

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel.: +36 1 482-5415, 482-5510
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

Szerkesztőbizottság:
Elnök: **Wetzker, Konrad**

Tagok:
Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: **Csillag Sára**
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

Szerkesztőségi titkár:
Roboz Ágnes
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

Nyomdai kivitelezés:
CC Printing Kft.

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányenkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVII. ÉVF., MÁRCIUS

2016. 3. szám

➤ CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **Fiáth Attila – Nagy Vince – Takács Péter – Balogh László – Bálint Ágnes – Nagy Balázs – Dinya Mariann**
A közlekedési közszolgáltatás és infrastruktúra
hasznos élettartamát tudományos alapon növelő
technológia kidolgozása a BKV ZRt. számára 2

- **ifj. Rekettye Gábor**
A következő évtized marketingkommunikációja
– Egy nemzetközi kutatás eredményei 12

- **Bauer András – Mitev Ariel**
Az értékesítővