Útja* (ipari és bányászati emlékek),
- *Gótikus Út*,
- *Várak és Kastélyok Útja*.

## 2. A HATÁR-MENTI EGYÜTTMŰKÖDÉSI PROGRAM ISMERTSÉGE

A projekt megvalósítása során (többek között) kérdőíves felmérésre is sor került turisztikai vállalkozók, szolgáltatók és szervezetek körében. Összesen több mint 500 kérdőív került kiküldésére. Mind a magyar, mind pedig a szlovák partner ugyanazt a kérdőívet használta, így a kapott eredmények összehasonlíthatók lettek.

A feltett kérdések egy része a Magyarország-Szlovákia Határ-menti Együttműködési Program ismertségére és megítélésére vonatkozott. Arra próbáltak választ kapni, hogy a programterület érintett szereplői mennyire vannak tisztában a program nyújtotta lehetőségekkel, illetve ezeket hogyan ítélik meg, s használják ki.

Az első kérdés arra vonatkozott, hogy a kérdőívet kitöltő hallott-e már a határ-menti programról, ismeri-e?

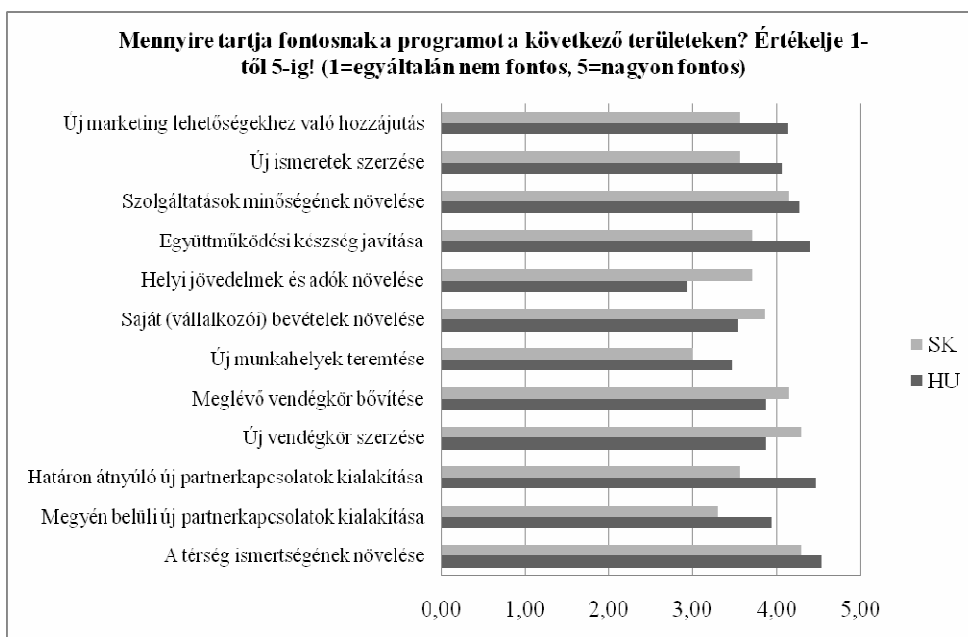


**1. ábra:** A határ-menti program ismertsége

*Forrás: saját felmérés és feldolgozás*

A szlovák vállalkozók nagyobb arányban ismerik a programot. Ez nem meglepő annak tudatában, hogy Szlovákiában nagy hangsúlyt fektettek az önkormányzatok és a vállalkozók tájékoztatására és az Európai Unió csatlakozást követően megnyíló lehetőségek kihasználására vonatkozó felkészítésre – már 2003-ban szerveztek olyan workshopokat, melyeken ezekre az új pályázati formákra, a megszokottól eltérő szemléletmód elsajátítására készítették fel az érintetteket.

A következő kérdés az iránt érdeklődött, hogy adott szempontokat megadva, a kitöltők mennyire fontosnak értékelik azokat. A megadott szempontokat úgy igyekeztek összeállítani, hogy azok megfeleljenek a program-dokumentumban rögzített céloknak, valamint összhangot mutassanak magának a konkrét projektnek a célkitűzéseivel is. A válaszok nagyjából a várakozásoknak felelnek meg, ami pozitív lehet a program prioritásokat meghatározók számára is.



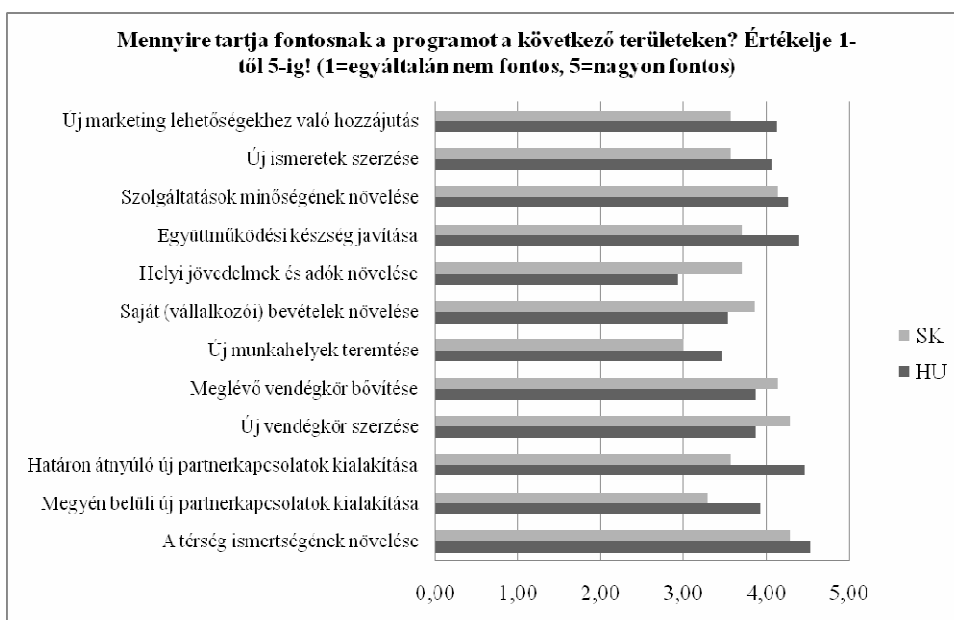
## 2. ábra. A program ismertsége

*Forrás: saját felmérés és feldolgozás*

A bevételek növelése, valamint új vendégkör szerzése, illetve a meglévő bővítése nagyobb jelentőséggel bír a szlovák vállalkozók számára, mint a hazai szolgáltatóknak, ami azzal magyarázható, hogy fogékonyabbak az új lehetőségek iránt, és hamarabb észreveszik a kínáló alkalmakat. Az

ilyen jellegű programban való részvétel mindkét térségben újnak mondható, e néhány tényezőben mutatkozó eltérés a szemléletmód és az aktivitás eltérő mértékére utal.

Ezt követően azt kérték a válaszadóktól, hogy ugyanezeket a tényezőket a saját vállalkozásuk szempontjából is ítélik meg, és magukra vonatkoztatva rangsorolják a tényezőket fontosságuk alapján. Meglepő módon itt sem a bevételek, sem a munkahelyek számának növelése nem szerepelt kiemelkedő helyen, és ugyanez a rossz eredmény tapasztalható az ismeretek bővítésére és a marketing lehetőségekre vonatkozóan is. Ebből leszűrhető, hogy sokkal több vállalkozói képzésre és szemléletformálásra lenne szükség. Az eredmények a következők:



**3. ábra:** A program fontossága a saját vállalkozás tekintetében

*Forrás: saját felmérés és feldolgozás*

Hasonló tapasztalatokat szereztek más Borsod-Abaúj-Zemplén megyei pályázók is, akik zömében az önkormányzatok és turisztikai vagy más szakmai szervezetek, intézmények köréből kerültek ki. A vállalkozói aktivitás e pályázati formánál kevésbé jellemző. Az azonban már elgondolkodtató, hogy miért passzívak a vállalkozók abban az esetben is, amikor a munka nagy részét – az ő érdekükben – valaki más végzi el, és már a kész eredményeket prezentálják számukra, úgymond „tálcán kínálva” az együttműködés lehetőségét.

### 3. A PROGRAM JELENTŐSÉGE BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN MEGYÉBEN

A Magyarország – Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 **első fordulójára** 246 pályázat került benyújtásra a határ-menti megyékből, ezek közül a Közös Monitoring Bizottság (JMC) 106 pályázatot és 17 project koncepciót támogatott. A legnépszerűbb beavatkozási terület a közös idegenforgalom-fejlesztés és az emberek közötti kapcsolatépítés volt. Ezekre összesen 102 pályázat érkezett be, a rendelkezésre álló kerethez képest több mint négyszeres támogatási igénnyel.

**Borsod-Abaúj-Zemplén megye** igen aktív pályázónak számít a programon belül, és rendkívüli eredményekkel is büszkélkedhet. Már az **INTERREG IIIA** programban is szép eredmények születtek. Akkor a Magyarország – Szlovákia – Ukrajna Szomszédsági Program 3 országának 15 térségéből beadott 477 pályázatból 64 nyert támogatást. A második fordulóban Magyarország térségei által elnyert 40 pályázat területi és összegszerű megoszlását tekintve Borsod-Abaúj-Zemplén megye 14 db nyertes projektet mondhatott magáénak, messze megelőzve a 8 db-bal másodikként következő Győr-Moson-Sopron megyét, illetve a többieket. Ez összegszerűen 58,6 %-os részesedést jelentett a teljes, Magyarország rendelkezésére álló összegből.

Az INTERREG program három fordulójában együttesen, Borsod-Abaúj-Zemplén megye igen sikeresen szerepelt: Kassa megyével 23, Besztercebánya megyével 3, Kárpátalja megyével 2, egyéb partnerrel pedig 1 pályázatot nyert. Az elnyert támogatás összege közel 2 milliárd forint volt, a Magyarország rendelkezésére álló teljes összeg 40,3 %-a!

A Magyarország – Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 **első fordulójára** – ahogyan arra korábban már utaltam – összesen 246 pályázatot nyújtottak be, melyek közül 106 nyert támogatást. A támogatottak között **42 megyei pályázat nyert, 20 millió EUR forrást (mintegy 5,4 milliárd Ft-ot)**. Ez a teljes rendelkezésre álló forrás 32 %-a! A Megyei Önkormányzat számos intézménye szerepelt sikeresen, a KULCS-TOUR Nonprofit Közhasznú Kft-n kívül például a Megyei Kórház, a Megyei Pedagógiai Intézet, a Szerencsi Szakképző Iskola vagy az ózdi József Attila Egészségügyi Gimnázium és Szakközépiskola.

A nyertes pályázatok közül **34 Kassa megyével közös**, az ezek által elnyert támogatás összege 17,7 millió EUR (mintegy 4,8 milliárd Ft), mely a teljes rendelkezésre álló keret 28 %-a. További 8 projekt-

koncepció is elfogadásra került, melyek második forduló sikeres pályázatuk esetén további jelentős forrást hozhatnak a megyébe.

#### 4. EGYÜTTMŰKÖDÉS

A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint az **együttműködés** az a cselekvés, tény, hogy valaki, valami közösen, összhangban tevékenykedik valakivel, valamivel.

A **kooperáció** fogalma már az ókori görögöknél megjelent, ahol Platón és Arisztotelész szerint nem lehetséges jól működő állam a polgárok kooperációja nélkül. Hangsúlyosan a felvilágosodás kori társadalom-elméletekben jelent meg az együttműködés, illetve a versengés, mint az emberi társadalmak alapvető viselkedésformája. A 19. században a kor bizonyos tendenciáira való válaszként újult meg az érdeklődés a kooperáció iránt, és vezetett az együttműködés fogalmának társadalmi felemelkedéséhez. Mint szociális struktúra, a kooperáció nyilvánvalóan emberi találmány, és a legszélesebb körben elterjedt viselkedés, ha egy közös cél eléréséről van szó. Így aztán a kora őskori vadászatoktól a modern társadalmi szervezetekig terjedően minden korban és minden társadalomban fellelhető. A közös célnak megfelelően a kooperáció lehet vallási, politikai, kulturális vagy gazdasági. (Giddens 1995). „Kooperálni annyi, mint saját önérdekünk ellen cselekedni úgy, hogy mindenkinek előnyös, ha néhányan, vagy esetleg mindannyian így cselekszenek.” (Elster 1997) Az együttműködés lehet önkéntes vagy önkéntelen, közvetett vagy közvetlen, formális vagy informális, de mindig jelen van benne egy olyan cél felé mutató erőfeszítések kombinációja, amelynek valós vagy képzelt tépje van az együttműködésben részt vevők számára.

A projekt kulcseleme az **együttműködés**. Maga a program is az együttműködésre épülő, közös pályázatokat támogatta. Projektünk témáját tekintve is meghatározó az együttműködés, mely több szinten is megjelenik:

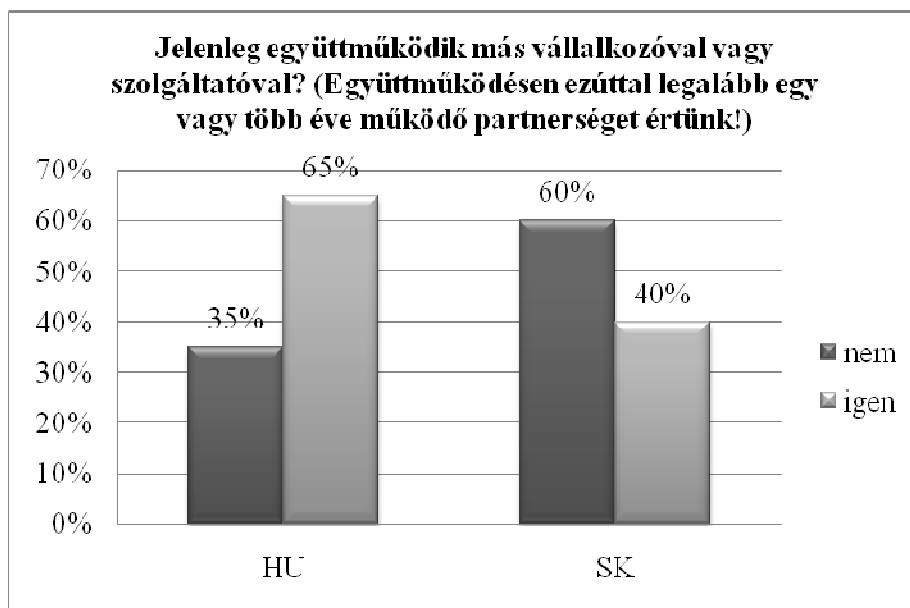
- **Együttműködés a különböző szférák között a pályázók tekintetében** – a vezető partner nonprofit közhasznú kft, a határon túli partner egy helyi önkormányzat.
- **Projekt tevékenységek** – a megvalósításban kiemelt szerep jut a vállalkozói szférával való együttműködésnek, hiszen a külső szolgáltatások beszállítói mind a vállalkozói szektorból kerülnek ki.
- **Tematikus utak** – a tematikus utak nem létezhetnének az őket alkotó látnivalók, valamint a kapcsolódó és kiegészítő szolgáltatások

együttműködése nélkül. Jelentős feladat hárul a projekt menedzsmentjére a tekintetben, hogy új együttműködéseket generáljon a kiválasztott 3 tematikus út mentén.

- **Programcsomagok** – mint fő célkitűzés, nem valósulhat meg a benne részt vevő vállalkozók, szolgáltatók, turisztikai szervezetek és intézmények nélkül.
- **Generált együttműködések** – a projekt céljai között szerepel hosszú távú, fenntartható együttműködés kialakítása
  - a határ-menti térség 5 magyar és 5 szlovák turisztikai információs irodája között, a kölcsönös tájékoztatás érdekében, melyben ma igen nagy hiányosságok tapasztalhatók,
  - a programcsomagokban résztvevő vállalkozók és szolgáltatók között, hogy a közösségi turizmusmarketing eszközzel saját üzleti kapcsolataikat bővíthessék és terjeszthessék ki a korábbi határ másik oldalára is.
- **A projekt kedvezményezettjeit tekintve** – az érintettek igen széles köréről beszélhetünk, a közvetlen és a közvetett érintettség tekintetében egyaránt, a turisztikai szakemberektől a média képviselőin át a turizmust tanuló diákokig vagy kutatókig.

Az előzőekben ismertetett kérdőív terjedelmesebb, második fele az együttműködésekre vonatkozott, a kooperációs készséget, hajlandóságot próbálta meg felmérni a vállalkozók körében.

Arra a kérdésre, hogy jelenleg együttműködik-e valakivel, a válaszadók 40-65 %-a adott pozitív választ. Azok a magyar vállalkozók, akiknek vannak létező kapcsolataik, átlagosan 13,5 partnerrel működnek együtt, míg ugyanez a mutató a szlovák vállalkozók esetében átlagosan 7. Ez arra enged következtetni, hogy az együttműködési készség a magyar vállalkozók esetében jóval magasabb, mint a szlovákoknál – mint később látni fogjuk, ők ezt most tanulják, de a lelkesedésük és a hajlandóságuk messze felülmúlja a magyarokét.

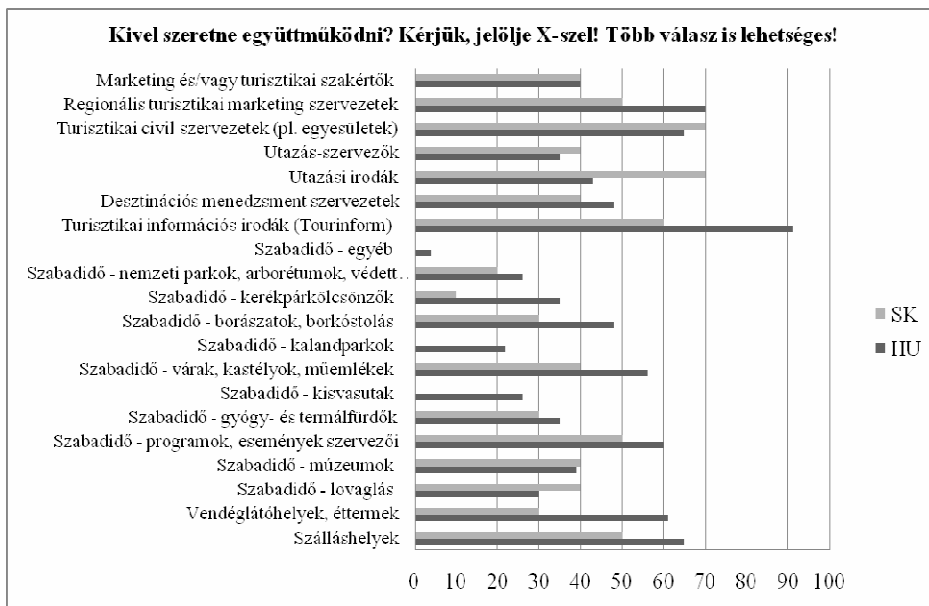


**4. ábra:** Az együttműködés foka

*Forrás: saját felmérés és feldolgozás*

Arra a kapcsolódó kérdésre, hogy szeretnének-e új együttműködéseket létrehozni, valamennyi válaszadó pozitívan felelt. Ez öröndetes abból a szempontból, hogy a megkérdezettek maguk is érzik (akár tudatosan, akár ösztönösen) ennek szükségességét, nevezhetjük akár kényszernek is.

Abban azonban már erősen megoszlottak a válaszok, hogy kikkel is szeretnének együttműködni. A keresett partner-tevékenység teljesen mértékben annak függvénye, hogy az adott válaszadó melyik kategóriába tartozik; a szálláshelyek pl. leginkább szakmai és marketing szervezetekkel, kapcsolódó programlehetőségekkel keresik az együttműködés lehetőségét, míg pl. a programgazdák szálláshelyeket és promóciós csatornákat keresnek. A Tourinform irodák népszerűsége meglepő méretű volt, minden bizonnyal annak is betudható, hogy a kérdező is Tourinform iroda volt. Ugyanez a tényező kevésbé jelentős a szlovák szolgáltatók esetében, ők sokkal inkább a professzionális utazásszervezők iránt érdeklődnek. Ez annak is eredménye, hogy Szlovákiában az információs irodák más alapon működnek, elismertségük még nem kellően magas. Az eredmények a következők:

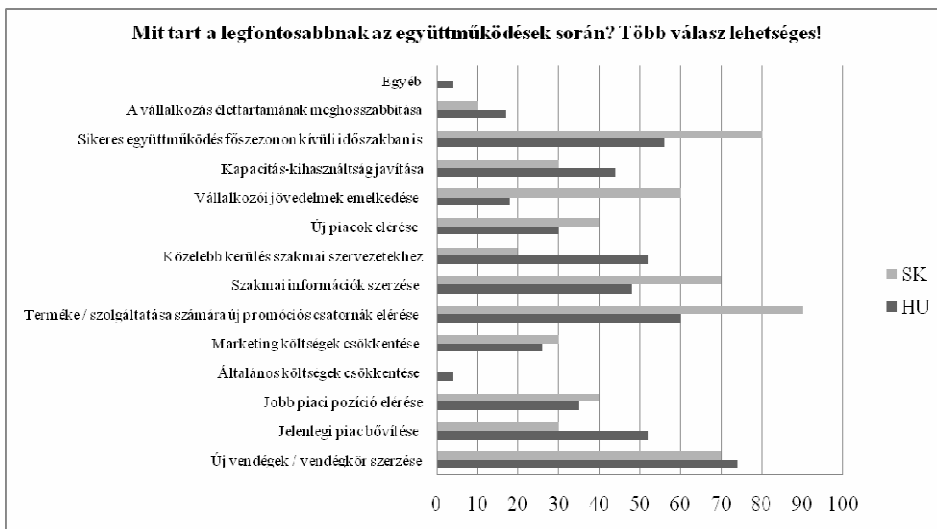


**5. ábra:** A lehetséges együttműködők említési gyakorisága

*Forrás: saját felmérés és feldolgozás*

A következő kérdés arra keresett választ, hogy az együttműködések során mit tartanak a legfontosabb szempontnak. Ez a kérdés azért is érdekes volt, mert a megadott szempontok között voltak olyanok, melyek egyértelműen üzleti jellegűek, és olyanok is, amelyek a nonprofit jellegű feladatokra, a marketingre, ismertségre vonatkoztak.

A válaszadók által leggyakrabban említett tényezők a következők: új vendégkör szerzése, új promóciós csatornák elérése, működés hatékonyságának növelése a főszezonon kívüli időszakban is (ez a kérdés különösen fontos a turizmus szezonálisát tekintve), piacbővítés – majd pedig a szakmai információk megszerzése és a szakmai szervezetekkel kialakítható közelebbi kapcsolat következtet. A többi lehetőség kevésbé kiemelkedő értékeket kapott. Kivétel ez alól a szlovák vállalkozók esetében a bevételek növelésének fontossága, amely a már korábban tapasztaltakkal és leírtakkal van szoros összefüggésben. Hasonlóan magasabb a szakmai információk iránti „sóvárgásuk” is, ami szintén azzal függ össze, hogy az együttműködés új formái még nem ismertek előttük, hasonló kezdeményezés abban a térségben még nem volt, ezért fogékonyak és kíváncsiak. Az eredményeket szemlélteti a következő grafikon:

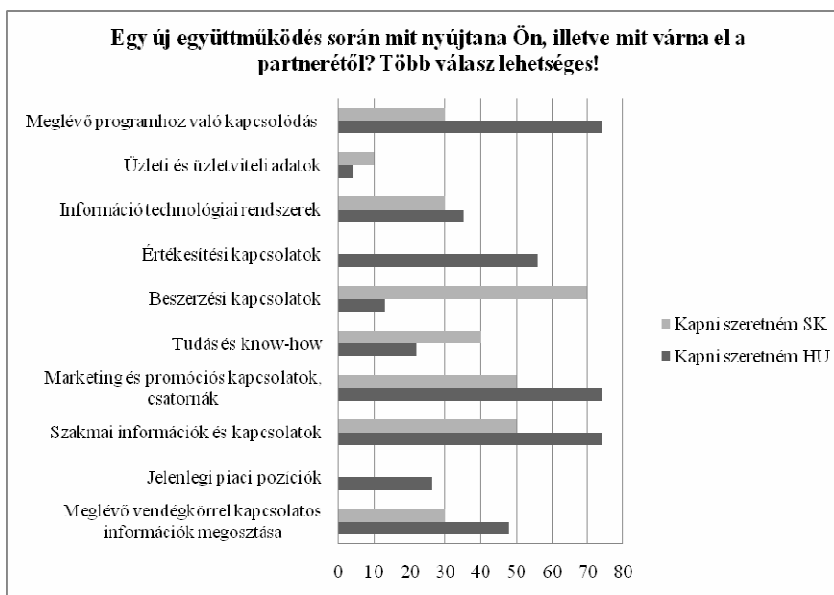
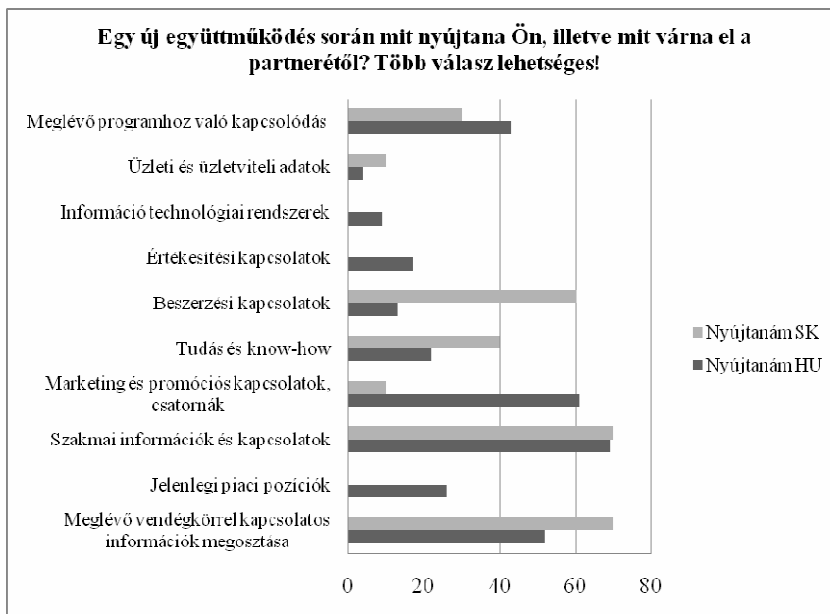


**6. ábra:** Együttműködések lehetséges szempontjainak fontossága

*Forrás: saját felmérés és feldolgozás*

Érdekes az a megfigyelés, hogy a turisztikai vállalkozások esetében kevésbé fontosnak tartott szempont a költségek lehetséges csökkentése az együttműködések révén, ami például több más termék-alapú (pl. beszállítói) klaszternél sokkal erőteljesebb. Ez számomra azt is jelenti, hogy turisztikai vállalkozóink a kooperáció kezdeti szakaszánál tartanak, erőteljes szemléletformálásra és képzési programokra lenne szükség, marketing ismeretekkel egyetemben. Ennek legnagyobb esélye és sikere a desztináció menedzsment rendszer kialakításával párhuzamosan lenne.

A következő kérdés arra kereste a választ, hogy az együttműködések során mit nyújtana, illetve mit várna partnerétől a válaszadó. Ugyanazon tényezőket kellett megjelölni mindkét szempontból:



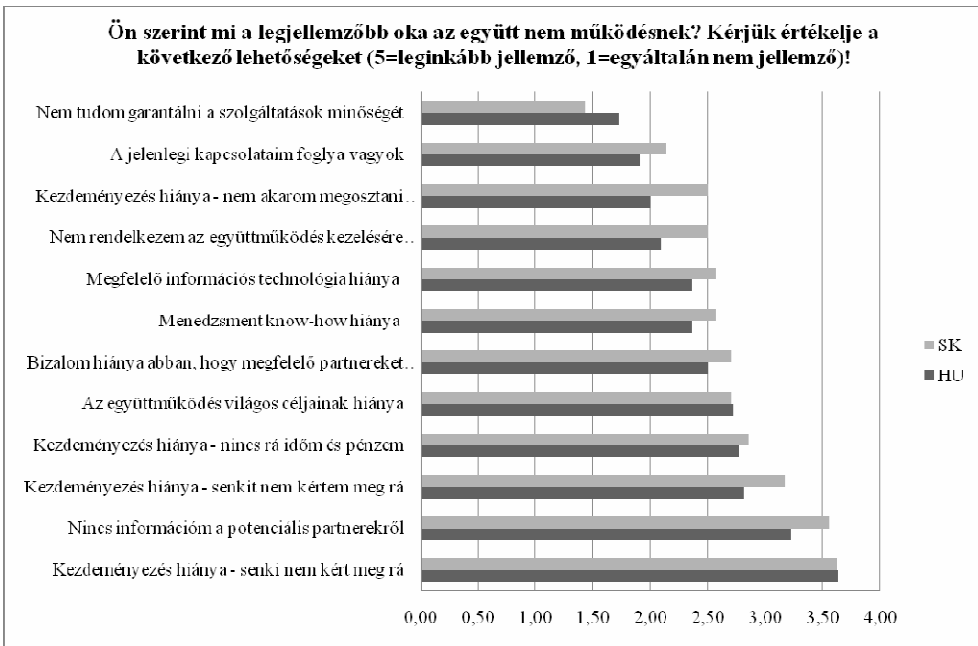
**7. ábra:** Információ-áramlás jellemzői az együttműködések során

*Forrás: saját felmérés és feldolgozás*

Ez az eredmény megerősíti az előző ábrából levont következtetéseket, miszerint gyerekcipőben jár a turisztikai vállalkozók együttműködési készsége. Mindenki sokkal inkább kapni szeretne a partnerétől, mint

„befektetni” az új kapcsolatba. Egyébként is jellemző az „ülünk és várjuk a berepülő sült galambot” szemlélet, amikor más segítségére és támogatására számítanak, csekély saját erőfeszítés megtétele mellett. Egyedül a meglévő vendégkörrel kapcsolatos információk átadásában látható fordított helyzet, minden más tényező esetében az elvárások nagyobbak. Kiugró az elvárások között az **értékesítési kapcsolatok** és **információ technológia** iránti igény, mely azt jelenti, hogy a vállalkozások e területeken a leggyengébbek. *Projektünk például e két területen kifejezetten pozitív értéket képvisel.*

Mivel a válaszadók jelentős része nem működik együtt senkivel, ennek okaira is érdekesnek ígérkeztek az adott válaszok:



**8. ábra:** Az együttműködés hiányának legjellemzőbb okai

*Forrás: saját felmérés és feldolgozás*

A kapott válaszok mintegy egyenes következményei az előzőekben tapasztaltaknak. Mindenekelőtt a kezdeményezés és az információ hiánya szembetűnő, utóbbi a szlovák vállalkozók esetében még jelentősebb mértékű. Ugyancsak jelentősek az együttműködések kezelésére vonatkozó menedzsment készségek hiányosságai, ez a tényező is jelentősebb a szlovák válaszadók esetében. Mindez alátámasztja,

összevetve a korábban tapasztaltakkal, hogy a hiányosságokból is adódik a szlovák szolgáltatók nagyobb mértékű érdeklődése és aktivitása.

Projektünk megvalósítása során az az elképzelés is megfogalmazásra került, hogy annak rövidített nevéből – **Tours without borders** – esetleg **márkát lehetne kialakítani**, valamennyi, jelenleg kialakítandó és majd a jövőben létrejövő, határ-menti, közös turisztikai termécsomagok elnevezésére, népszerűsítésére. Ennek első lépéseként valamennyi szolgáltató egy ilyen logóval ellátott matricát kap, melyet bejárati ajtajára kihelyezhet (hasonlóan pl. a hitelkártya elfogadás jelzéséhez), jelezve, mely csomag része, megállóhelye. Ez annál is inkább aktuális kérdés, mivel a második fordulóban is nyert egy olyan projekt, mely teljesen hasonló módszertant követve a borvidékeken kíván bor-utakra alapuló programcsomagokat létrehozni.

A felmérés során erről is megkérdezték a válaszadók véleményét: értékeljék egy 7-fokozatú skálán a márkák fontosságát, annak fényében, hogy a „Tours without borders” névből márka válhat.



**9. ábra:** A projekt logója – lehetséges márkajelzés

*Forrás: projekt dokumentáció, saját feldolgozás*

A válaszadók által megjelölt legkisebb érték a 3-as volt, a többi érték megoszlása pedig a következő:

Skála-érték	Jelölési gyakoriság
3	2,5 %
4	10 %
5	12,5 %
6	40 %
7	35 %

**10. ábra:** A márkaértékelés eredményei

*Forrás: saját felmérés és feldolgozás*

A kapott átlagérték **5,71**, ami azt jelenti, hogy a márkák ismertsége köztudott, s meglehetősen magasán értékelik ennek jelentőségét. Ez az eredmény alátámasztja a saját elképzeléseket is, és megerősíti a kialakítás fontosságát.

A **magyar** vállalkozók által adott válaszokat tovább elemezve megállapítható, hogy figyelemre méltó **aszimmetria tapasztalható az együttműködési készséget és képességet illetően**. A **válaszadók**, akik zömében a 10 fő alatt foglalkoztató kisvállalkozások és családi vállalkozások köréből kerültek ki, és **jellemzően 1-5 éve, illetve 20 évnél régebben működnek**, 65 %-a rendelkezik élő együttműködéssel, átlagosan 13,5 partnerrel tartva kapcsolatot. Ez a szám azért jött ki ilyen magasra, mert volt pl. olyan cég is, akinek együttműködő partneri köre több mint 60 vállalkozásra vagy szervezetre terjedt ki. A megnevezett partnerek száma jellemzően 1-12 között mozgott, leggyakrabban a 3 és 5 partner került megjelölésre. Az átlagtól való eltérés leginkább a 20 évnél régebben működő szervezetekre jellemző. A 20 évnél régebben működők 20-60 közötti partnert jelöltek meg.

A 20 évnél régebben működők jellemzően a marketing és szakmai szervezetek együttműködését keresik és igénylik, míg az 5 évnél fiatalabban más szolgáltatókkal keresik a kapcsolatot. A régi vállalkozások nem szívesen osztanak meg partnereikkel a beszerzési, értékesítési kapcsolataikat, míg a fiatal vállalkozások igen, ami figyelemre méltó szemléletbeli különbséget jelent. Ugyancsak jellemzően a fiatal vállalkozások igényelnék partnerüktől a szakmai és marketing, promóciós információkat, IT technológiákat, mely az előzőeket támasztja alá. Szintén a fiatal vállalkozásokra jellemző, hogy az együttműködés hiányaként sokkal gyakrabban jelölték fontosabb indoknak a kezdeményezés hiányát, illetve a nem megfelelő menedzsment készségeket.

Az **aszimmetria** leginkább a 7. ábra boncolgatásából vezethető le, amely szemléletesen ábrázolja, hogy az együttműködések során sokkal inkább kapni szeretnének, mint adni: nagyobb arányban igénylik a különféle információkat, mint amilyenben megosztanák a náluk meglévő tudást. Ez még mindig a régi, hagyományos szemléletet tükrözi.

Az **együttműködések legfontosabbnak ítélt tényezői** az új vendégek/vendégkör szerzése (14 %), az új promóciós csatornák megszerzése (12 %), főszezonon kívüli sikerek elérése (11 %), jelenlegi piacok bővítése és szakmai szervezetekkel való kapcsolatépítés (10-10 %), szakmai információk szerzése (9 %), valamint kapacitáskihasználtság javítása (8 %). Mindezek a teljes választék **74 %-át**

jelentik! Ez is alátámasztja a következő javaslatokat és a levonandó legfontosabb konzekvenciákat:

- Borsod-Abaúj-Zemplén megye turizmusában a kapacitás-kihasználtság és a jelenlegi vendégszám nem kielégítő;
- különösen igaz ez a főszezonon kívüli időszakokra;
- a vállalkozók nem rendelkeznek megfelelő szakmai ismeretekkel és szervezeti kapcsolatokkal;
- a szükséges marketing tevékenységek elvégzését sokkal inkább másoktól várják, mint saját feladatként tekintenek rá.

Bár a projekt céljai között szerepel a vállalkozók együttműködésének kiterjesztése, nem könnyű feladat ennek végrehajtása, különösen a fentiek fényében. Úgy gondolom, helytálló az a **javaslat**, hogy a turisztikai vállalkozók, szolgáltatók számára speciális programokat, tréningeket, képzéseket kell szervezni, elsősorban a következő témakörökben:

- együttműködés,
- termékfejlesztés,
- marketing és promóció,
- kapcsolatépítés, -menedzsment és projekt-fejlesztés.

Ilyen programok kidolgozásában és szervezésében össze kell fogni a kamarával, az alakuló desztináció menedzsment szervezetekkel, valamint az alkalmas oktatási intézményekkel. Ebben a munkában élenjáró lehet a Miskolci Egyetem Marketing Intézetén belül létrejött Turizmus Tanszék is, a tan-utazási irodával együtt. A tanszék, aki saját specializációját keresi, hogy élenjáró képzőközpont legyen a turizmus területén is, ilyen irányba is nyithat, s példaértékű kapcsolatokat építhet a vállalkozói szférával.

## **Irodalomjegyzék**

- [1] Elster, J., 1997. A társadalom fogaskerekei. Budapest: Osiris
- [2] Giddens, A., 1995. Szociológia. Budapest: Osiris
- [3] Magyar Értelmező Kéziszótár. Budapest: MTA NYI, 2003



## **AZ ÖNKÉNTESSÉG SZEREPE A KÖRNYEZETTUDATOS MARKETINGBEN ÉS A VÁLLALATOK CSR TEVÉKENYSÉGÉBEN**

*Dr. Nagy Szabolcs*

intézeti tanszékvezető, egyetemi docens

*Miskolci Egyetem Marketing Intézet Marketing Stratégia és  
Kommunikáció Tanszék*

**A tanulmány az önkéntesség környezettudatos marketingben betöltött szerepének vizsgálatával foglalkozik, különös tekintettel a vállalatok társadalmi felelősségvállalására, mely az egyik legdominánsabb területe a vállalati önkéntességnek. Az elméleti háttér bemutatásán túl gyakorlati példákkal is szolgál: az árbevételük alapján legnagyobb hazai autóipari beszállítók körében végzett kutatás eredményeinek ismertetésén keresztül mutatja be a környezettudatos viselkedés és a CSR fontosságát körükben.**

### **1. A KÖRNYEZETTUDATOS MARKETING**

A környezettudatos marketing nem új keletű jelenség. Kialakulása az 1980-as évek végére tehető, fénykorát az 1990-es években élte, manapság reneszánszáról beszélhetünk. Az 1970 évektől egyre nyilvánvalóbbá váló környezeti problémák egyik fő okozójaként tekinthetünk a hagyományos marketingre - lásd például Ottman (1998), Coddington (1993), Wasik (1996), Peattie (1995), Kuhre (1999) -, mely a javak túlfogyasztásán keresztül az erőforrások felesleges elhasználódásához, kimerüléséhez és túlzott hulladékképződéshez vezet. A nem fenntartható fejlődés egyik oka tehát a klasszikus, értékesítés- és piaci részesedés-növekedés orientált marketing.

A fenntartható, zöld, vagy környezettudatos marketing tehát egyfajta paradigmaváltást képvisel a marketingben, hiszen a hagyományos marketinggel ellentétben figyelembe veszi a környezeti tényezőket is a döntési változók között. A környezettudatos marketing célfüggvénye a pusztán profit-, vagy piaci részesedés maximalizálás helyett az életminőség maximalizálása törekszik és hosszabb távú, stratégiai gondolkodást igényel. Doktori disszertációmban a környezettudatos marketing szakirodalmi meghatározásainak szintetizálásával alkottam meg annak komplex definícióját az alábbiak szerint: „Az emberi szükségleteket kielégítő önkéntes cserefolyamatokat lehetővé tevő, illetve ezeket megkönnyítő összes olyan marketing-menedzsment tevékenységet, mely

elsősorban a társadalom hosszú távú érdekeit figyelembe véve, a környezeti koncepciót magába olvasztva, a vállalatok, a fogyasztók és a környezet közötti integrációra törekszik és eközben a hagyományostól eltérő, környezet-orientált célrendszerrel, stratégiával és eszközrendszerrel dolgozik az általános életminőség javítása érdekében.” – nevezhetjük környezettudatos marketingnek (Nagy, 2005).

A fenti definíció helyességét a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia (2007) is alátámasztja, hiszen az abban definiált fenntarthatóság fogalom összhangban áll a környezettudatos marketing céljaival, mert „a fenntartható fejlődés a tágran értelmezett életminőség javulását szolgálja, amely nem szűkíthető le az anyagi jólétre, hanem magában foglalja a környezet minőségét, a demokratikus jogok érvényesülését, a természeti erőforrásokhoz valamint a társadalom nyújtotta szolgáltatásokhoz és intézményekhez való hozzáférést, a teljes testi, lelki egészséget, a szabadidőt, a biztonságot is.” Továbbá a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia (2007) szerint „a társadalmi jólét a környezetminőség és a társadalmat alkotók életminőségének együttes megnyilvánulása. A természeti erőforrásokkal való fenntartható gazdálkodásnak együtt kell érvényesülnie a jólét elérését, megtartását elősegítő gazdasági fejlődéssel és a társadalmi igazságossággal, esélyegyenlőséggel.” Mindezek alapján bátran állítható, hogy a környezettudatos marketing, mint vállalati filozófia, és mint eszköz a társadalmi jólét megvalósításának egyik jelentős előmozdítója kell, hogy legyen.

A különféle környezettudatos marketing megközelítésekben és a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégiában (2007) is egyaránt megjelenik a társadalmi felelősségvállalás elve. A dokumentum kimondja, hogy „a fenntartható fejlődés, a magasabb életminőség elérése érdekében csökkenteni kell, illetve ki kell küszöbölni a termelés és a fogyasztás nem fenntartható módjait. Erősíteni kell a vállalkozások társadalmi felelősségvállalását, a magán- és a közszféra közötti együttműködést.”

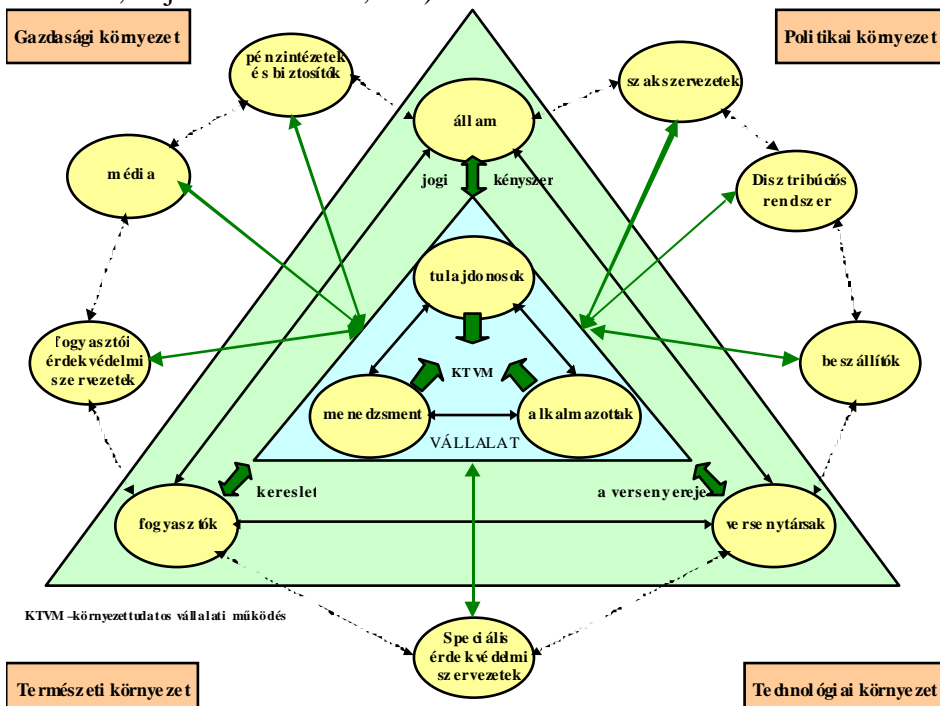
## **2. A KÖRNYEZETBARÁT MARKETING HAJTÓERŐ-MODELLJE**

A környezetbarát marketing működésének megértéséhez segítséget nyújthat a legfontosabb hajtóerők és a piaci szereplők közötti viszonyok modellezése. A hajtóerő-modell (Nagy, 2005), a környezettudatos marketing-koncepció vállalati elterjedésének forrásait mutatja be. A modell középpontjában a termelő és/vagy szolgáltató vállalatot találhatjuk, melyet tovább lehet bontani tulajdonosi, menedzsment és az alkalmazotti érdekcsoportokra. A köztük lévő kapcsolatok elemzése is

elkerülhetetlen, mert alapvető konfliktusok forrása lehet az érdekek ellentéte, de sokszor innen is származhatnak a környezettudatos vállalati működés hajtóerői.

A modellben Pujari (1995) eredményei alapján három alapvető hajtóerő (driving forces) jelenik meg: az állami oldalból eredeztethető jogi kényszer, a versenytársak viselkedése által indukált változások (verseny ereje) és a fogyasztói kereslet. Ezek azok a fő erők, melyek a vállalatot a környezeti koncepció integrálására készíthetik. A jogi kényszer és a versenytársak által indukált erők toló-, míg a fogyasztói kereslet húzóerőként foghatók fel. Ezek mellett a szakirodalom (Knight, 1991) számos más – gyakoriságukat, illetve erejüket tekintve gyengébb – hajtóerőt is megemlít, melyeket szintén a megjelennek a hajtóerő-modellben.

Abból kiindulva, hogy a környezettudatos marketing – hacsak nem új vállalkozás indításáról van szó - a hagyományos marketinget alkalmazó szervezetekben jelenik meg arra következtethetünk, hogy ennek háttérben egészen biztosan valamilyen érdek áll, ami egyrészt lehet a jutalom elnyerése (pozitív vállalati imázs, környezettudatos fogyasztók kereslete, stb.), másrészt a büntetés elkerülése (negatív publicitás kivédése, bojkott elkerülése, stb.).



1. ábra: A környezettudatos marketing hajtóerő modellje (Nagy, 2005)

Amennyiben elfogadjuk, hogy egy szervezetnek nincs lelkiismerete, - ami elég valószínű, hogy így van, hiszen nem élőlényről van szó, hanem egy elvont fogalomról, ami mögé könnyen el lehet bújni, és ami minden esetben tompítja az egyéni felelősség súlyát -, akkor a környezettudatos vállalati viselkedés magyarázata abban keresendő, hogy mindenki úgynevezett „homo-economicus”-ként viselkedve a saját hasznát kívánja maximalizálni a szereplők közül, azaz

- az állam célja: hatalmának fenntartása, bevételeinek maximalizálása
- a fogyasztók célja: saját jólétük megőrzése, növelése
- a vállalatok célja: a profitmaximalizálás.

*A vállalatok számára tehát a környezettudatos vállalati imázs kialakítása akkor válik igazán fontossá, amikor a változás hiánya, a status quo az alapvető célfüggvény teljesülését veszélyezteti. Ebből az következik, hogy a vállalati önkéntesség nem tekinthető a szó szoros értelmében önkéntességnek, mert mögötte minden esetben profit-megfontolások állnak.*

### 3. AZ ÖNKÉNTESÉG

Czike és Bartal, 2005 szerint az önkéntesség olyan tevékenység, melyet egyénileg vagy csoportosan, rendszeresen vagy alkalmanként, belföldön vagy külföldön a közös jó érdekében személyes akaratból végeznek anyagi ellenszolgáltatás nélkül.

A vállalati önkéntesség még új jelenség hazánkban. Czike és Bartal 2005 tanulmányából megtudhatjuk, hogy „az elmúlt egy-két évben már Magyarországon is egyre több cég ismeri fel a vállalati önkéntes programokban rejlő lehetőségeket, vagyis azt, hogy dolgozói számára lehetővé tegye az önkéntes programokban történő részvételt, s egyben ezzel is segítse a környezetében lévő helyi közösségeket. A társadalmi felelősségvállalásnak ez a formája tőlünk nyugatabbra már gyakori és bevett módja a cég iránti lojalitás erősítésének, a csapatépítésnek és a cég közösségi szerepvállalásának.”

Az Önkéntes Központ Alapítvány honlapján választ kaphatunk arra a kérdésre, hogy milyen közvetlen haszonnal jár a vállalati önkéntes programok szervezése a cégek számára. A honlapon 8 pontban foglalták össze a lehetséges előnyöket az alábbiak szerint:

- „A dolgozók cég iránti lojalitásának erősítése, a fluktuáció csökkentése, csapatépítés.

- Kommunikációs készségek és interperszonális kapcsolatok fejlesztése, javulása.
- Előny a munkatársak toborzásánál és megtartásánál.
- A vállalati kultúra és etika fejlesztése.
- A cég esélyegyenlőség iránti elkötelezettségének kifejezése.
- A cég hírnevének javítása.
- Újfajta motivációk a dolgozók számára.
- Az alkalmazottak személyes fejlődésének eszköze.”<sup>8</sup>

Az önkéntesség tehát a társadalmi felelősségvállalás egyik forrása és megnyilvánulási formája, a vállalati önkéntesség pedig a vállalati kultúra és a CSR stratégia szerves része.

A vállalati önkéntesség egyik jellemző példája a környezetirányítási rendszerek alkalmazása, mely nyilvánvaló környezeti előnyei mellett a cég számára sokszor közvetlen, explicit költségelőnyökkel is jár, emellett pozitív hatással van a cég imázsára is. Mindezeknek köszönhető egyre növekvő népszerűsége, melyet a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia (2007) is alátámaszt. A Stratégia rámutat arra, hogy „az elmúlt évek során az önkéntes vállalások terén meghatározó jelentőségűvé vált a vállalatok irányításában a Nemzetközi Szabványosítási Szervezet (ISO) ISO 14001 környezetirányítási rendszerének alkalmazása. Magyarországon ma már több mint 1000 tanúsított céget tartanak nyilván.”

#### **4. A VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA (CSR)**

A marketing szakirodalomban a vállalati társadalmi felelősségvállalás az esetek többségében a környezettudatos marketing részeként kerül definiálásra. Azonban Wood és Logston (2002) úgy tartják, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), vagy más terminussal vállalati állampolgári kötelezettség (corporate citizenship) sokkal pontosabb és kifejezőbb elnevezései annak a területnek, amelyet sokan környezettudatos marketingnek hívnak. Mindazonáltal, ahogy a környezettudatos marketingnek, úgy a CSR-nek sem létezik egy általános, mindenki által elfogadott definíciója. Novotny (2008) szerint, aki összegyűjtötte a szakirodalomban található CSR definíciókat, „a megközelítések a két szélsőérték, a szabad piaci felfogás (Friedman, 1970) és a társadalom-orientált iskolák (Freeman 1984; Wood 1991, Smith 1994) között mozognak...”

---

<sup>8</sup> [http://www.onkentes.hu/alap.php?inc=dsp&menu\\_id=114](http://www.onkentes.hu/alap.php?inc=dsp&menu_id=114)

A különféle definíciók általában az üzleti döntéshozatal etikai síkjára, a törvényi előírásoknak való megfelelésre, az emberi méltóság respektálására, a helyi közösségek és a környezet értékeinek megővésére, támogatására fókuszálnak. A CSR egy olyan kifejezés, mely a vállalat kötelezettségeire vonatkozik, mégpedig abban az értelemben, hogy a cég mindenki felé számot tudjon adni a végzett tevékenységéről és működéséről. Ligeti (2009) szerint a CSR „önkéntes elköteleződés a közjó fejlesztése mellett, az üzleti gyakorlaton keresztül, a cég erőforrásainak bevonásával.” Palazzi és Starcher (2004) a CSR hat kulcsfontosságú dimenzióját különíti el kihangsúlyozva azt, hogy Nyugat-Európában, Japánban és Észak-Amerikában egyre több cég üzleti szempontból is megtérülő befektetésnek tartja a vásárlói szükségletek, a munkavállalók, a beszállítók, a helyi közösségek, a stakeholderek és a természeti környezet érdekeinek a vállalati stratégiába történő teljes integrációját. Hosszú távon ez a stratégia nagyobb növekedést és nyereséget generál. Profit nélkül ugyanis nem folytathatunk társadalmilag felelős tevékenységet. Palazzi és Starcher szerint a CSR arról szól, hogyan tudjuk menedzselni a következő hat felelősségi kört:

1. Fogyasztók:
  - 1.1. Egy vállalat etikus viselkedése, környezettudatossága és társadalmi felelőssége (jó reputációja) a vásárlási folyamat során döntő tényező lehet.
  - 1.2. Kitűnő minőség, megbízhatóság és szolgáltatások
  - 1.3. Hosszantartó kapcsolat a vevőkkel.
2. Munkatársak: Az életminőség megteremtése a munkahelyen.
3. Üzleti partnerek: Hosszú távú kapcsolatok (Minőség és megbízhatóság – nem csak a lehető legalacsonyabb árakra való törekvés)
4. A természeti környezet:
  - 4.1. A fenntarthatóságra törekvő környezeti menedzsment jó üzleti döntés.
  - 4.2. Pozitív kapcsolat mutatható ki a gazdasági- és a környezet-hatékonyság között.
5. Közösségek: Hozzájárulás a helyi, regionális, nemzeti és globális közösségek virágzásához.
6. Befektetők: Egyre több olyan befektető létezik, aki szélesebb felelősséget vállalva nem a lehető legmagasabb hozamot biztosító, azonnali megtérülést hajszolja.

Ha egyetértünk azzal a felfogással, hogy a közjó megteremtése a piaci erők feladata, akkor ez azt is jelenti, hogy a vállalatoknak a gazdasági-

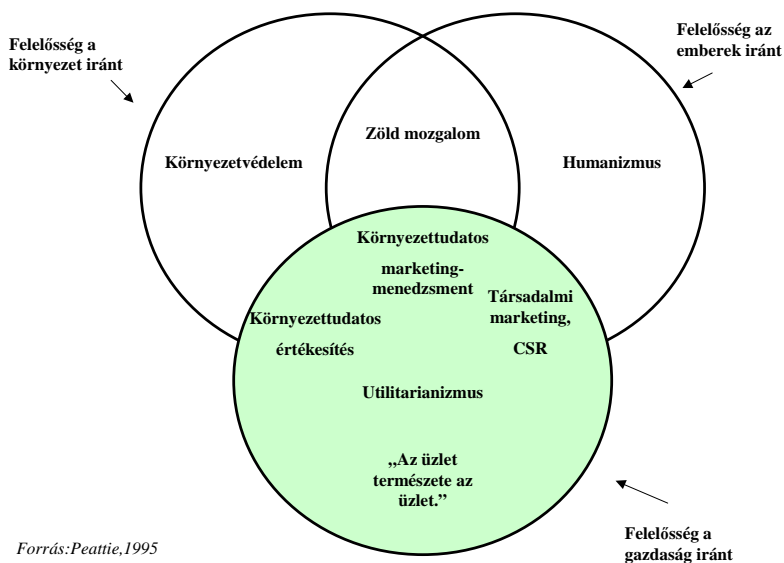
mellett társadalmi- és környezeti felelősségvállalással is kell rendelkezniük. Ez számos nagy horderejű kérdést vet fel. Olyanokat például, hogy mekkora állami szerepvállalás engedhető meg különböző piacokon vagy, hogy a társadalmi és környezeti felelősségvállalás képezheti-e a vállalatok kötelezettségét a kompetitív piacgazdaság ideológiájából adódóan. Ha igen, akkor milyen mértékben és milyen menedzsment és marketingeszközök állnak a vállalatok rendelkezésére ebben az esetben.

Peattie (1995) ma már klasszikus megközelítése szerint a vállalati felelősség három területre osztható fel, melyek a gazdasági-, a társadalmi- és környezeti felelősség köreit képezik. A Peattie-féle "társadalmi felelősség, környezetmenedzsment és környezeti marketing"-konceptió a 2. ábrán látható modell segítségével elemezhető.

A környezettudatos marketinget Peattie (1995) egy olyan eszköznek tartja, amely egyszerre biztosítja a fenntartható fejlődést és a különféle stakeholderek érdekeinek kielégítését. A környezettudatos marketinget úgy definiálja, hogy az mindazon holisztikus menedzsment eljárások összessége, melyek azonosítják, előrejelzik és kielégítik a fogyasztók és a társadalom szükségleteit, mégpedig egyszerre nyereséges és fenntartható módon. A marketingtervezés azon a feltételezésen alapul, hogy a piacot környezettudatos fogyasztók alkotják, akiknek a szükségleteik kielégítésre várnak. A Peattie-féle környezeti marketing magja a marketing stratégia, pontosabban a stratégiai döntések, melyekben a környezeti orientáció kihangsúlyozódik. Ez elsősorban a termékpolitikai döntéseket jelenti. A Peattie-féle konceptió a környezeti erősségeket versenyelőnyként azonosítja. A marketing struktúra és az egyes funkciók pedig úgy kerülnek kialakításra, hogy lehetővé tegyék a környezettudatos marketing stratégia kivitelezését.

A Peattie-féle meghatározás szerint a környezettudatos marketing egy olyan eszköz a vállalatok kezében, amelynek segítségével gazdaságilag, társadalmilag és környezetileg felelős tevékenységeket hajthatnak végre. Ez a definíció abban az értelemben nem logikus, hogy a környezettudatos marketing a felelősség mindhárom körét lefedi. Kotler (1998) a társadalmi és környezeti felelősséget lefedő marketinget társadalmi marketingként határozta meg. Kotler a gazdasági hatékonyságot magától érthetődnek tekinti, amikor a marketingről beszél. A környezettudatos marketing teremti meg a vállalatok és a környezeti, illetve társadalmi szempontból is tudatos kereslettel rendelkező piacok közötti kapcsolatot. Ezen kívül integrálja mindazon vállalati funkciókat, melyek lehetővé teszik, hogy ezeket a piacokat a cég környezeti és társadalmi szempontból is felelős módon szolgálhassa ki. Ha a jövőben a társadalmi és a

környezeti felelősség a vállalatoknál ugyanolyan természetes dolog lesz, mint a gazdasági hatékonyság által biztosított gazdasági felelősség, akkor lehetővé válhat majd, hogy elhagyjuk a környezeti, az öko-, a környezettudatos jelzőket a marketing szó elől, és csupán a marketing szó alatt értsük mindazt, mit ma a környezettudatos marketing definíció testesít meg.



Az üzlet-társadalom-környezet kapcsolatának kör-modell megközelítése

## 2. ábra – A Peattie-féle körmodell (Peattie, 1995)

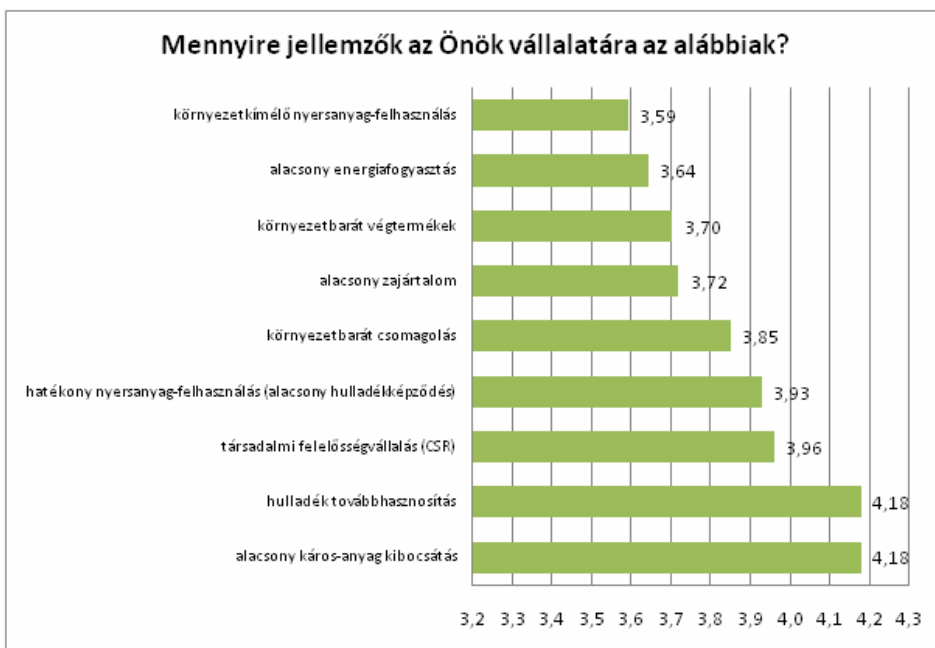
A helyzet azonban korántsem ennyire kedvező még hazánkban. Gyirmóthy (2010) szerint „annak ellenére, hogy látványosan terjed Magyarországon is a CSR szemlélet, ma még sok cégnél csak a kirakatban kap helyet.” Bár még nem történtek erre irányuló kutatások, de feltételezem, hogy a vállalatvezetők nagy részének még arról sincs tudomása, hogy minden év június 1-én ünnepeljük a Társadalmi Felelősség napját.

## 5. AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓK KÖRNYEZETTUDATOS VISELKEDÉSE

Az autóipart sokan tartják felelősnek a környezeti problémák kialakulásáért és eszkalálódásáért. Ez azt is jelenti, hogy az egyik leginkább környezetterhelő iparágként az autóipar sokat tehet a

fenntartható fejlődés előmozdításáért. Az árbevétel szerinti legnagyobb hazánkban tevékenykedő autóiipari beszállító cégekre kiterjedő nem reprezentatív felmérés során azokra a kérdésre kerestem választ, hogy ezek a cégek mennyire integrálták tevékenységükbe a környezeti megfontolásokat, mennyire veszik figyelembe a tevékenységük környezetre gyakorolt hatását, illetve miben látják a „zöldebbé” válás legfőbb akadályait, a környezetbarát termékek elterjedésének gátjait.

A felmérés során az eredeti 50 céget tartalmazó mintát többször is bővíteni kellett a meglehetősen alacsony válaszadási hajlandóság miatt, így végül is 138 próbálkozás után 28 db értékelhető kérdőív alapján születtek az alábbi kutatási eredmények.



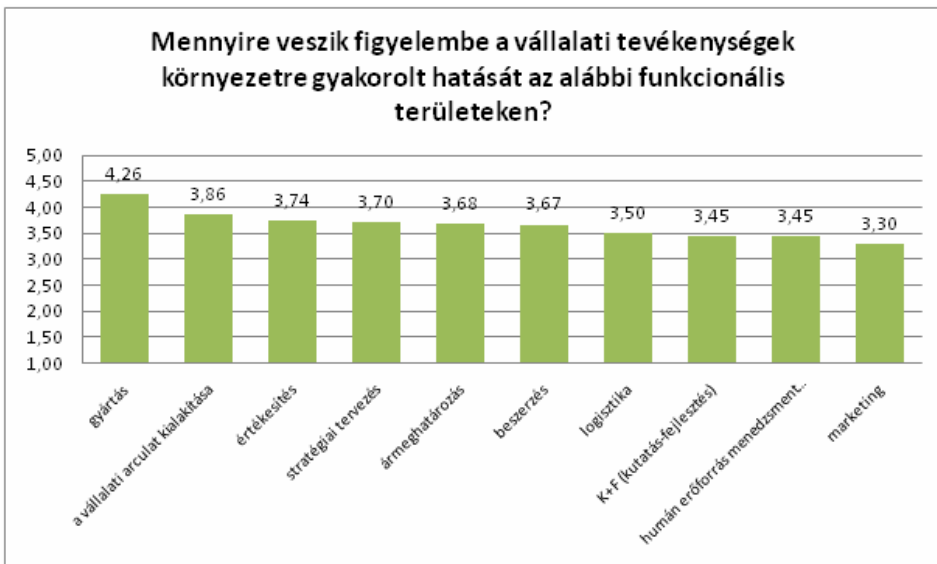
**3. ábra:** A válaszadó autóiipari beszállítókra jellemző környezettudatos tevékenységek

A választ adó, jelentős árbevétellel rendelkező autóiipari beszállítókra az alacsony károsanyag-kibocsátás és a hulladék továbbhasznosítása a legjellemzőbb, amit a CSR tevékenység követ (3. ábra). A vállalatok társadalmi felelősségvállalása tehát nem csak, hogy megjelenik, hanem viszonylag jelentős szerepet is játszik az autóiipari beszállító iparágban. A cégek jó hírnevének megteremtése és fenntartása minden bizonnyal megköveteli ezt. Sajnos a környezetkímélő nyersanyag felhasználás, az

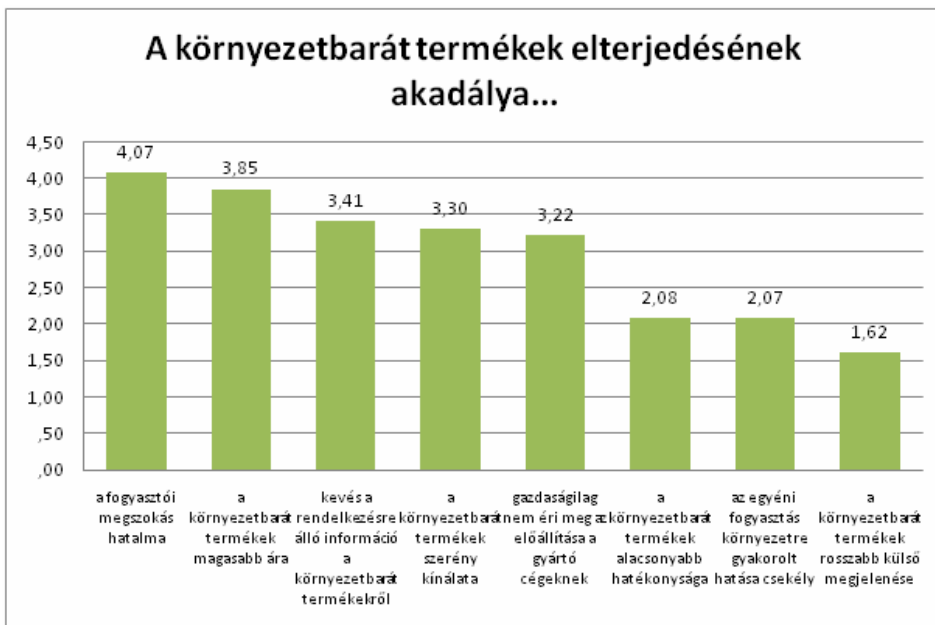
alacsony energiafogyasztás és a környezetbarát végtermékek szinte még alig jelennek a válaszadó cégeknél.

A vállalati funkcionális területek közül legjellemzőbb módon a gyártás során veszik figyelembe a válaszadó beszállítók a tevékenységük környezetre gyakorolt hatását, amit a vállalati arculat kialakítása követ, aminek megteremtésében a CSR tevékenység alapvető szerepet játszik (4. ábra). Az értékesítés, a stratégiai tervezés, az ármeghatározás és a beszerzés esetében a környezeti hatások mérlegelése a beszállítók önbevallása alapján a közepes mértékűnél sokkal jelentősebbnek mondható. Meglepő viszont, hogy az arculat megteremtéséért szintén felelős marketing tevékenység során a legkevésbé jellemző a környezeti faktor döntési rendszerbe integrálása.

A válaszadó autóiipari beszállítók megítélése szerint a környezetbarát termékek elterjedésének legfőbb akadálya a fogyasztói megszokás hatalma, azaz implicit módon ezzel az állítással a fogyasztókat teszik leginkább felelőssé a kialakult helyzetért (5. ábra). A második legfőbb akadály a környezetbarát termékek magasabb ára, a harmadik pedig a környezetbarát termékekről rendelkezésre álló kevés információ. A válaszadó beszállítók úgy ítélték meg, hogy a környezetbarát termékek külső megjelenése és hatékonysága nem jelent problémát.



**4. ábra:** A vállalati tevékenységek környezetre gyakorolt hatásának figyelembe vétele a válaszadó autóiipari beszállítók körében



**5. ábra:** A környezetbarát termékek elterjedésének legfőbb akadályai a válaszadó autóiipari beszállítók megítélése szerint

## 6. KONKLÚZIÓ

Dolgozatom alapvető célja volt az önkéntesség környezettudatos marketingben betöltött szerepének vizsgálata, különös tekintettel a vállalatok társadalmi felelősségvállalására, mely az egyik legdominánsabb területe a vállalati önkéntességnek. A dolgozatban a környezettudatos marketing, a vállalati társadalmi felelősségvállalás és az önkéntesség fogalmainak meghatározásán túl a köztük lévő összefüggések alaposabb elemzését végeztem el, kitérve a környezettudatos marketing hajtóerő-modelljének a bemutatására is. Emellett a nem fenntartható fejlődésért leginkább okolható autóiiparba alkatrészeket, részegységeket beszállító, hazánkban tevékenykedő, árbevétel alapján legnagyobb cégek vállalati felelősségvállalásának a felmérésével arra a kérdésre kerestem a választ, hogy vajon milyen mértékben jelenik meg a környezettudat az ipar meghatározó szereplőinek vállalati filozófiájában és mindennapi tevékenységeiben. Habár a környezeti tényezők figyelembevétele egyre több vállalati tevékenység során megjelenik, és a beszállítók számára fontos a pozitív vállalati arculat kialakítása és fenntartása a CSR tevékenységükön keresztül, mégis rengeteg tennivaló akad még a fenntartható vállalati működés eléréséig.

## Irodalomjegyzék

- [1] CZIKE, K. - BARTAL A. M.: Önkéntesek és nonprofit szervezetek – az önkéntes tevékenységet végzők motivációi és szervezeti típusok az önkéntesek foglalkoztatásában, Acta Civitalis, 2005
- [2] GYIMÓTHY, É.: CSR: csupán kirakat?, [http://www.hrportal.hu/article\\_print.phtml?id=69644](http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=69644)
- [3] KNIGHT P.: The green business guide, London, Victor Gollancz Publishing, 1991
- [4] KOTLER, P.: Marketing-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Bp., 1998
- [5] KUHRE, L: Environmental Marketing/Labelling/ISO 14020, Stadler-Burgess Publishing Company; 1999
- [6] LIGETI, Gy.: CSR Vállalati felelősségvállalás. Budapest, Kurt Lewin Alapítvány, 2007
- [7] NAGY Szabolcs: Környezettudatos marketing. Doktori disszertáció. Miskolci Egyetem, Miskolc, 2005.
- [8] Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ): Nemzeti Fenntartható Fejlődési Stratégia, Budapest, 2007
- [9] NOVOTNY Ádám: CSR marketing az EU-ban: Hogyan bírjuk a vállalatokat társadalmi felelősségvállalásra? 2008 42. évf. 1. sz. / 2008
- [10] OTTMAN, J.: Green marketing: opportunity for innovation. 2nd ed. Lincolnwood (IL): NTC/Contemporary Books, 1998.
- [11] PALAZZI. M. & STARCHER. G. (2004) Corporate Social Responsibility and Business Success, Handbook
- [12] PEATTIE, K. 1995. Environmental Marketing Management. First edition. Pitman Publishing. Great Britain.
- [13] PUJARI, D.: Integrating ecological imperatives in Product Development Strategy in British Manufacturing Industry – A framework for Analysis, EDAMBA Summer School, Lueven, Belgium, 1995)
- [14] WASIK, J. F.: Green Marketing & Management: A Global Perspective, 1996
- [15] WOOD, D. and LOGSTON, J. 2002. Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis. Business Ethics Quarterly, Vol. 12, No 2, pp. 155-188.

## ÜZLETVÁLASZTÁSI MODELL – AZ UNIOCOOP ESETE

**Dr. Nagy Szabolcs(1) - Dr. Piskóti István(2) - Molnár László(3)**

(1) intézeti tanszékvezető, egyetemi docens, (2) intézetigazgató, egyetemi docens, (3) egyetemi adjunktus

*Miskolci Egyetem Marketing Intézet (1) (3) Marketing Stratégia és Kommunikáció Tanszék, (2) Turizmus Tanszék*

**A magyar kiskereskedelemben megfigyelhető egyre intenzívebb verseny a piaci szereplőktől a vásárlói döntések minden eddiginél alaposabb megértését kívánja. Kutatásunk célja a vásárlóerő és a fogyasztói elégedettség legfontosabb befolyásoló tényezőinek feltárásán túl az újravásárlási szándék és a vásárlóerő közötti potenciális kapcsolat elemzése volt az UnioCoop vásárlói körében. Kutatásunk során egy hipotetikus üzletválasztási modell hoztunk létre, ami később tesztelésre is került. A tesztelés során feltártuk, hogy az elégedettséget leginkább az üzlet minősége, az árszínvonal, a választék és a szolgáltatások befolyásolják, míg a vásárlóerőre a családi állapot, a foglalkozás, a kor és a nem változók gyakorolják a legnagyobb hatást. Az elégedettség az újravásárlási készséget befolyásolja, ami pedig gyenge közvetlen és közvetett befolyásoló hatást fejt ki a vásárlóerőre.**

### 1. A KUTATÁS CÉLJA ÉS HÁTTERE

A kiskereskedelemben tapasztalható verseny a rendszerváltás óta egyre erősebbé vált, de az utóbbi időben még ettől is tovább fokozódott. Mindezek miatt a vásárlói magatartás megértése - különös tekintettel az üzletválasztási döntésre, a vásárlói elégedettségre, az újravásárlási hajlandóságra és a vásárlóerőre – elengedhetetlen a piaci siker érdekében.

Az üzletválasztást befolyásoló tényezők azonosítása és mérése még az olyan tradicionális piaci szereplők számára is alapvető fontossággal bír, mint az UnioCoop, mely 118 üzletével szinte minden településen képviselteti magát a releváns piacán. Kutatásunk fő célkitűzései között a vásárlói elégedettség szignifikáns befolyásoló tényezőinek a feltárása; az elégedettség és az újravásárlási hajlandóság közötti kapcsolat erősségének meghatározása; a vásárlóerőre szignifikánsan ható faktorok beazonosítása és az újravásárlási szándék és a vásárlóerő közötti feltételezett kapcsolat elemzése szerepelt.

## 2. A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE

A szakirodalom bővelkedik a különféle üzletválasztási modellek leírásában. Az időben első modellek között találhatjuk Amstutz (1967) folyamat-orientált modelljét, mely az üzletválasztásra vonatkozó vásárlói döntésekre fókuszált. Az Engel, Kollat, Blackwell (1978) nevéhez fűződő általános fogyasztói magatartás modellen alapuló Hawkins, Best és Coney (1986) féle üzletválasztási modell a vásárlási folyamat és az üzletválasztás közötti kapcsolatot vizsgálta. A modell szerint a vásárlónak nem csak a termékről, hanem a vásárlás helyéről is döntenie kell a vásárlási folyamat során. Heinemann (1974) modellje az üzletválasztás szempontjából elemzi a vásárlási folyamat öt fő lépését, melyek az alábbiak: probléma-felismerés, a lehetséges üzletek számbavétele, az üzletek értékelése, döntés a vásárlás helyéről, vásárlás utáni értékelés.

Az Engel, Blackwell, Miniard (1987) modell az üzletválasztási döntést más szempöngből elemzi. A modell két fő részből tevödik össze: ez egyik az általános értékelö kritériumokat tartalmazza, melyek között az üzlet elhelyezkedése, a lakóhelytöl való távolság, a kínálat mélysége és szélessége, az árszínvonal, a promóció, a személyzet és a szolgáltatások található, a másik pedig az üzlet imázsa. A vásárló miután minden kritériumot értékeli, az üzletröl véleményt alkot: vagy elfogadható, vagy pedig nem elfogadható alternatívaként tekint rá az értékelés után.

Az eddigi modellektöl eltéröen Tietz (1993) és Arend-Fuchs (1995) modelljei az üzletválasztás többdimenziös megközelítését képviselik. A vásárló egyszerre értékeli a termék (márka), üzlettípus és üzlet dimenziókat és hozza meg végül a beszerzés helyére vonatkozó döntését. Ezek a modellek minöségi – attitüd, életstílus, vásárlási szokások – és mennyiségi – demográfiai és szociográfiai – változókat használnak.

Mivel az előzőek során ismertetett modellek egyike sem tartalmaz semmiféle matematikai kalkulációt, ezért Olach (1999) fogyasztói üzletválasztás képlete előrelépésnek tekinthető az üzletválasztás előjelzése tekintetében. A képlet a következö:

$$\frac{4t + 3s + r + 4v}{4}$$

ahol,

- t: távolság, az otthonhoz, munkahelyhez, a jármüröl leszállás szokott helyéhez viszonyítva
- s: a termékek választéka és minösége

- r: a referencia szempontok
- v: az üzlet személyzetének viselkedése, kultúrája.

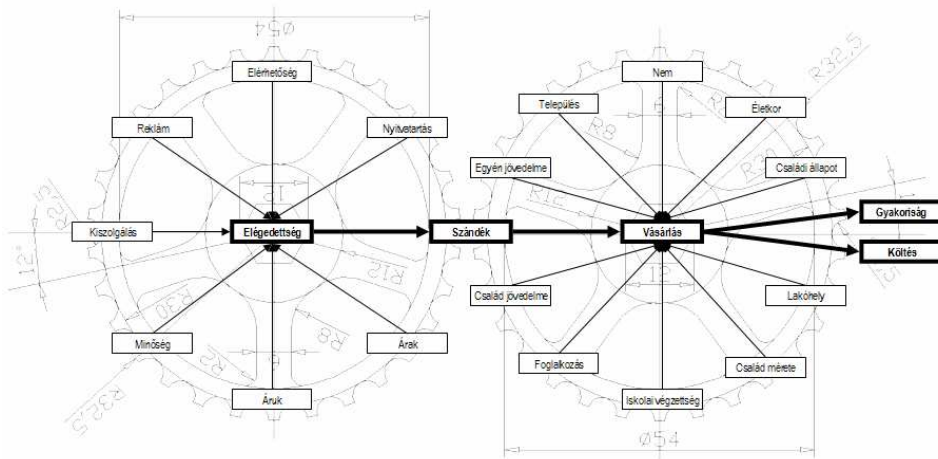
Egy további gyengesége a szakirodalomban fellelhető üzletválasztási modelleknek az, hogy egyik sem mutatja az általuk használt változók közötti kapcsolat erősségét. A saját konstrukciónk létrehozása során a Monroe, Guiltinan (1975) féle modellből indultunk ki, mely talán a legkomplexebb megközelítése az üzletválasztási döntésnek, és amelyet később Assael (1984, 1992) többször is egyszerűsített. Bloemer és de Ruyter (1998) igazolta, hogy a vásárlói elégedettség szignifikáns hatást gyakorol a vásárlói lojalitásra, de a lojalitás és a vásárlóerő közötti kapcsolatot eddig még senki sem elemezte. Az eddigi modellek hiányosságainak kiküszöbölése érdekében hoztuk létre az üzletválasztás fogaskerék modelljét, mely két részmodellből (fogaskerékből) és a fogaskerekeket összekötő láncolatból áll. Az első részmodell – a vásárlói elégedettség konstrukció – egy multidimenzionális lineáris regresszió, melyben a függő változó a vevői elégedettség, míg a független változók a globális elégedettséget meghatározó alábbi faktor-változók:

- az üzlet elhelyezkedése (a lakóhelytől, munkahelytől való távolság, a parkolási lehetőségek)
- nyitvatartási idő
- árszínvonal (ár-érték arány, kedvezmények, akciók)
- termékek (az áruk minősége, frissessége, választéka, a saját márkás termékek aránya)
- az üzlet minősége (elrendezés, tisztaság, légkondicionálás, az árak korrekt feltüntetése)
- szolgáltatások (kompetencia, a fizetés gyorsasága, hitelkártyával való fizetés lehetősége)
- promóció (hagyományos és elektronikus formában)

A kiindulási modellünkben a függő változók egytől egyig látens komponensek, a főkomponens-elemzés (PCA) aggregát dimenziói. A főkomponens elemzés eredeti változói mérése során 5 fokozatú elégedettség skálát használtunk. A másik részmodell – a vásárlóerő, vagy a kosár nagysága – a vásárlóerő két fő jellemzőjét – a vásárlási gyakoriságot és az elköltött összeget - befolyásoló demográfiai változók komplex rendszeréből tevődött össze. A modellben használt demográfiai változók az alábbiak voltak: nem, kor, családi állapot, lakhely, a család nagysága, végezettség, foglalkozás, jövedelem és a településtípus. A

modellben a vásárlóerő is egy látens komponens, amelyet a vásárlási gyakoriság és a vásárlásra fordított összeg határoz meg.

Azt feltéteztük, hogy a két részmodell, azaz az elégedettség és a vásárlóerő között közvetlen és közvetett kapcsolat is létezik. Emiatt az útelemzés módszertanát használtuk a hipotézisünk tesztelése érdekében. A közvetett kapcsolat esetében az újravásárlási szándék a közvetítő változó. Feltevésünk szerint a vásárlói elégedettség szignifikáns pozitív hatást gyakorol az újravásárlási szándékre, míg az újravásárlási szándék (lojalitás) kevésbé szignifikáns mértékben befolyásolja a vásárlóerő nagyságát. Az 1. ábra az UnioCoop vásárlók hipotetikus üzletválasztási modelljét mutatja be.



1. *ábra* Az UnioCoop vásárlók hipotetikus üzletválasztási modellje

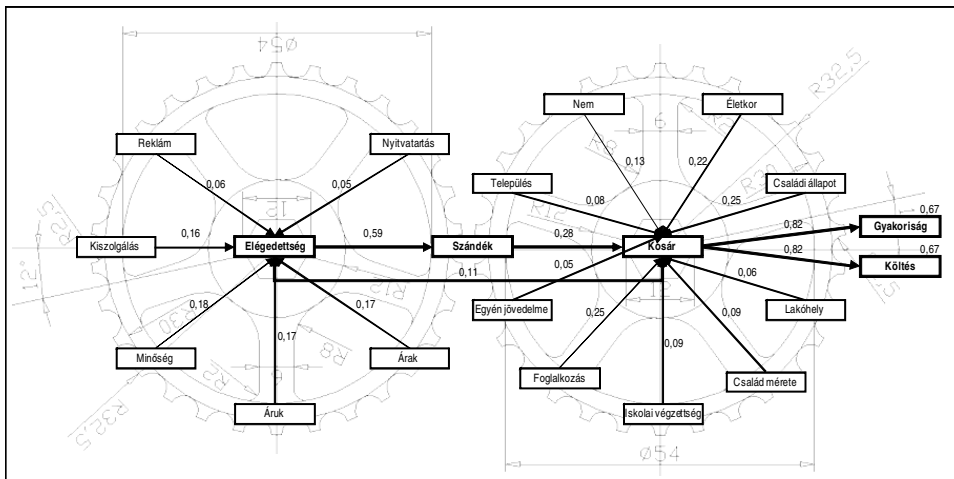
A modell tesztelése érdekében kérdőíves megkérdezéses vizsgálatot végeztünk. Az adatgyűjtésre az UnioCoop üzleteiben került sor 2008 folyamán. A nagymintás megkérdezés 4103 db értékelhető kérdőívvel zárult, mely 95% megbízhatósági szinten  $\pm 1,5\%$  hibahatárt jelent.

### 3. EREDMÉNYEK

A vásárlói elégedettség részmodellt többváltozós lineáris regresszió segítségével teszteltük. Mivel a többszörös determinációs együttható ( $R^2=0,36$ ), ezért a modell magyarázó ereje elfogadható mértékűnek tekinthető. A vásárlói elégedettséget az üzlet minősége (sztenderdizált béta koefficiens,  $\beta=0,18$ ) az árak ( $\beta=0,17$ ), a termékek ( $\beta=0,17$ ) és a szolgáltatások ( $\beta=0,16$ ) befolyásolják a legnagyobb mértékben. Az üzlet

elhelyezkedése nem fejt ki szignifikáns hatást a vásárlói elégedettségre, de ez nem is csoda, hiszen az UnioCoop üzletei a releváns piacon szinte minden településen megtalálhatók, amire a cég szlogenje „Coop, a jó szomszéd” is utal. A vásárlóerő részmodellt egyutas variancia analízisek (ANOVA) sorozatával teszteltük, és döntési fa elemzéssel verifikáltuk. A kapott eredmények világosan mutatják, hogy a vásárlóerőt legnagyobb mértékben a családi állapot ( $\eta = 0,25$ ), foglalkozás ( $\eta = 0,25$ ), kor ( $\eta = 0,22$ ) és a válaszadó neme ( $\eta = 0,13$ ) befolyásolja. A többi demográfiai változó hatása is szignifikáns, de sokkal gyengébb az előbb említettekénél. Az UnioCoop vásárlói között a legnagyobb vásárlóerővel a házas, 45-60 év közé eső nők bírnak.

2. A két részmodell közötti kapcsolatokat illetően megállapítható, hogy a vásárlói elégedettség 35%-ban felel az újvásárlási készség (lojalitás) kialakulásáért, míg az elégedettség és az újvásárlási készség együttesen 13%-ban határozzák meg a vásárlóerő nagyságát. Az elégedettség vásárlóerőre gyakorolt közvetlen hatása gyenge (a sztenderdizált béta koefficiens,  $\beta = 0,11$ ), míg a közvetett hatás szintén gyenge ( $0,59 * 0,28 = 0,17$ ). Mindazonáltal az elégedettség és az újvásárlási készség között erős kapcsolat mutatható ki ( $\beta = 0,59$ ). A 2. ábra Az UnioCoop vásárlók verifikált üzletválasztási modelljét mutatja be.



2. ábra: Az UnioCoop vásárlók verifikált üzletválasztási modellje

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK

A modell tesztelése után azt az eredményt kaptuk, mely szerint az elégedettség - még ha csak kis mértékben is – befolyásolja a vásárlóerőt, azaz az üzletekben elköltött pénz mennyiségét és gyakoriságát. Minél elégedettebb egy vásárló, annál valószínűbb, hogy lojális lesz az üzletválasztás során, azaz újra ugyanabban az üzletben fog vásárolni. Ráadásul az elégedettség szignifikánsnak mondható közvetlen hatás fejt ki a vásárlóerőre, azaz a kosár nagyságára – még ha ez a hatás gyenge is.

A vásárlóerőt leginkább befolyásoló tényezők a kutatásunk eredményei szerint: a családi állapot, a foglalkozás, a kor és a vásárló neme. A többi demográfiai tényező, így például a lakhely, a család nagysága, a végzettség, jövedelem és településtípus) hatása szintén szignifikáns, de meglehetősen gyenge. A családos, 45-60 közötti nők rendelkeznek a legnagyobb vásárlóerővel, ezért ők tekinthetők az UnioCoop legfontosabb célcsoportjának.

A vásárlói elégedettséget leginkább az üzlet észlelt minősége, az árszínvonal, a választék és a kiszolgálás színvonala befolyásolták. Ahhoz, hogy az UnioCoop sikeres legyen, az üzleteinek tisztának és jó elrendezésűeknek kell lenniük. Megfizethető árakat kell megállapítani, mert a vásárlók értéket szeretnének kapni a pénzükért. talán az üzleti siker szempontjából legkritikusabb tényező a kiszolgálás minősége, mely nagyon fontos a vásárlók számára, de sajnos a UnioCoop észlelt szolgáltatásminősége még mindig alacsony. A cég számára létfontosságú az előrelépés ezen a területen.

Üzletválasztási modellünk, a fogaskerék-modell néhány korláttal is rendelkezik. Mivel a megkérdezés során csak az UnioCoop vásárlóit kérdeztük, ezért a modell nem terjeszthető ki a magyar fogyasztókra, és nem értelmezhető az üzletválasztás általános modelljeként. Ugyanez az oka annak, hogy a modell nem ad magyarázatot a vásárlók és a nem vásárlók, valamint az UnioCoop vásárlók és a versenytársak vásárlói közötti üzletválasztásbeli különbségekre. Mivel a megkérdezésre az UnioCoop üzleteiben került sor, ezért igen nehéz az üzlet elhelyezkedésének üzletválasztási döntésen belüli szerepét feltárni. Jövőbeni terveink között szerepel az üzletválasztási modell további finomítása és kiterjesztése az előbb említett korlátok kiküszöbölésével.

**Irodalomjegyzék**

- [1] Amstutz, A. E. (1967). Computer simulation of competitive market response, Cambridge
- [2] Arend-Fuchs, C. (1995). Die Einkaufsstattenwahl der Konsumenten bei Lebensmitteln., Frankfurt am Main Fachverlag, p. 88
- [3] Assael, H. (1992). Consumer behavior and marketing action, Kent Publishing, Boston.
- [4] Bloemer, J., de Ruyter K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. European Journal of Marketing, 32 5/6, 499-513 Engel, J. F., Blackwell, R. D., Miniard, P. W. (1987). Consumer behavior, CBS Publishing Asia LTD
- [5] Engel, J. F., Blackwell, R. D., Kollat, D. T. (1978). Consumer behavior, Hinsdale
- [6] Hawkins, D. I., Best, J. B., Coney, K. A. (1986). Consumer behavior, Business Publications, INC.
- [7] Heinemann, M. (1974). Einkaufsstattenwahl und Firmentreue des Konsumenten, Verhaltenwissenschaftliche Erklärungsmodelle und ihr Aussagewert für das Handelsmarketing, Münster.
- [8] Monroe, K. B., Gultinan, J. P. (1975). Sequence of effects in store choice, A path analytic exploration of retail patronage influences. Journal of Consumer Research, 2-21
- [9] Olach, Z. (1999). A marketing szemlélete és gyakorlata, Ligatura Kft, p 268
- [10] Tietz, B. (1993). Zukunftsstrategien für Handelsunternehmen, Deutscher Verlag Frankfurt am Main.



## AZ ÜZLETI HÁLÓZATOK REJTÉLYES SZOFT ERŐFORRÁSA, A BIZALOM

*Piricz Noémi*

*Főiskolai tanársegéd – Dunaujvárosi Főiskola, PhD-hallgató – Miskolci  
Egyetem*

**A tanulmány célja elméleti alapvetés egy kutatás előtt, amely az üzleti hálózatok szereplőinek viselkedését vizsgálja. Konkrétabban mi a bizalom szerepe az üzleti kapcsolatok során. A szakirodalom áttekintése után bemutatom saját dinamikus, hipotetikus modelletem a bizalomról.**

**The aim of my paper is to create a theoretical base prior to investigate how companies behave as actors of business networks. More exactly what is the role of trust in the business relationship. Based on literature review I introduce my dynamic hypothetical model concerning trust.**

### **BEVEZETÉS**

Az üzleti célú kapcsolatok vizsgálatakor legtöbbször felmerül a bizalom fogalma is, amellyel először a szociál-pszichológia és a szociológia foglalkozott. A marketing tanulmányokban az 1980'-as években fordult elő és a következő évtizedektől egyre nagyobb figyelem fordul erre a témakörre. Annyira megnőtt az érdeklődés a bizalom vonatkozásai iránt, hogy 1994. és 1999. között a duplájára emelkedett a kapcsolódó publikációk száma. [1.]

A bizalom vizsgálata nyilvánvalóan megjelent a kapcsolati marketingben is. Grönross kapcsolati marketing definíciója szoros kapcsolatban áll a bizalom fogalmával: „Kialakítani, javítani és erősíteni a kapcsolatot az ügyfelekkel és más partnerekkel addig, hogy a részt vevő felek céljai találkozzanak. Ez elérhető az ígéretek kölcsönös betartása által.” [2.] A bizalom, illetve az elkötelezettség olyan központi tényezők, amelyek hozzájárulnak a sikeres kapcsolati marketinghez, mivel ezek a képességek közvetlen módon vezetnek együttműködő viselkedéshez, illetve olyan következményekhez, amelyek javítják a hatékonyságot, és a termelékenységét [3.]. Több, kapcsolati marketing témában végzett kutatási eredmény rávilágít a szervezetközi piacokon a bizalom szerepére

a vevői elkötelezettség kifejlesztése során, illetve kedvező magatartási formák indukálásakor [például 3. 4.].

A gazdasági életben bizalom jelentősége akkor válik nyilvánvalóvá, amikor az egyszeri üzleti tranzakció, folyamatos kapcsolattá alakul át. [5.] Egy kutatás szerint az üzleti kapcsolatok több mint a fele megbukik. [6.] Természetesen ennek számos oka lehet, egy másik tanulmány azonban arra mutat rá, hogy a stratégiai szövetségek egyharmada megbukik a kereskedelmi partnerbe vetett bizalom hiánya miatt. [7.] Az Egyesült Királyságban elvégzett felmérés szerint a stratégiai kapcsolatok 55 %-a felbomlik 3 éven belül. [8.]

Ezért a tanulmány körüljárja a bizalom definícióit, csokorba szedi a bizalom sokféle, közvetlen és bujtatott előnyeit, majd a bizalomhoz kapcsolódó elméletek felhasználásával azonosítja a bizalom tényezőit. Mindennek a célja egy átfogó modell kialakítása, amely igyekszik bemutatni a gazdasági életben megjelenő bizalom alkotó elemeit, a bizalom dinamikus folyamatait megragadva.

## 1. KI, MIT ÉRT BIZALOM ALATT?

A Magatartás-közgazdaságtan (más néven: Viselkedés-gazdaságtan) ötvözi a pszichológia, illetve a neo-klasszikus közgazdaságtan elemeit, de gyökerei egészen a XVIII. századig nyúlnak vissza. Ekkor Daniel Bernoulli (1738.) a várható hasznosságot vizsgálta, és az adott kimenetel valószínűségével súlyozta. Gondolatai azonban hosszú ideig nem gyakoroltak hatást az elméleti kutatókra. A bizonytalansággal és a kockázattal csak a XX. század elején kezdtek el komolyabban foglalkozni, többek között Frank Knight (1921.), aki szerint az egyes kimenetekhez jól meghatározható valószínűség rendelhető, és az a bizonytalanság, amikor még a valószínűségek sem ismertek.

Georg Simmel szociológus foglalkozott a bizalom tudományos igényű meghatározásával már a XX. század legelején, bár nem ez volt vizsgálódásainak fő célpontja. Szerinte a bizalom titokzatos, nagyon elvont fogalom, magas morális értéket képvisel, amely folyamatos megújulást igényel. Szociológiai aspektusból megközelítve Simmel rámutat arra, hogy a meggyőződés átmenet a tudás és az emberi tudatlanság között. „Másképp még a meggyőződés szociális formái is, attól függetlenül, hogy mennyire pontosan, vagy mennyire intellektuálisan vannak beágyazódva, megjelenésükkor néhány további misztikus, emberbe vetett hitet jelenthetnek.” [9.] Simmel feltételezi, hogy a bizalomban kell lennie valami másnak is; egy misztikus elemnek, amely hasonlít a vallásos hithez. Elméletében ezt az alkotóelem az összekötő

lányszem a visszaható, értelmező bizalmi alapok (jó okok), illetve a pillanatnyilag biztos feltételezések között.

Más szociológusok azt állítják, hogy a bizalom az egyén viselkedési bizonytalanságainak kockázatának az alapja [10.], együttműködést jelent [11.], és csökkenti a szociális komplexitást [12.].

Az üzleti életben a bizalmat egy-egy üzletfél hiteles viselkedése fejleszti ki, amely ennél fogva minimum két-szereplős folyamat; szükséges hozzá egy bizalmat adó, valamint egy bizalmat elnyerő üzleti partner. Ez a kapcsolat különböző szinteken valósulhat meg: személyek között, vállalkozások között, illetve cégek és személyek között. Valószínűleg ezek a szintek eltérő szabályszerűségekkel működnek, ennek beható vizsgálata azonban még nem történt meg. Többen feltételezik, hogy a bizalom szimmetrikus módon, reciprocitással valósul meg a gyakorlatban, de még ezt sem tudták igazolni. [13.]

Az üzleti kapcsolatok gazdasági, jogi, technikai, technológiai, szociális, illetve adminisztratív kötelekeket jelentenek. A kapcsolati marketing szerint az érintett felek megosztják közös érdekeiket, és valamilyen közösséget alkotnak. A kapcsolatok általában nem egy csereügyletre koncentrálódnak, hanem a folyamatokat befolyásolja az állandó változás, valamint az alkalmazkodás. [14.] Moddy egyszerűen „a társas viszony leghomályosabb mozgatórugójának” hívja a bizalmat [15. 18.o.], míg más megnevezésben kenőanyag, vagy a kapcsolatok ragasztója. [16.]

Chiles és McMackin azt állítja, hogy a bizalmat generáló tényezők három, úgy nevezett fordító lencsén keresztül tekinthetők át. [17.] Ezek a szociális normák, a szociális beágyazottság, és a racionális gazdaságtan. Az első két szűrő a morális kötelezettségekhez tartozik, amelyekben viszont benne rejlenek a – bizalmat létrehozó – szociálisan beágyazott tranzakciókban. Ezek a körülmények pedig korlátozzák az opportunistá viselkedést. Az utolsó szűrő, a racionális gazdaságtan esetében azonban a bizalom gazdasági számítások révén jön létre, amikor a szereplők saját érdekeiket keresik. A gazdasági perspektíva tulajdonképpen a számítás-alapú bizalom elmélete, amely azt jelenti, hogy az egyének bizalmi választásai megjósolhatók, mivel azok racionálisan származtatott költségeken és előnyökön alapulnak.

A bizalom kialakulásának forrása lehet üzleti kalkuláció, múltbéli tapasztalat, üzleti előrejelzés, a másik fél bizonyos képességei, vagy úgy nevezett származtatott bizalom, amikor egy minősítő cég, vagy egy állami intézmény hitelesítése következményeként teremődik meg a bizalom. [18.]

A bizalom fogalmát *A magyar nyelv értelmező szótára* a következőképpen határozza meg: “Valakinek az olyan személyre irányuló érzése, akinek becsületességéről, helytállásáról, jó képességeiről, szándékainak helyességéről, segítőkészségéről meg van győződve.”

A bizalom részletesebb, gazdasági oldalról történő megközelítése során, jelenleg két alapvető kiindulási ponttal találkozhatunk: a hiten alapuló, illetve a kockázat-alapú definíció. Az utóbbi gondolkodásmód egyik képviselője Kumar. Nézőpontja szerint a bizalom alapja a másik félbe vetett hit, azaz a másíknak is érdeke a megbízhatóság, illetve az ígéretek megtartása. A megbízhatóság és az elkötelezettség tehát a legfontosabb tényezők ebben az esetben. [19.]

Doney és társai továbbfejlesztve ezt a gondolatot, a bizalomnak két szintjét különböztetnek meg: egyrészt a bizalom, mint hit és várakozások összessége, másrészt a bizalom tulajdonképpen annak a szándéka, hogy az üzleti partnerek a megállapodás szerint fognak majd cselekedni. [18.] Ez rámutat arra, hogy a bizalom egyszerre jelent egy vélekedést, valamint cselekvést is.

A bizalom definícióját Kumar fordított módon közelítette meg, azt vizsgálva, hogy a bizalom hiánya milyen károkat okozhat. [19.] Bár rövidtávon előnyösebb lehet az opportunista megközelítés, hosszú távon az együttműködésnek kell meghatározónak lennie:

1. A tisztességtelen módon való együttműködés könnyen visszaüthet, ha változnak az erőviszonyok, körülmények. Kumar példaként a kiskereskedelmi láncok, és a gyártók közötti változó erőpozíciókat hozza fel.
2. Ha valaki folyamatosan visszaél erőfölényével, arra készíti, kényszeríti partnereit, hogy azok alternatív üzleti megoldások után nézzenek. Kumar tapasztalatai szerint az egyik ilyen megoldás a fúzió.
3. Az üzleti partnerek közötti együttműködés a legjobb mód arra, hogy a fogyasztók igényeit a legmagasabb szinten, a legkisebb költségek mellett elégítsék ki. A Just-in-Time-rendszer világosan mutatja, hogy a szoros együttműködés milyen jelentős költségmegtakarítást eredményez. [19.]

Több kutató azonban azt a véleményt képviseli, hogy a bizalomnak van egy kognitív oldala, amikor az ügylet előtt az egyik fél úgy véli, – az akarja gondolni – hogy a beszállító őszintén és hitelesen fog viselkedni. Ezzel tehát a bizalom vizsgálatában megjelenik az akaratlagosság is. [3.] Moorman, Zaltman és Deshpandé meghatározása szerint a bizalom „akarat arra vonatkozólag, hogy számít üzleti partnerére, akiben megbízik”. [20. 315.o.] Azt a tényt, hogy az érzelmi alapú bizalom kialakulásához bizonyos kognitív előzmények is hozzájárultak McAllister kutatásai is bizonyították.

Das és Teng kockázat-alapú megközelítéskor a bizalom alatt az egyik fél pozitív feltételezését értik, amely szerint megváltozott körülmények ellenére sem fog adott üzletfele opportunistá módon viselkedni. [21.] Ez a feltételezés természetesen önkéntes és bizonyos sérülékenységet is magában foglal. A bizalom tehát ebben a megközelítésben ott kap jelentősebb hangsúlyt, ahol a kockázat mértéke is nagyobb.

Egy kicsit más perspektívából szemlélve a bizalmat, jelenthet észlelt jóindulatot, valamint hihetőséget. [13. 22.] Tehát „bizalom akkor jön létre, amikor egy cég úgy gondolja a partneréről, hogy az őszinte és jóindulatú. [22.] Ezért a bizalom első dimenziója az üzleti partner objektív szavahihetőségével foglalkozik, azzal az elvárással, hogy a másik fél szava, vagy írott állítása hihető. A második dimenzió jóindulat olyan mértéke, amelynél az üzleti partner őszintén érdeklődik a partner jóléte iránt, illetve a kockázat menedzselhetetlen foka, ahol az üzleti kapcsolat fejlődése és adaptációja elképzelhetetlen bizalom nélkül. [23.] A bizalom, mint kockázatvállalási akarat más szerzők elméletében is megjelenik. [24. 3.] Morgan és Hunt véleménye szerint a meggyőződés „az üzleti partner hite arra vonatkozólag, hogy a folyamatban lévő üzleti kapcsolat olyan lényeges, hogy annak fenntartására maximális erőfeszítést biztosít; tehát az elkötelezett üzletfél meg van arról győződve, hogy az (adott) üzleti kapcsolat kiállja a bizonytalanság próbáját” (1994, 29.o.) és szerintük az elkötelezettség központi tényező a cég minden üzleti kapcsolatában. Hozzáteszik azt is, hogy „amikor mind az elkötelezettség, mind a bizalom jelen van, az ösztönzi a hatékonyságot, és a termelékenységet.” [3. 29. és 30.o.] Ganesan és szerzőtársi szintén megerősítik azt, hogy „a bizalom gyakrabban tapasztalt következménye egy kapcsolat iránti elkötelezettség.” [25. 440.o.]

A bizalmat egy pszichológiai állapotként is fel lehet fogni, amely magában foglalja azt a toleranciát, ami cselekvési szabadságot ad a másik félnek bizonyos körülmények között. De a „bizakodás egy dinamikus képességnek is tekinthető, vagyis a bizakodási cselekvések olyan vele járó folyamatok, amelyeket a szervezetek azért mozgósítanak, hogy integrálják, újra kialakítsák, gyarapítsák és aktiválják a forrásokat. Ez egy 'meta'-képesség, mivel potenciális hatással van a másik fél folyamat-képességeire, mint például szövetség kialakítása és döntéshozatal. Mindazáltal a bizalom ikertestvére a kockázat, illetve a bizakodás ikertestvére a cselekvés szabadsága.” [36. 23.o.] “A bizalom pszichológiai állapotához szükséges feltétel, hogy a másikban megbízó személy viselkedésének potenciálisan negatív következményei is legyenek.” [1. 678.o.]

Mayer és Davis viszont különbséget tesz a bizalom, a megbízhatóság, a kiszámíthatóság, illetve az együttműködés között. Értelmezésükben a bizalom azt jelenti, hogy az egyik fél számításba veszi a dolgok lehetséges kimenetelét és – ezek szerint – logikai úton jut arra, hogy bízik a másik félben. [27.] Szerintük a megbízhatóság a másik fél korábbi viselkedésének eredménye, ezek alapján fog bízni benne (vagy éppen nem). Az utóbbi a múltra koncentrál, míg a korábbi feltételezés inkább a jövőre. Elméletükben határozott különbség figyelhető meg a bizalom és a kiszámíthatóság között, ez az elválasztó tényező az önkéntes sebezhetőség, amely természetszerűleg hiányzik a kiszámíthatóság fogalmi meghatározásánál.

Az előbbieket alapján a bizalmat az alábbiakban határozom meg: kiszámítható, kockázat-csökkentő, kapcsolat-alapú, folyamatosan változó gazdasági környezetbe ágyazódott szoft erőforrás. Ez a fogalom magában foglalja a jó hírnevet, valamint akaratot kockázat vállalására [27. 28. 29. 30.], illetve beletartozik az üzleti partner megbízható viselkedése, az elkötelezettség hitelessége miatt. [30. 31. 32.]

## 2. A BIZALOM JELENTŐSÉGE

A szervezeten belüli marketing kérdései alkalmasak a bizalom kutatására, különösen az eladásösztönzés és a csatorna menedzsment aktuális problémái esetén, amikor kulcskérdés lehet a bizalom kialakulása az eladók és vevők között. A beszállító nyilvánvalóan akkor bízik üzleti partnerében, továbbá azért vállal valamilyen befektetést (vagy befektetéseket), mert a jövőben ebből a kapcsolatból számára előnyök származhatnak. A kapcsolati funkciók ismerete mindkét felet abban fogja segíteni, hogy tudják világosan definiálni elvárásait, valamint olyan stratégiákat építsenek ki, amelyek megteremtik a bizalmat, és a kapcsolat során megvalósul a közös értékteremtés is.

A 1. számú Táblázat összefoglalja a bizalom szerteágazó eredményeit, amelyek túlnyomó részben közvetett módon befolyásolják, növelik az ilyen módon „kedvezményezett” vállalatok bevételeit, eredményeit.

Sherman szintén arról számol be, hogy stratégiai szövetség kialakításakor a sikertelenség leggyakoribb oka a bizalom hiánya. [7.] Ráadásul a bizalom észlelése sarokkövi stratégiai kapcsolat során. [33.] A kereskedelmi partnerek közötti bizalom hiánya a tranzakciós költségeket elviselhetetlenül magas szintre emeli fel. Ilyen üzletfelek kapcsolatában szinte lehetetlenség az érték-teremtés megvalósítása, valamint az ellátási lánc olyan hatékonyság,- és termelékenység-növelő eszközei, mint a

beszállító által működtetett készletgazdálkodási rendszer, cross-docking, közös tervezés, előrejelzés és feltöltés (CFPR: collaborative forecasting, planning and replenishment) alkalmanként hatástalanná válnak.

Összefoglalva tehát a fentieket, a bizalom számos előnyt nyújt az érintett üzletfelek számára, amelyek értékessé teszik számukra az adott kapcsolatot.

***1.sz. táblázat:***  
A bizalom eredményei

ösztönzi a hatékonyságot, és a termelékenységet	[3.]
kapcsolat iránti elkötelezettség	[25.]
a személyek tartós erőfeszítései a kapcsolat fenntartásáért	[3. 13. 20. 22. 34.]
csökken a konfliktus szint	[35. 3.]
nem-kényszerítő erő	[3.]
nagyobb lehetőség a források olyan elosztására, amely a bizalmat élvező partnernek kedvez	[34. 36.]
a tranzakciós költségek csökkenése	[37. 38.]
kockázat csökkenése	[21. 27.]
az üzleti partnerek szerepének újragondolása, ezáltal jobb együttműködés, illetve esély újabb szerződésre	[26.]
könnyebb a partnert meggyőzni, valamint befolyásolni	[39. 40.]
nagyobb teljesítmény, több értékesítés	[41. 42. 18. 19.]
az együttműködő magatartás ösztönzése, és a kapcsolat folyamatossága	[43. 13. 19.]

Forrás: Saját szerkesztés

### 3. A BIZALMAT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK

A következő alfejezetek két olyan elméletet mutat be röviden, amelyek kapcsolódnak a bizalom fogalmához, amikor azt gazdasági oldalról vizsgáljuk. Úgy gondolom, hogy a következő elméletek segítséget nyújtanak a bizalmat alakító tényezők azonosításához. Az egyik elmélet a társadalmi csereelmélet, míg a másik a tranzakciós költségek elmélete.

#### 3.1 A társadalmi csereelmélet és a bizalom kapcsolata

A társadalmi csereelmélet (*social exchange theory*) gyökerei a közgazdaságtan, a pszichológia, továbbá a szociológia területein találhatóak. Ez a teória egy olyan szociál-pszichológiai és szociológiai perspektívát nyújt, amely a szociális változást, valamint stabilitást a résztvevő felek megtárgyalt cseréinek folyamataként írja le. Azt állítja, hogy minden emberi kapcsolatot a ráfordítások, illetve előnyök elemzése formál meg. A társadalmi csereelmélet leggyakrabban idézett képviselője Homan, aki "Social Behavior as Exchange" című tanulmányában a társas kapcsolatokat közvetlenebb és nyilvánvalóbb hasznuk alapján szemléli. [44.] Az elmélet szerint az egyének olyan tranzakciókban vesznek részt, amelyek számukra haszonnal járnak, reciprocitást tételeznek fel, és a kapcsolatok addig tartanak, amíg a részt vevő felek egymás számára a másik által értékelt forrásokat, vagy valamilyen előnyöket, jutalmat képesek nyújtani.

Peter Blau a mikro szinten megfogalmazott elméletet kutatásai eredményeként makro szintre emelte, és arra a következtetésre jutott, hogy a szociális csereelmélet áthatja a szociális világot, egy végtelen csere-sorozatot alkotva. [45.] Ezek a cserék magukban foglalják a pénzeszközöket, az elméletek, ötletek, illetve a kommunikáció cseréjét is.

Ez a bizakodó viselkedés a közös bizalomhoz vezet el. [45.] Simmelhez hasonlóan Ganesan szintén feltételezi, hogy a bizalmi kapcsolatok szimmetrikusak. Az észlelt bizalom tehát egy kettős, páros fogalom, amelyet reciprocitás jellemez, még akkor is, ha ez a szimmetria nincs minden esetben megerősítve. [13.] Huemer nézete szerint a partnerek közös bizakodása elmozdítja a partnereket a korábbi megszokásokból, folyamatokból valami kevésbé kiszámítható irányába. „A bizalom lényege az a képesség, amely a szabályoktól, és megszokásoktól eltérő cselekvések elfogadását jelenti, s ezáltal csökkenti a kiszámíthatóságot.” [46. 24.o.]

Mindez azt is jelenti, hogy a bizalom alkotóelemeinek egyik átfogó csoportja a társadalmi csereelméletből származtatható.

### 3.2 A tranzakciós költségek elmélete és a bizalom

A tranzakciós költségek elmélete először Ronald Coase „A vállalat természete” című munkájához köthető. [47.] Ez az elmélet a menedzsment irányzatok harmadik nagy csoportjához, a szervezeteket nyílt rendszerként kezelő, Integrációs irányzathoz tartozik. Coase alapvető kérdései a vállalat létének az okára irányultak, illetve arra, hogy, mi determinálja a vállalat határait. Az elmélet szerint, ha nem lennének tranzakciós költségek, minden tevékenységet az egységek közötti cserén keresztül, azaz a piaci koordinációval végeznének. A tranzakciós költségek közé tartoznak a következők: a partner felkutatásának, majd a tárgyalások és a méltányos szerződések megírásának költségei, a szerződésben foglalt teljesítmények szintjének nyomon követése, a szerződésben ígértek kikényszerítése, a teljesítés elmaradásának kezelése, illetve a szerződésekkel kapcsolatos ellenőrzés. A piacok tökéletessége azonban a valóságban igen ritka, ezért léteznek olyan szervezetek, amelyek ezt a tökéletlenséget hierarchikus koordinációval küszöbölik ki. [30.]

A tranzakciós költségek elméletéhez kapcsolódóan Dyer két, az üzleti tranzakciók cseréjét irányító, ún. koordinációs, vagy irányítási mechanizmust hangsúlyoz:

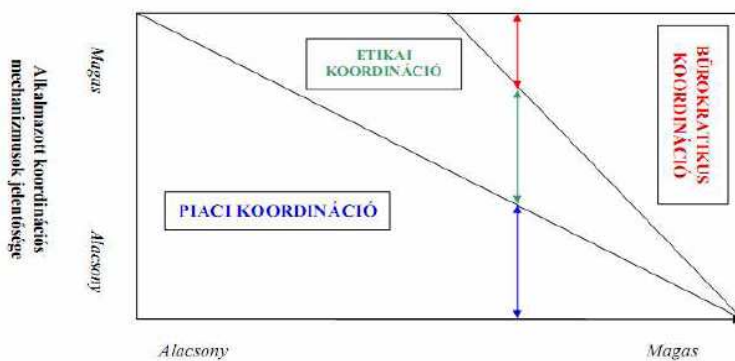
1. A piaci tranzakciót irányító mechanizmus az ún. *piaci koordináció mechanizmusa* a mögötte meghúzódó, koordinációt irányító eszközök a versenyeztetés és az ár, illetve a további feltételeket rögzítő piaci szerződés.

2. A termékek, és szolgáltatások cseréje ugyanakkor végbemehet a formális szervezeten belül is. A szervezeten belüli tranzakció mögött meghúzódó irányítási mechanizmus a *bürokratikus koordináció mechanizmusa*. Ez esetben az irányítási mechanizmus eszköze az utasítás, illetve az autoritás, melyet a tulajdonosi jog, mint irányítási eszköz alapoz meg. Jelentős változások figyelhetők meg a hagyományos, vertikálisan integrált vállalati működési modell esetében: tevékenységek kiszervezése és ezzel együtt az ún. hálózati működés modell kialakulása. Első pillantásra logikusnak tűnhet, hogy e változások együtt jártak a piaci koordinációs mechanizmusok jelentőségének növekedésével, illetve a bürokratikus koordinációs eszközök szerepének leértékelődésével. [31.]

Az előbbi elmélet továbbfejlesztéseként emlegetik az úgy nevezett etikai koordinációt, amelynek lényege a bizalom, mint irányítási eszköz.

A bizalom, mint koordinációs eszköz csökkenthet olyan tranzakciós költségeket, mint partnerkeresési, szerződéskötési, és monitorozási költségeket. Az etikai koordináció jelentőségének növekedése szintén összefügg a hálózati működés modelljének jellemzőivel, az együttműködő partnerek közötti függőség és ebből adódóan az együttműködésben rejlő kockázat szintjének emelkedésével.

A negyedik mechanizmus, az agresszív koordinációs mechanizmus: A társadalmi kapcsolatok irányításában, azok kezelése során nincs ún. koordinációs vákuum, tehát amennyiben az előzőekben tárgyalt mechanizmusok egyike sem vezet eredményre, úgy a felek közötti viselkedést az agresszív koordinációs mechanizmus dönti el. Ez igaz az üzleti hálózatok, illetve az ellátási láncok kapcsolatainak kezelése, irányítása esetében is. Itt az agresszív koordináció eszköze az erőfölény, mely számos forrásból származhat. Az üzleti szituáció kockázati szintje és a domináns koordinációs mechanizmus közötti kapcsolatot az 1. számú ábra foglalja össze.



*Az adott üzleti szituáció kockázati szintje*

**1.sz. ábra:** A piaci, az etikai és a koordinációs mechanizmus jelentősége [48.]

A tranzakciós költségek elméletének mindegyik viselkedési feltételezéséhez kapcsolódik a bizalom, továbbá a bizalom és az opportunistá viselkedés összefüggéseit több kutató is publikálta. [49. 50.] Az opportunistá magatartás mögött az a feltételezés rejlik, mely szerint feltehetően létezik olyan szereplő, aki valamikor opportunistá módon fog viselkedni. Az opportunistá magatartás és a bizalom viszonyában, a bizalmat úgy is lehet definiálni, mint olyan várakozást, amely szerint a partner nem fog opportunistá módon viselkedni, illetve a bizalom növeli sebezhetőséget a partner opportunistá viselkedésének kockázatával szemben.

A bizalom, mint koordinációs eszköz, fejlődésének szakaszait Barney és Hansen a következő szintekben állapította meg:

### *1. Szerződéses szakasz*

Ez jellemző tökéletes verseny esetén, amikor könnyű a termékek helyettesíthetősége, és alacsony a partnerváltás költsége. A bizalom szintje ekkor alacsony, de ahogy a tranzakciók időtartama nő, úgy növekszik a bizalom is.

### *2. Hatalom szakasz*

Az egyik fél domináns szereplő valamilyen erőforrása miatt alakul ki. A hatalom a felek közötti koordináló erőt jelent. Ekkor jellemző, hogy az egyik fél jobban függ a másiktól, az alárendeltnek valamilyen módon fizetnie kell azért, hogy a domináns fél erőforrását használja. A szerződés szerepe kisebb, mint az előző szakaszban, továbbá a domináns szereplő bizalma nagyobb az alárendelt felé, mint azoké a domináns irányában.

### *3. Bizalom szakasz*

Ekkor már a felek közötti kölcsönös függőség elég erős ahhoz, hogy az opportunistá viselkedés egyik fél számára sem kifizetődő. Az üzleti partnerek hosszú távú együttműködésre törekednek, ezért közöttük a szerződések inkább csak jelképesnek nevezhetők. Azonban itt is megtalálhatók a vállalatok közötti hatalmi rések, de ezek olyan kicsik, hogy nem befolyásolják a bizalmat. Meg kell azt is jegyezni, hogy még ekkor is lehetséges a bizalom visszafejlődése. [51.]

Látható tehát, hogy a bizalom szorosan kapcsolódik a tranzakciós költségek elméletéhez, pontosabban annak szerves része.

## **4. A BIZALOM SZEREPE AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ÉRTÉKELÉSE SORÁN**

A szervezetközi kapcsolatok négy különböző formában jelentenek értéket, ezek mindegyike számos módon megvalósulhat. A négy „értékszállító” forma: 1) Személyes érték, amely a vevő-megtartásban mutatkozik meg. 2) Pénzügyi érték, amely a következő területeken mutat növekedést: hatékonyság, értékesítés, piaci részesedés, elfogadott ár. 3) Tudás érték, amely a piacismereten, az ötlet-generáláson, továbbá az innovációk keresztül fejeződik ki. Végül 4) stratégiai érték, amely a hosszú távú tervezés, illetve kiterjedt hálózatokba történő belépés formájában mutatkozhat meg. [52.] Ebből a felsorolásból most részletesebben az első ponttal foglalkozom, amely a disszertáció témájához szorosan kapcsolódik. Biggeman és szerzőtársa szerint a

személyes érték egy másik, viszonylagos eredményhez kapcsolódik, ez a nem-gazdasági elégedettség. Azt vették észre, hogy a személyes értékek jelenlétekor a felek hajlamosabbak az üzleti kapcsolat fenntartására, valamint a partner ajánlására másoknak is. [52.] Anderson és szerzőtársai szintén hangsúlyozzák, hogy az üzleti kapcsolat értéke „észlelt természetű”, ami azt jelenti, hogy szociális, vagy személyes értékek kapcsolódnak hozzá. [53.] Möller és Törrönen megjegyzi, hogy a kapcsolati előnyök gyakran jövő-orientáltak, ezért nehéz előre jelezni. [54.] Möller és szerzőtársa szerint két, létező szervezet üzleti kapcsolata során használt erőforrások hatékonysága nagyobb, mint két olyan szervezet erőforrás hatékonysága, amelyek külön-külön dolgoznak.

A kapcsolat által megvalósult érték származhat megosztott tudásból, technológiából, vagy egyéb forrásból. Wilson és Jantrania kapcsolati érték kialakításakor az alábbi három dimenziót javasolja: 1) Gazdasági dimenzió, amely az egyszerű költségcsökkentéstől „egy komplex egyidejű, kapcsolat-tervezés, amely költség-megtakarításon, tervezésen, vállalaton belüli és kihelyezett szolgáltatásokon, valamint a piaci idő csökkentésén keresztül teremt értéket”. [55. 62.o.] 2) Magatartási dimenzió, amely magában foglalja a szociális kötelekeket, a bizalmat és a kultúrát. 3) Stratégiai dimenzió, amely kifejleszti a kulcs kompetenciákat. [55.] Hozzáteszik, hogy minél közelebb van az üzletfelek kultúrája, annál inkább könnyebben jönnek létre hibrid kultúrák. Ford és szerzőtársa szintén megerősítik, hogy a kapcsolati érték túlmutat a pénzügyi megfontolásokon. [56.]

A tudás átadása, a hírnév előnyei, vagy hálózatban való részvétel magas értékű jellemzői az üzleti kapcsolatoknak. A kapcsolat által adományozott érték azonban szorosan kötődik a résztvevő egyének, a társadalmi szerepükhöz kapcsolódó személyes érzéseikhez. Az üzleti kapcsolatból várhatóan származó eredményeket befolyásolják a személyes hitek és attitűdök. [52.] Barnes megfigyelései szerint a vevői kapcsolatok speciális elemek, amelyekben az érték olyan formák tükröződik, amik túlmutatnak a vevő-megtartáson, valamint az ismételt vásárláson. [57.] A jelentős kapcsolatok érzelmi értékek megteremtésén alapulnak. Az érzelmi értékek formái lehetnek: közös előtörténet, értékek, célok, érdekek, hitek, az elkötelezettség érzése, bizalom, szociális támogatás, bizalmasság, és tisztelet. Sweeney és Webb kutatásai alapján hét kapcsolati előnyt azonosít: 1) Szimbiotikus előnyök, amelyek a felek megértéséből és együttműködéséből származnak. 2) Pszichológiai előnyök, amelyek a másik félbe vetett bizalomból adódnak. 3) Működési előnyök, amelyek a folyamatok javítására vonatkoznak. 4) Szociális előnyök, amelyek a kapcsolatot szociális környezetbe terjesztik ki. 5)

Gazdasági előnyök, amelyek költség-csökkentésben, továbbá megemelkedett eladásokban jelennek meg. 6) Stratégiai előnyök, amelyek által a felek javítják versenyelőnyüket. Végül 7) Vevői előnyök, amelyek azt jelzik, hogy a partnerek kezelése túlmutat a sztenderd érték dimenziókon. Sweeny és szerzőtársa még hozzáteszi, hogy a vevők és az eladók egyaránt profitálnak az üzleti kapcsolatból. [58.]

## 2.sz. táblázat:

A kapcsolati érték szakirodalmi összefoglalása

1) <b>Személyes érték</b> , amely a vevő-megtartásban mutatkozik meg. 2) Pénzügyi érték, 3) Tudás érték, 4) Stratégiai érték	[52.]
Az üzleti kapcsolat értéke „ <b>észlelt természetű</b> ” -> <b>szociális, vagy személyes értékek</b> kapcsolódnak hozzá.	[53.]
A kapcsolati előnyök gyakran <b>jövő-orientáltak</b>	[54.]
1) Gazdasági dimenzió, 2) <b>Magatartási dimenzió</b> , amely magában foglalja a szociális köteleket, a <b>bizalmat</b> és a <b>kultúrát</b> . 3) Stratégiai dimenzió,	[55.]
A vevői kapcsolatok túlmutatnak a vevő-megtartáson. A jelentős kapcsolatok <b>érzelmi értékeken</b> alapulnak-> közös előtörténet, értékek, célok, érdekek, hitek, az <b>elkötelezettség érzése, bizalom</b> , szociális támogatás	[57.]
1) Szimbiotikus előnyök, 2) <b>Pszichológiai előnyök</b> , amelyek a másik félbe vetett <b>bizalomból</b> adódnak. 3) Működési előnyök, 4) Szociális előnyök, amelyek a kapcsolatot szociális környezetbe terjesztik ki. 5) Gazdasági előnyök, 6) Stratégiai előnyök, 7) Vevői előnyök	[58.]
Az <b>észlelt érték</b> minden esetben a gazdasági (hasznosság) és <b>nem-gazdasági (iránytű)</b> dimenziók valamilyen együttese. Az észlelt érték nem-gazdasági összetevői, indikátorai a következők: a kapcsolati elkötelezettség változása, az üzleti kapcsolatban <b>érintettek viselkedés mintái</b> más kapcsolatokban is megvalósíthatóak, a társadalmi kapcsolatok és a társadalmi nyomás (kombinációja).	[59.]

Forrás: saját szerkesztés

Mandják a kapcsolati érték három szintjét különbözteti meg, tranzakciók, kapcsolati,- illetve hálózati szintet. „A hálózat szintjén az üzleti kapcsolat értéke a kapcsolat közvetett hatásainak a cserében résztvevők által észlelt értékét jelenti. A közvetett hatás azt jelenti, hogy az adott üzleti kapcsolatban történtek befolyással vannak más szereplőkre vagy eseményekre, illetve, hogy más szereplők, vagy események befolyásolhatják az üzleti kapcsolatot. Az észlelt érték minden esetben a gazdasági (hasznosság) és nem-gazdasági (iránytű) dimenziók valamilyen együttese (kombinációja).” [59. 62.o.] „A hálózat szintjén a vevő és a szállító észlelt értékének nem-gazdasági összetevői, indikátorai a következők: a kapcsolati elkötelezettség változása, az üzleti kapcsolatban érintettek viselkedés mintái más kapcsolatokban is megvalósíthatóak, a társadalmi kapcsolatok és a társadalmi nyomás.” [59. 63.o.] De a csereepizódok szintjén, a nem-gazdasági, azaz szociális tényezők között, a vevő által észlelt tényezők között szerepelnek a következők is: személyes kapcsolat, elégedettség a termékkel, és a termék-ellátás biztonsága. [60.]

A kapcsolati értékkel kapcsolatos legfontosabb megállapításokat az 2. számú Táblázatban foglaltam össze azzal a céllal, hogy kiemeljem a modellek nem-gazdasági dimenzióit. Ezek a tényezők – noha különböző elnevezéssel – mindegyik átfogó elméletben helyet kapnak. Jelentősnek tartom még azokat a kapcsolati értékre vonatkozó állításokat is, amelyek összefüggésbe hozhatók a bizalommal. Ide tartozik a hosszú távon való gondolkodás, az észlelt jelleg, illetve a viselkedési minták fontossága.

## 5. A BIZALOM MODELLEZÉSE

„Az üzleti kapcsolatot azonban nemcsak az epizódok, a sajátosságok, és az atmoszféra határozza meg, hanem az érintettek más viszonyai is. [62.] Pontosabban azok az egyéb, üzleti vagy társadalmi kapcsolatok, amelyek közvetett módon befolyásolhatják az érintettek egymással szembeni viselkedését. Ez a hálózati hatás kapcsolja össze, ágyazza be az üzleti kapcsolatot a saját üzleti hálózatába.” [59. 67.o.]

Ahogy korábban már említettem az üzleti kapcsolat értékét vizsgáló többi szerző is (lásd a 2. Táblázat) kiemeli a fogalom nem-gazdasági oldalát. Sőt néhányan konkrétan a bizalom jelentőségét is hangsúlyozzák. Elméleti modellem végpontja tehát az üzleti kapcsolat értéke, amelyet minden valószínűség szerint befolyásol a bizalom.

### **5.1 A tranzakciós költségek elméletéhez kapcsolódó bizalmi tényezők**

A tranzakciós költségek elméletének aspektusából a kapcsolat-specifikus befektetésekkel, az üzletfél viselkedési bizonytalanságával, valamint az információ csere bizalomra gyakorolt hatásával fogok konkrétan foglalkozni.

A tranzakciós költségek elméletének képviselői egyetértenek abban, hogy a bizalom csökkenti a tranzakciós költségeket. Mindazáltal a tranzakciós költségek szintje és állapota szintén hat a bizalomra. A folyamatos, szervezetek közötti kölcsönhatás során a bizalom lehet előzménye, de következménye is tranzakciós költségek körébe tartozó tényezőnek. A bizalom tehát kapcsolat-alapú elmélet, amelyet létrehoznak, erősítenek, vagy gyengítenek az üzleti kapcsolathoz tartozó tevékenységek. [62.]

A bizalom, egymásrautaltság, és a kockázat összefüggéseinek vizsgálatának eredményeként ma egyre gyakrabban beszélünk ún. kapcsolat-specifikus befektetésekről. Ezek olyan beruházások, „melyek az adott partnerkapcsolat működésének támogatása érdekében kerültek kivitelezésre, s melyek más kapcsolatba nem, vagy csak jelentős értékvesztéssel vihetők át.” [48.]

Más, kissé hasonló meghatározás szerint a kapcsolat-specifikus beruházások, vagy beruházás specifikusság (specific asset investment or asset specificity) olyan fizikai és humán erőforrás beruházásokat takar, amelyek egy konkrét üzletfél problémájának megoldásához készültek, és amelyek visszavonása, áttelepítése jelentős költségeket jelent. [63.] Ide tartozhat például a kutatás-fejlesztés területén megvalósított kapcsolat-specifikus beruházás, illetve a vállalat-specifikus tudáshoz, ismerethez kapcsolódó beruházás.

A kapcsolat-specifikus beruházásokat nem egyszerű visszavonni, mivel költségnövelő biztonsági problémákat okozhatnak. Ezáltal, ha egy vállalat folyamatosan aggódik a tranzakciós költségei miatt, kapcsolat-specifikus beruházásai önmagukban okot adhatnak arra, hogy ne bízson üzleti partnerében. Más szavakkal, a nehezen áttelepíthető, kapcsolat-specifikus beruházások kétkedővé tehetik a vállalatot az észlelt további nehézségek miatt. Ebből a szempontból nézve a vállalat kétkedése, aggódása logikusan vezethet el a bizalmi szint csökkenéséhez.

A viselkedési bizonytalanság egyik definíciója szerint „a partner viselkedésének, vagy változásának előre jelezhetőségének a hiánya”. [64.] Ezáltal a viselkedési bizonytalanság értékelési nehézséget jelent a szerződés teljesítésének elemzésekor, ami következképpen

alkalmazkodási problémákhoz vezet. [62. 65.] Kwon és Suh kutatásai szerint a viselkedési bizonytalanság csökkenti az üzleti partnerbe vetett bizalmat, mivel teljesítmény-értékelési zavarokat okoz. A viselkedési bizonytalanság bizalomra, illetve ebből következően általában, az üzleti döntésekre gyakorolt hatása egyre fontosabbá válik az örökösen változó globális gazdasági, politikai és társadalmi környezetben. Ennek következményei elsősorban a következő tranzakciókban, közeli és a távolabbi jövő üzleti folyamatokban jelentkezhetnek. Folyamatos, kétoldalú kommunikációnak kellene csökkenteni az ellátási lánc tagjai között meglévő bizonytalansági szintet. [62.] A viselkedési bizonytalanság és a bizalom közötti kapcsolat során gyakran teljesen, vagy részben közvetítő tényező az elkötelezettség. [pl. 3. 66. 67.68.]

Droege, Anderson és Bowler azt kutatták, hogy a bizalom milyen szerepet játszik a szervezeten belüli információáramlásban. [69.] Arra a következtetésre jutottak, hogy az egyének és a csoportok között úgy nevezett strukturális rések alakulnak ki. Ebben a rendszerben a rések eltüntetésében, a menedzsereknek kiemelkedő szerepük jut a kapcsolati „hidak” kiépítése által, amely során a bizalomra kell támaszkodniuk.

Huemer Erőforrások aktiválásának dinamikus modellje (Resource-Activity Dynamics model, RAD) Itami elméletét integrálja saját bizalom elméletébe. [26.] Ahhoz hogy a cég megvalósíthassa stratégiáját, erőforrásokra van szüksége, ezért a modell első körében az eladó és a vevő realizálja, megtanulja az ügyletet érintő szokásokat és folyamatokat, mialatt a bizalom is kiépül. Ebben a periódusban mindkét fél fő célja, hogy megértse és kövesse az írott, s az íratlan szabályokat. A második körben az érintett üzleti partnerek mozgósítják az éppen kifejlődött bizalmat, és ezzel a bizakodással képesek „újra definiálni szerepüket a kapcsolatban”. Mindez mérhetően, továbbá pozitív módon javítja teljesítményüket és folyamatos, hosszú távú kapcsolatot jelezhet. [26.]

Huemer modelljében is jelentős szerepet kapott a különféle információk cseréje, amivel csökkenteni lehet a kockázatot és hozzájárul a bizalom kialakulásához. Több szerző is kiemeli az információ-megosztás fontosságát, pontosabban a sikeres ellátási lánc kulcstényezőjének tartják. [70. 71.] A bizonytalanság mérséklésére, illetve stratégiai szövetség kiépítésére irányuló számos megoldási javaslat között szerepel például a Közös tervezés, előrejelzés és feltöltés (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment - CPFR), annak érdekében, hogy kontrolálják és menedzseljék az információáramlást, amellyel csökkenteni lehet az információ változékonyságát, illetve torzulását. Ugyanis gyakori probléma, hogy az

ellátási láncon belül nem osztanak meg olyan kritikus információt a lánc összes tagjával, ami hozzájárulna az optimális döntések meghozatalához. Ezért Kwon és Suh feltételezik, az információ megosztása csökkenti az üzleti partner viselkedési bizonytalanságát, ezzel pedig indirekt módon növeli az ellátási lánc tagjai közötti bizalmat. [62.] Az üzletfelek közötti nyitott és rendszeres kommunikáció a bizalmi alapú kapcsolatok alapvető jellemzője, amely hozzájárul az együttműködő viselkedés kialakulásához. [72. 73.]

## **5.2 A társadalmi csereelmélethez tartozó bizalmi tényezők**

A bizalom alkotóelemeinek másik nagy csoportját a szociális csere-elmélet adja, amely a folyamatos cseréken keresztül hozzájárul a bizalom kialakulásához. [45.] Ebbe a csoportba a következő tényezők tartoznak: a partner hírneve, észlelt konfliktus, valamint észlelt elégedettség.

Warren Buffet ismert mondása szerint 20 év kell a hírnév kiépítéséhez, de annak lerombolásához elég öt perc is. Általában tehát a bizalom kifejlődéséhez bizonyos időre van szükség. Olyan kapcsolatok, és kapcsolati hálóak esetén, amelyek a világhálón alakulnak ki, nagy jelentősége van az időnek. Ilyen helyzetekben különösen nehéz a bizalom kialakítása. [54.] A bizalom és az idő kapcsolatát ezért az alábbi feltevés útján fogom vizsgálni:

A szakirodalom a bizalom következő előzményeit azonosította eddig:

- ◆ az üzleti partner személyes tulajdonságai, mint például becsületesség, őszinteség, morális tisztesség, nyíltság, és empátia; [20.]
- ◆ megbízhatóság, vonzódás a bizalmat nyújtó üzletfél felé; [20. 39. 40.]
- ◆ kapcsolat-specifikus beruházások; [13.]
- ◆ a partnerek közötti hasonlóság, valamint olyan közös értékek, amelyet a másik fél is követ; [3.74.]
- ◆ egybevágó célok; [75.]
- ◆ hírnév; [13. 75. 76.]
- ◆ a partner szervezeti struktúrája, kultúrája; [26.]
- ◆ a csereügylet tárgyának jellemzői, különösen a komplexitás bizonyos fokán, illetve jellemzően, amikor valamilyen ok miatt nehézkes a minőség színvonalának megállapítása. [26.]

A bizalom tehát összefügg a piaci hírnévvel is, ám Raimondo értelmezésében a bizalom egyik következménye a jó piaci hírnév. [77.] Mindenesetre a hírnév megszerzéséhez, kiharcolásához időre van szükség, ez leggyakrabban hosszú távú folyamat.

Kiváló hírnévvel rendelkező cégek képesek vevőik bizalmát erősíteni, valamint csökkenteni az észlelt kockázatokat a szervezeti teljesítményének, illetve termékeinek, szolgáltatásainak minőségének megítélésakor. Ezáltal a vevők hajlamosabbak azokat a vállalatokat inkább észrevenni, amelyeknek kedvező hírnevük van, mint amelyek megbízhatók. [68.] Másrészt a vevők valószínűleg hamarabb észlelik a kedvező megítélésű cégeket számos, egymással kölcsönhatásban lévő jellemző miatt; hihetőség, hitelesség, felelősség, megbízhatóság. [78.] A szervezeti vevők a másik félbe vetett bizalmukat alapozhatják annak hírnevére, amikor a konkrét üzleti partnerrel történő tranzakció költségeit és előnyeit értékelik. [79.] Végül pedig a vállalati hírnevet gyakran „rugalmas erőforrás”-ként azonosítják, amelynek kialakítása nemcsak jelentős időt, hanem olyan befektetést igényel, amelyet viszont könnyű szétrombolni. [80.] Tehát a hírneves cégektől megfelelő viselkedést várnak el, és ez a szervezet várhatóan kevésbé fog kedvezőtlen magatartásba kezdeni, ezzel pedig erősíti vevőinek beléje vetett bizalmát. [68.]

Több szerző felfogása szerint a konfliktus ellenpontja az együttműködés. Miért alakulnak ki konfliktusok az üzleti partnerek között? A legkézenfekvőbb válasz az állandó változás, politikai, jogi, gazdasági és társadalmi szinten egyaránt. Másrészt a változások erősödése, és állandóvá válása mellett az üzleti hálózatokba való integrálódás nemcsak új lehetőségeket, hanem váratlan konfliktus helyzeteket is magával hozhat. Előfordulhat, hogy egy-egy új hálózatban korábbi versenytársával kell a cégnek együttműködnie. [81.] Gadde és Håkansson azt állítja, hogy együttműködés, konfliktus és verseny létezhet egymás mellett. [82.] Szerintük egy hálózaton belül a beszállítók versenyeznek, de egy másik helyzetben együttműködhetnek. Ennek észrevételéhez nemcsak a hálózaton belüli, központi vállalat perspektívájából kell vizsgálgódnia, hanem a beszállítók közötti, nem centrális viszonyokat is.

A konfliktust folyamatként, széles látókörűen szemlélve, annak megoldásához szükséges a kiváltó okok megértése. Konfliktus megoldási módszereknél gyakran említik harmadik fél, vagy közvetítő bevonását, vagy megalapozott kommunikációs program kialakítását. [83.] Vaaland és Håkansson megkülönböztet formális és informális vezetési mechanizmust. [84.] A formális vezetési mechanizmushoz tartozik a hatalom, tekintély, valamint az ösztönzési mechanizmusok, míg az informális vezetési mechanizmus a bizalomra épül. Mindezeket túl Kemp és Ghauri azt állítja, hogy a bizalom és azok a normák, amelyek a hosszú távú fejlődés eredményei, csökkentik a konfliktus lehetőségét. [85.] Ezt a

nézetet erősíti meg Hausman is, aki hosszabb időtartamú kapcsolatnál kevesebb kényszert és kevesebb konfliktust talált. [86.]

Az elkötelezettséget, a bizalmat és az elégedettséget gyakran úgy emlegetik, mint az üzleti kapcsolat minőségét meghatározó kulcsfontosságú tényezőket. [66.] Ahogy korábban, a „Az üzleti kapcsolatok értéke” című fejezetben említettem, Biggeman és szerzőtársa elméletének szintén része a nem-gazdasági elégedettség, amely a személyes érték egy másik, viszonylagos eredményhez kapcsolódik. A tapasztalatnak szintén jelentős befolyással van a vevői elégedettségre és természetesen minél elégedettebb a vevő, annál valószínűbb a kapcsolat fennmaradása. [87.]

Chiou és szerzőtársai a következő okok miatt gondolják azt, hogy a bizalom előfeltétele az elégedettségnek: 1) Ha a vevő nem bízik a szolgáltatójának minőségében a korábbi tapasztalatai miatt, akkor szinte biztos, hogy elégedetlen lesz a szolgáltató újabb teljesítményével is. 2) A szociális cserelmélet alapján a vevők tranzakciót megelőző bizalma közvetlenül hatással lesz a vásárlás utáni megelégedettségével. Ezáltal a felhalmozódott bizalom észlelések valószínűleg befolyásolják az elégedettséget (noha lehetséges, hogy ez a kapcsolat oda-vissza működik). [69.]

A szolgáltatások számos területén a bizalom bizonyult a legfontosabb tényezőnek. Ez magában foglalja a csökkenő aggodalom érzését, valamint a kiszámíthatóság tudatát. Chiou és szerzőtársai azt tapasztalták, hogy amikor a vevők ezeket érezték, elégedettségük növekedett. [69.] Vizsgálódásaik azt is bebizonyították, hogy a vevők bizalma a szolgáltatások területén pozitívan hatott az eladóval kapcsolatos, általános elégedettségükre. Másrészt az is megállapítást nyert, hogy az általános megelégedettségéből adódó bizalmi kapcsolat erőssége nagyobb, ha nagyobb tudás, több ismeret áll mögötte.

### ***5.3 Az ágazati és a kulturális különbségek bizalomra gyakorolt hatásai***

A bizalom alkotóelemeinek vizsgálata során a változók harmadik csoportjába az ágazati és a kulturális különbségeket soroltam.

Nyilvánvaló, hogy a közgazdaságtan különböző ágazatai jellegzetes tulajdonságokkal rendelkeznek. Ebből a tényből kiindulva, valamint a bizalom szakirodalmának áttekintése után az a vélemény kezd körvonalazódni bennem, hogy a bizalom működése – ezért meghatározása is – eltérő lehet gazdasági ágazatonként. Például az építőiparban a szerződések gyakran viszonylag rövid-távú pénzügyi megfontolások által vezéreltetnek, amelyek nem-együtműködő, gyanakvó attitűdöt vonnak

maguk után, továbbá versengő ajánlattételt. [88.] Miközben vetőmag kereskedelemmel foglalkozó cégek – érthető módon – úgy gondolják, hogy a bizalom üzletmenetük éltető eleme. [89.] Egy kisebb, sikeres, magyarországi vetőmag-kereskedő cég honlapot sem tart fenn, mivel vevőit már ismeri, a velük, illetve az új, potenciális vásárlókkal személyesen tárgyal, inkább elutazik az ország bármelyik pontjára. Kopasz Marianna hasonló véleményt képvisel, mely szerint: „léteznek az egyes szakágazatokra jellemző olyan technológiai sajátosságok és/vagy termékjellegzetességek, amelyek eltérő mértékben tartanak igényt a szállító és a vevő közötti kooperációra, s amelyek így eltérő bizalomszintet valószínűsíteneek. Az tehát a hipotézisünk, hogy a vevők iránti bizalom szintje szakágazatonként eltérő.” [90. 75.o.]

Egy 2003-ban, Magyarországon végzett, 246 cégre kiterjedő kutatás eredményei szerint a gépipari vállalkozások 46 százaléka jellemezhető a szerződéses bizalom magas szintjével (azaz szóbeli megállapodás alapján is hajlandó elkezdni a teljesítést), addig a másik végletet jelentő alapanyag- és vegyipari cégek esetében mindössze a vállalkozások 29 százalékaról, az egyéb nem feldolgozóipari szakágazatokba tartozó vállalkozásoknak pedig 27 százalékaról mondható el ugyanez. [75. 79.o.] A leíró statisztikák szerint a koncentrált piacra termelő vállalkozások aránya a könnyűiparban a legmagasabb s az élelmiszeriparban a legalacsonyabb. Kopasz kutatása során azt tapasztalta, hogy minél inkább bizalommal viseltet a vállalkozás vezetője az emberek iránt általában, annál gyakrabban kezdett azt általa vezetett vállalkozás gyártást, illetve szolgáltatás nyújtását szóbeli megállapodás alapján.

A bizalmat szélesebb kontextusba helyezve szükséges foglalkozni a kulturális vonatkozásokkal is. Georg Simmel kultúrára vonatkozó megfigyelései magukba foglalták a bizalom felépítését, ami által egyre kevesebb személyes tudás mellett elvárt a másik ember iránti bizalom. „A tradíciók, az intézmények, a közvélemény ereje, valamint a pozíciók meghatározása, - amelyek elkerülhetetlenül megbélyegzik az egyént – ezzel olyan szilárd és megbízhatóvá válnak, hogy bárki megismeri néhány biztos, külső jelből a másik embert azért, hogy meglegyen a közös cselekvéshez szükséges bizalom.” [9. 319.o.]

Håkansson és Snehota az üzletfelek közötti interakció kulturális természetét a kialakult kapcsolatokban látja, amelyek magukban foglalják a szélesen értelmezett tanulást, a szociálisan felépülő értelmezést, illetve a bizalom kifejlődését. [91.] Az IMP Group (Industrial Marketing and Purchase Group) arra hívja fel a figyelmet, hogy egy cég azon képessége – amellyel meg tudja törni a kulturális korlátokat, és szoros kapcsolatot

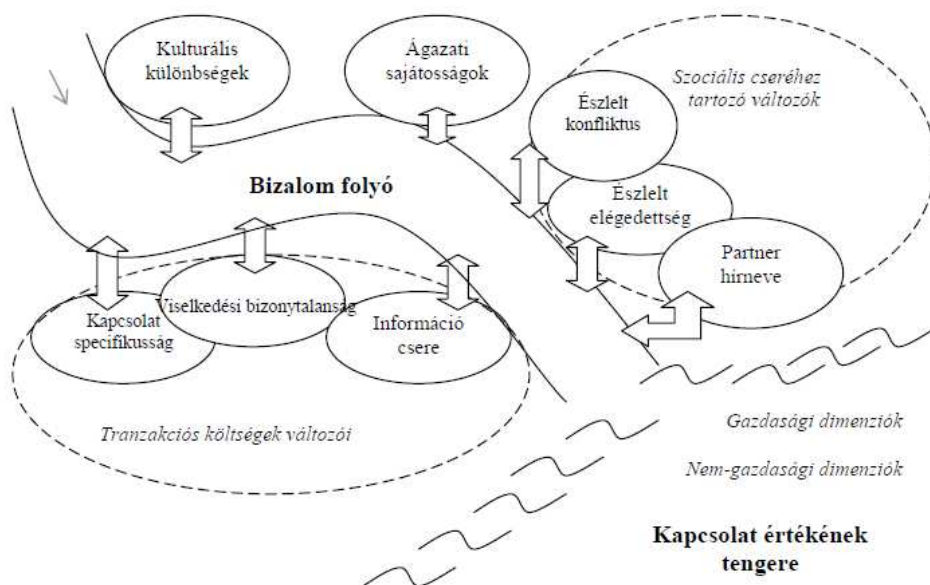
épít ki kereskedelmi partnereivel – a szervezetközi marketing területén jelentős sikertényező volt. [92.] Ahmed és szerzőtársai arra a következtetésre jutnak, hogy a kultúra az üzleti kapcsolatokat leíró változók között egy módosító változó, továbbá befolyásolja az adott kapcsolat iránti elkötelezettséget is. Tehát az elkötelezettség magában foglalja a bizalmat is, amely erősíti az üzleti kötelekeket.

Különböző kultúrák különböző módon ítélnék meg egy-egy üzleti kapcsolatot, ennek következményeként másképp képzelik el egy üzleti kapcsolat elindítását, fejlesztését, vagy ápolását. Úgy tűnik, hogy az európai látásmód a kapcsolatok esetén az ügylet együttműködési szempontjaira koncentrál, az észak-amerikai gondolkodásmód a hatalom, illetve a konfliktus kérdéseit kezeli kiemelten, míg az ázsiai perspektívák a kapcsolódásra fókuszálnak. [93.]

#### ***5.4 Dinamikus hipotetikus modellem bemutatása***

Modellem végső kialakításában két korábbi modellt használtam fel, illetve fejlesztettem tovább. Suh és Kwon vizsgálja a kapcsolat-specifikus beruházások bizalomra gyakorolt hatását, megkülönböztetve a két oldal viselkedését, várakozását: a beruházását végrehajtó szervezetet, valamint a vevőt, és közvetve az egész ellátási lánc szereplőit. [62.] A másik modellt Seock-Jin Hong és Ik-Whan G. Kwon tette közzé, akik az általam alkalmazott kvantitatív kutatás pilot projekt-jét végezték Koreában. [94.] A nemzetközi kutatás most már lehetőséget ad a nemzetközi, kulturális összehasonlításra. Másrészt saját kutatásom során a tevékenységi sajátosságokat is megvizsgálom. A bizalom kulturális, valamint az ágazati különbségeit számos szakirodalmi cikk vizsgálta, de a téma viszonylagos újdonsága miatt még nem rajzolódott ki éles kép ezekben a kérdésekben. Mindezek alapján alkottam meg az alábbi elméleti modelletem (lásd 2. sz. Ábra).

A modell egy dinamikus, állandó mozgásban lévő állapotot jelent. Itt a bizalmat felfoghatjuk egy folyónak, amely magába gyűjti a tranzakciós költségekhez, illetve a szociális cseréhez tartozó változókat, mondjuk a folyó két oldaláról. A bizalom folyója közben észrevétlenül magába gyűjti az ágazati sajátosságokat és a kulturális különbségeket is. A bizalom folyó végül a kapcsolat értékének tengerébe ömlik, ahol több egyéb (például gazdasági) tényezővel együtt hozzájárul az adott üzleti kapcsolat értékének növekedéséhez, valamint kiteljesedéséhez, amivel akár új lehetőségeket is megnyithat.



**2. sz. ábra:** A bizalom elméleti modellje  
Saját szerkesztés

A víz definíciója szerint színtelen, szagtalan folyadék. De nem íztelen! Mégis mitől van íze a víznek? A benne lévő ásványi anyagoktól. A bizalom (üzleti) folyója szintén az említett változóktól kap hasznos, jó ízt. A bizalomhoz hasonlóan a víz is nélkülözhetetlen életem, és a leggyakrabban akkor érezzük át jelentőségét, ha hiányzik. Már rövidtávon is komoly gondot jelent hiánya, vagy ha kevesebb van belőle a szükségesnél. Hosszú távon pedig sokszor visszafordíthatatlan következményei lehetnek az ilyen helyzeteknek. Ehhez hasonlóan a bizalmat szintén általában a hosszú távú kapcsolatoknál emelik ki, mint elengedhetetlen feltételt, de a bizalom kialakulásához időre, gyakran hosszú időre van szükség, amely az egyes kommunikációkon, továbbá csereügyleteken keresztül valósul meg. Természetesen a kialakult bizalom akár rövidtávon is előnyt, újabb üzletet jelenthet.

## ÖSSZEGZÉS

Egyre több kutató és szakember keresi a hosszú távon sikeres üzleti kapcsolat titkát, amely nem csupán a vállalkozások profitjának alapvető feltétele, hanem talán életben maradásuk záloga is. A bizalom az alapja mindenfajta együttműködésnek, szervezet- és hálózatépítésnek.

Magyarországon az üzleti kapcsolatok és hálózatok, amelyek speciális körülmények, a hiánygazdaság keretei között, baráti és rokoni kötelékek mentén jöttek létre, nagy részben felbomlottak az 1989-es, politikai és gazdasági rendszerváltozás hatására. [95.] “A vállalkozók személyes hitelükkel, arcukkal pótolják az intézményrendszer hiányosságait. Erős piaci garanciák, állami szerződés-kikényszerítés híján a gazdaság főszereplőinek hírnevére, telefonkönyvére épül a bizalom infrastruktúrája a magyar kapitalizmusban.” [96.] A bizalmat jelentős mértékben meghatározza, befolyásolja a kultúra, amely nem hagyható figyelmen kívül a növekvő, szélesedő nemzetközi kapcsolatok, hálózatok, egy szóval a globalizáció világában.

Bizalom és függőség, kettő tényező abból az ötből, amely az IMP-kutatói szerint meghatározza az üzleti kapcsolat légkörét. [97.] A bizalom fogalmának bonyolultsága a fogalom társas, interperszonális jellegéből adódik, sőt gyakran kapcsolódik hozzá a reciprocitás elvárása, vagy feltételezése. Mindazonáltal a kapcsolat-specifikus beruházás vizsgálata során érdemes a bizalmat, illetve a kapcsolattal való megelégedettséget mindkét fél részéről megvizsgálni; a beruházó, valamint a beruházás előnyeit élvező, másik vállalat szempontjából is.

Az üzleti világban ez a látszólag egyszerű fogalom nagyon sokféle értelmezést, illetve modellalkotást ihletett az utóbbi évtizedekben. Még sincs kiforrott, gazdasági szemléletű meghatározása, vagy általánosan elfogadott modellje. A bemutatott dinamikus modell igyekszik ötvözni az eddigi kutatási következtetéseket, és folyamatban van a gyakorlati tesztelése is.

## Irodalomjegyzék

- [32.] Tarnai M.: A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban, in: Hunyadi Gy. – Székely M. (szerk.) Osiris Kiadó, 2003. pp. 676-715.
- [33.] Little, E., Marandi E.: Kapcsolati marketing, Akadémiai Kiadó, 2005. pp.32.
- [34.] Morgan R.M., Hunt S.D.: The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 1994. vol.58 n.3 July, pp.24-38.
- [35.] Kumar, V., Bohling, T. R., Ladda, R. N.: Antecedents and consequences of relationship intention: implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 2003, 32(8), pp. 667–676.
- [36.] Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S.: Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, n.5 1987. April, pp.11-27.

- [37.] Spekman, R. E., Isabella, Lynn A., MacAvoy, Thomas C.: Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships. 2000. New York: John Wiley.
- [38.] Sherman, S.: Are Strategic Alliances Working? Fortune, September 1992, pp. 77-78.
- [39.] Moberg, C.P, T.W. Speh and T.L. Freese: SCM: Making the Vision a Reality. Supply Chain Management Review, 2003. September-October, pp. 34-39.
- [40.] Simmel, G.: The Sociology of Georg Simmel. Transl., ed. and intr.: K.H.Wolff. New York: Free Press. 1950. pp. 318. [German original, 1908.]
- [41.] Coleman, J. S.: Social Capital in the Creation of Human Capital', American Journal of Sociology 1988. 94: S95-S120.
- [42.] Gambetta, D. (ed.): Trust: Making and Breaking Co-operative Relations. Oxford: Basil Blackwell. 1988.
- [43.] Luhmann, N.: Trust and Power: Two Works by Niklas Luhmann. Translation of German originals Vertrauen [1968] and Macht [1975]. Chichester: John Wiley, 1979.
- [44.] Ganesan, S.: Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, 1994, 58 (April), p.1-19.
- [45.] Elo, M.: National Culture And Its Impact On Trust And Cooperation In International Business Networks: Some Empirical Evidence From A Greek-Finnish Business Network, 19th IMP Conference, 2003, Lugano, Switzerland
- [46.] Moody, P.: Breakthrough Partnering: Creating a Collective Enterprise Advantage, Oliver Wight Publ., 1993. Essex Junction VT (USA)
- [47.] Jarillo, J C.: On Strategic Networks, Strategic Management Journal, 1988. 9, pp 31-41.
- [48.] Chiles T.H. és McMackin J.F.: Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics, Academy of Management Review, 1996. vol.21.
- [49.] Doney P.M. és Cannon J.P.: An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, vol.61 1997. April, 35-51.
- [50.] Kumar N.: The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, Harvard Business Review, 1996. November/December, pp.92-106.
- [51.] Moorman, C., Zaltman, G., Deshpandé, R.: Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of

- Trust Within and Between Organisations. *Journal of Research in Marketing*, 1992. 29 (August): S. 314-328.
- [52.] Das, T.K., Teng, B.-S.: The Risk Based View of Trust: a Conceptual Framework, *Journal of Business and Psychology*, 2004. Vol 19 No 1, pp. 85-119.
- [53.] Kumar, N., Sheer, L.K. és Steenkamp, J-B.E.M: The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 1995. 32 (August) 348-356.
- [54.] Morrison, D.E. és Firmstone, J.: The social function of trust and implications for e-commerce, *International Journal of Advertising*, 2000. 19, p.599-623.
- [55.] Mayer, J.P. és N.J. Allen: Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, (69:3), 1984, pp. 372-378.
- [56.] Ganesan, S., Hess, R.: Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship, *Marketing Letters*, 1997. 8 (4) p.439-448.
- [57.] Huemer, L.: Activating trust: the redefinition of roles and relationships in an international construction project, *International Marketing Review* 2004. Vol. 21 No. 2, pp. 187-201.
- [58.] Mayer, R. C., Davis, J. H., és Schoorman, F. D.: An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 1995. 29(3),709–734.
- [59.] Johnson-George, C., és Swap, W.: Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982. 43, 1306– 1317.
- [60.] Kee, H. W., és Knox, R. E.: Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*, 1970. 14, 357– 366.
- [61.] Williamson, O. E.: Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 1993. 36, 453–486.
- [62.] Dyer, J., Chu, W.: The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 2003. 14(1), 57–68.
- [63.] Dyer, J. H., Chu, W.: The determinants of trust in supplier–automaker relationships in the U.S., Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 2000. 31(2), 259– 285.

- [64.] Spekman, R.E.: Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyers Relationship, *Business Horizon*, July-August 1988, pp. 75-81.
- [65.] Nielson C.C.: An empirical examination of the role of 'closeness' in industrial buyer -seller relationship, *European Journal of Marketing*, 1998. vol.32 n.5/6, pp.431-463.
- [66.] Anderson, J.C. és Narus, J.A.: A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 1990. 54 (1), pp. 42-58.
- [67.] Anderson E.L., Lodish L. és Weitz B.: Resource allocation behaviour in conventional channels, *Journal of Marketing Research*, vol.24, 1987. February, pp. 85-97.
- [68.] Zaheer A. és Venkatraman N.: Relational governance as an inter-organizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange, *Strategic Management Journal*, vol.16 n.5 1995. June, pp.373-392.
- [69.] Cummings L.L. és Bromiley P.: The organizational trust - Inventory (OTI). Development and validation in Kramer M.R., Tyler T.R., (Eds), *Trust in organizations*, Thousand Oaks: Sage, 1996. pp.302-330.
- [70.] Swan J.E., Nolan J.J.: Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1985. November, pp. 39-48.
- [71.] Swan J.E., Trawick I.F., Silva D.W.: How industrial salespeople gain customer Trust, *Industrial Marketing Management*, 1985. n.14, pp.203-211.
- [72.] Dion P. Easterling D. and Miller S. J.: "What is really necessary in successful buyer/seller relationships?" *Industrial Marketing Management*, vol.24 n.1 1995. January, pp.1-9.
- [73.] Dahlstrom R. és Nygaard A.: "An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies", *Journal of Retailing*, 1995. vol.71 n.4, pp. 339-361.
- [74.] Anderson E., Weitz B.: Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, vol.8 1989, Fall, pp.310-323.
- [75.] Homans, G.: *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, 1961.
- [76.] Blau, P. M.: *Exchange and Power in Social Life*. 1964, New York: Wiley.

- [77.] Huemer, L.: Resource – Activity Dynamics: On the Mobilization of Trust and the Essence of Trusting, 17<sup>th</sup> IMP conference, 2001, Oslo, Norway
- [78.] Coase, R.: The Nature of the Firm, 1937. 4 (16) *Economica* pp. 386–405.
- [79.] Gelei A.: Hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete, 2008 University of Corvinus, Budapest, Vállalatgazdaságtan Intézet – Műhelytanulmányok
- [80.] Granovetter, M.: Economic Action and Social Structure: the Problems of Embeddedness, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1985, 4: 49-63
- [81.] Larson, A.: A network model of organization formation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1992, Vol. 12. No 2, pp. 5-15.
- [82.] Barney, J.B. és Hansen, M.H.: Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15 1994. Winter Special Issue, 175-190.
- [83.] Biggemann, S., Buttle, F.: Conceptualising Business-to-Business Relationship Value, 25<sup>th</sup> IMP conference, 2005, Rotterdam
- [84.] Anderson, James C., D.C. Jain, P.K. Chintagunta: Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1993. 1, 3-29.
- [85.] Möller, K., Törrönen, P.: Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis, *Industrial Marketing Management*, 2003, 32, 109-18.
- [86.] Wilson, David T., Jantrania, S.: Understanding the Value of a Relationship, *Asia-Australia Marketing Journal*, 1996, 2 (1), 55-66.
- [87.] Ford, D., McDowell, R., Tomkins, C.: Relationship Strategy, Investments and Decision Making, in *Networks in marketing*, Dawn Iacobucci, Ed. 1996, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- [88.] Barnes, J. G.: Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers, *Managing Service Quality*, 2003. 13 (3), pp. 178-86.
- [89.] Sweeney, J. C., Webb, D.: Relationship Benefits: An Exploration of Buyer-Supplier Dyads, *Journal of Relationship Marketing*, 2002, 1 (2), 77-91.
- [90.] Mandják T.: Az üzleti kapcsolatok értéke, Ph.D értekezés 2002.
- [91.] Mandják T., Simon J.: First Steps of the Empirically Test of the Integrated Business Relationship Value Model, in: IMP Conference proceedings, 2007. Manchester, Great Britain

- [92.] Anderson, James C., D.C. Jain, P.K. Chintagunta: Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1993, 1, 3-29.
- [93.] Kwon, I.G. Suh, T.: Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, 2004, Spring, 4-20.
- [94.] Heide, J. B., John, G.: Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer– supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 1990, 17, 24– 36.
- [95.] Joshi, A.W. R.L. Stump: The Contingent Effect of Specific Asset Investments on joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999, (27:3), pp. 291-305.
- [96.] Alchian, A. H. Demsetz: Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, (62), December 1972, pp. 777-795.
- [97.] Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Gremler, D. D.: Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 2002, 4(3), 230–247.
- [98.] Bansal, H. S., Irving, G. P., Taylor, S. F.: A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2004, 32(3), 234–250.
- [99.] Keh, H.T., Xie, Y.: Corporate reputation and customer behavioural intentions: The roles of trust, identification and commitment, *Industrial Marketing Management*, 38 (2009) pp. 732–742.
- [100.] Chiou, J-S., Droge, C., Hanvanich, S.: Does Customer Knowledge Affect How Loyalty Is Formed? *Journal of Service Research*, Volume 5, No.2, November 2002. pp. 113-124.
- [101.] Bowersox, D.J., D.J. Closs, T.P. Stank: Ten Mega-Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics, *Journal of Business Logistics*, 2000, (21:2), pp. 1-16.
- [102.] Handfield, R.B.: The New Supply Chain Model, *APICS*, January 2002, p. 24.
- [103.] Hutt, M. D., Stafford, E. R., Walker, B. A., Reingen, P. H. : Defining the social network of a strategic alliance. *Sloan Management Review*, 2000 (Winter) pp. 51–62.

- [104.] Volery, T., Mensik, S.: The role of trust in creating effective alliances: A managerial perspective. *Journal of Business Ethics*, 1998, 17, pp. 987–994.
- [105.] Crosby L.A., Evans K. R. and Cowles D.: Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, vol.54 n.3, 1990 July, pp. 68-81.
- [106.] Anderson E., Weitz B.: Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, vol.8, 1989, Fall, pp.310-323.
- [107.] Doney P.M. és Cannon J.P.: An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol.61, 1997, April, pp. 35-51.
- [108.] Raimondo, M.A.: The measurement of trust in marketing studies: a review of models and methodologies. 16<sup>th</sup> IMP Conference, 2000, Bath, Great Britain
- [109.] Fombrun, C. J.: Reputation: realizing value from the corporate image. 1996. Boston: Harvard Business School Press
- [110.] Barone, M. J., Manning, K. C., Miniard, P. W.: Consumer response to retailers' use of partially comparative pricing. *Journal of Marketing*, 2004, 68(3), pp. 37–47.
- [111.] Hall, R.: A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 1993, 14(8), pp. 607–618.
- [112.] Hagberg-Andersson, A.: Conflict management in intercompetitor cooperation, The 25<sup>th</sup> IMP Conference proceedings, 2008, Uppsala, Sweden
- [113.] Gadde és Håkansson: Professional Purchasing. Routledge, London, 1993.
- [114.] Magrath, A és Hardy, K.: A Strategic Paradigm for Predicting Manufacturer-Reseller conflict, *European Journal of Marketing*, 1989, Vol 23 No. 2, pp. 94-108.
- [115.] Vaaland, T., Håkansson, H.: Exploring interorganizational conflict in complex projects, *Industrial Marketing Management*, 2003, Vol 32 No 2, pp. 127-138.
- [116.] Kemp, R., Ghauri, P.N.: Cooperation and conflict in international joint venture relationship. Proceedings of the 15th Annual IMP Conference, 1999, Dublin
- [117.] Hausman, A.: Variations in Relationship Strength and Its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2001, 1 (6/7), 600-616.

- [118.] Baron, S., Conway, T., Warnaby, G.: Relationship Marketing, 2010, SAGE Publications Ltd.
- [119.] Dubois, A. és Gadde, L-E.í. Supply Strategy and Network Effects - Purchasing behaviour in the construction industry, European Journal of Purchasing and Supply Management, 2000, Vol. 6, pp. 207-215.
- [120.] Piricz N. – Mandják T. – Zolkiewski, J.: The problem of matching in the SME sector – A focus on actor bonds, 25th Annual IMP Conference, 2009, Marseilles
- [121.] Kopasz M.: Jó szándék és kompetencia – avagy a bizalom két összetevője egy magyarországi vállalati felmérés tükrében, Erdélyi társadalom – 2003. 3. évfolyam 2. szám, 71-89.
- [122.] Håkansson, H. – Snehota I. (eds.): Developing relationships in business networks. 1995, London, Routledge
- [123.] Ford, D., McDowell, R., Tomkins, C.: Relationship Strategy, Investments and Decision Making, in Networks in marketing, Dawn Iacobucci, Ed. 1996, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- [124.] Abosag, I., Tynan, C, Lewis, C.: Relationship Marketing: the interaction of cultural value dimensions. 2002, Academy of Marketing Annual Conference.
- [125.] Taewon Suh, Ik-Whan G. Kwon: Matter over mind: When specific asset investment affects callulative trust in supply chain partnership, Industrial Marketing Management 35 (2006) pp. 191 – 201.
- [126.] Hámori B. – Szabó K. – Derecskei A. – Hurta H. – Tóth L.: Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban, Közgazdasági Szemle, LIV. évf., 2007. Jún., 579–601.
- [127.] Szepesi B., Szabó - Morvai Á.: A bizalom infrastruktúrája – A vállalkozások együttműködésének biztosítékai Magyarországon, Közjő és Kapitalizmus Intézet, 2009. 17. sz. Műhelytanulmány, 1-47.
- [128.] Spencer, R. és Roehrich, G.: Relationship Atmosphere: in search of a sound structural model, 19th IMP Conference, 2003, Lugano, Switzerland

## A FELSŐOKTATÁS PIACA ÉS MARKETINGJE

*Dr. Piskóti István*

intézetigazgató, tanszékvezető, egyetemi docens  
*Miskolci Egyetem Marketing Intézet Turizmus Tanszék*

**Jelen tanulmányban nemzetközi és hazai szakmai megközelítésekre, véleményekre és mintegy tizenöt éves – a felsőoktatás marketing tevékenységében kari és egyetemi vezetőként szerzett – saját tapasztalatokra épülően fogalmaztam meg, megszereztem a felsőoktatási intézmények összetett, sokelemű piaci terepeit és az azokon való sikeres marketing tevékenység integrált modelljét.**

Az elmúlt évtizedben egyre szélesebb körben honosodott meg a felsőoktatási intézményeknél a marketing alkalmazásának szándéka és törekvése. A marketingorientáció megjelenése és elfogadása ugyanakkor lassan, a felsőoktatási piac kifejlődésével párhuzamosan, de óvatos lépésekben történt. Hosszú éveken át, sőt még gyakorta napjainkban is elsősorban csak a kommunikációs és PR tevékenység szükségességéről, vagy még inkább leegyszerűsítetten ún. beiskolázási tevékenység alkalmazásáról szólnak az intézményi szándékok, míg a marketing további funkciói, eszközei csak látens, indirekt módon jelennek meg. Ritkán látni arra törekvést, hogy egységes szemléletben, integrált formában törekednének kihasználni az egyetemek, a főiskolák a marketing tudomány és szakma lehetőségeit.

Így általában nem készülnek marketingstratégiák, vagy ha megjelennek, igen eltérő tartalmú anyagok születnek a felsőoktatási intézményeknél marketing stratégia címszóval, esetenként önálló koncepcióként, vagy az intézményfejlesztési stratégiák egy-egy fejezeteként. A marketing tevékenység szervezeti, operatív realizálását, a realizálás feltételeinek biztosítását nagymértékben befolyásolja, hogy miként is definiálja az intézmény annak hatókörét, hogyan értelmezi a releváns piacait, mennyire kívánja azokat összehangoltan kezelni. Jelen tanulmány az alábbi kérdésekre tér ki:

- Melyek a felsőoktatási intézmények marketingstratégiai terepei, releváns piacai?
- Milyen dimenziókból, irányokból tevődik össze az integrált marketing tevékenység?
- Melyek a felsőoktatási marketingstratégia főbb elemei, modelljei?

- Melyek a stratégiák realizálásának szükséges szervezeti, szervezési megoldásai?
- Hogyan mérhető a felsőoktatási marketing gyakorlatának hatásossága, hatékonysága?

## 1. A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK MARKETINGSTRATÉGIAI TEREPEI

A marketingstratégia terepe az a releváns piac, ahol az intézmény tevékenykedik, ahol marketing aktivitást kell(ene) kifejtenie. Fontos stratégiai kiindulás, hogy meghatározzuk és pontosan értelmezzük a piacok tartalmát, sajátosságait. (Dinya 2005.)

Az első, s legközvetlenebb piacunk *az ún. oktatási piac*, a tudásátadás piaca, ahol a hallgatókért, mint leendő tudás-fogyasztókért, felhasználókért, vevőkért folyik a verseny. E piacon a vásárlói magatartás izgalmas, bonyolult folyamat, sajátos Buying Center effektusok is működnek, hiszen a vásárlói döntési folyamat szerepei megosztottak. A döntéshozó szerepet a leendő hallgató gyakran kénytelen átengedni, (szülőnek, a beiskolázó cégnek), a finanszírozás is gyakorta külső (államilag támogatott, szülői, illetve cégfinanszírozás), s jelentős befolyásoló szereplők jelennek meg, (család, középiskolai tanár). Az információgyűjtés, s annak szelektálása sokelemű és többnyire hosszú folyamat, igen eltérő intenzitással.

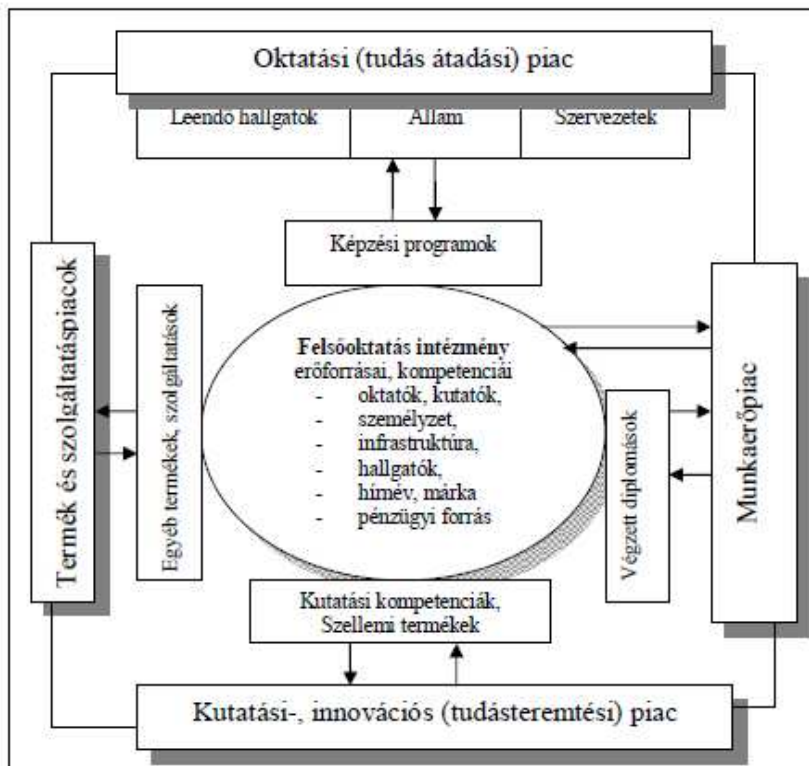
Az oktatási piac vevői oldalán a három szereplő (egyén, állam, szervezetek) felsorolását az indokolja, hogy ez a három döntéshozó, finanszírozó megnyerése (költségtérítéses diák, állami támogatott férőhelyek elérése, cégeknek szóló programok terén) a felsőoktatási intézmények oktatási kompetenciái és termékei értékesítésének alapfeltétele.

Az oktatási piaci sajátossága, hogy a felsőoktatás oldaláról *értékesítési és sajátos beszerzési piacként egyaránt értelmezhető*, hiszen a hallgatók a felsőoktatási intézmények inputjai, erőforrásai lesznek. Az oktatás igénybevevőiként, közreműködőjeként nagymértékben ghatározzák annak sikerességét, eredményességét. (Bay, D., Daniel, H. (2001)) Ezen erőforrások felkészültségi minősége és a képzés során tanúsított magatartása, munkája jelentős mértékben meghatározza a későbbi „késztermék” (a már végzett hallgató) a munkaerő-piaci sikerességet. A *beszerzési marketing* ritkán használt fogalma itt közvetlen értelmet kap.

Az oktatási szolgáltatás vevője és alanya kettős státusz sajátos konfliktushelyzetet teremt, különösen akkor, ha az intézmények nem csupán a „tudás-minőségben”, hanem a mennyiségben is érdekeltek. Napjainkban az intézmények közvetlen, részben rövidtávú finanszírozási szempontú

érdeke, hogy minél több hallgatója legyen, minél többen vegyék meg programjait, ugyanakkor hosszabb távon, presztízse, megítélése, munkája minősége szempontjából a későbbi kibocsátáskor pedig az lesz számára fontos, hogy minél felkészültebb, minél piacképesebb végzősöket „értékesítsen” a munkaerőpiacon, hiszen képzési tevékenységének megítélése alapvetően az output oldal minőségén alapul.

Ugyanakkor a munkaerőpiac, az oktatók, kutatók, munkatársak vonatkozásában, mint beszerzési piac is működik a felsőoktatási intézmények számára, mely különösen felértékelődik az akkreditációs követelmények miatt kialakult „minősített oktatók” sajátos, egyre erősödő kereslete révén. A felsőoktatási intézmények mindkét „beszerzési piaca” egyre inkább kínálatkorlátos, az intézményeknek, mint vevőknek egyre intenzívebben kell megjelenni, alkupozícióit javítani. Különösen fontossá kezd válni az oktatói-kutatói munkaerő-piaci verseny, mely a „beszerzési oldal” mellett *felértékeli az ún. belső marketinget, kommunikációt*, hiszen meg kell tudni tartani a jól képzett oktatókat, kutatókat a növekvő felsőoktatási és vállalkezési csábítások időszakában.



**1.ábra:** A felsőoktatási intézmények piaci, stratégiai terepei

Hagyományosnak tekinthető a kutatási kompetenciák, szellemi termékek, innovációs tevékenységek ún. *tudásteremtési piaca*, melyek egyre inkább minősítő, *pozicionáló szemponttá válnak a felsőoktatási intézmények versenyében* (pl. kutatóegyetemi státusz elérése). Különösen erősödik ez a folyamat az oktatási kínálat – például a bolognai folyamat által is támogatott – sajátos strukturális sztenderdizálásának folyamata révén, s azáltal is, hogy az intézmények működésük, fejlődésük érdekében egyre nagyobb forrást kutatási tevékenységek értékesítéséből kell, hogy előteremtsenek. Ugyanakkor a versenytársak között nem csupán a más felsőoktatási, állami intézmények, hanem a vállalkozói-szféra kutató, szolgáltató cégei és a különböző magán, alapítványi felsőoktatási intézmények is sajátos, gyakran az állami intézményekénél előnyösebb külső, belső szabályozási feltételekkel jelennek meg.

A *hagyományos termékek-szolgáltatások piacán* való felsőoktatási megjelenés is fontos része az intézmények piaci jelenlétének, ahol az ingatlanhasznosítástól, az egyszerű termék és szolgáltatásnyújtásig hasznosíthatóak az intézményi adottságok, berendezések, kompetenciák.

A felsőoktatás piaci modelljének alapvető sajátossága, hogy igen intenzíven és *közvetlenül összefüggnek, összekapcsolódnak részpiacai*. Az intézmény csak egy komplex, minden piacára irányulóan összehangolt, tudatosan menedzselt piaci munkával lehet eredményes. (Tóth, Á. 2004)

A piaci eredményesség mellett természetesen a felsőoktatási intézmények működésének fontos elve, motorja az a társadalmi feladat, érdek, mely egy ország értelmiségének képzésében, a tudományos-szellemi teljesítményét meghatározó szerepükben, felelősségükben jelenik meg.

A közvetlen piaci eredményesség fontos meghatározója tehát, hogy az intézmény miként tudja értékesíteni, elismertetni képességeit, kompetenciáit, hiszen olyan szolgáltatás-terméket kínál, mely a fizikai javakkal ellentétben nem egyszerűen megítélhető, minősége csak a szolgáltatás, a képzés igénybevétele során, a kutatás zárása után ítéltető meg. A marketing feladata, hogy találja meg a szolgáltatások, a kompetenciák „tárgyasításának” megoldásait, hogy ezáltal is pozitívan befolyásolja a döntéseket.

A felsőoktatási intézmények piaci döntései *imázs-orientáltak*, hiszen az intézmény iránti – sok-sok információ, impulzus, előzetes tájékozódásra épülő - bizalom, reputáció alapján választják képzőhelynek, vagy adnak neki kutatási támogatást, megbízást. Nem véletlen, hogy először a public relations típusú tevékenység nyert elfogadottságot az egyetemeken, s hosszú folyamat a komplex marketingorientáció elterjedése, természetessé válása.

*A felsőoktatás-marketing az intézmények piacaira irányuló tervezett, stratégiai és taktikai – imázsorientált - tevékenysége, melynek keretében az erőforrásai, kompetenciái hasznosításával a tudás-intenzív termékeit, szolgáltatásait oly módon értékesíti, hogy célcsoportjai, „vevői” elégedettségét tartósan elérje, s ezzel az intézmény hosszú és rövid távú gazdasági és társadalmi céljai elérését támogassa.*

E definícióban fontos sajátoságként kell kiemelnünk a gazdasági és társadalmi célok együttes érvényesülésének követelményét, ahol a társadalmi cél nem csupán erkölcsi követelmény, hanem a mindenkori kormányzati szabályozás által ösztönözve, irányítva megjelenő elvárásoknak való megfelelésként kell, hogy megjelenjen.

*Az egyetemi marketing tevékenység általános és közvetlen céljai természetesen az egyetem fejlesztésének stratégiai céljait kell, hogy szolgálják, azt kell leképezniük.*

Ugyanakkor a jó marketingmunka jelentős mértékben hat a szervezeti célok tartalmának meghatározására is. *Az intézmény fejlesztésének stratégiai céljai meghatározzák:*

- a marketing tevékenység *fő üzeneteit*, (pl. kutató-egyetem, integrátor szerep egy hálózati együttműködésben, szakok összetétele, kutatási kompetenciák, befektetési lehetőség, stb.)
- a marketing szükséges *intenzitását*, hiszen a feladathoz kell igazítani a marketing méreteit, valamint
- az alkalmazható *szervezeti és szakmai megoldásait* egyaránt.

A marketing tevékenység az egyetemek gyakorlatában átgondolt eszközrendszerre kell, hogy épüljön, melynek feladata:

1. *marketing információs - döntés-előkészítő és támogató marketingkutató, marketingfigyelő, marketingelemző – rendszer létrehozása,*
2. *az egyetem teljesítményének, kínálatának kialakítását befolyásoló szolgáltatás/termék- és választékpolitika kialakítása, annak feltételeivel* (pl. költségtérítéses képzések ármeghatározásával),
3. *az egyetem sajátos értékesítését végző és azt támogató értékesítési és integrált kommunikációs tevékenység megvalósítása.*

A marketing tevékenységnek kellően differenciáltnak kell lennie, hiszen az intézménnyel kapcsolatban az egyes piaci szereplők, érintettek eltérő igényekkel, elvárásokkal, eltérő attitűddel rendelkeznek. A meggyőzésük,

a velük való kapcsolat, kommunikáció kialakítása eltérő megközelítéseket, módszereket kíván.

Az alábbiakban összefoglaljuk a marketing-célcsoportok legfontosabb sajátosságait, az irányukba megoldandó marketing feladatokat (Piskóti 2008):

1. *egyetemi oktatók, kutatók, munkatársak:*

- Azonosulás az egyetem céljaival, az azok érdekében való aktivitás erősítése, kezdeményező-, együttműködési készség, a „mi tudat”, az intézményi lojalitás, elkötelezettség kialakítása, alkalmazotti elégedettség elérése, az oktatói-kutatói kar fejlődése, fejlesztése, megőrzése érdekében.

2. *hallgatók,*

1. *Jelenlegi hallgatók,*

mint „felhasználó” legyen elégedett az oktatással, oktatói kapcsolattal, kutatási lehetőségekkel, jövőbeni munkalehetőségekkel, legyen együttműködő és azonosuló az intézménnyel (hallgató-oktató kapcsolat, hagyományok ápolása, aktív közéleti tevékenység, jó szakmai teljesítmény, az egyetem presztíziséért, természetes pr-es tevékenység folytatója.). Ők a jövőbeni hallgatók fontos befolyásolói, ugyanakkor pedig fontos partnereink, s végzettként, mint „termékek” jelennek meg a munkaerőpiacon, ezáltal az intézményi megítélés fontos meghatározói is,

2. *potenciális hallgatók, (középiskolások, bachelor-végzetek, felnőtt és továbbképzés lehetséges alanyai)*

mint „vevők” ismerjék az egyetemet, akarjanak itt tanulni, már középiskolában legyen folyamatos információs kapcsolat velük, a más intézményben végzett alapdiplomásokkal való kapcsolattartás az intézménnyel való együttműködésre is épüljön, a vállalkozásokkal való kapcsolattartásban a felnőtt- és továbbképzés potenciális hallgatóit is elérhetőek,

3. *egykori hallgatók, (személyükben, s szervezetükkel)*

Kapcsolat ápolása kiemelten fontos, mert szakmai partnerek, megrendelők, potenciális posztgraduális vevők, lehetséges szponzorok, kötődésük révén „önkéntes PR-esek, imázsformálók”, s további keresletként, vevőként jelennek meg piacainkon.

3. *középiskolák,*
  1. *pedagógusok,*

a középiskolás felvételizők legerősebb befolyásolói, fontos hogy ismerjék és elismerjék az intézmény oktatását, kutatási, szakmai eredményeit, a hallgatókat váró feltételeket, fontos a velük való partneri és kölcsönösen segítő kapcsolat kialakítása.
  2. *a diákok szülei,*

a középiskolás felvételizők másik legerősebb befolyásolói, fontos hogy ők is ismerjék és elismerjék az intézmény oktatását, eredményeit, a hallgatókat váró feltételeket, feladat a minél több kapcsolati lehetőség teremtése velük.(kultúra, szakmai program, sport, stb.)
3. Mindkét szegmens potenciális hallgatói kört is képezhet.
4. *Szakmai, tudományos, civil szervezetek,*
  - Partnerek az oktatásban-kutatásban, véleményformálók a szakmai, széles társadalmi közvéleményben, döntés-előkészítők és befolyásolók az üzleti-, politikai döntéshozóknál, a velük való együttműködés közvetlen előny, s közvetetten imázs-formáló.
  - Egyes intézmények versenytársak, ahol a konkurenciával szembeni érdekeink érvényesítése mellett, a stratégiai együttműködés is szükséges lehet.
5. *Törvényhozói, kormányzati, önkormányzati döntéshozók,*
  - Az egyetem életét közvetve/közvetlenül befolyásoló, szabályozó országos és helyi döntések meghozói, befolyásolói. Cél, hogy ismerjék az intézményt és érdekeit, s vegyék azokat figyelembe a döntéseknél.
6. *Társadalmi, gazdasági- élet szereplői,*
  - alapvetően „vevőink vevői”, azaz végzett diákjaink foglalkoztatói, együttműködő partnerek az oktatásban, megbízók, megrendelők, partnerek az oktatásban, a kutatásban, alapvető érdek az ismertségünk, elismertségünk javítása, velük való szakmai kapcsolat erősítése, új kapcsolati, közös vállalkozási formák, klaszterek, hálózati együttműködések kialakítása,
  - számos esetben szponzorok-támogatók, egyes szakmai kérdésekben lobbipartnerek, itt érdekünk a kölcsönös tájékoztatás, érdekek ismerete, közös fellépése elérése.
7. *Más - felsőoktatási intézmény,*

- Egyrészt versenytársak, másrészt oktatási-kutatási együttműködés révén partnerek a szolgáltatási színvonal növelésében, az aktív verseny mellett, egyes esetekben a *coopetition* – azaz az „együttműködve versenyezni elv”, és gyakorlat is érvényesülhet, akár az egyetemek által integrált hálózat keretében.

#### 8. Média,

- A média egyrészt eszközünk a marketingben, másrészt esetleg partnerünk lehet a kommunikációban, de csak az érdekek egyezősége esetén, melynek kialakítása jelentős marketing feladat.

Ez az áttekintés, a benne megjelölt legfontosabb összefüggésekkel, elvárásokkal és feladatokkal – részben már maga is kijelöli a közvetlen marketing, kommunikációs feladatok, melyek *többször a vezetői, szakmai, oktatási és tudományos feladatok megvalósításának marketing támogatását jelentik*. Mindezek alapján megfogalmazható, hogy a marketing, kommunikációs, értékesítési tevékenység:

- tudatos, szakmailag megalapozott tevékenység kell, hogy legyen a felsőoktatási intézményekben,
- ugyanakkor nem csupán egy szűkebb szakmai team, hanem az egyetem több, - szinte minden - „érdekelt szereplőjének” feladata,

## 2. AZ INTEGRÁLT MARKETING MODELL ÉS MEGVALÓSÍTÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

A felsőoktatási intézmények piacainak többeleműsége egy igen összetett marketing szemléletet, kíván, melynek klasszikus értékesítés-orientáltsága mellett több iránnyal, több súlyponttal kell rendelkeznie. Integrált megközelítésre van szükség, melyben a beszerzési marketing, a belső marketing, a versenytársakkal kapcsolatos és a társadalmi marketing aspektusok egyaránt meg kell, hogy jelenjenek.



lehetőség, több intézmény közül választhatnak a leendő diákok.

- azért is különösen érdekes ez a beszerzés, mert a felsőoktatási intézmények úgy tudnak inputjaikról gondoskodni, hogy meggyőzik a tanulni vágyókat, hogy az ő intézményi kompetenciái, oktatási képességei alkalmasak arra, hogy ott tanuljanak, azok segítségével szerezzenek tudást, fejlesszék egyéni képességeiket, kompetenciáikat, mert akkor a diplomaszerzés után azokat eredményesebben tudják, (akár az intézmény segítségével is) majd értékesíteni a munkaerőpiacon. A beszerzési marketing nem más, mint a kompetenciák értékesítésére épülő kölcsönös szelekció. Egy olyan sajátos cserekapcsolatról van szó, ahol mindkét oldal egyszerre eladó és vevő egyaránt. Az intézmények kompetenciákat adnak el, s inputokat vesznek, míg a diákjelöltek (vagy a finanszírozó) fizetnek a kompetenciáért, s ugyanakkor a vevők képességükkel alanyai, tárgyai lesznek a felsőoktatási intézmények fő „termelő” tevékenységének, az oktatásnak, melynek tárgyiasult eredményei, az „értékesítendő” terméke éppen a hallgató lesz.
  - a beszerzési marketing másik dimenziója a munkatársak, oktató-kutató és segítő személyzet biztosítása, szinten egy sajátos, változó, egyre inkább kínálat-korlátos piacon.
  - s természetesen beszerzésre kerülnek hagyományos termékek és szolgáltatások, az eszközöktől, a technikától kezdve az építőipar, takarítás stb. keresztül, mint más hagyományos szervezetnél is.
2. Az értékesítési marketing oldalnak is több dimenziója van:
- klasszikus értékesítésként jelenik meg az intézmény különböző helyiségeinek, szolgáltatásainak eladása, értékesítése, s hasonlóan egyértelmű
  - azon szakmai és tudományos képességek, innovációs szolgáltatások piacra vitele is, mint pl. kutatási programok végzése, szakértői tevékenység, műszeres vizsgálatok végzése, vagy éppen célzott képzési programok, tréninget nyújtása cégeknek, szervezeteknek.
  - e mellett ugyanakkor van egy másik sajátos értékesítés is, a végzett hallgatók, mint az oktatási tevékenység „termékeinek” munkaerő-piaci elhelyezkedése, mely a felsőoktatási tevékenység minőségének, eredményességének fontos mércéje. A „diploma-értéke” kifejezője az intézmény szakmai

munkájának, melynek építésében elfogadtatásában elengedhetetlen a marketingtámogatás. Ez az intézményi marketing sikere nagyban megkönnyíti a végzetek egyéni, személyes marketingjének, értékesítési tevékenységének a végzését, hiszen az ő személyes kompetenciáinak színvonalát – nem csupán az érdemjegyekkel - hanem az egyetem, főiskola elismertségével maga az intézmény is garantálja.

3. Mindezekből következik, hogy az ún. belső marketing feladata, teendői is igen sokrétűvé válnak.
  - nem csupán arról van szó, hogy – bár kiindulásként ez a legfontosabb – hogy el kell fogadtatni a marketing tevékenység szükségességét, (ezen lassan túljutottunk az elmúlt tíz évben) és annak tartalmi összetettségét, valós feladatait egyaránt. (ez még várat magára, hiszen csak résztvékenységek jellemzőek.)
  - a belső marketing legfontosabb célja a marketing intézményen belüli rendszerének kiépítése, annak a marketing együttműködési rendszernek, folyamatoknak a kialakítása, mely át kell, hogy fogja az intézmény teljes szervezetét. Általánossá kell válni, hogy a marketing nem csupán az egyetem központi vezetésének feladata, hanem minden szervezeti szinten, minden önálló szervezetnél meg kell, hogy jelenjen.
  - az intézményen belül a marketing hierarchikus struktúráját is ki kell alakítani, hiszen intézményi, kari, intézeti, tanszék és egyéb szervezeti (pl. kutatóintézet, gazdasági szolgáltatók stb.) saját marketingben érdekeltek. Az ugyanolyan szinten tevékenykedő egyes szervezetek egymásnak konkurensei pl. szakvezető intézetek, tanszékek a saját szakuk jelentkezési számaiban, a saját kutatási kompetenciáik értékesítésében érdekeltek, adott esetben versenyben a kar más intézeteivel, tanszékeivel. Ez a versenytársi szerep persze szövetségesivé válik, ugyanazon a platformon lesznek más profilú karok, más intézmények hasonló karaival szemben. Az együttműködve versenyezni (coopetition) elve a felsőoktatás hierarchiájában is alkalmazandó.
  - a belső marketing meghatározó súlyú feladata az intézményi identitás építése, a munkatársak, hallgatók elégedettségének, lojalitásának elérése, erősítése, hiszen csak ennek sikere lehet alapja a külső identitás, versenyképesség biztosításának.

4. A versenymarketing önálló megjelenítése azért szükséges, mert a felsőoktatás hazai és nemzetközi (lásd uniós) terepe, piacai egyre inkább összekapcsolódnak, s szereplői nem csupán versenytársai egymásnak az oktatási és kutatási piacon, hanem egyre gyakrabban stratégiai szövetségesekként kell, hogy együttműködjenek. (közös kutatások, képzési programok stb.) Az intézményközi cooptation is természetes magatartása a marketingnek, nem véletlenül alakulnak ki felsőoktatási szövetségek, melyek új terepeket nyitnak a felsőoktatás országos és nemzetközi versenyében, együttműködésben.
5. A társadalmi marketing megközelítés beillesztése különösen fontos dimenziót nyit meg, hiszen azon marketing-tevékenységet kell, hogy beillessze a szervezet tevékenységébe, mely kiemelkedően fontos társadalmi kérdések megoldásához kell, hogy hozzájáruljanak, mint pl. a város, s térség fejlesztését, a kultúra, a természet értékeinek védelmét és az adott tudomány elismertségét, vagy éppen a felsőoktatás ügyének szolgálatát foglalja magába.

Ez az öt-dimenziós, integrált marketing megközelítés jól visszaadja a felsőoktatási marketing összetettségét és összefüggéseit.

### 3. MARKETINGSTRATÉGIA ÉS ELEMEI

*A felsőoktatási intézmények sok-piaci, de egymással összefüggő jelenléte, az integrált marketing többdimenziós jellege stratégiai megközelítést igényel.*

Mikor sikeres egy marketing stratégia? Erre a kérdésre kettős választ kell adnunk, azaz akkor, ha jó a stratégia terve (azaz az elképzelések, szándékok megfelelnek az erőforrásoknak, lehetőségeknek) és jó a realizálása (azaz biztosítottak a végrehajtás feltételei, garanciái és jól szervezettek annak folyamatai).

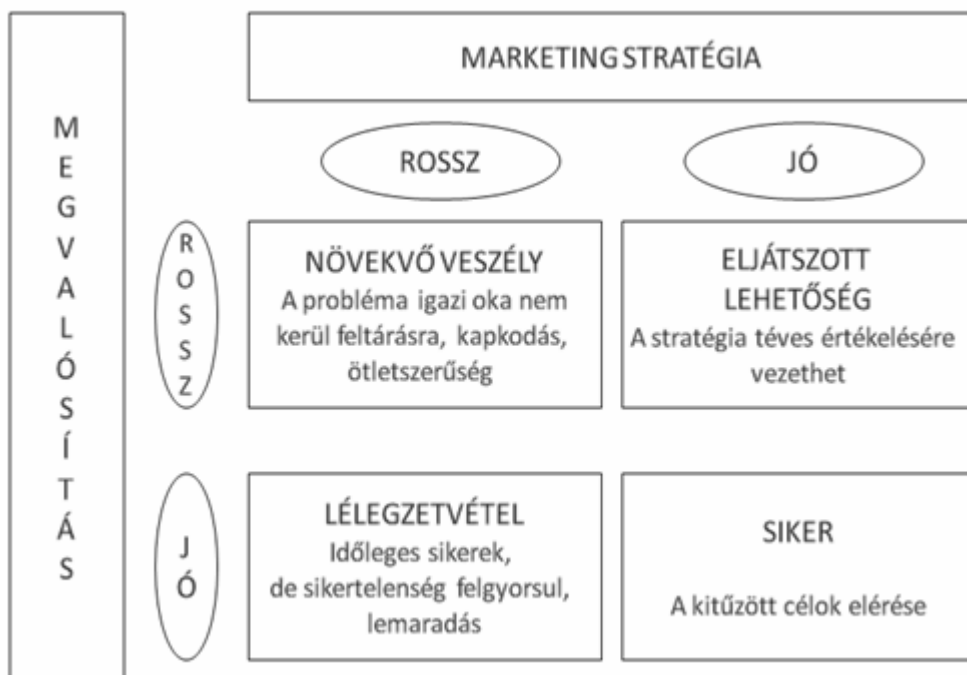
A felsőoktatási intézmények gyakorlatában sokszor egyik feltétel sem teljesül. Nem készülnek, s ha igen akkor csak leegyszerűsített, kevés ambícióval, kevés átgondoltsággal, inkább csak „muszáj-tervekként” jelennek meg a stratégiák, hogy valamilyen szakmainak tűnő háttérrel adjanak a döntéshozók, a szenátus számára a marketing források bővítéséhez, a költség elköltéséhez.

A stratégia minőségi hibái:

- Nem konform az erőforrásokkal (vagy alul, vagy pedig felül tervezi az elérendő célokat, feladatokat)
- A változó keretfeltételekhez nem alkalmazkodik rugalmasan (nem kezeli a környezeti, szabályozási változásokat, más szereplők lépéseit)
- Nem teljes körű (csak egyes piacokra koncentrálnak, pl. beiskolázás)
- Nem használja ki a kínálkozó lehetőségeket (különösen a partnerségeket, a belső személyi erőforrásokat, kompetenciákat)

A megvalósítás jellemző gyengeségei:

- Nem következetes (csak kampányszerűen jelennek meg a marketing eszközei)
- Rossz feladat- és felelősség-megosztás (nincsenek felelős, kompetens szervezetek)
- Menekülés a felelősség elől (hiányzó vezetői döntések, felhatalmazások, jogkörök)
- Feltételek hiánya (pénzügyi és személyi források hiánya).



**4.ábra:** Marketingstratégia és megvalósításának minőségi kombinációi

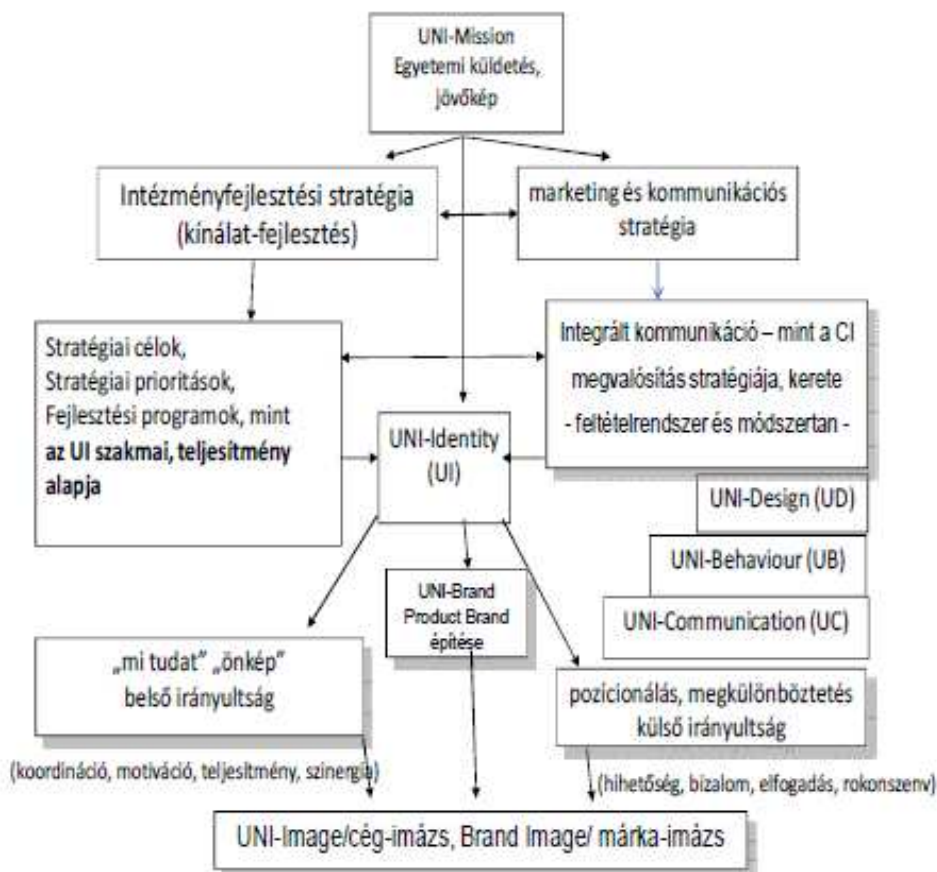
Forrás: Bonoma 1985. 12. oldal alapján saját szerkesztés

A felsőoktatási intézmények marketingstratégiái kapcsán elvárható, hogy

1. rendelkezzen átfogó helyzetelemzéssel, az intézmény piaci pozícióinak, kapcsolatainak helyes értékelésével,
2. a marketing tevékenység kereteire rendelkezzen világos koncepcióval, modellel,
3. reális célrendszert állítson fel,
4. a célok eléréséhez átgondolt programokat dolgozzon ki,
5. a realizáláshoz rendeljen hozzá megfelelő szervezeti, együttműködési rendszert, költségvetést,
6. s az eredményességét, a hatékonyságát mérési, kontrolling eszközökkel értékelje.

A marketing tevékenység koncepcionális kereteit az intézményi identitás, az intézményi márka koncepciójára építhetjük, hiszen az egyetemi, és marketing sikerének alapvető meghatározója a pozitív imázs, az intézmény „márkaként” értelmezhetősége. (Nuissl,E, von Rein A.(1997) )

Az intézménnyel, az egyetemmel szembeni bizalom, imázs természetesen nem könnyen építhető, nem könnyen teremthető meg, hanem egy hosszú szakmai folyamat és tudatos kommunikációs, marketing tevékenység eredménye. *A valós teljesítmények, a megkülönböztető teljesítmény-előnyök, vonzerők kellenek az elismertséghez, bizalomhoz, melyet célzott és hatékony marketingkommunikációval kell megismertetni, elfogadtatni. A marketing, kommunikációs szakma meghatározó fogalma a Corporate Identity, mely nem más mint az adott cég, vállalkozás tudatosan felépített „személyisége”, mely célpiacai, célcsoportjai és munkatársai számára egy egységes, megkülönböztető kép, imázs, pozitív megítélés elérését tűzi ki célul, azért, hogy ez váljon a konkrét üzleti tranzakciók, kapcsolatok építésének alapjává.*

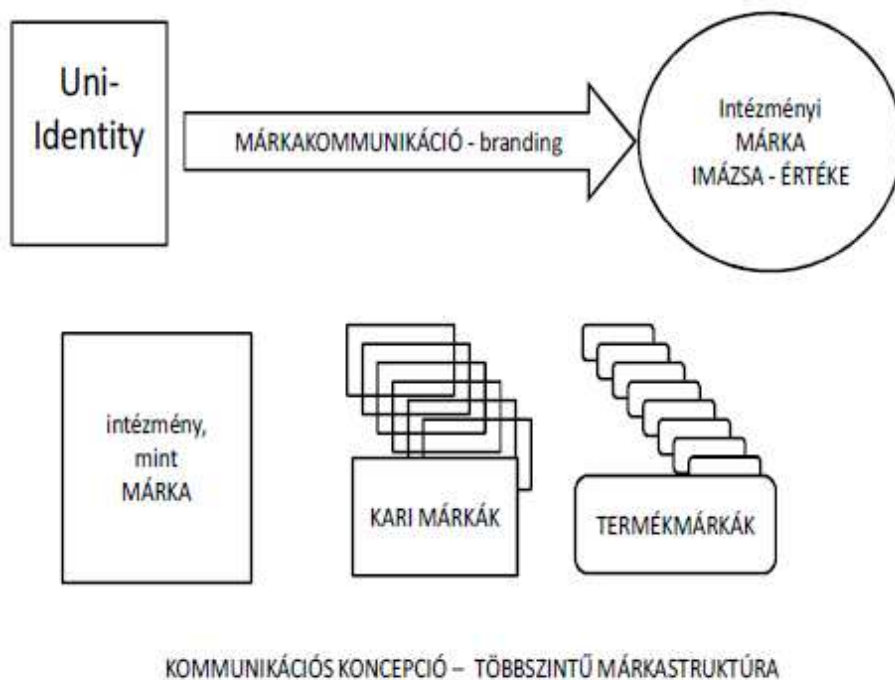


**5.ábra:** Az intézményi identitás és márkaépítés modellje

Az egyetemre adaptált (UNI-Identity) UI-koncepció – mint tudatos tevékenység - lényege az alábbiakban fogalmazható meg:

- az UI-koncepció részelemekből épül, hiszen az egyetem sok szervezeti identitás együttes, „közös” megjelenítője, mely hierarchiában egyértelmű, hogy az egyetemi megítéléstől nem függetleníthető az egyes szervezet (kar, intézet stb.) megítélése, de fordítva is igaz, hogy az egyes rész-identitások, megítélések formálják, befolyásolják az egyetem egészének képét, imázsát. Az egymásra épültség egyértelmű, s egyértelmű az egyes szintek szakmai, kommunikációs feladata, felelőssége is. A klasszikusnak mondható elv, **az** „együttműködve versenyezni” (az ún. *coopetition*) esetünkben is világos, ez kell, hogy meghatározza a kommunikációs stratégiát is. Ez több mint az egyetemi belső szolidaritás elve, hanem a közös és eltérő érdekek tudatos összehangolásának követelménye, s annak kommunikációs vetülete.

Az UNI-Identity, mint szakmai koncepcionális keret gyakorlati megvalósítása természetesen sok-sok eszközzel, megoldással történik. Ezen eszközök között meghatározó jelentősége van a tudatos márkaépítésnek. A *márkaépítés (branding) a kívánatos, imázs, bizalom, az UNI-Identity megvalósításának magja*. A két fogalom, szakmai tevékenység szorosan összefügg, kapcsolatuk lényege, hogy mindkét esetben a tudatos imázs-építésről van szó, ahol a CI, esetünkben az UI egy szélesebb szakmai terepet, eszközenszert fog át. A márkaépítési javaslat tehát az UNI-Identity koncepció része, melynek tartalmi *lényege egy hatékony márkastruktúra kialakítása, kell, hogy legyen*.



### 6. ábra: Identitás és márkastruktúra

A márkastruktúra, hierarchia pillérei, elemei lehetnek:

- az *intézményi, sajátos ernyőmárka megfogalmazása, építése,*
- az egyetem *karai (intézete) önálló szervezeti márkaként történő felépítése, hiszen mindegyik a sajátos, az adott tudományterülethez kapcsolódó „piacon” tevékenykedik,*
- az *egyes szakok, mint „termék-márkák” felépítése, hiszen ezen aspektusok is jelentős mértékben meghatározzák azok elfogadottságát, erejét, fontos elemei a szervezeti márkák építésének, (megjegyezzük,*

hogy egyes karoknál érdemes a jól elkülönülő szakmaterületeket képviselő *intézetek, tanszékek önálló, imázs- és márkaépítése* is, mely természetesen gyakorta és *célszerűen összekapcsolódik a szakok, mint termékmárkák építésével*).

*Az általános célok, törekvések mellé természetesen konkrét és mérhető, operatív marketing, kommunikációs célokat kell rendelni, mellyel közvetlenül tervezhetővé és ellenőrizhetővé válik a marketing, s benne a kommunikációs tevékenység, s annak hatékonysága. Egy célhierarchia lehetséges elemei a következőkre épülhetnek:*

- *alapcél:* az intézmény versenyképességének, hazai és nemzetközileg elismertségének növelése, (mint legfontosabb prioritások, rendezőelvek, hosszabb távon is érvényes célok)
- *kiemelt célok:* képzési kínálat értékesítése, hallgatói létszám megtartása és struktúrájának javítása, Kutatási–szolgáltatási kompetenciák elismertetése, ez irányú bevételek növelése, Az egyetem munkatársai elégedettségének, identitásának, lojalitásának növelése. (A kiemelt célok azon területeket érintő törekvések, melyek az alapcél elérése szempontjából leginkább meghatározó területeket, feladatokat jelentik.)
- *szakmai, eszközcélok:* szakmai érdekérvényesítő tevékenység javítása, médiajelenlét növelése, gazdasági szféra szereplőivel való kapcsolatok erősítése, a felsőoktatási együttműködési rendszerben pozíció javítása, nemzetközi szakmai-tudományos jelenlét erősítése, együttműködések fejlesztése, szakok, képzési programok ismertségének növelése, középiskolásokkal való közvetlen kapcsolat erősítése, középiskolák tanáraival való kapcsolatok erősítése, kutatási műhelyek és eredmények megismertetése, értékesítése, jelenlegi hallgatók elégedettségének növelése, középiskolásokkal való közvetlen kapcsolat erősítése, egykori diákokkal való kapcsolat rendszerének korszerűsítése stb.,(az eszközcélok operatív, konkrét teendőket, feladatokat jelölnek ki, melyek az éves tervek, programok részeivé válnak)

A célrendszer – az előzőekhez hasonló elemekből építkezve - egy átfogó, sokelemű és egymással szorosan összefüggő törekvéseket mutasson. A célrendszer hierarchiája *az egymásra-épültséget érzékeltesse*, ebből eredően fontos tervezési feladat a programok, eszközök, tevékenységek a célokhoz, azok kapcsolódásaihoz igazítása, a kölcsönhatások kialakítása.

A célok elérése érdekében a marketing stratégia számos megoldással, magatartási, szervezeti válasszal kell, hogy megteremtse annak megvalósulási feltételeit. A stratégiai célok összehangolt megvalósítása akkor biztosítható, ha sikerül azokat *marketing-programokká* szervezni. A marketing programok tehát olyan tematikusan felépített, szakmailag kapcsolódó tevékenységcsomagokat jelöljenek ki, melyek a célrendszer elérését több oldalról támogatják.

Lehetséges marketing programok alakíthatóak ki például az alábbi területeken:

- beiskolázási marketing program,
- K+F+I marketing program,
- belső marketing program,
- tehetséggondozás és menedzsment marketing program,
- partnerségi-együttműködési marketing program,
- öregdiák marketing program (Alumni's),
- társadalmi-felelősség és kapcsolaterősítő marketing program,
- régió- és városmarketing irányú program.

*Az intézményi szintű programok feladata az is, hogy kezdeményezésekkel támogassa, összehangolja a kari és szervezeti ez irányú törekvéseket, tehát a közös cselekvések és a szervezeti szintű akciók, kampányok szakmai koordinálását, szolgáltatásokkal történő támogatását kell megvalósítania.*

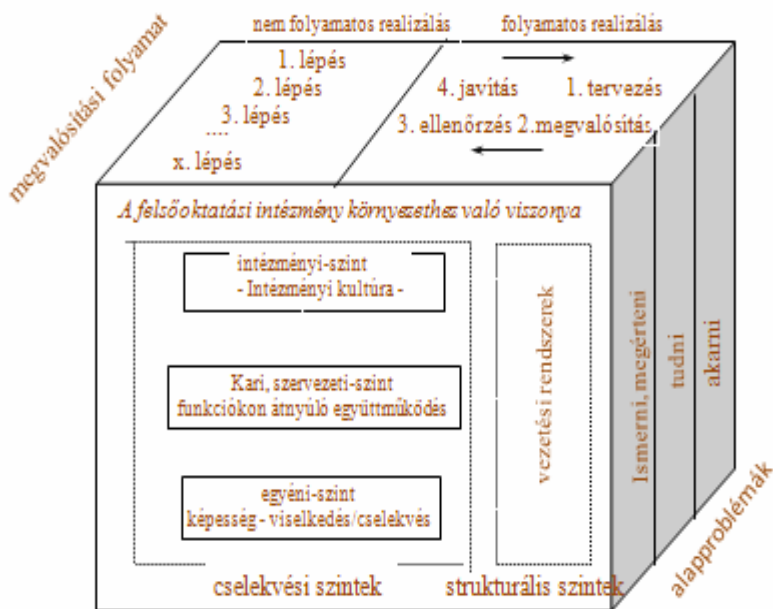
Ezek a programok csak *akkor tudnak hatékonyságnövelést hozni, ha sikerül megteremteni mögé az együttműködés érdekeltiségét, a szakmai felügyelet, irányítás és megvalósítás szereplőit, feltételeit.*

#### **4. A MARKETINGSTRATÉGIA REALIZÁLÁSA**

A marketingstratégia és programjai megvalósítása, *realizálása természetesen a felsőoktatási intézményekben is jelentős konfliktusokkal jár együtt*, jellemző a cél-, a várakozási-, az elfogadtatási-, s a kulturális konfliktusok sokasága merülhet fel. A célkonfliktusok az eltérő, s gyakorta egymással is versenyző szervezeti egységek esetében erősödik fel. Az eltérő marketing szemlélet, az eltérő ambíciók eltérő várakozásokat okoznak, s ebből eredően eltérő aktivitást eredményeznek a marketing terén is.

A szakma-, és tudományterületi sajátosságokból is adódik, hogy *egyes karok, szervezetek eltérő kulturális megközelítéssel működnek az, s ez által eltérően viszonyulnak a marketing szemléletéhez, tevékenységeihez.*

Mindezekből természetesen következik, hogy a marketing stratégiák realizálásának *első és legfontosabb konfliktusa annak elfogadtatásakor jelentkezik.*



**7.ábra:** A marketingstratégia realizálásának dimenziói, megoldásai

Forrás: Backhaus-Hilker 1994. alapján saját szerkesztés

A stratégia alaproblémája, hogy meg kell ismertetni, meg kell értetni a stratégiát annak érdekében, hogy *az intézmény érintettje ismerjék, tudják, akarják azt megvalósítani.*

A megvalósítási folyamatban a nem folyamatos, eseti eszközök, megoldások és a folyamatos realizálási lépések egyaránt megjelennek.

A kocka harmadik dimenziója arra hívja fel a figyelmet, hogy a realizálás sikerét az egyes szervezeti szintek és struktúrák sikeres együttműködése, összehangolása határozza meg.

A konfliktusok megoldására ez esetben is a klasszikus megoldásokat célszerű alkalmazni, a meggyőzés, a kompromisszum-kialakítás, az érdekek közötti közvetítés, a jól felépített koordináció, adott esetben az érdekütközések, harcok felvállalása, esetleg a visszavonulás, vagy éppen a partnerek felkészítése, képzése eredményezheti a növekvő egyetértést, együtt-cselekvést.

Szükség lehet a működési, szervezeti struktúra változtatására, a folyamatok újraszabályozásra, felelősök cseréjére, projekt-teamek létrehozására, vagy éppen az elkülönült szervezetek számának korlátozására, a bürokrácia csökkentésére egyaránt.

Sikertényezőként megfogalmazható a releváns kivitelezők, megvalósítók megbízása (szakmai-, hatalmi promotorok megnyerése), adekvát realizálási stílus kialakítása (interakció, allokációs-, ellenőrzési-, szervezési képességek biztosítása), s a szükséges szervezeti feltételek kialakítása-

A sikeres realizálást és konfliktusmenedzselést csak részben tudja biztosítani egy „központi marketing szervezet”. A szakma-területi illetékesség, a szakma-tartalmi oldalak irányítási jogosultságai alapján az tűnik célszerűnek, ha *az egyes programokat a szakmaterületileg illetékes intézményi vezetők felügyelik* (pl. a beiskolázási programot a tanulmányi rektorhelyettes), *a közvetlen koordinációt, a karok, intézetek, szervezetek közötti összefogást pedig szakmai referensek végzik, szervezik.*

*A stratégiai programok megvalósítását részletes programkoncepció és arra épülő éves operatív terv kell, hogy megalapozza, irányítsa.*

Az egyes marketing tevékenységek, eszközök, akciók, kampányok lebonyolítására célszerű *állandó illetve eseti munkacsoportokat* (projekt teameket) alakítani. (pl. állandó munkacsoportként működhet az internetes megjelenéssel foglalkozó, míg az egyes rendezvények, programok megvalósítására eseti munkacsoportok jöhetnek létre.

Az egyetemi marketing és kommunikációs tevékenység megvalósításának gyakorlatában tehát *elengedhetetlenül erősíteni kell a szakmai kompetenciákat.*

A marketing tevékenység irányítását egy *központi stáb*, (marketing osztály, vagy igazgatóság) végezze, melynek *felelős vezetője* olyan szakember legyen, aki képes az intézményi vezetői hierarchiával

partnerséget, együttműködést kialakítani. Ezért célszerű az *igazgatói cím, s esetleg rektor-helyettesi beosztás*, annak érdekében, hogy könnyebben tudja biztosítani az intézményi szintű koordinációt, s megfelelő szakmai érdekérvényesítő erővel bírjon.

A központi stáb az intézményi marketing megvalósítása mellett nyújtson szakmai tanácsadást, szolgáltatásokat a karok, s más szervezetek marketing törekvései számára.

Mivel egy intézménynél nem érdemes, nem célszerű nagy saját végrehajtó szakmai apparátus, szervezet kialakítása, a tervek, programok egy részének *lebonyolítására stratégiai partner bekapcsolása, egy – közbeszerzési eljárásban kiválasztott – „marketing/kommunikációs ügynökséget”, külső szakmai szolgáltatót célszerű választani*, mely csapat a marketingvezető és munkatársai szakmai irányítása mellett, konkrét feladatok megfogalmazásával és azok projektszerű lebonyolításával dolgoznak együtt.

A tanácsadó marketing, kommunikációs ügynökség bekapcsolása két vonatkozásban is kedvező megoldást jelent:

- a kommunikációs tevékenység pénzügyi keretei meghaladják a közbeszerzési határokat, az eseti közbeszerzésekkel nem a szakmailag legjobb megoldást sikerülne kiválasztani, s annak lebonyolítási időigénye pedig megakadályozza a marketing-eszközök hatékony, kellő időbeni alkalmazását, célszerű egy keret-megállapodásban megbízni a nyertes, szakmailag legjobb pályázót a külső szolgáltatások, médiavásárlás stb. lebonyolításával.

- az partner-ügynökség révén egy olyan szolgáltató kerül a rendszerbe, aki egy rövid idő után megismerve az intézményi sajátosságokat jártassá válik ezen a területen, s képes profi módon, és relatíve gazdaságosan megvalósítani olyan projekteket, rendezvényeket stb. melyeket eddig csak nagy nehézségek mellett, gyakran ösztönös, kevés szakmai tapasztalattal oldott meg az intézmény, illetve szervezetei.

Természetesen az irányítás, együttműködés, ellenőrzés, a teljesítmény elfogadásának joga mindig megmarad a megbízó egyetemnél, egyetemi szervezetnél az egyes projekt-elemek kapcsán is.

A hatékony is sikeres kommunikációs tevékenység megkívánja, hogy egy felsőoktatási intézmény *egyre több kommunikációs csatornát használjon*. Ennek érdekében a stratégia feladat az is, hogy *nőjön az intézmény által irányított, befolyásolj média száma, azaz rendelkezzenek saját médiummal is*.

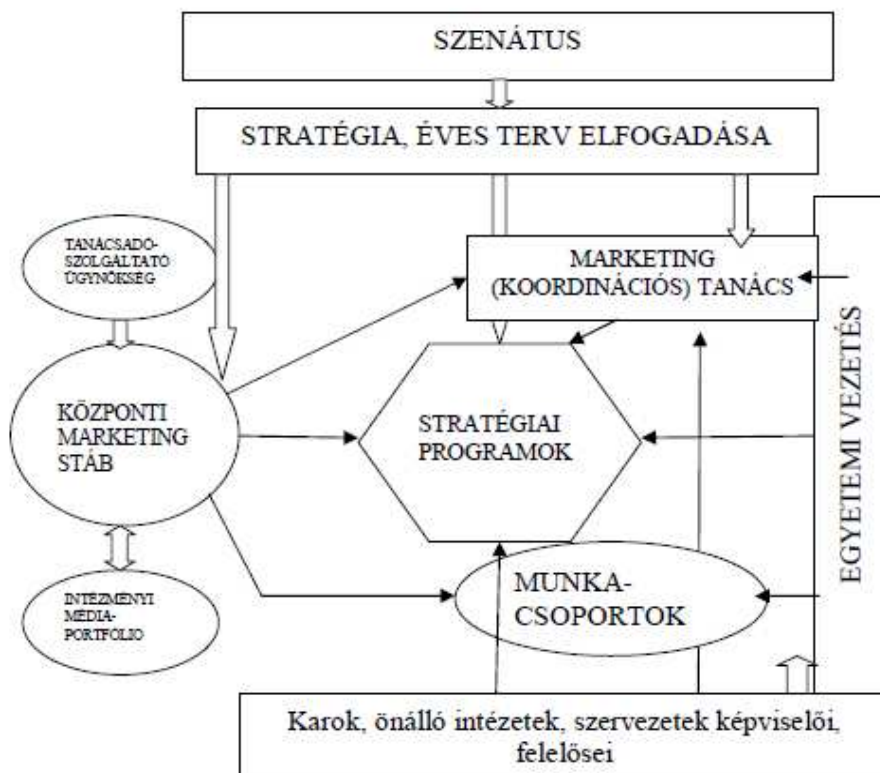
Leggyakrabban a média-portfólió eleme az egyetemi újság, s több intézménynél – különösen, ahol ilyen jellegű képzés is van – az intézményi rádió, esetleg televízió, bár ez utóbbiak hatókörét nem elsősorban a marketing feladatok, célcsoportok határozzák meg.

Jelentős szakmai fejlesztések szükségesek az intézményeknél *interneten való kommunikációterén, részben a saját média-felületként való hatékonyabb hasznosításában*, – mind a tartalom (fontos pl. a tudományos portál kialakítása), az interaktivitás és a keresőmarketing-lehetőségek optimalizálásával - *másrészt programot kell kialakítani az ún. közösségi marketing lehetőségek kihasználására*. (facebook és társai)

Fontos, hogy az egyetemi szakmai kiadványok rendszerében érvényesüljenek a marketing szempontok is, legyen az egy tudományos folyóirat, közlemény, illetve ezek elektronikus verziói.

A sokoldalú média-jelenlét, média-alapítás elsődleges jelentőségű abban, hogy nagyobb mértékben tudja *az egyetem irányítani, befolyásolni kommunikációs üzeneteinek eljuttatását*, ezáltal gyorsítani, pontosítani, szűrésmentessé azok útját a célcsoportokhoz.

A javasolt megoldások térben is kiszélesítik az egyetem lehetőségeit, s jelentős lépést adnának a stabilabb és rendszeresebb országos média-jelenlétéhez. A vázolt irányok szakmai és pénzügyi megvalósíthatósága az előzetes elemzések alapján reális lehetőség.



8. Ábra: Marketingstratégia megvalósításának keretei

A stratégiai törekvések hatékony megvalósításához az *Integrált Kommunikáció (IC)* gyakorlatának megteremtése szükséges, azaz valós szakmai alapokra kell helyezni az egyetem és szervezeti egységei kommunikációját, mert egyre nagyobb kockázatokat jelent a jelenlegi spontán gyakorlat fenntartása. Az IC megvalósításához:

- a. létre kell hozni az egyetemi szinten *koordináló, szolgáltató szervezetet*,
  - i. a kommunikációs koordinációt egy egyetemi szintű szakmailag képzett *marketing, kommunikációs vezető megbízásával* célszerű irányítani,
- b. *tudatosan tervezetté és szervezetté* szükséges tenni a kari, szervezeti szintű kommunikációs tevékenységet, az

integrált kommunikáción belül, és *stratégiai programok révén kialakítani együttműködésüket.*

- i. a karoknál, szervezeti egységeknél *kommunikációs felelős megbízása* szükséges, aki képes összefogni és képviselni, közvetíteni az adott szervezet tevékenységét és kapcsolatot tart az egyetem többi szervezete kommunikációs szervezeteivel,
  - ii. tevékenységüket az *egyetemi koordináló szervezet szakmai tanácsokkal, szolgáltatásokkal segíti,*
  - iii. a készségek, szakmai ismeretek fejlesztésére *belső képzési program kialakítása célszerű.*
- c. Az egyetemi és kari, más szervezeti egységek marketing, kommunikációs tevékenysége közötti *együttműködést éves terv alapján célszerű szervezni.* Az egyetemi szintű éves, operatív tervet, melyben az egyetemi keretek, a közös tevékenységek kerülnek rögzítésre, annak operativitása miatt az érintett szervezeti egységek képviselőiből álló *Marketing/Kommunikációs (koordinációs) Tanácsnak kell elfogadnia, s esetleg a szenátus elé terjesztenie.* Az éves terv megvalósításához *szükséges költségvetést az egyetemi, kari illetve érintett szervezeti egységek vezető testületeinek döntései határozzák meg,* melyet természetesen egyéb bevételek (pályázat, támogatás stb.) is kiegészítene.
- d. A marketing, kommunikáció tervezési rendszeréhez *célszerű kialakítani a marketing/kommunikációs kontrolling szakmai gyakorlatát,* mely jelentősen növelheti a munka szervezethez, pénzügyi-szakmi hatékonyságát.

A nemzetközi és hazai tapasztalatok egyértelműen bizonyítják, hogy egy ilyen nagy szervezet, mint egy felsőoktatási intézmény esetében *csak egy összehangolt marketing, kommunikációs tevékenység révén tud hatásos és hatékony munkát folytatni.* Az IC gyakorlatának az elemei a

felsőoktatásban is megjelennek, ugyanakkor *sikeres, kitelestedt megvalósítása nem jellemzi a magyar intézményeket.*

Az IC keretében kidolgozásra kerülő működési szabályok biztosíthatják, hogy természetesen *a kommunikáció terén is megmarad a kari, szervezeti önállóság, az önálló érdekekre is épülő önálló kommunikációtervezés és emellett ugyanakkor sikerülhet kihasználni a koordináció kínálta előnyöket, melyek a pénzügyi megtakarításokon túl jelentősen tudják javítani a tevékenység hatékonyságát, hatásosságát, szakmaiságuk megerősítésével.*

*Az éves kommunikációs tervek (intézményi, kari, szervezeti szinten) pedig szükségesek, ahhoz, hogy a megfogalmazott célokhoz arányosan és célszerűen kerüljenek hozzárendelésre a források.*

## **5. A MARKETING HATÉKONYSÁGA, MARKETING KONTROLLING**

A marketing gyakorlatában egyre fontosabbá válik a hatékonyság, a hatásosság kérdése, hiszen a szervezetek a marketingbűdzsék elköltésére egyre jobban odafigyelnek, egyre konkrétabbak a vezetői elvárások, az eredményességi követelmények. Nem függetleníthetik ezen trendtől magukat a felsőoktatási intézmények sem, sőt éppen a marketing elfogadtatásának, elismertségének megteremtésében különösen fontos, ha sikerül a stratégiák realizálásához egy visszamérési, kontrolling gyakorlatot is társítani.

A marketing, kommunikációs eszközök, kampányok, akciók megvalósítását *alapvetően három szakaszra bonthatjuk* (Piskóti 2007):

- 1. szakasz: Tervezés, előkészítés
- 2. szakasz: Lebonyolítás, realizálás
- 3. szakasz: Értékelés, kontrolling

A marketing, kommunikációs-akciók hatékonyságának visszamérése csak átgondolt, a visszamérés módszertanának megfelelő tervezés esetén lehet sikeres. Szükséges a tervezés, a realizálás és az ellenőrzés, visszamérés terén érintett szervezetek, munkatársak együttműködése.

*A cél olyan dokumentált eljárásrend kialakítása, mely a marketing hatékonyságot annak költségei, s az elért (célok) differenciált hatások*

viszonyában értékeli, s lehetővé teszi az összehasonlítást, a közvetlen visszacsatolást a jövőbeni cselekvésre (Piskóti2007).

Ahhoz, hogy az egyes eszközök, kampányok eredménye mérhető és összevethető legyen, célszerű egy egységes elven működő, egységes formában dokumentálható operatív tervezési-ellenőrzési rendszer alkalmazása intézményi szinten, melynek folyamatára az alábbi javaslatot fogalmaztuk meg.

Alkalmazása az alábbi öt lépésben történhet:

1. A mérendő indikátorok és azok elérendő értékeinek meghatározása. (célok)
2. A teljesítmény mérése (valós-, tényértékek)
3. Cél-tény értékek összehasonlítása
4. Eltéréselemzés – következtetések
5. Szükséges intézkedések meghatározása

Az első lépés, a marketingeszköz tervezésének célját, tartalmát, elvárt eredményeit összefoglaló ún. *tervezési lap*, mely az elérendő célrendszer rögzítésével a hatékonyság mérésének alapjait határozza meg.

A tervezési lap háttere, alapja az a szakmai előkészítő, tervező munka, mely elsősorban a konkrét kampány realizálását készíti elő.

*A második lépés a realizálást követő hatékonyságmérés, kontrolling, melynek általános folyamatát az ún. mérést segítő adatlap, valamint a hatékonyság-mérési lap foglalja keretbe.*

A fenti folyamat részletes ismertetését – első lépésben - a kontrolling tevékenységet segítő kampány-tervezési adatlaphoz kapcsolódóan mutatjuk be, melynek alkalmazását valamennyi kampány előkészítése során javasoljuk a pontos visszamérés és értékelhetőség érdekében.

A tervezési lap tartalma:

- a marketing feladat, eszköz tartalma, meghatározása (pl. kiállítás-részvétel, rendezvény, verseny, hírlevél, stb.)
- a marketing/kommunikációs eszközzel megcélzott piacok, célcsoportok
- a célcsoportok felé eljuttatandó üzenetek,
- konkrét célok (gazdasági és pszichografikus) és azok elérését mérő indikátorok, mutatók,

- az egyes célok súlya a célrendszeren belül (100%-on belül)
- a konkrét marketing/kommunikációs teendők, lépések leírása, (idő, felelős stb.)
- marketing/kommunikációs költségek kibontása tételesen, és mindezekhez szükséges indoklás szerepeltetése.

A célállítással párhuzamosan megtörténik az egyes célok értékelési kritériumainak, indikátorainak meghatározása, az alkalmazott mérőszámok, valamint azok tervezett mértékének rögzítése is, melyek alapján a kampány utólagos értékelése megvalósítható.

A teljesítmény mérése történhet:

1. *Belső adatokkal, eredményekkel a Kontrolling illetve saját adatok segítségével*
2. *Belső adatokra épülő, számított mutatókkal*
3. *Kutatható adatok (megkérdezések stb.) révén (imázs, versenyképesség, elégedettség kutatásokkal).*

Az eszköz/kampány-értékelő lap a visszamérés eredményeinek rögzítésére szolgál, s alkalmas arra, hogy:

- a tervezési lapban kijelölt *terv-célokat, azok természetes mértékegységeivel mérjük*, így határozva meg a tény-értékeket, pl. felvett diákok száma, kutatási bevételek növekedése.
- a különböző típusú (piaci, hatékonysági, pszichografikus, stb.) célok teljesülését olyan *egységes értékelési skála segítségével* végezzük, mely lehetőséget ad az *átfogó hatásossági és hatékonysági mutató, valamint komplex kampány-értékelő mutató kialakítására*,
- az egységes értékelési skálaként 1-től 5-ös értékeket javasoljuk, ahol általános szabályként alkalmazhatjuk, hogy célérték 100%-os, illetve a fölötti teljesítése esetén 5-ös érték, míg 91%-100% között 4-es, 81%-90% között 3-as, 71%-80%-ig 2-es, míg 70%-ig történő teljesítésig 1-es értékelést kap a kampány-mutató.
- az átfogó és komplex mutatók lehetőséget adnak különböző típusú kampányok, illetve ugyanolyan korábbi kampányok eredményességének összehasonlítására is,
- a tervezési lapon (pl. célcsoportonkénti, résztvevőenkénti) *részértékelések is végezhetők*, ezáltal az időben elváló tényezők értékelése külön is elvégezhető, majd az értékelés végén összegezhető a kampányhatékonyság megítélése,

- a tervezési lapon értékelés végezhető az egész kampányra, de *alkalmas egyes szervezeti egységek (pl. karok), avagy az egyes munkatársak munkájának értékelésére is*, ilyen esetekben csak azok a tényezők, indikátorok kerülnek mérésre, melyekre az értékeltek hatással vannak,
- a visszamérési lap ezáltal *a kampányt irányítók, illetve az adott üzletágak vezetői számára is fontos információkat ad* a marketing tevékenység hatékonyságáról, ami által *a motivációs rendszer egyik fontos tényezőjévé is válik.*

Míg az értékelő-lap első oldala a hatásosságot, azaz a kitűzött célok elérésének mértékét határozza meg, addig *a második oldalon a hatékonyság mutatóinak kiszámítására kerül sor*, azaz a teljesítményt a ráfordítások, költségek függvényében is értékeljük. A második oldal kitöltésénél az alábbi szempontok figyelembe vételét javasoljuk:

- arra törekedhetünk, hogy minden korábban kiemelt „hatás”, „eredmény” jellegű célhoz fogalmazzunk meg hatékonysági mutatókat,
- a hatékonysági mutatók lényege, hogy az elérendő eredmény-célok egységének, illetve egységnyi növelésének kampányköltségeit számoljuk ki, ahol a terv-adatok a célok és a tervezett kampányköltségek hányadosaként kerülnek meghatározásra, pl. hány forint kampányköltséggel tudunk egy új hallgatót szerezni, illetve a kutatási bevétel-növekedés egységnyi növelése mennyi kampányráfordításból eredhet,
- a pszichografikus, ismertség-növelési cél elérését primer kutatással végezhetjük el.

A hatásosság és a hatékonyság értékelése nem esik mindig teljesen egybe. A javasolt értékelési rendszer előnye, hogy képes rámutatni a hatékonysági gyengeségekre. Az értékelési lapok lehetőséget teremtenek arra, hogy a kampányt, akciót kidolgozók, a marketing-elemzők szakmai elemzéseket készítsenek, következtetéseket vonjanak le, s felhasználják a tapasztalatokat a következő időszak akcióinak, módszereinek kidolgozásában. Célszerűnek tartjuk, hogy az értékelési laphoz szöveges elemzés is készüljön.

A kontrolling modell és működtetésének célja olyan dokumentált eljárásrend kialakítása, mely a marketingtevékenység, kampányok hatékonyságát annak költségei, s az elért célok, differenciált hatások viszonyában értékeli, s lehetővé teszi

- a sokoldalú összehasonlítást,

- a közvetlen visszacsatolást, majd segítséget jelent a jövőbeni cselekvéshez.

#### A modell újszerű megoldásai

- Célrendszer, indikátorok meghatározása
- Tervezés értékelése az éves tervek alapján
- Súlyozás – a célok eltérő fontossága alapján
- A különböző célok, indikátorok teljesítésének értékelése egységes skálán
- Rugalmas – szituációhoz igazítható mégis egységes
- Hatásosság és hatékonyság megkülönböztetése

#### Kinek és miért fontos a marketing/kommunikációs-kontrolling projekt?

- Az eszközökért, kampányokért felelős(ök) számára szakmai segítség
- Közvetlen vezető számára a személyi értékelés, motiváció támogatója,
- Az adott szervezet marketing költségvetésének, szakmai programkészítésének segítője, hatékonyabb felhasználására ösztönöz,
- Különböző szervezetek marketing hatékonyságának összehasonlíthatósága, az intézményi szintű optimalizáláshoz segít,
- Erősíti a szervezeti egységek közötti szakmai együttműködést,
- Korszerűsítést indukál más szervezési, oktatási folyamatokban is.

Jelen tanulmányban nemzetközi és hazai szakmai megközelítésekre, véleményekre és mintegy tizenöt éves – a felsőoktatás marketing tevékenységében kari és egyetemi vezetőként szerzett – saját tapasztalatokra épülően fogalmaztam meg, rendszereztem a felsőoktatási intézmények összetett, sokelemű piaci terepeit és az azokon való sikeres marketing tevékenység integrált modelljét. A marketing stratégiai keretekre, programokra és a realizálás kereteire vonatkozó javaslatok révén annak a meggyőződésemet kívántam bizonyítani, hogy véget kellene már vetni annak a jellemző felsőoktatási intézményi gyakorlatnak, mely csak kószolgatja a marketinget. Tíz év után már általános véleményként kerül hangoztatásra, hogy szükséges a marketing az intézmények gyakorlatában, de még sok-sok kari és intézményi vezető korántsem veszi komolyan a marketing szakmát, úgy gondolja, hogy azt bárki, bármely éppen szabad egyetemi oktató csinálhatja, hiszen csak

hirdetésekről, nyílt napokról, prospektusokról, honlapról, legfeljebb kiállításokon való részvételről szól. Egy ilyen szemlélet sok kudarc és még több „kinemhasznált” szakmai lehetőség okává válik.

Komolyan kellene már venni a felsőoktatási marketinget, s törekedni profibban csinálni.

### Irodalomjegyzék

- [1] Amit, R.—Schoemaker P.J.H (1993).: *Strategic Assets and Organizational Rent* – Strategic management Journal. Vol. 14. Nr. 1. 33-46.
- [2] Backhaus,K-Hilker,J.(1994): *Marketingimplementierung in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie* in. Marktorientierte Unternehmensführung in Umbruch Schäffer-Poeschel Vg. Stuttgart 241-264.o.
- [3] Bay, D., Daniel, H. (2001) *The Student Is Not the Customer – An alternative Perspective* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 11(1), The Haworth Press, NY, 1-19.
- [4] Berács, J.(2003) *A magyar felsőoktatás exportképessége* Magyar Felsőoktatás Nr.4-5-6. 30-32.o.
- [5] Berács,J.(2003):*Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése* Vezetéstudomány Vol. 34. No.2. : p.2-13.
- [6] Bonoma,T.V.(1985): *The Marketing Edge – Making Strategic Work* – MacMillan New York/London
- [7] Brüser,R.(2006): *Perspektiven des Hochschulmarketing – Eine theoretische und empirische Bestandaufnahme* - VDM Verlag, Dr. Müller Saarbrücken,
- [8] Freiling, J.(2002): *Markte und Strategisches Kompetenzmanagement – Brauchen wir ein neues Marketing* in. Symposium Strategisches Kompetenzmanagement (G.Specht hrsg.) Technische Universität Darmstadt, Darmstadt p. 11-27.
- [9] Browne, B. A., Kaldenberg, D. O., Brownie, W. G., Brown, D. J., (1998) *Student as Customer: Factors Affecting Satisfaction and Assessments of Institutional Quality* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 8(3), The Haworth Press, NY, 1-14 o.
- [10] Canterbury, R. (1999) *Higher Education Marketing: A Challenge* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 9(3)The Haworth Press, NY, 15-24 o.
- [11] Conard, M., Conard, M. (2001) *Factors That Predict Academic Reputation Don't Always Predict Desire to Attend* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 11(4), The Haworth Press, NY, 1-18 o.
- [12] Corbitt, B. (1998) *Managing Quality by Action Research – Improving Quality Service Delivery in Higher Education as a*

- Marketing Strategy* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 8(3), The Haworth Press, NY, 45-62 o.
- [13] Dinya, L.(2005): *A felsőoktatás-marketing kihívásai* – in. Marketing az oktatásban és a gyakorlatban. Marketing Oktatók Klubja konferenciája – (Józsa L.szerk.) Győr 125-145.o.
- [14] Harker, D., Slade, P., Harker, M. (2001) *Exploring the Process of 'Scholl Leavers' and 'Mature Students' in University Chice* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 11(2), The Haworth Press, NY, 1-20 o.
- [15] Kotler, P., Fox, K. (1985, 1995) *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, New Jersey
- [16] Kotler,P-Keller,K.L (2008) *Marketingmenedzsment Akadémiai Kiadó Budapest*
- [17] Lehota,J.,Komáromi,L.(2002) *Piac, verseny és marketing a felsőoktatásban* –Marketing és Menedzsment, 36(4) Marketing Centrum OPI, Pécsi Tudományegyetem KTK 61-67. o.
- [18] Liu, S. (1998) *Integrating Marketing on an Institutional Level* – Journal of Marketing for Higher Educational Institutions, Vol. 8(4), The Haworth Press, NY, 17-28 o.
- [19] Meffert,H.(2000): *Marketing* Gabler Verlag, Wiesbaden
- [20] Nuissl,E, von Rein A.(1997): *Felsőoktatási intézmények PR-tevékenysége* – Német Népfőiskolai Szövetség, Nemzetközi Együttműködési Intézete Budapest
- [21] Piskóti,I.(2001): *A totális marketing víziója* CEO-Magazin II.évf. 2.sz. 28-25.old.
- [22] Piskóti,I.(2006): *Javaslatok a Miskolci Egyetem marketingstratégiájához* - kézirat
- [23] Piskóti,I.(2007): *Marketingkontrolling – marketing akciók hatékonyságmérése* – in. Marketing 2007. Jövőre hangolva – 17. OMK – MMSZ 2007. május 8-9.CD-kiadványa
- [24] Piskóti,I.(2008): *A felsőoktatás-marketing szemlélete és modellje* in: Marketingkaleidoszkóp Miskolc 105-123. oldal
- [25] Shash, A., Zeis, C., Regassa, H., Ahmadian, A., (1999) *Expected Service Quality as Percieved by Potential Customers of an Educational Instituion* – *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol. 9(3), The Haworth Press, NY, 49-72 o.
- [26] Tóth, Á. (2004) *Felsőoktatás-marketing* in. Fialat regionalisták IV. konferenciája, Győr, 2004.nov.13-14. CD-kiadványa (szerk. Ponácz, Gy.)
- [27] Veres Z.(2003) *Szolgáltatásmarketing*, KJK-KERSZÖV, Budapest
- [28] Wefer,U.(2007): *Hochschulmarketing in Deutschland – Chancen und Herausforderungen* – VDM Verlag, Dr. Müller Saarbrücken.



## **MEGA EVENT MARKETING – NAGYRENDEZVÉNYEK HATÁSA A VÁROSOK, TÉRSÉGEK FEJLESZTÉSÉRE, IMÁZSÁRA**

***Dr. Piskóti István***

intézetigazgató, tanszékvezető, egyetemi docens  
*Miskolci Egyetem Marketing Intézet Turizmus Tanszék*

A rendezvények, a sportversenyek, kiállítások, kulturális fesztiválok iránti érdeklődés mindig is nagy volt, melyet ugyanakkor az elmúlt évtized technológiai fejlődése még inkább erősített. Ebben a fejlődésben nem csupán a közlekedési lehetőségek könnyítették meg a személyes eljutást a rendezvényhelyszínekre, hanem az info-kommunikációs technológiák, a média fejlődésére révén egyre közvetlenebbül váltak élvezhetővé a föld szinte minden lakója számára. A nagyrendezvények nem csupán óriási feladatot jelentettek a rendező országnak, városnak, hanem óriási lehetőséget is, sok esetben meghatározó elemmé váltak a terület fejlesztésében, gazdasági újrafogalmazásában, a világ közvéleménye előtti újrapozicionálásban.

Nem véletlen tehát, hogy egyre erőteljesebb verseny alakult ki azon rendezvények jogának megszerzéséért, melyek hatásait ilyen „stratégiai sorsfordítónak” ítélnénk, gondoljunk csak az olimpiák, világkiállítások, a különböző sportversenyek rendezéséért vívott pályázati versenyekre.

Jogosan tehető fel tehát a kérdés, hogy milyen szerepet játszhatnak a nagyrendezvények egy ország, egy térség, egy város fejlesztésében, milyen esetben, milyen mértékben gyorsíthatják fel fejlődésüket, s biztos, hogy mindig pozitív a hatásuk, azaz

- Milyen nagyrendezvényeket - és miért érdemes/ érdemes-e megtartani?
- Hogyan lehet nagyrendezvényeket „megszerezni”?
- Milyen lehetőségek, hatások várhatóak, milyen módszerekkel kell előkészíteni, megvalósítani egy ilyen nagyprojektet?

Jelen tanulmány e kérdések kapcsán gyűjt össze nemzetközi tapasztalatokat, elemzi a nagyrendezvények hatásait, az egyes megvalósítások főbb jellemzőit, módszereit, megoldásait és ötleteit.

Mindezt annak érdekében, hogy a későbbiekben majd választ találhassunk olyan konkrét kérdésekre is, hogy kell-e, szabad-e Magyarországon olimpia-rendezési terveket építeni, milyen rendezvényekkel építhető Budapest, mint főváros nemzetközi pozíciója, vagy éppen miként

járulhatnak hozzá a különböző nagyrendezvényi programok, projektek egy-egy térség, város márkává fejlesztéséhez, pozícionálásához.

Az elemzések elvégzése előtt **három kiinduló hipotézissel éltem**, melyek a következők:

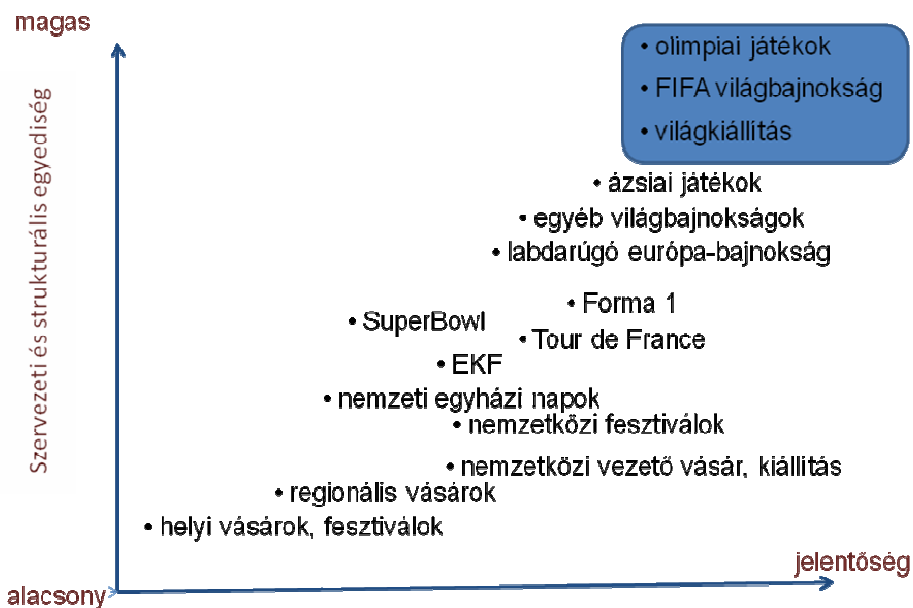
- A nagyrendezvények **egyedülálló, kiemelkedő lehetőségek** egy ország, egy térség, egy város fejlődésében, fejlesztésében.
- Csak egy **tudatos ország/ város stratégia mentén** tervezhetőek, növelhetőek és realizálhatóak a nagyrendezvények kínálta lehetőségek.
- Szükség van **országon belüli fejlesztési-marketing program-keretekre**, ösztönző-koordináló együttműködésre.

## 1. A NAGYRENDEZVÉNYEK TÍPUSAI

A nagyrendezvények fogalma igen átfogó, az események, projektek **széles skáláját** ismerjük, melyek több kritérium szerint jellemezhetőek, ilyenek az

- **idő** (milyen hosszú a rendezvény tartama (egy hét, egy hónap, vagy éppen egy egész év , s milyen periodicitással rendezhető meg pl. négyévente, kétévente, évente stb. )
- **tartalom** (jellemzően a sport, a kultúra, a tudomány, a gazdaság témái köré csoportosulnak)
- **jelentőség** (milyen volument képvisel pl. a résztvevők, a látogatók, nézők számát illetően, milyen gazdasági, pénzügyi nagyságrend, beruházások kötődnek hozzá, illetve milyen a pszichológiai jelentősége, a vele együtt járó dicsőség, büszkeség, identitás-érték)
- **egyediség** – megrendezéséhez milyen mértékű, jellegű strukturális (pályázat, előkészületi idő) és szervezeti (saját megvalósító társaság) megoldások, egyedi helyzetek, feladatok kötődnek.

A legnagyobb, úgynevezett mega-rendezvények definíciója a következőképpen fogalmazható meg: *„A nagyrendezvények (Mega-Events) egyszeri vagy ismétlődő időben korlátozott időtartamú események, amelyek az egyediségük alapján globális jelentőségű média figyelmet nyernek, s a látogatók irányában magas vonzerőt mutatnak. A rendezvény odaítélése formális pályázat útján történik. A pályázatra és a megvalósításra többnyire saját társaságot alapítanak, amely szoros kapcsolatot tart fenn az átadó jogtulajdonossal.”*



### 1. ábra: a nagyrendezvények tipologizálása

saját szerkesztés Wess 2008. alapján

Miként az 1. ábra is mutatja a rendezvények elsősorban a sport (olimpia, világ és kontinensbajnokságok...), a kultúra (kulturális főváros, fesztiválok, tudomány városa, vallási hagyományok ...) és a kiállítások (World Expo, gazdaság-üzlet, szakmai kiállítások ...) körében szerveződnek. Ebből a sokszínűségből is adódik, hogy ha nagyrendezvények hatásai is igen eltérőek, bár számos közös sajátosság lelhető fel „működésükben”. Mielőtt megpróbálnám rendszerezni ezen közös hatásokat, jellemzőket nézzünk meg néhány érdekes adatot, tény a nagyrendezvények világából:

- FIFA'98 Párizsi világbajnokságához, illetve a 2000-es Sydney olimpia megrendezéséhez mintegy 29600 óra TV közvetítés párosult, mely egy néhány hetes időintervallumban óriási értéket képviselt a rendezők számára, marketing és imázs-hatások érvényesítésére,
- FIFA '06, azaz a németországi labdarúgó világbajnokság eseményeit összesen 32 milliárd néző látta (ami mögött egy-egy mérkőzés többszázmillió közönsége jelenik meg), s nem elhanyagolható, hogy ez az egy esemény egy ilyen nagy ország életében is, érezhető + 0,3% gazdasági növekedést indukált,
- az athéni olimpiához 10 Mrd dollár beruházás társult, 3,5-4% gazdasági növekedést indukálva az országban,

- a következő, 2012-es londoni olimpiára a pályázatban 16 Mrd dollár infrastruktúrafejlesztést terveztek, melynek fele közlekedésre, a többi energia, vízellátás, környezetvédelem, épület, hírközlés-posta területekre irányul,
- a barcelonai olimpia 9,4 Mrd dollárjával, háromszoros beruházás mint Szöulban, melynek 74%-a indirekt városfejlesztési jellegű volt,
- a világkiállítások eltérő területeken valósultak meg, az első 1851 London 10,4 ha, 1904. St.Louis az eddigi legnagyobb 500 ha-on, de általában 100-200 ha terület befogadóképesség jellemzi őket, másik sajátosságuk a szimbolikus épületekben van (Atomium, Eiffel-torony stb.)
- A világkiállítási pályázatban Zaragoza terve 6-8 millió látogató (80% külföldi), míg Sanghai 70 millió résztvevővel számolt, azaz természetesen az ország-adottságok is fontos meghatározóként jelentkeznek,
- a nagyrendezvényeknél a jegybevételek eltérő aránya jellemző pl. 2012 pályázatában Moszkva 8,4%, New York 27,6%, a világkiállításokon általában 16-18 %, melyek a finanszírozási koncepció, a közösségi és privát források arányától is függ,
- Olimpiák eltérő lehetőségeket kínálnak télen és nyáron pl.
  - 2002. téli S. Lake City 78 rendezvény, 2399 atléta, 22000 segítő, 8730 médiaképviselő
  - Athén 2000 nyáron: 600 rendezvény, 11000 atléta, 45000 segítő, 215000 médiaképviselő

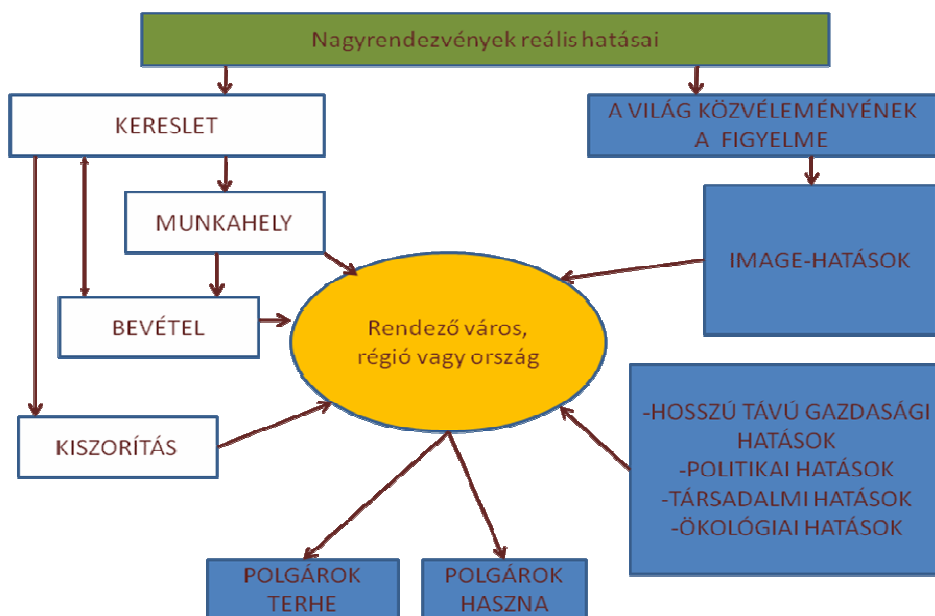
A példák, tények felhívják a figyelmet számos előny és kockázat megjelenésére, úgymint:

- a mega-rendezvények óriási beruházási forrást igényelnek, (Ennek jelentős része nem a rendezvényhez, hanem az általános városfejlesztési, infrastruktúrafejlesztési szükséglethez kötődnek, azaz a nagyrendezvények „apropót”, lehetőséget kínálnak, követelnek a fejlesztés terén. Talán nem véletlen az elmúlt két évtizedben a spanyol városok kimagasló aktivitása, sikere, melynek révén az ország jelentős városainak, térségeinek infrastrukturális korszerűsítését valósították meg (olimpia, világkiállítás, sportversenyek, Forma 1 stb. rendezése által), talán egy tudatos országstratégia törekvéseit megvalósítva.)
- a rendezvények mérhető gazdasági növekedést képesek indukálni,
- ugyanakkor gyakran jelentős, akár évtizedekig is tartó eladósodást eredményeznek,

- jelentős mozgósító, identitást építő hatásuk a város, a térség számára fontos értéket teremt (pl. a 2006-os világbajnokság sokak szerint „vendégszeretet-növelő hatású” volt Németországban, olyan értékeket, magtartást erősített, melyek korábban kevésbé jellemezték őket)
- imázs-formáló hatásúak, hiszen a nemzetközi média jelentős figyelmét kapták.

## 2. A NAGYRENDEZVÉNYEK HATÁSRENDSZERE

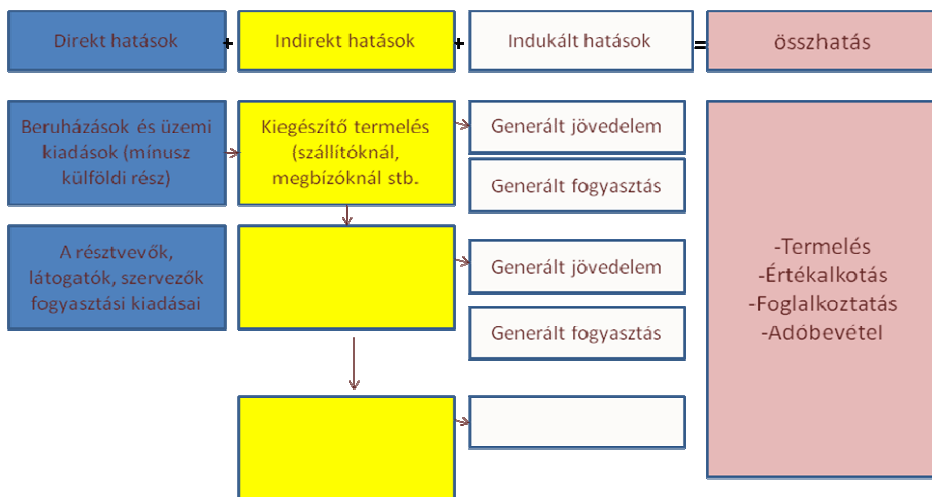
A mérhető, reális – pozitív és negatív - hatásokat az alábbiak szerint tekinthetjük át.



### 2. ábra: A nagyrendezvények mérhető hatásai

Forrás: Weiss 2008 alapján

A hatásokat tovább elemezve látjuk, hogy a közvetlen, gazdasági hatások (beruházások által teremtett kereslet, a rendezvény fogyasztási kereslete) mellett jelentős indirekt, indukált hatásrendszerrel is számolhatunk. Az összhatásban a termelés, foglalkoztatás, adóbevételek együttes figyelembe vételével kell számolni, melyeket közvetlenül mérhetünk, vagy input-output táblák elemzéseiből, adataiból számolhatunk.



Direkt mérés

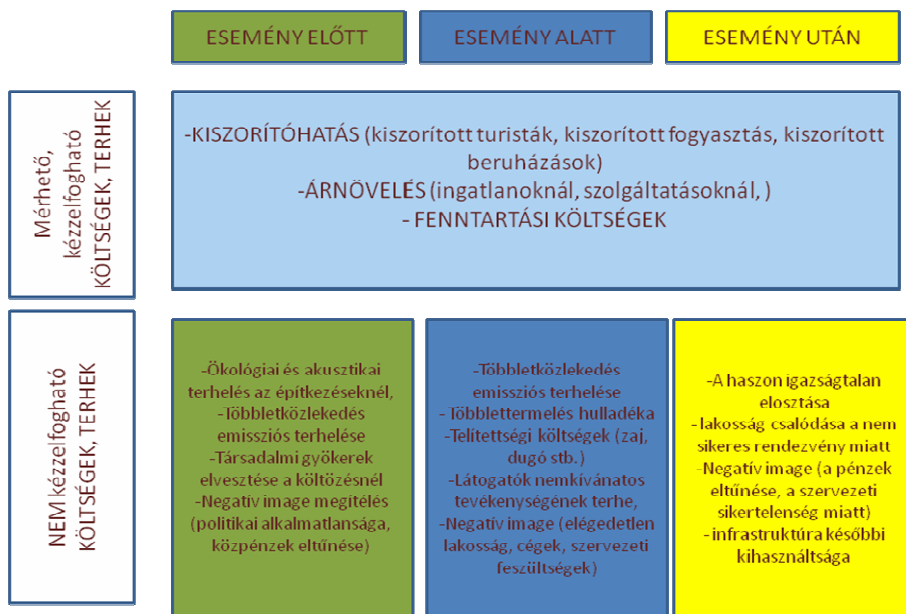
Input-output táblákkal való mérés, multiplikáció

### 3. ábra: Direkt és indukált hatások

A hatások körét áttekintve tehát számos területre érdemes figyelniük, úgymint

- **Image hatások:** Nemzetközi ismertség, Image-javulás, Üzenetek elhelyezési lehetőségeinek kihasználása
- **Ökológiai hatások:** Lakosság környezettudatosságának javulása, új standardok bevezetése, ökológiai cégek támogatása, életfeltételek javulása (zöldterület, pihenőhelyek..)
- **Gazdasági hatások:** Üzleti és szabadidő-turizmus hosszú távú növekedése, infrastruktúra korszerűsödése, a cégeknek, a telephely-attraktivitás növekedése, kereskedelmi kapcsolatok javulása,
- **Politika hatások:** Politikai stabilitás növekedése, politikai cselekvési kompetencia demonstrálása, diplomáciai kapcsolatok javulása, hozzájárulás a népek megértéséhez, ideológia terjesztése
- **Társadalmi hatások:** Nemzeti és kulturális értékek, tradíciók erősítése, növekvő öntudat, büszkeség, identitás, növekvő életminőség (egészségügy, lakóhely,..) javuló közlekedés, pozitív impulzus, hatás a sportra, kultúrára ...oktatásra

A hatások számbavételénél a költségek, terhek, kockázatok egyaránt fontos szempontjai a döntéshozatalnak, a megvalósítás tervezésének. Különösen fontos, hogy ezeknél a rendezvény előtti, alatti és a rendezvény utáni kockázatokkal egyaránt számoljunk.

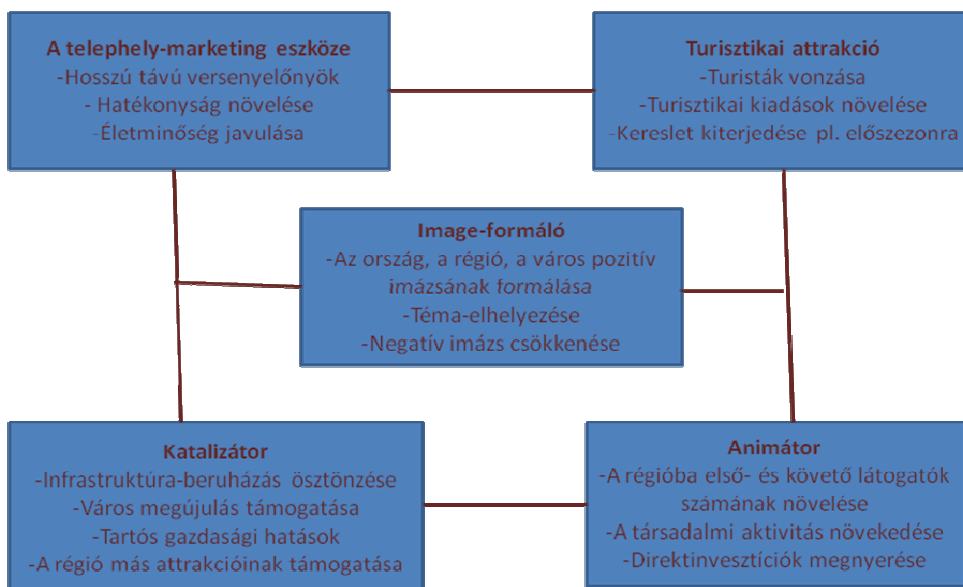


**4. ábra:** A nagyrendezvények költségei, kockázatai a megvalósítás életciklusaiban

A nagyrendezvények költségei, kockázatai között számos olyan tényező van, melyek adott esetben ésszerűtlenné, gazdaságtalanná is tehetik annak megvalósítását. Természetesen a kockázatok számbavételei esetén gyakori eredmény, hogy egy-egy nagy álom kapcsán ki kell józanodni, hiszen nem szabad vállalni azon költségeket, melyek jelentős közvetlen illetve közvetett hátrányokat okozhatnak. A legfontosabb kockázatok, hátrányok, terhek között ki kell emelni:

- a *kiszorító hatást*, mely megjelenhet a beruházásoknál, hiszen más fejlesztést háttérbe szoríthatnak a nagyrendezvényhez kötődőek, vagy éppen a turisztikai kiszorítást, hiszen pl. egy labdarúgó világbajnokság esetén más típusú turisták tudatosan elkerülhetik azt a várost a zsúfoltsága, focihangulata miatt, s jelentkezik a kiszorító hatás a fogyasztás terén is, hiszen a nagyrendezvényekhez kapcsolódó költségek miatt gyakorta le kell mondani más vásárlásról, beszerzésről,
- a nagyrendezvények megnövekedett kereslete, az imázs és népszerűség növekedése *árnövekedést indukált*, mind az ingatlanok, mind a szolgáltatások terén, mely persze a kedvező hatása mellett nagy lakossági csoportot hátrányosan is érint,

- a kockázatok gyakorta legközvetlenebbül jelentkező hatásaként a rendezvény után *infrastruktúrahaznosítás gazdaságtalansága* jelenik meg, hiszen olyan kapacitású infrastruktúra épülhet ki, melyre a későbbiekben nehezen biztosítható a kereslet,
- a *rendezvény előtt* sok gondot okozhat az építkezésekkel összefüggő környezeti terhelés, az aránytalan fejlesztések társadalmi, közösség-romboló hatása, vagy éppen a szakmai, politikai előkészítéssel együtt járó, megjelenő anomáliák sora,
- a *rendezvény ideje alatt* a telítettségi, környezeti terhelési hatások mellett a turizmussal kapcsolatos más negatív jelenségek (bűnözés, stb.) is negatív hatásokat gerjeszhetnek, elégedetlenséget szülhetnek mind a helyi lakosság, mind a helyi vállalkozások körében,
- a *rendezvény után* a siker vagy éppen a sikertelenség, a kudarc elosztása kapcsán jelentkeznek feszültségek, de a közpénzek felhasználásának kérdései, visszaélési lehetőségei és az utóhasznosítás gondjai okozhatnak feszültségeket, terheket.



**5. ábra:** A nagyrendezvények ötelemű hatásrendszere

Forrás: Weiss 2008 alapján

A nagyrendezvény hatása tehát igen összetett. A nagyrendezvények által olyan lehetőségek, előnyök jelennek meg egy ország, egy térség, egy város életében, melyeket a mindennapos működés nem tud megteremteni.

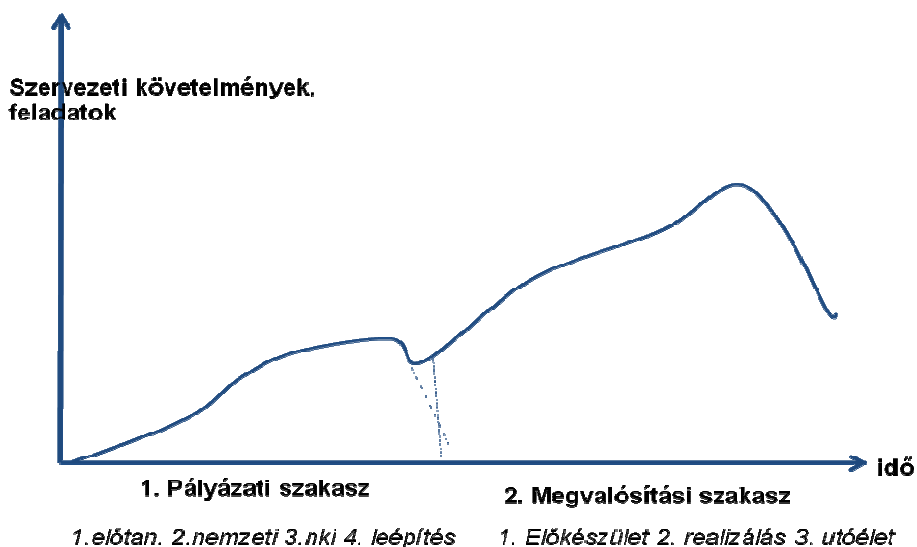
Ezért nem véletlen, hogy óriási verseny van a világban ezen események rendezési jogáért. Természetesen a mega-rendezvények hatásai és persze kockázatai is a legnagyobbak, s arányosan csökkennek a kisebb jelentőségű események kapcsán.

A nagyrendezvények hatás-rendszerét öt elembe foglalhatjuk össze, azaz

- növelik az adott terület telephelyi értékét**, előnyeit, azaz a telephelymarketing eszközöként jelennek meg, ezáltal hosszú távú versenyelőnyöket, hatékonyságnövekedés, a helyi lakosság jólétét növelik,
- turisztikai attrakciót képeznek**, mely nagyobb látogatószámokban, bevételekben, különösen a főszezonon kívüli kedvező hatásokban érvényesülnek,
- image-formáló hatásúak**, hiszen a személyes és a médián keresztül történő hatásokkal képesek átformálni a korábbi ismereteket, véleményeket, képesek újrapozícionálni a rendező területet, város,
- a katalizátor-hatás**, jelentős, hosszabb távon is érvényesülő eredmény lehet, hiszen a fejlesztések megvalósítása, a vállalkozói szféra aktivitásának, erejének növelése tartós gazdasági pozitívum lehet, s kedvező kereszt-hatásokat, multiplikációt hoz létre,
- az animátor-hatásként** azt a szervező, együttműködő-képesség erősödést kell kiemelnünk, mely révén javul a térségbeli identitás, kooperáció, társadalmi aktivitás, s pozitívan erősödik a külső szereplők együttműködő készsége is.

A nagyrendezvények összefoglalt hatásrendszere nem csupán lehetőségeket jelent, hanem óriási feladatot is, hiszen – miként azt a hazai és nemzetközi példák egyaránt bizonyítják – nem automatikus a siker, a tervezetlen és szervezetlen megvalósítás gyakran vezetett a múltban is kudarcokhoz, legalábbis elszalasztott lehetőségekhez.

A nemzetközi gyakorlatban ugyanakkor kialakultak a sikerhez vezető út megbízható módszerei. Elengedhetetlen, hogy a nagyrendezvényeket **olyan projektként kezeljük, ahol a teljes életciklusuk szakaszára megfelelő stratégiával és realizálási eszközrendszerrel rendelkezünk.**



**6. ábra:** A nagyrendezvények életciklusa és követelményei

Az ábránk jól mutatja, hogy két életciklus szakaszt megkülönböztetve kell rendezni a teendőket, feladatokat. A pályázati szakasz – melynek sikere természetesen nem biztos – mégsem lehet eseti, véletlen kezdeményezés, hanem olyan stratégia része, ahol a rendezvény-lehetőségek tudatos keresése, előkészítése egy fejlesztési stratégiai program keretében valósul meg.

### **3. „MARKE SPORTSTADT HAMBURG” - HAMBURG – SPORT NAGYRENDEZVÉNYEK A VÁROSMARKETINGBEN, FEJLESZTÉSBE**

Az előző oldalak összefoglalása bizonyítja, hogy a városok fejlesztésének, marketingjének igen hatékony eszközét képezhetik a nagyrendezvények, ugyanakkor jelentős, nem könnyű feladat a nagyrendezvények megfelelő választékának kialakítása és sikeres, hatékony megvalósítása sem. A megismert, feldolgozott nemzetközi és hazai példák egyaránt azt mutatják, hogy a nagyrendezvényeket tudatosan tervező, a város stratégiájába, marketing programjába tudatosan beillesztő városvezetési megoldások voltak sikeresek, míg az ötletszerű, egy-egy véletlen lehetőségre építő próbálkozások gyakorta kudarcot vallottak.

Hamburg város példája talán az egyik legjobb annak bemutatására, hogy milyen eredményeket hozhat egy tudatos stratégia,

koncepció mentén történő építkezés. Ennek néhány jellemzőjét az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- A városban relatíve gyakran rendeztek különböző sportversenyeket kisebb nagyobb sikerrel, a helyiek gyakorta megnyilvánuló ellenérzése mellett, mely főként az előkészítetlenségnek volt betudható. A „Spiele im Herzen der Stadt” projekt keretében kezdődött el egy tudatosabb rendezvényi gondolkodás. (marathon, kerékpár, görkorcsolya, triatlon ...)

- A városfejlesztési stratégia újragondolásakor, a város országon belüli és nemzetközi pozicionálásának tervezésekor a sport-város koncepció kapta a legnagyobb támogatást, s így a sport a városfejlesztés részévé vált.

- Ez nem csupán deklarációt, marketingüzenetek megfogalmazását, hanem hatékony együttműködési rendszer létrehozására irányuló program kialakítását eredményezte.

- A tudatos sportváros-stratégia megvalósítása érdekében ún, kompetencia-központot hoztak létre, melynek lényege – miként azt a következő ábrák is mutatják – hogy minden érintett szakmai, civil és önkormányzati szervezet, mozgalom, intézmény együttműködésére építve konkrét felelőse, konkrét programja és működési mechanizmusa alakult a márka-építés megvalósítására, a fejlesztések koordinálására.

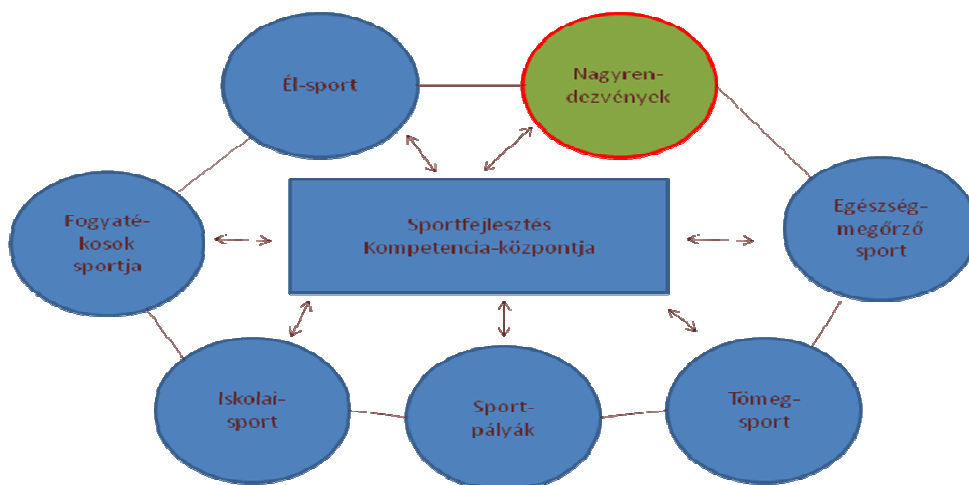
- A program láthatóan nemcsak a rendezvényekről szólt, hanem a sport és a hozzá kapcsolódó szakmai feladatok egészét rendszerbe foglalta. (élsport, tömegsport, egészségmegőrzés stb.)

- A kompetencia-központ munkájába az összes érintett szervezet bekapcsolódhatott a sportszergyártó cégektől, a hatóságokig, a középiskoláktól az egyetemi kutatási programokig, a rendezvényszervezőkig, melynek hatására egy szakmai összetettségében is jól összefogott, összehangolt program kezdett el működni, mely a fejlesztéseket, az infrastruktúrától a képzésen, kutatáson át magában foglalta.

- A program folyamatos megvalósítása, szakmai építkezése során jellemzőjévé vált a kreatív megoldások tudatos keresése, melyben a nagyrendezvények is jelentős szerepet kaptak.

- Folyamatos, világméretű eseménykeresést indítottak, a tudományos ismeretek a sport-trendek alapján keresték a városhoz illő lehetséges rendezvényeket. Intenzív tapasztalatcsere jellemezte a működést, a rendezvény-aktorok, releváns szervezetek közötti funkcionális hálózat kialakítása révén tudatosan a város pozicionálási elképzeléseihez illő, magas színvonalú, nemzetközi eseményekre koncentráltak.

- Nagyrendezvények autentikus profiljának kialakítása **az ún. 4T** mentén történt, azaz a **Tradíció, Terület, Trendek, Társak figyelembe vételével**. Ennek értelmében a város sport-tradícióihoz illeszkedő, a nemzetközi szakmai, piaci, média-trendeknek is megfelelő, a területi adottságok alapján reálisan megvalósítható, a város számára fontos partnereket, szervezőket és célcsoportokat érintő rendezvényeket megszerzésére, megtartására törekedtek, azáltal egy autentikus, a városmárka értékeit megalapozó, legitimáló megoldásokat hoztak létre.
- A szakmailag következetes megvalósításhoz tudatos marketing, kommunikációs tevékenység társult. pl. „Triatlon Világbajnokság egy világváros szívében” szlogen keretében valósítottak meg jelentős triatlon világrendezvényeket.
- A tudatos stratégia, program és menedzsmentje révén a város mozgásba jött, mely a belső együttműködési sikerek, a sport, s a hozzá kapcsolódó fejlesztések, szakmai célok megvalósítása, a belső identitás erősödése mellett jelentős rendezvényi sikereket is hozott. Ennek néhány, előző évi száma igen impozáns 4,93 millió látogató, 55 rendezvényen, ezen belül a labdarúgás 1,19 millió, vízi sport 131ezer + 195ezer, hoki 28ezer, lovaglás 546ezer a futás/skate további százezreket mozgatott meg.
- 



7. ábra: Kompetenciaközpont – mint projekt és folyamat

A hamburgi megoldás, a tudatosságra és összefogásra épülő stratégia, menedzsment új dimenziókba helyezte a nagyrendezvényeket, szervesen illesztette a városfejlesztési, városmarketing stratégia folyamataiba.



8. ábra: Tudáshálózat a hamburgi sportért

A sport terén számos jó kezdeményezést találhatunk mind a nemzetközi, mind a hazai városok gyakorlatában, ugyanakkor kivételes az az összehangolt, a kompetencia-centrum működésére épülő gyakorlat, melyet Hamburg alkalmazott. A kompetencia-marketing, mint módszer alkalmazását a Technopolisz, a miskolci pólus program megvalósításának stratégiai javaslatára 2006-ban magam is megfogalmaztam, mely ugyanakkor nem tudott meghonosodni a hazai szakmai gondolkodásban, hiszen számos szakmai szervezet ezt leegyszerűsítetten, mint klaszter-szervezés értelmezte. Nem véletlen, hogy az elmúlt évek sok pénzbe kerülő klaszter-projektjei csak nagyon kevés szakmai eredményt hoztak, hiszen hiányzott belőle az a teljesség, szakmai következetesség, melyet egy egységes kompetencia-centrum képes lett volna megvalósítani.

#### 4. A TUDOMÁNY VÁROSA PROGRAM

A nagyrendezvények sajátos körét képezik azok az éves programok, melyek egy város elnyert címéhez kapcsolódnak. Ennek legismertebb nemzetközi, európai mozgalma az EKF-program, az Európa Kulturális Fővárosa cím, s rendezvényei. Az EKF-program aktualitása a PÉCS 2010-es címéhez kötődően igen nyilvánvaló. Jelen tanulmány kereteinél a közeljövőben részletesebben fogok majd foglalkozni az Európa Kulturális Fővárosa program fejlődésével, átalakulásával és a pécsi megvalósítás értékelésével, most csupán a következő három megjegyzés erejéig illeszttem be a gondolatmenetbe:

- az EKF-program a Glasgow 1990-es programja óta jelentős városfejlesztési, városépítészeti, városmarketing hatású rendezvény-sorozattá, projektté vált, melynek révén egy város és térsége jelentős fejlesztési lehetőséghez jutott, a nemzetközi, európai turisztikai, kulturális térképre való felkerülés lehetőségét, óriási városmarketing lehetőséget is nyert.
- a 2007-től kéthelyszínre (néha háromra) bővített gyakorlat ugyanakkor jelentősen csökkentette ezt az értéket, de továbbra is kivételes lehetőséget jelent,
- a gazdasági válság okozta turisztikai kereslet-csökkenés időszakában az EKF városok, így például 2009-ben Linz kivételesen sikeres évet tudott megvalósítani, nem csupán a csökkenést ellensúlyozva, hanem 10%-ot meghaladó keresletnövekedést elérve.

A kulturális főváros cím sikeressége több országban indukált a városfejlesztést, városmarketinget ösztönző nemzeti mozgalmakat. Ezek között említhetjük a hazai „Magyar Kultúra Városa” címet, mely sajnos elsősorban inkább csak elismerésként működik, egy imázs-elemként illeszthető a városmarketingbe, de nem rendelkezik azzal a mozgósító, fejlesztési aktivitást teremtő hatással, mely révén mérhető, érezhető fejlődés jelentkezne.

Sikeres és jó példaként emelhető ki a „Tudomány városa” címért folyó, évenként megrendezendő verseny Németországban, ahol az adott év nyertese az EKF-programhoz hasonlóan éves programra kap jogot, melyet természetesen szakmai, infrastrukturális és egyéb fejlesztésekkel, szakmai programokkal készít elő.

A Mainz város 2011-re elnyert címének, tervezett projekt-oszlopait az alábbiak jelzik:

1. Közösségi képzési program = Egyenjogúság a képzésben
  1. Iskolán kívüli tanulóhelyek, mint élményhelyiségek kialakítása
  2. 0-99 – tanuló társadalom program
  3. Egészséges város program – betegséget elkerülni, fit-nek maradni
2. A jövő munkavilága = Megnyitni az átmenetet a munkaerőpiacra
  1. Tudomány-gazdaság együttműködési program
  2. Ökológiai védelem, mint a Mainz=energia-város pozíció alapja
  3. Mainz, mint médiatelephely attraktív fejlesztése

3. A tudomány kirakatai = A tudás kultúrája legyen tapasztalható, megélhető.
  1. Vissza a jövőbe – a város terei, mint ösztönző tudáskultúra megjelenések
  2. Természettudományi Múzeum – ablak a tudományra
  3. Mainzi „Tudományszövetség” és rendezvényei
  4. VINUMAINZ – borcentrum
  5. Tudomány-Corso program és találkozóhelyek

A program jelzi, hogy az év során nem csupán szakmai, tudományos rendezvények megtartására kerül sor, hanem az egész lakosságot bevonva, a külső szakmai és turisztikai érdeklődést is felkeltő sokelemű eseménysor kerül majd megtartásra, melynek háttérében a hamburgi megközelítéshez hasonló szakmai együttműködési rendszer működik. A projekt képes arra, hogy az adott várost a szakmai figyelem mellett a széles közvélemény számára is láthatóvá tegye, ezáltal jelentős városmarketingi hatásokat indukáljon.

A nagyrendezvények nemzetközi tapasztalatainak, néhány jellemző eredményének, hatásának áttekintése, összefoglalása alapján a kiinduló hipotézisek megerősíthetőek, elfogadhatóak, s számos tanulsággal szolgálnak a hazai törekvések, a hazai városok fejlesztése, marketingje vonatkozásában is.

Összefoglalásként az alábbi megállapításokat, javaslatokat tehetjük:

- A nagyrendezvények egyedi, nagy, stratégiai lehetőséget jelenthetnek egy ország, egy város számára, mellyel jelentős fejlesztési ugrást tud megvalósítani.
- A Mega/nagyrendezvények hatalmas költségei átgondolt tervezés esetén jól szolgálják a városfejlesztés általános céljait, a rendezvények életciklus-modellre épülő tervezésével, a megfelelő üzleti, finanszírozási modell kialakításával, az ország, a város fejlesztési programjába történő illesztéssel kiküszöbölhetőek a megvalósítás és az utólagos fenntartás gazdasági kockázatai.
- Mit kellene tenni Magyarországon, kell-e foglalkozni az olimpia, vagy más mega/nagyrendezvény lehetőségével:
  - A mega/nagyrendezvényekre vonatkozó stratégia épüljön be szervesen, összehangoltan a nemzeti fejlesztési tervezésbe, az ország-marketingbe (országos kompetencia-centrumok, pl. egészség a Széchenyi tervben) ez esetben az egyedi mega-rendezvények is reális lehetőségek lehetnek egy szervesen építkező program eredményeként.

- A városaink (térségek) márka-építésének, pozícionálásának fontos elemévé válhatnak a nagyrendezvények. (stratégiai fejlesztés+marketing összekapcsolásával közelítve a tervezésüket, s a hamburgi példán is tanulva a városok kompetencia-központjai teremthetik meg a szakmai, stratégiai alapokat)
- Szükséges lenne országos, kormányzati + szakmai-civil szervezeti együttműködésben koordinált programokra, projektekre, pályázati-rendszerek kialakítására, melynek eredményeként a tudomány városa cím, a magyar kultúra városa cím, a szakkiállítások, konferenciák rendezési jogai egy ösztönző, a városfejlesztésre, marketingre erőteljesen ható követelményeket teremtenének.

### **Irodalomjegyzék**

- [1] Quenzel,G.(Hg.)(2009): Entwicklungsfaktor Kultur – Studien zum kulturellen und ökonomischen Potential der europäischen Stadt – Transcript Verlag Bielefeld
- [2] Schneider,U.(1993): Stadtmarketing und Großveranstaltungen – Verlag Duncker+Humblot Berlin
- [3] Schulke,H-J.(2004): Sportliche Großveranstaltungen als Stadtmarketing und Sportentwicklung – 2.Zukunftskongress des DSB – Frankfurt 2005. S.75. ff. in [www.dosb.de](http://www.dosb.de)
- [4] Weiss,(D.P. (2008): Strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events – Gabler Edition Wissenschaft Wiesbaden
- [5] Bewerbung der Landeshauptstadt Mainz um Titel „Stadt der Wissenschaft 2011.

## VIRTUÁLIS TÁRSADALOM, VALÓS FOGYASZTÓK A NETEN

**Dr. Steiner István**

egyetemi doktor, egyetemi tanársegéd

*Miskolci Egyetem Marketing Intézet Nemzetközi Marketing Tanszék*

*„Nem lép ki az ajtón  
és világot megismer,  
nem néz ki az ablakon  
és égi út-at megismer.*

*Lao Ce: Tao Te King  
(Weöres Sándor fordításában)*

**Korunkban az informatikai hálózatok mindennél jobban átszövik a társadalom minden szféráját, magát az államot, mint szervezetet is. A hálózatokon kialakulnak közösségi oldalak, de ezen oldalak taglétszámának növekedésével az üzemeltető gazdasági érdeke legyőzi a közösség érdekeit. A közösségi oldalakon kialakult közösségek így kényszerből előbb virtuális fogyasztói közösséggé, majd virtuális társadalommá válnak.**

### 1. AZ ÁLLAM AZ INFORMATIKAI HÁLÓZATOKBAN

Az államigazgatásban folyamatosan növekszik az informatika, a hálózatok szerepe, melynek oka több tényezőre vezethető vissza. Az elsődleges ok maga az informatika, mint az egyik leggyorsabban fejlődő technológiai szakterület, akár az alapismeretek, akár az alkalmazott ismeretek tekintetében. Másodlagos ok az államigazgatás jellege, ahol a folyamatok egységesen szabályozottak; az adatok, információk formaisága és kezelése kötött, jól meghatározott, azaz másképpen fogalmazva: automatizálható. Harmadlagos ok - napjaink egyre erőteljesebben ható ereje - a demokrácia, a bürokrácia átláthatóságának államszervezet általi biztosítása. Az Európai Unió a skandináv országokban már viszonylag tartós ideje alkalmazott közvetlen – elsősorban informatikai hálózatok által megvalósított – lakossági adatbetekintés lehetőségét erősen szorgalmazza, a korrupció elleni harc egyik fő fegyverének, a megelőzés legfontosabb eszközének tekinti. A skandináv országokban a betekintés másik iránya (az államszervezet részéről a lakosság felé) is megvalósul – a személyiségi jogok figyelembevételével – a lakosság nyilvános adatai – közüzemi számlák, oktatási és szociális ellátások - vonatkozásában, melynek elsődleges indoka az állami feladatok ellátásának megfelelő minőségű ellátása.

Az államszervezetek jellemzően három – egymástól majdnem teljesen elkülönülő – célú informatikai hálózatot építenek ki, melyek három kategóriát is alkotnak. .

Az első kategória az államszervezeten belüli, a különböző állami szervek közötti belső adatforgalmat lebonyolító belső, zárt informatikai rendszer. Egyes elvi alapokon alapuló megoldásokban ide tartoznak a feladatellátásból fakadóan a különböző külképviseleteken működő helyi részhálózatok is, mint az államszervezet egyedi feladatait egyedi körülmények között ellátó kis hálózatok.

A második kategória a nemzetközi szervezetekhez, vagy azokban helyi jelleggel csatlakozó hálózatok, melyek feladatai az adott szervezethez oda- és onnan visszaáramló adatok kezelése, feldolgozása. Ide tartoznak például az Európai Unióhoz kapcsolódó és ott működő – az egyes országok által üzemeltetett – hálózatok is.

A harmadik kategória egy adott országban a nem állami szervezetek (ide értve az önkormányzatokat, a gazdálkodó szervezeteket, az egyházi, a polgári és egyéb szervezeteket), továbbá az ország állampolgárai, az országban lakó idegen államok polgárai és bárki érdeklődő számára rendelkezésre álló hálózatok, melyek egyrészt a különböző jogszabályilag előírt adatszolgáltatási kötelezettségek teljesítését teszik lehetővé, mint elektronikus ügyfélszolgálati teljesítés; másrészt azokat a szükséges információkat közlik elsősorban egyirányú módon, amelyek közérdekűek a társadalom számára. Ez a harmadik kategória lehetővé teszi a saját eszközzel – az otthoni vagy a szervezetenél lévő számítógéppel – történő csatlakozást, de megfelelő eszköz vagy szakértelem hiányában lehetővé teszi az államigazgatási szervezetek munkatársainak segítségével és általuk történő adatszolgáltatást is.

## **2. AZ ÁLLAM ÉS A TÁRSADALOM INFORMATIKAI KAPCSOLATA**

A legtöbb államszervezet az előző fejezetben a harmadik kategóriában leírt módon áll kapcsolatban közvetlenül azzal a társadalommal, amiben működik, amit irányít. Ennél a megoldásnál sokkal mélyebb lehetőségek is vannak, amit egyes államok már részben bevezettek, illetve alkalmaztak a saját körülményeikre.

A szakterület kutatói, informatikusok, filozófusok és társadalomkutatók többé-kevésbé megegyeznek abban, hogy az informatika, mint technológia lehetőséget teremt arra, hogy a demokráciát lehessen fejleszteni általa úgy, hogy a hálózatokra való kapcsolódással akár közvetlenül („élőben”), akár közvetve („rögzített felvételen”) értesülhet a

társadalom elsősorban az őt képviselő megbízottai tevékenységéről, másodsorban az állami szervezetekben zajló folyamatokról és adott esetben a döntések előtt, vagy rosszabb esetben utólagosan akaratát érvényre juttathassa és véleményét kifejtthesse. Ennek a szakterület által „teledemokráciának” nevezett elképzelésnek két főiránya van: a társadalmi párbeszéd erősítése (populista elképzelések) és a közösségek önazonosságát erősítő úgynevezett „network közösségek” létrehozása (kommunális elképzelések). A „network közösségek” részben virtuális közösségeknek tekinthetők, hiszen a tagok közötti kapcsolat elsődleges hordozója a hálózat, a virtuális tér. Egy ilyen közösség – amíg aktívan, tevékenyen létezik az általa kialakított környezeti térben - elkülönül, kiválik a társadalom egészéből és a saját maga által létrehozott belső szabályok szerint szervezi virtuális életét. A közösséget összetartó érdekviszonyok, az érdeklődési kör és a hálózati kapcsolódás tartja fent az egymáshoz kötődést.

Ezeknek az elméleteknek az az alapja, hogy az informatikai technológiai lehetőségek az állampolgárt, mint egyént felszabadítják a „képviselési demokrácia” fogsága alól és létrejön egy nyitott társadalom, ahol a helyi hálózatok segítségével új, közvetlen kapcsolat jön létre a polgár és demokratikusan választott képviselői között.

Ezeknek az elméleti elképzeléseknek a megvalósítását természetükből fakadóan csak hivatalosan – valójában nem - támogatják az államok, pontosabban az adott demokrácia szintjének megfelelő mértékben adnak teret ezeknek az elképzeléseknek. A társadalmak tagjai – elsősorban a magánszemélyek - viszont nem tudják és nem akarják az állam által diktált sebességű változásokat kivárni, ezért maguk teremtenek hálózati közösséget maguknak.

### **3. NETWORK KÖZÖSSÉGBŐL VIRTUÁLIS TÁRSADALOM**

Napjainkban a virtuális társadalommal, mint szűkebb szakterülettel foglalkozó társadalomelméletet, politológiát kutatók elméleti munkáinak középpontjában a hálózatok közösségteremtő szerepe és ezen közösségeknek a belső saját szabályozottsága áll. Az informatikai hálózatok interaktív lehetőségeinek köszönhetően az állampolgárok könnyen hozzáférhetnek ahhoz a szociális tőkéhez, amely valós politikai cselekvőképességet biztosít számukra. Erre legjobb példa a hazai tavaszi országgyűlési választások voltak, ahol már jóval a választás előtt megkezdve, a kampány indulásától erősebben folytatva még a választókori szavazófülkéig is éltek a közösségi kommunikációs kapcsolati csatornák. Az országgyűlésbe bejutott pártok közül a

meglepetéspártok mindegyikének kiemelkedően magas volt a virtuális térbeli aktivitása, ami úgy alakult ki, hogy az informatikai hálózatokon keresztül nagy összefüggő közösségek váltak elérhetővé és befolyásolhatóvá, vagyis tényleges választóerővé. Hasonló jelenségként, eredményességi szempontból sikerként könyvelik el a politológusok Barack Obama elnökké választását, melyben óriási szerep jutott az informatikai hálózatokon elért nagy közösségeknek, a virtuális térben elért és összeszerveződött tömegnek.

*„Egyszóval korunk technológiája elérkezett oda, hogy rövid időn belül megteremthesse az első olyan mesterséges lényt vagy rendszert, mely az élet definíciójának minden szempontból eleget tud tenni. Mi történik akkor, ha sok ilyen lény önálló "életet" kezd egy számítógép belsejében, és egymással kommunikálva társadalmakat alakít ki? Ennél jóval izgalmasabb kérdést teszek fel: vajon miként hat ez ránk, valóban élő emberekre?”*

*„Létrehozható-e egy olyan evolúciós rendszer a számítógép belsejében, mely külső emberi beavatkozás nélkül a maga sajátos törvényei szerint fejlődik tovább? Ezt a kérdést tette fel Thomas Ray, aki egy olyan virtuális szimulációt tervezett, amelyben a mesterséges lények szerepét a számítógépes vírusokhoz hasonló, igen rövid programok töltik be. Ezek a rövid programok a szó egyfajta értelmezésében társadalmat alkotnak, ahol az egyének a gép belső erőforrásaiért versengenek (processzor, memória, kommunikációs csatornák stb.). Mivel az említett erőforrások végesek, egy virtuális társadalom csak a versengés szabályait követve alakulhat ki és fejlődhet tovább. A kísérlet, mely Tierra néven vált ismertté, a földtörténet egy viszonylag korai szakaszát modellezte. Körülbelül 600 millió évvel ezelőtt, az ún. kambrium korszak elején jöttek létre Földünkön azok az igen egyszerű organizmusok, amelyekből mai színes élővilágunk kifejlődött. A Tierra kísérlet azonban nem ennek a robbanásszerű evolúciós fejlődésnek a mechanizmusát kívánta felderíteni, hanem arra volt kíváncsi, hogy mi történik egy szabadon fejlődő rendszerben, amelyben az egyetlen emberi tényező csak az első őssejt (ancestor) tervezésében nyilvánul meg. A kísérlet eredménye meglepő volt. Egyetlen őssejtből egy egész világ fejlődött ki, amelyben minden lénynek megvolt a pontosan meghatározott szerepe. A Tierra kísérlet tehát tágabb értelemben véve megteremtette a digitális társadalom fogalmát.” [1]*

Magától értetődik, hogy a közösségek társadalommá alakulása egy olyan fejlődési folyamat, amelynek során az egyszerű érdekközösségből vagy közös érdeklődésből a kapcsolatok erősödésén keresztül bővülnek az érdekkörök és az érdeklődési területek is, megindul egy feladat-ellátási és

–megosztási elkülönülés, ami előbb-utóbb szakosodáshoz, a közösségen belüli kisebb részközösségek, csoportok kialakulásához vezet. Már az alapközösség kialakuláskor megjelenik a gazdasági dimenzió is, ami a kezdetben alapszervező érdekekhez vagy érdeklődéshez kötődik. Ezáltal válik ez a közösség marketing szempontból értelmezett felhasználói-fogyasztói csoporttá, ami megfelelő belső szervezettség elérésével, egységes fellépéssel szervezeti vásárlóként – akár beszerzési társulásként – léphet fel az áruk vagy a szolgáltatások piacán.

A saját maga által meghatározott belső feladatmegosztás, a létrehozott belső szervezettség és a szabályozott folyamatok következtében változik át a korábbi lazább közösség egy olyan képződménnyé, amit már virtuális társadalomnak lehet tekinteni.

Külön kell említeni azokat a hálózati megvalósult „valóságokat”, oldalakat, amelyekben külön kis világot alakítottak ki tárgyakkal, élőlényekkel, feladatokkal és hozzájuk tartozó reál és gazdasági folyamatokkal. Ezek közül a talán még mindig legnagyobb hírű a Second Life oldal, ahol önálló személyiséget választhatott magának a résztvevő „játékos”, élhetett, dolgozhatott, szórakozhatott és bizony költhetett is a valóságos pénzeszközökért megvásárolt javakra vagy szolgáltatásokra. Sok szociológus, pszichológus által kutatott szakterületté akkor vált, amikor már nagyon népszerű lett és megjelentek rajta a modern társadalom jelenségei is. Az egyik legmeglepőbb szolgáltatás volt a halál lehetősége, ám mégis a bűnözés megjelenése vezetett az oldal bezárásához, mert a valóságos pénzeszközért megvásárolt virtuális tárgyakat valóságos bűnözők lopták el a virtuális világban és adták el más virtuális személyiségek valóságos játékosának. A virtuális világ létrehozható, szinte tökéletesen azonos módon lehet abban léteznie magánszemélynek és szervezetnek, de a játék mindig megmarad a határain belül, még ha az üzemeltetés és a virtuális élet költségei a valóságban terhelik a résztvevőket. Ezzel szemben a virtuális társadalmak céljai mindig kötődnek a valós világhoz, a megvalósulás helye mindig a létező valóság és a virtualitás sohasem önként választott, hanem az érdekek érvényesítését gátló valós térbeliség által okozott kényszerűség.

#### **4. AZ INFORMATIKAI HÁLÓZATI KÖZÖSSÉGI OLDALAK SZEREPE**

Az informatikai hálózatokon tevékenykedő közösségi oldalak lényegében két egymástól nagyon eltérő elv megvalósításával működnek. Az egyik elv alapvetően a közösségi oldalnak a működését a kissé felületes módú társas kapcsolatokat, a baráti, ismerősi kapcsolatokat és a hozzájuk

tartozó kommunikációt biztosítja. Természetesen a működés biztosításához szükséges anyagi alapot marketingjellegű bevételek által teremti meg. Ezen az elven ezek a honlapok a közösség tagjait kiszolgálják, de sem a szervezetségüket, sem a kapcsolatukat nem növelik, tartózkodnak az oldalak funkcióinak a közösségre történő ráerőszakolásától. Mindezek következtében ezek az oldalak a kezdeti gyorsabb növekedés után – melyet elsősorban az újdonság ereje és az egyedi szolgáltatások vagy stílusok okoznak - viszonylag hamar telítődést mutatnak.

A másik elv a közösséget nem kiszolgáló, hanem azt teremtő, talán inkább csapdába ejtő honlapok működési elve. Ezeken már szinte automatikusan – engedély és a közösség tagjainak hozzájárulása nélkül - történik a kapcsolatok kiterjesztése, a kommunikáció mellett szinte minden szolgáltatást biztosít a tagok számára, de ezeket a szolgáltatásokat a közösség nagyságából fakadó piaci súlyban megjelenő gazdasági ereje által szerzi meg és vetíti ki a közösség tagjai részére. Ezek a közösségi oldalak nemcsak kezdetben növekednek gyorsan, hanem folyamatosan és gyorsulva növekszenek, de növekedésük folyamatosságának határa csak a jogi szabályozás, a törvények által rögzített személyiségi jogi korlátok halmaza.

A két elv között az a különbség, hogy a rajtuk jelenlévő közösségek hogyan viszonyulnak hozzájuk alá- és fölérendeltségben. Míg az első elv szerint működő közösségi oldalakon való aktivitás formáját az egyén határozza meg, azon bármikor tud változtatni, addig a második elvű oldal az egyéneket az első belépés (regisztráció) pillanatától kezdve rabul ejti, az aktivitását az egyén csak fokozhatja, a visszalépést, a kilépést vagy a törlést alig vagy egyáltalán nem teheti meg, illetve egyes megoldásoknál az egyének fel lehet függeszteni az aktivitását. Ez utóbbi elvű oldalak azzal terjesztik ki marketingkommunikációs szempontból értelmezett piaci értéküket, hogy az egyes tagokról az aktivitásuk alapján profilt készítenek, majd ezt a profilt kiegészítik a tag által megjelölt más tagok profiljaival, pontosabban az azokhoz tartozó érdeklődési körrel és ezek alapján célzott reklámokat, hirdetéseket, üzeneteket juttatnak el a tagokhoz. Ez a matematikában extrapolációnak nevezett kiterjesztési módszer azon az elképzelésen alapul, hogy az egyén és a hozzákapcsolt ismerőse valószínűleg közel azonos érdeklődési körrel rendelkeznek, vagy ha még nem, akkor a kapcsolatuk alapján az ismerős is érdeklődést fog mutatni azok felé az érdeklődési körök felé.

Az első elvű működéshez a legelsőként megjelent – szinte ősi - közösségi oldalak tartoznak. Ezekre a közösségi oldalakra elsősorban a hálózaton szörföző netezők mennek rá, ha valamilyen kapcsolatot akarnak felvenni,

információt kérnek vagy adnak egy személynek vagy kisebb nagyobb ismerősi körnek. Ezek a felhasználók más feladatra más oldalakat (pl. szolgáltató, kereskedelmi, információs, céges, szervezeti, stb.) vesznek igénybe, vagy egyéb jellegű tevékenységet folytatva (pl. tévézés, rádióhallgatás, könyvolvasás, filmlejátszás, zenehallgatás, elektronikus játék, stb.) a számítógépen kívüli szakosodott eszközöket – tv-készülék, rádiókészülék, DVD- és video-lejátszó, játékkonzol – használnak. Tehát úgy lehet megfogalmazni a hálózati közösségi oldalak általuk tapasztalt hasznosságát, hogy egy szolgáltatási csatorna, amit közösségi kapcsolattartásra lehet és érdemes használni, míg más szolgáltatásokra más csatornákat – tévét, rádiót, újságot, játékot – célszerű igénybe venni. Ezek a közösségi oldalak az ő számukra csak egy kategóriát jelentenek a többi hasznos eszköz között, nem helyezik fontosságban a többiekhez képest sem alá sem felé őket.

A második elvű felépítési közösségi oldalra legjobb példa a Facebook, amely már a kezdeti közösségi oldal szolgáltatásán túlnőtt, szolgáltatások gyűjtőoldala, agresszív tagszerzési és rabul ejtési megoldásai által folyamatosan növvő közösségi létszámát elsősorban a szolgáltatások minden területről történő bevonásával éri el. Szolgáltatásai, működési elvének megvalósítása alapján nem egy közösségi oldallá és nemcsak közösségi oldallá, hanem a mindent tudó, nélkülözhetetlen, az egyetlen, az igazi oldallá vált. Olyan oldallá vált, amin mindent meg lehet tenni, mindent lehet fogyasztani, minden szolgáltatást el lehet érni, ami mindent tud, mégpedig ha kell: tévé, rádió, zene- és film-lejátszó, játékeszköz, munkaeszköz, zeneszerszám, információs, kommunikációs vagy egyéb eszköz. Olyan szolgáltatás, ami mindent magába olvasztott, és aminek következtében minden más szolgáltatás és eszköz felesleges! Ez az oldal tehát mindennek az alapja, mert rajta lehet minden tevékenységet folytatni, azaz egymaga megvalósítja a teljességet.

A világ szinte minden részén létezik olyan egyedi vagy általános szolgáltatási központ, amelyik úgy hirdeti magát, hogy önála minden megtalálható és egy ember az egész életét leélhetné benne, minden – kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi, szórakozási vagy egyéb - igényét kielégítheti nála. Ezt a fajta igénykielégítő paradicsomot valósítják meg a virtuális térben, az informatikai hálózatokon a Facebook által is alkalmazott elven működő közösségi oldalak.

## **5. KÖZÖSSÉGI OLDALON VIRTUÁLIS TÁRSADALOM**

A Facebook rendkívül hatásos, mint közösség-szervező oldal és mint gazdasági vállalkozás is, de túlzott „ragaszkodása” közösségének

tagjaihoz inkább hasznos vagy inkább káros az egyén számára? Baj-e ha kialakul egy erős függőség, vagy jobb-e a szabad menü szerinti választás? „Az internet sokak számára áldás, másoknak csapás vagy csupán közömbös. Nem egyszerűen személyes véleményről vagy generációs különbségről van szó. Az internet, mint médium, a szabadság jelképe, és így különböző módon tagolja a társadalmat. Egyfelől szinte korlátlan hozzáférést biztosít minden olyan információhoz, amit tudni szeretnénk. Ingyenes szórakozást nyújt, oktat (ha jól használják), és korábban elképzelhetetlen lehetőségeket tár ki a mindennapi emberek előtt. Másfelől nyilvánvalóan sok veszélyt rejt magában azért, hogy a keresett információhoz csak rengeteg "szemét" és reklám elolvasása árán juthatunk hozzá. Társadalmunk elidegenedését és szétesését okozhatja, hogy már nem beszélünk egymással, hogy félnünk személyes kontaktust teremteni, és eközben valahol mélyen elveszítjük önmagunkat. Miként viszonyul tehát a társadalom és annak legfontosabb elemeként az egyén a minket bombázó hihetetlen mennyiségű információhoz? Sajnos nem túl jól, és a legijesztőbb éppen az, hogy ennek biológiai okai vannak! Az eredmény tehát beszűkülés. Igen, minél több információval bombázzuk az agyat, annál inkább fennáll annak a veszélye, hogy egy idő után telítődik, és az egyén beszűkül. Az internet hatását társadalmunkra még csak most kezdjük tanulmányozni és megérteni. Egy új kommunikációs eszköz alkalmazásának igen korai fázisában vagyunk, amikor is sokan csak az üzleti lehetőségekre fókuszálnak, míg az esetleges veszélyeket nem mérjük fel pontosan.” [1]

A Facebook elvű közösségi oldalakon megfordul az alapvető szervező érdek és érdeklődés szerepe, mert másodlagossá válik az üzemeltető, működtető szervezet üzleti érdeke mögött. A közösségi oldal üzemeltetőjének célja a minél nagyobb létszámú közösség, míg a közösség célja a problémáinak (kapcsolatok, érdekvédelem és érdekképviselet) megoldása. A két célnak alig vannak közös részei és azok is kizárólag a kapcsolatok bővítésével függenek össze. A közösség érdekei gyakran fordulnak szembe olyan külső szervezetekkel, akik – különösen a versenypiac résztvevőiként – a közösségi oldal üzemeltetőjének megrendelői, szolgáltatásait nagymértékben veszik igénybe. Ezen gazdasági okból a közösségi oldalak üzemeltetői igyekeznek a közösségek érdekeinek problémakörét elterelni a gazdasági területekről és inkább más – számukra veszélytelen – irányba – akár még a politika felé is – vezetni. Ennek következtében a közösség érdekeinek védelme és képviselete nem kapnak megfelelő csatornát és módot a hatékony fellépésre, vagyis előbb-utóbb újabb közösségi oldalt kell

keresnie, ahol sokkal kevésbé játszanak szerepet az üzemeltető gazdasági céljai.

Napjainkban – a Facebook elvű közösségi oldalak elrettentő példáján okulva - egyre több olyan közösségi oldal jön létre, ahol az elsődleges cél a közösségnek, mint fogyasztóknak az érdekeinek képviselete, a közösség tagjainak tudatos fogyasztóvá fejlesztése, nevelése.

*„A tudatos fogyasztó érdekközössége már a közösség kialakulásakor megvalósul, hiszen az a közösséget létrehozó alapelv, ugyanakkor ez a tényező nagyon erős összetartó erővel is bír. Korunk technikai színvonala korlátlan lehetőséget teremt az informatikai hálózatokon a közösségek tetszőleges formájú és tartalmú létrejöttének. A korlátlanság itt fontos tényező, mert nemcsak földrajzi, hanem kulturális, világnézeti, társadalmi és jogi határok nélkül alakulhatnak ki közösségek. Sőt az angol nyelvnek az informatikai közéletben egyszerűsített változatának általánosan elfogadottsága következtében már nyelvi akadályok sincsenek! A valódi fogyasztók tehát folyamatosan létrehozhatnak közösségeket, ahol együttesen folytatnak közösségi tevékenységeket, közösségi életet élnek egy világban, amit maguk hoztak létre és ami - bár fizikailag nem megfogható, mégis - létezik. A saját maguk által teremtett virtuális világban a fogyasztók nagy része sokkal jobban érzi magát, mint a valós világban, mert az előbbiben inkább az történik, amit ő akar, mint az utóbbiban, ahol inkább annak ellenkezője. Ha nem így lenne, a különböző – fogyasztói és nem fogyasztói – közösségek nem teremtenének maguknak új világot, nem növekedne gyorsulva a közösségi oldalak taglétszáma és nem jönnének létre egyre nagyobb számban új közösségi oldalak!” [2]*

A fogyasztói közösség ereje, társadalomalkotó képessége abban nyilvánul meg, hogy ki tud-e lépni a virtuális világból, a közösen megalkotott döntéseit, véleményeit életképesse tudja-e tenni a létező valós világban. A fogyasztói közösség számára a közösségi oldalaknak csak szervezési, kommunikációs és feladatmegosztó szerepe van, de a végrehajtás, a tényleges megvalósulásra váró cél a létező világban van, ezért a tényleges érdekérvényesítésnek mindig az a helyszíne. A maga feladataival felruházott virtuális társadalmat a fogyasztói közösségből megszervezi a közösségi oldal, de a valóságosan létező világban az érdekérvényesítés végrehajtása elsősorban a képviselőik, a megbízottaik által valósul meg. Azért lépnek fel a képviselők, a megbízottak, mert míg a hálózati virtualitás a térben korlát nélküliséget jelent, addig a fizikai valóságban a

tér a leggyakrabban nagy távolságot is jelent a közösség tagjainak számára.

## 6. VIRTUÁLIS TÁRSADALOMBAN VALÓS FOGYASZTÓ

A virtuális társadalom, amelyik kialakul a közösségi oldalakon, hogy a fogyasztói közösség érdekérvényesítését megszervezze, majd képviselőin keresztül a valós világban folytatja küzdelmét, a kiharcolt eredményeket tagjai számára megvalósítja. Ez a többszörös átalakulás nem példa nélkül álló, sőt nagyon gyakori a természetben is és az emberi valós társadalmakban is. Az egy érdekcsoport mentén történő összeállítás még kevés a kellő hatékonysághoz, meg kell szervezni a közösséget, meg kell osztani a feladatokat és ki kell dolgozni a szerveződés belső szabályozását, hogy társadalom jöjjön létre, még ha az a legegyszerűbb szerveződés a legegyszerűbb szabályozással! Napjainkban folyamatosan történnek gyors és hatásos „ellenálló cselekedetek” a pusztán játéknak, egyesek szerint tesztnek tekintett „flash mob”-ok, amik valójában mozgósíthatósági próbák. Ezek a tevékenységek úgy jönnek létre, hogy a hálózaton egymással szoros kapcsolatot tartó közösségi tagok ismerőseiket bevonva egy megadott helyre és időpontra találkozót szerveznek, melynek szervezésekor az esetleg szükséges eszközök, felszerelések, körülmények és a cselekmény lezajlásának vonatkozásában is adnak vagy előírnak információkat. A találkozó végrehajtásakor adott időpontban adott jelre a résztvevők egyszerre elvégeznek egy egyszerű feladatot (esernyőnyitás, sapkaemelés, köszönés, banánevés, stb.).

Ezt elemezve elmondható, hogy a virtuálisan szerveződött közösség, kis társadalom meghatároz egy közös feladatot, melynek szervezési megvalósítását részfeladatokra bontja és azt a tagok között a saját belső szabályozása által szétosztja, a feladatot a közösség tagjainak képviselői – a helyszínen megjelentek – elvégzik és az egész közösség részesül az eredményekben, azaz az elvégzett feladat örömeiben.

A leírtakhoz hasonlóan működnek a virtuális társadalmak, de ők elsősorban abban térnek el, hogy a céljaik, az érdekeik sokkal komolyabbak egyfajta látványos akciónál és a szerveződésük inkább kényszerűség, mintsem vidám lehetőség kihasználása. A virtuális társadalmakra – hasonlóan a valós társadalmakra – igaz az, hogy egyszerre jelentkezik az egyén fogyasztóként és kibocsájtóként is, még ha ez utóbbi minőségben egy szervezet elemeként szerepel.

## 7. ÖSSZEGZŐ KÖVETKEZTETÉSEK

A virtuális társadalmakat a valós fogyasztók azért hozták létre az informatikai hálózatokon, azon belül kisebb közösségi oldalakon, hogy a technikai lehetőségeket, az elterjedtséget és az interaktivitást kihasználva elsősorban gazdasági érdekeik érvényesítését megvalósíthassák abban a valósan létező világban, ahol másképpen nem tudnák leküzdeni a térbeli megosztottságból fakadó hátrányaikat.

A virtuális társadalmak tagjai az általuk kitűzött feladatokat egymás között megosztják, a saját maguk által kialakított belső szabályok alapján hajtják végre, továbbá az egyéni tulajdonságok és lehetőségek figyelembevételével kijelölt képviselőiken keresztül juttatják eredményre, amiből a társadalom minden tagja részesül.

A virtuális társadalmak az egy vagy annál alig több érdek érvényesítésére jönnek létre, de szerveződésük és hatékonyságuk egyúttal utat mutat a demokratikus társadalmi működésnek, mert tevékenységi megoldásaik egyfajta gyakorlásnak, előkészítésnek is megfelelnek.

Remények szerint soha nem jön el az a korszak, amikor a Földön csak virtuális társadalmak lesznek, mert az ember a valós emberi környezetében életképes csak. Az egyének elszigetelődése a társadalmakban fokozódik, ezért folytatódik a virtuális társadalmak kialakulása is, de míg a virtuális társadalmak rövid életűk és gyorsan jönnek-mennek, addig az emberi társadalmak tartósságára való törekvés az egész emberi társadalom számára létkérdés.

### Irodalomjegyzék:

- [1] Takács B.: Mesterséges élet: digitális társadalom – <http://hirek.prim.hu>, 2000. december 13. 21:16
- [2] Steiner I.: A fogyasztók menekülése egy képzelt világba – MOK Budapest, 2010.



## INTELLIGENS INVERZ INNOVÁCIÓ<sup>1</sup> A MARKETING TÁRSADALMÁBAN

*D r. Szalai Ibolya(1) – Czékmann István(2)*

(1) Főiskolai docens, (2)PhD hallgató

(1) *Általános Vállalkozási Főiskola, (2)Budapesti Műszaki Egyetem*

**Az innováció ezen újszerű megközelítése nem jelenti a korábbi innováció elméletek teljes mértékű elvetését, inkább azok továbbgondolását. A fogalom kiterjesztése a versenyképesség kreatív megközelítéséből adódik (Innováció Innovációja), amelynek segítségével új gondolati térbe helyezhető a vállalatok társadalmi felelősség vállalása (CSR). Ezeket a folyamatokat laterális innovátorok hajtják végre, akik személyiségjegyeikből adódóan hosszú távú elkötelezettséget éreznek mind a gazdasági és mind pedig társadalmi értékek iránt.**

A társadalmi-központú marketingkonceptió szerint a vállalat feladata, hogy meghatározza a célpiacok szükségleteit, igényeit és érdekeit, és a konkurenciánál hatékonyabban elégítse ki oly módon, hogy megőrizze és bővítse a fogyasztó és a társadalom jólétét. (Kotler, 1998) Kezdetben a társadalmi célú marketing csak a termékek marketingjére terjedt ki, később kibővült az elképzelés azzal, hogy a magatartás befolyásolására is kísérletet tegyenek. Ezzel párhuzamosan új társadalmi értékek jelentek meg: az információ, mint a növekedési tényező elismerése, a környezet, szeretete és tisztelete, a vállalkozások hosszú távú elkötelezettsége a társadalom iránt. A vállalatok társadalmi felelősség vállalása (CSR) egyre jobban összefonódik a kereskedelmi stratégiákkal és taktikákkal, a szervezetek egyrészt a versenytársaknál hatékonyabb módon szeretnék kielégíteni a fogyasztók egyre nagyobb információval rendelkező magasabb rendű igényét, másrészt pedig a CSR új utat mutatva kivezetheti a vállalatot egy versenytárs nélküli piaci térre is. Az ügyet támogató marketing (CRM) , mint a társadalmi marketing egyik gyakori módja, képes még márkaértéket is növelni társadalmi hozzájárulásával. A jelenlegi instabil társadalmi, gazdasági helyzet és az ezekkel együtt járó turbulens folyamatok nehezen kiszámíthatóvá teszik a jövőt. A stratégiaalkotásnál a vállalati lehetőségek és a társadalmi elvárások, várankozások összhangjára kell törekedni. A vállalkozások víziója magában foglalja a változások irányát, és a lehetséges jövőkép tartalmát is. A változások objektív lehetőségei és a változásokhoz való szubjektív

viszony együttesen határozzák meg, hogy a lehetséges jövőalternatívák közül melyik valósul meg.

*„A vállalkozásoknak a piaci siker elérése érdekében sok tényezőre kell egyszerre figyelnie, a folyamatos innovációra épülő marketing megközelítés a versenyerő kialakításában az **individuais megoldások felértékelődését, az immateriális elemek** érvényesítését jelenti...”*  
(Piskóti István Marketing-Kaleidoszkóp kiemelés)

## **1. LATERÁLIS INNOVÁTOROK, A GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI ÉRTÉKEK KAPCSOLATRENDSZERÉBEN**

Az emberi tényező felértékelődése több aspektusból is megfigyelhető, a kapcsolati és társadalmi tőke megteremtőjeként a jövő alakításának kulcsa. Új gondolkodás, szemlélet és viselkedés szükséges és ennek megvalósításához másféle típusú, társadalmi értékeket tisztelő vállalkozói személyiségek szükségesek. Az ilyen típusú személyiségek lebontják a szimbolikus (jellemzően személyhez kötött) struktúrákat, hogy újakat teremthessenek, amelyek inkább alkalmazkodnak folyamatokhoz, feladatokhoz. Ezek az emberek számos olyan tulajdonsággal rendelkeznek, melyeket a hagyományos intelligencia tesztekkel nem mérhetünk. A megszokott alkalmazások helyett létrehoznak újakat, sok esetben nem lineáris tanulási folyamat végeredményeként találnak rá a megoldásra. Eredeti gondolataik a gyakorlatban alkalmazhatók, fogékonyak az együttműködő stratégiai gondolkozásra; s ezzel egyidejűleg gondolkozásuk középpontjában az alkotó intuíció áll.

Komplexen, a lehető legtágabban értelmezett – anyagi és nem anyagi – környezetet vizsgálva képesek probléma-megoldásra, egyszersmind magas fokú társadalmi felelősségvállalással is párosulnak személyes kvalitásaik. A laterális innovátor személyiségjegyei: alapvetően olyan ember lehet, aki szakterületén fölényes tudással rendelkezik, de soha nem válik a szakma foglyává. Kilát a mindennapi taposómalom zárt teréből, folyamatosan képes a saját cégét mintegy kívülről látni, egy szélesebb (ágazati, nemzetgazdasági, világ gazdasági) struktúrában elhelyezni, ez által olyan összefüggésrendszerben szemlélni tartósan a belső folyamatokat, amely szinte szükségszerűen jelez a változtatásra vonatkozó igényeket, diszfunkciókat, esetleges összeférhetlenségeket stb., tehát mindent, ami a piaci verseny során az élvonalba jutás vagy az élvonalban maradás akadálya lehet. Ez tehát feltételezi a problémaérzékenységet és a problémamegoldó képességet egyidejűleg,

ami magába foglalja a megoldáshoz szükséges eszközök, a megoldás érdekében használandó eljárások biztos ismeretét, egyszersemind a hiányok és a korlátok tudását, amelyek gátolhatják a megoldást. Az imént leírt rendszerszemlélet a biztosítéka annak, hogy a megoldás szervesen illeszkedik majd a cég életébe. A gazdasági folyamatait - ideértve a humánpolitikát is - olyképpen változtatja, újítja meg, hogy az nem felforgatja a megszokott munkavégzést. Ellenkezőleg: motiválja a munkatársakat, mintegy ráébreszti őket önnön kreatív képességeikre. A laterális innovátor tehát nem feltétlenül azonos azzal, aki az innovációt megvalósítja, de mindenképpen azonos azzal, aki az adott gazdasági folyamatra alkotó módon tekint munkája, gondolkodása tárgyaként - ez a folyamatkezelő kreativitás - s rendelkezik azokkal a jogosultságokkal, eszközökkel, amelyek szükségesek az innováció beépüléséhez.

Nyilvánvaló, hogy a jogosultságok és eszközök birtoklása azért szükséges, hogy a helytállás vagy még inkább valamiféle versenyelőny megszerzése érdekében kellő illetékességgel is fel legyen ruházva, s ez az illetékesség ne pusztán külső felhatalmazásként működjék, hanem a személyiségjegyként, abba beépülve, szervesülve, identitása részeként jelenjen meg (interiorizálódott magkompetencia). Az is evidencia, hogy csak olyan személyiség képes másokból kiváltani a szunnyadó kreativitást, aki maga is kreatív, ha úgy tetszik, genetikailag több jutott neki alkotókészségből, mindazáltal kellően nyitott arra, hogy a (nemcsak a szűken vett szakmai) világból érzékelje, észlelje, felfogja (percepció) és a maga helyén alkalmazni legyen képes az újszerű vagy újszerű összefüggésben megjelenő gondolatokat, információkat.

A sajátosan egyedi kapcsolatot a látszólag idegen elemek között is meglátni, fejlett asszociációs képességet feltételez. Ha mindezekhez olyan pszichés tulajdonságok is társulnak, mint a belátás és a beleérző képesség (empátia), amelyek a döntésképeség mellett szinte ösztönösen megóvják attól, hogy akár akaratlanul is megsértsen embereket, belegázoljon mások érzékenységébe - ez volna az érzelmi intelligencia -, akkor már körvonalaztuk a laterális innovátor legjellemzőbb karakterjegyeit. Megjegyzendő, hogy a laterális személyiség minden körülmények között kreatív, de a kreativitás nem feltételez minden esetben laterális innovátort.

A felsorolt tulajdonságok csak kivételes esetben jelennek meg azonos szinten és azonos intenzitással egyetlen személyiségben. Optimális esetben azonban a felsorolt személyiségjegyek többségével rendelkezik egy laterális innovátor. A versenyalapú értékteremtéshez komoly

elkötelezettség szükséges a kreativitás iránt. A fogalom felülpozícionálódott, a vállalatok is ráébredtek arra, hogy az alkotó ember, mint láthatatlan érték, hozzájárul a vállalatfejlesztéshez. A kreativitás túlmutat a korábban is széles körben alkalmazott ötletgyártási (brainstorming) technikákon, mert itt az egész vállalati kultúra folyamatosan nyitottá válik.<sup>9</sup> A folyamatkezelő kreativitás interaktív módon hálózatosodva nemcsak az ott dolgozók újszerű gondolatait, hanem a legtágabb kapcsolatrendszer kreativitását is a „vállalati intelligens innováció medrébe” tereli.<sup>10</sup>

Egyik interjúalanyunk Lászlóffy István<sup>11</sup>, akinek sikerült egy Nyugat-Európában már leépülő iparágban hosszútávon fennmaradó és stabil pénzügyi alapokon működő üzemet létrehozni. A cégvezető koncepciója, hogy 3 termékcsoporthoz is gyárt terméket, így viszont egyikben sem tűnik igazán nagyinak. Egy cég fejlődési irányát kell meghatározni – hangzik el a második vezetési koncepció - és semmiképpen sem szabad összeütközni a mamutvállalatokkal, mert az ilyenekből a kisebb cégek jönnek ki vesztésként. Az, hogy mi különbözteti meg a Union Trade Kft-t a többi versenytárustól, a cégvezető mentalitásában rejlik. A UNION Trade Kft. nem terméket ad el, hanem bizalmat, amit a vevők komfortérzetének növelése érdekében kialakított szervezeti kultúrája hűen tükröz.

---

<sup>9</sup> Példaként az IBM 2008-ban megrendezett széleskörű kreativitást generáló programját emeljük ki, amelyben 3 nap alatt 32 ezer hozzászólás érkezett 80 ország 90 ezer regisztrált hozzászólójától. 100 szakember elemzésével 3 fő új innovációs irányt jelöltek ki.

<sup>10</sup> 2009 a *Kreativitás és Innováció Európai Éve volt*, amelynek keretében egy átfogó kezdeményezés érintette az oktatás és képzés mellett a kultúra, a vállalkozásfejlesztés, a kohéziós politika, a vidékfejlesztés, a kutatás és fejlesztés, a kreatív ipar (beleértve az építészeti is), az audiovizuális szektor és az információs társadalom területeit is.

<sup>11</sup> Közgazdászként végzett a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem belkereskedelem-marketing szakán, majd 1974-től a magyarországi bőrpar egyik meghatározó alakja. A Simontornyai Bőrgyárban kezdte pályafutását, majd a Börker Tek Vállalat általános vezérigazgató helyettese lett, ahol 400 fő irányításáért felelt. A Union Trade Kft-t 1991-ben alapította kezdetben osztrák társtulajdonosokkal, majd a jelenleg 800 millió Ft árbevételt felmutató cég 100%-os tulajdonosa lett.

**I.sz. táblázat:**  
Laterális eszköztár

<b>Laterális Eszköztár Piaci tér</b>	<b>Union Trade</b>
Meglévő piacok újrastrukturálása	A cég profiljainak tudatos szétválasztása, így a piacon nem egy nagyként jelenik meg, hanem több kisebb cégként. „Mindenhon kicsinek látszani, ez a mi egyik koncepciónk.”
Ellenállók megnyerése	Nagyobb versenytársai által generált szinte érzelmi alapú ár-versenyt tudatosan kerüli. Azokkal a cégekkel is folyamatosan tartja a kapcsolatot, akik gyakran kategorikusan kijelentik, hogy nem ettől az üzemtől szándékoznak beszerezni terméket. Egy partner általános stratégiai partnerré válása 4-5 évet jelent, de innentől kezdve már az igen hosszú távú együttműködés garantált, kialakul a kölcsönös bizalom.
Új piac teremtése	Kizárólag belföldi piacra termelt a cég (100%-ban), ma már 95%-ban külföldi piacra teljesíti megrendeléseit
<b>Termék</b>	<b>„Ugyanaz a termék, új hasznosság”:</b> A külföldi partnerek teljes körű információ ellátása azonnal, a partner saját anyanyelvén. A forgótöke nagyságából megengedhető, hogy a raktárkészletek óriásiak legyenek, lecsökkentve így a szállítási időt, és szinte teljesen kizárva a szállítmány időbeni csúszását.
<b>Tömegnövekedés</b>	<b>Más szolgáltatások/termelés rovására</b>

	<p><b>növekszik a volumen:</b> a hagyományos gondolkodású cégek kivonulnak a versenyből.</p> <p><b>Meglévő termékek eladását növeli:</b> a cég minőség, információellátás és egyéb területen elért hírneve lehetővé teszi a már megkeresés alapján történő gyártást.</p>
<b>Módszerek</b>	<p><b>Túlzás:</b> „Ha kidobnak az ajtón, akkor az ablakon megyek be” Partnerszerzési filozófiájuk szerint, még akkor is tartani kell egy céggel a kapcsolatot, ha biztosan kijelentette, hogy nem fogja ezt az üzemet választani.</p> <p><b>Inverzió alkalmazása:</b> A bizalmi kapcsolat kiépítését nem a termékkel érik el, hanem a hozzá tapadó információellátással, szállítással. Szinte már nem is magát a terméket értékesítik egy új ügyfélnek, hanem az üzem a raktár kerül bemutatásra, amely sugározza a minőséget, és a megbízhatóságot.</p>
<b>Másolhatóság akadályai</b>	<p>Családi vállalkozás létéből fakadó hosszú távú stratégiai gondolkodás</p> <p>A cég jövője fontosabb a pillanatnyi profit elérésénél</p> <p>Előre rögzített koncepciók szerinti irányítás</p> <p>Vidéki üzem technológiai és egyéb felszereltsége igen nagy tőkeigényű befektetés</p> <p>A vezető mentalitásából fakadó bizalmi légkör kihat a dolgozókra is, így megbízható és becsületes munkaerőt jelentenek, minimális fluktuációval</p> <p>A laterális innovátor társadalmi érzékenységéből adódóan a gazdasági döntések számai mögött, az „arcokat” is látja, gondoskodva így a családok hosszú távú életminőségéről.</p>

### *A laterális innovátor üzenete másoknak*

- A vagyon nagysága jelentse a társadalmi felelősség vállalás mértékét is
- Egy vezetőnek minden esetben bizalmat kell árasztani a dolgozói felé, meg kell becsülni az alkalmazottakat, mert ők állítják elő a megélhetést
- Dolgozni kell és elfogadni, hogy a vállalkozás nem egy olyan tehén, amelyiket minden nap meg lehet fejni
- Az én cégem pénze és én pénzem – teljesen mást jelent
- Mindig tudni kell továbblépni, az élet nem áll meg!
- Az embernek legyen tartása, olyan körülmények között dolgozzon, amit büszkén vállalhat
- Stratégiaalkotás közben hangosan össze kell foglalni a gondolatainkat, mert teljesen más dimenzióba fogjuk hallani a dolgokat
- Amikor eljutunk abba a korba, hogy kezdünk kikopni, a hivatal, vagy a vagyon jelentősége lecsökken, és tovább erősödik a család fontossága

Másik választásunk a nonprofit szféra egy kiemelkedő alakjára, Persányi Miklósrá<sup>12</sup> esett. Irányítása alatt a hagyományos értelmezésben egy erősen specializált intézményt sikerült átpozícionálnia, és cége páratlan népszerűségét az erősödő versenyben megtartani (évente 1 millió látogató) elérnie. Köszönhető mindez, laterális gondolkozásának, és folyamatos érdeklődésének, az új és szokatlan dolgok felé. Rendszerező biológusi és rendszerszemléletű „mérnöki” gondolkozását egy jó értelemben vett kísérletezési vágy egészíti ki, amely továbbberősíti az eddigi eredményeket. Folyamatosan gyűjti a látogatók véleményét, összhangot teremt a történelmi hagyatékok, műemlékek és korunk követelményei között. Az Állatkert környezeti, kulturális központ, egyben fontos természetvédelmi műhely is. Az állat-és természetvédőkkel partnerségi kapcsolatot épít ki, bepillantást engedve az állatok életkörülményeibe. Oktatással, teljes körű információ átadással fokozza a társadalom tagjainak környezettudatosságát és a szabadidő kulturális eltöltésének beágyazódását.

---

<sup>12</sup> Persányi Miklós 1994-től a Fővárosi Állat- és Növénykert főigazgatója, az ELTE TTK-BTK biológia-népművelés szakán, majd 1979-81 között a GATE környezetvédelmi szakmérnök szakán szerzett diplomát. A környezetvédő társadalmi aktivitás fejlődési okainak elemzéséből kandidált. Hubert H. Humphrey-ösztöndíjas, 1983 és 1986 között MTA kutató, kutatási területe a környezetpolitika, a zöld mozgalmak fejlődése. 1989-1991 között a Környezet és Fejlődés c. szakmai folyóirat alapító főszerkesztője. 1997-2000-ig az Európai Állatkertek és Akváriumok Szövetségének alelnöke, 2000-től elnöke, a kelet-európai állatkerteket segítő munkabizottság vezetője. 2003-tól 2007-ig környezetvédelmi és vízügyi miniszter, majd ismét az Állatkertet vezeti.

**2.sz. táblázat:**  
Laterális eszköztár

<b>Laterális Eszköztár</b>	<b>A Fővárosi Állat- és Növénykert</b>
<b>Piaci tér</b>	
<b>Meglévő piacok újrastrukturálása</b>	Kulturális szabadidőközpontként való pozicionálás
<b>Ellenállók megnyerése</b>	Állatvédők bevonása a tervekbe, ellenőrzésbe illetve közös szakmai fórumok szervezése
<b>Új piac teremtése</b>	Vállalatok, üzletemberek nem családos felnőtt korosztály bevonása állatok örökbefogadása, 3D-s mozi, ismeretterjesztő kiállítások, kulturális rendezvények segítségével
<b>Termék</b>	„Ugyanaz a termék, új hasznosság”: állatok simogatása „Új termék, új hasznosság”: 3D mozi „Új termék ugyanaz a hasznosság”: Állatkerti Játsszóház igénybevétele, az eredeti belépőjegy árért
<b>Tömegnövekedés</b>	Más szolgáltatások rovására növekszik a volumen: vidámpark, kulturális és szabadidős központok Meglévő termékek eladását növeli: kapcsolódó szolgáltatások, termékek növelik a belépők számát Új növekményt produkál: egzotikus állatok bemutatása, világújdonságnak számító állatok szaporítása

<p style="text-align: center;"><b>Módszerek</b></p>	<p>Szolgáltatások kombinálása: 3D mozi + Játsszóház+ angol nyelvű tábor+ koncertek+ konferenciák Túlzás: állatok örökbefogadási lehetősége Helyettesítés: egyéb szabadidős tevékenységeket helyettesít Inverzió alkalmazása: ma már nem csak mindent a szemnek elv, állatsimogatások, póni lovaglás</p>
<p style="text-align: center;"><b>Másolhatóság akadályai</b></p>	<p>A laterális innovátor személyisége és a laterális innovációt befogadó szervezeti kultúra kialakítása a szervezet minden munkatársától komoly erőfeszítéseket igényel, ugyanis a laterális szemlélet a szervezet minden munkatársától, de különösen a menedzsmenttől komplex gondolkodásmódot igényel. A szervezeti kultúra kialakítása minden szervezet esetében egyéni jegyeket képvisel, függ többek között a szervezet minden munkatársának tudásszintjétől, értékítéleteitől, stb. ezért a laterális innováció befogadásának egy az egyben történő másolása – éppen a gondolkodásmód hiányosságai miatt – ütközhet akadályokba.</p> <p>A laterális innovátor magas fokú szakmai kompetenciája mellett olyan pozitív értelemben vett „megszállottsággal” rendelkezik, amely megváltoztatta a szervezeti kultúrát és egyidejűleg felülpozicionálta az Állatkertet</p>

## 2. TÁRSADALMILAG IS ÉRTELMEZHETŐ VEVŐÉRTÉK BIZTOSÍTÁSA

Az intelligens inverz innováció célja a lehető legmagasabb vevőérték biztosítása, amely bizonyos esetekben eddig még nem is létező igény formájában jelenik meg. A következő modell több dimenzióból vizsgálja az ügyfélnek nyújtott értéket. Dinamikus mivoltából fakadóan, fejlődési lépcsőkként is felfoghatóak a kapcsolatok szintjei. Fontos kiemelni, hogy az ICKM szintet a laterális innovátorok - rendszerbe illesztett folyamatkezelte kreativitással - képesek vagy fejlődési szintek kihagyásával elérni, vagy akár egyből ezen a szinten történő gondolkozást használni.

**3..sz. táblázat:**  
Laterális eszköztár

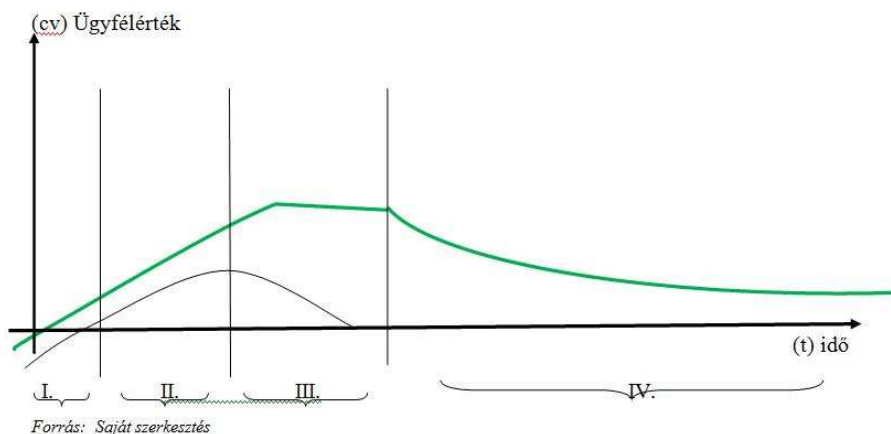
	KM (Knowledge management)	CRM (Customer relationship management)	CKM Customer knowledge management	ICKM (Innovator's customer knowledge management)
A tudás helye	Munkatársak, teamek, vállalat, cégek hálózata	Vevői adatbázis	Vevői tapasztalat, kreativitás	A laterális innovátor tapasztalata, kreativitása
Alapok	Felnyitni és integrálni a dolgozóink tudását a vevőkről, értékesítésről, és K+F-ről	Kibányászni a tudást a vevőinkről, a vállalati adatbázisból	Megszerezni a tudást a vevőinktől, valamint megosztani és fejleszteni	Felhasználni az innovátor tudását vevőérték többlet létrehozására
Célok	Hatékonyság növelése, költségtakarékosság	Vevői adatbázis gondozása	Együttműködni a vevővel egy-egy érték előállításában	Az új érték átadása a vevőnek egy eddig nem létező igény teremtésével

Mérés	Büdzsével arányos teljesítés	Egyértelműen elérni a vevői elégedettséget és lojalitást	Meghaladni a versenytársakat az innovációban és növekedésben	Versenytárs nélküli piaci téren innoválva magas fokú vevői elégedettség elérése
Előny	Vevői elégedettség	Vevő megtartása	Vevői siker, innováció	Hosszútávon fenntartható versenyelőny a laterális innováció inverz módú szervezetbe integrálásával
Ösztönzés alanya	Munkatársak	Vevő	Vevő	Vevőérték innováció
Vevő szerepe	Passzív, termékre fogékonyság	Foglyul ejtés, összekötni a termékkel/ szolgáltatóssal a lojalitáson keresztül	Aktív partner az értékalkotási folyamatban	Proaktív partner az értékgenerálási folyamatban
Vállalati szabályok	Bátorítani a munkatársakat, osszák meg tudásaikat kollégáikkal	Tartós vevői kapcsolatok építése	Egyenjogúsítani a vevőt, a passzív termékelfogadásból aktív együttes értékalkotóvá tenni	Laterális innovátor vevőérték alkotó tevékenységének vállalati kultúrába való integrálása
A vállalati	Alacsony	Közepes	Magas	Legmagasabb, rendszerbe

kreativitás mértéke				illesztett, folyamatkezelte
Innováció	Alacsony, lineáris kínálat alapú	Rendszerintelt kapcsolati háló	Kereslet alapú	Intelligens inverz innováció „3I”
Vállalati implementálás kockázata	Alacsony	Közepes	Magas	Legmagasabb, mert illesztése inverz módú
Versenyelőny fenntarthatósága	Kismértékű	Közepes	Magas szintű, kumulatív (összeadódnak a tudások)	Legmagasabb, multiplikatív, szinergia hatás

*Forrás: Gibbert-Leibold-Probst, 2002 alapján saját kiegészítés*

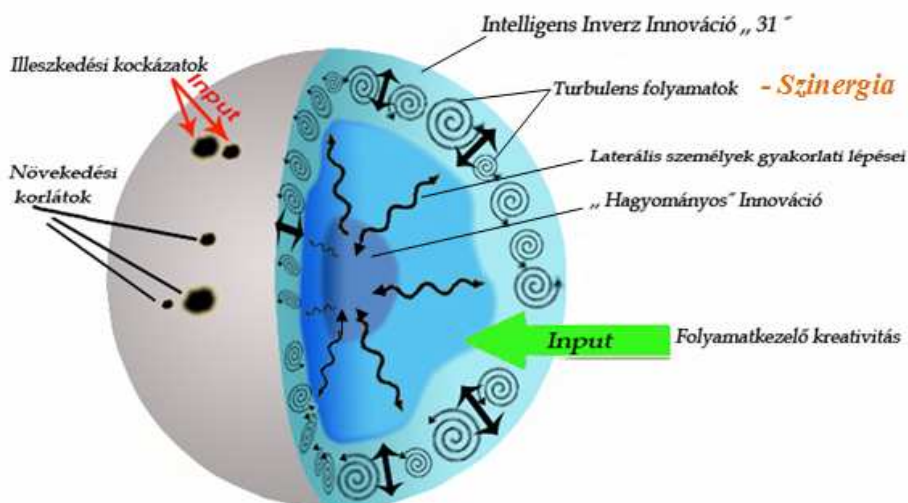
A fenti modell alapján több oldalról is megfogható fogalommá válik a teljes ügyfélérték, amely időbeli dinamikájában is lefedi az üzleti kapcsolatot az ügyféllel történt első kapcsolatfelvételtől annak teljes megszűnéséig.



**1. ábra:** A vevő életciklus modellje KM alkalmazásával, illetve ügyfélközpontú megközelítésekkel (CRM, CKM, ICKM)

Az I. szakaszban lecsökkennek az új ügyfelek megszerzésének költségei. A II. szakaszban már erőteljesen megnő az ügyfelek száma a keresztértékesítéseken (cross- selling) és a magasabb nyereségtartalmú termékek értékesítésével ugyanazon ügyfelek részére (up-selling). A III. szakasz az üzleti kapcsolatok kiterjedését okozza az ügyfelek komplex kiszolgálásával. A IV. szakaszban a kialakult ügyféllojalítás miatt hosszasan elnyúló kapcsolat alakul ki. A vevőérték úgy is értelmezhető, mint egy érték output, amit a vállalat magának hoz létre, az ügyfél számára teremtett segítséggel. Payn és Hold (2001) szerint az ilyen koncepció legnagyobb hibája, hogy csak a vállalat számára teremtett értékkel foglalkozik, az ügyfélnek létrehozottal nem. Az laterális innovátorok által generált fogyasztói tudásmenedzsment alkalmazásával magának az ügyfélnek is teremtünk értéket, így egy magas szintű vevői elégedettség jön létre, amely fenntartható versenyelőnyt generál.

### 3. AZ INTELLIGENS INVERZ INNOVÁCIÓ ÁLTAL GERJESZTETT VERSENYKÉPESSÉGI POTENCIÁL



2. ábra: az intelligens inverz innováció által gerjesztett versenyképességi potenciál

Forrás: saját szerkesztés

A vállalati versenyképességet a mai napig nehéz egzaktul definiálni, illetve általánosan elfogadott, minden iparágra és vállalati mérethez egyaránt jellemző meghatározást alkotni. A következő ábra az említett innovációs folyamatok eredményét szimbolizálja. A legbelső gömb jelenti a hagyományos innovációk és vertikális gondolkodást alkalmazó vállalatok versenyképességét. Ez alkotja ugyan az intelligens inverz innovációk által létrehozott versenyképességi modell növekedési alapját, de lehetőségei korlátosak, a vállalat fejlődési pályája lokalizált. A laterális személyek gyakorlati lépései, amelyek folyamatkezelte kreativitást igényelnek, képesek tágítani, feszíteni a látszólagos határokat; gyakran szinergiahatást produkálva. Az így létrejött turbulens folyamatok további laterális intézkedéseket gerjesztenek, amik már multiplikatív módon terjednek a szervezetben és még inverz integrálódásuk is megtörténik. Ennek a fajta innovációnak is vannak kockázatai, a gondolkodásmód, amelyre épül az a fajta újszerű megközelítés, amely gyakran falakba, akadályokba ütközik. Ekkor kell a laterális innovátornak inverz integrálódási folyamatot alkalmaznia, amely siker esetén az egész szervezet kultúráját áthatja. Gondolkodásunk egészének eredményessége nagymértékben függ attól, hogy hány százalékot vagyunk képesek laterális gondolkodással kitölteni, melynek vállalati szinten megfogalmazható célja a lehető legmagasabb vevőérték-többlet létrehozása. Az új érték átadása akár egy eddig még nem létező igény teremtését is jelentheti, amely laterális innováció alkalmazásával magas fokú vevői elégedettséget generál. Inverz módú szervezetbe integrálásával - a vevőt proaktív partnerként kezelve az értékgenerálási folyamatban - konjunkturális helyzetűtől független, hosszú távon is fenntartható versenyelőny érhető el.

### **Irodalomjegyzék**

1. Borsi Balázs: *A technológiai megújulás, az innováció és a kutatás-fejlesztés, mint versenyképességi tényezők a magyar gazdaságban.* PM Kutatási Füzetek 6., 2004. február
2. Chikán Attila (1996) *Versenyben a világgal - a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői.* Kutatási programismertető, *Versenyben a világgal* kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest
3. Csizmadia Zoltán: *Az innováció hálózati alapú megközelítése.* MTA RKK NYUTI, 2004

4. Czékmann István – dr. Szalai Ibolya „INTELLIGENS INVERZ INNOVÁCIÓ” „ 3 I. ” IV. rész - *A leaderek szerepe a laterális innovációk illesztésében CEO - A gazdasági intelligencia magazinja 2010/3*
5. Dr. Papanek Gábor–dr. Pakucs János–dr. Hronszky Imre–dr. Rechnitzer János: *A magyar kis- és közepes vállalatok innovációs képességének fejlesztése*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest, 2002
6. Edward de Bono: *Kreatív elme*. HVG KIADÓI ZRT. Budapest. 2009
7. Estók Éva: *A lead user menedzsment elv kritikája az innovációtörténeti és STS tanulmányok tükrében*. Doktori disszertáció, 2006
8. George Prince: *The Practice of Creativity: A Manual for Dynamic Group Problem-Solving*. Collier, 1972
9. Guilford, J.P. *Creativity*. American Psychologist, 1950
10. Klein Sándor: *Vezetés és szervezetpszichológia* Edge 2000 Kft. 2000
11. Kocsis Éva–Szabó Katalin: *A posztmodern vállalat*. Oktatási Minisztérium Budapest, 2000. 155–156. oldal
12. M. Porter, Michel E.: *Versenysztratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1992
13. Philip Kotler - Fernando Trias De Bes: *Lateral Marketing* John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2003.
14. Piskóti István: *Innovációmenedzsment, kutatás és gyakorlat*. Miskolci Egyetem Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ, 2007
15. Piskóti István: *Marketing-kaleidoszkóp ME Marketing Intezet Miskolc*, 2006.
16. Schumpeter, J. A.: *Business Cycles*. McGraw-Hill, New York, 1939
17. Szalai Ibolya dr. – Czékmann István *A laterális gondolkodásmód és az innováció kapcsolata CEO - A gazdasági intelligencia magazinja 2009/4*
18. Szalai Ibolya dr. – Czékmann István „INTELLIGENS INVERZ INNOVÁCIÓ” „ 3 I. ” II. rész - *A kreativitás és a laterális innovátorok kapcsolata CEO - A gazdasági intelligencia magazinja 2010/1*
19. dr. Szalai Ibolya – Czékmann István „INTELLIGENS INVERZ INNOVÁCIÓ” „ 3 I. ” III. rész - *Egy laterális innovátor sikeres eszköztára CEO - A gazdasági intelligencia magazinja 2010/2*

20. Török Ádám (2005): *Competitiveness in Research and Development Comparisons and Performance* Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Egyesült Királyság
21. Vágási–Piskóti–Búzás: *Innovációmarketing*. Akadémiai, Budapest, 2006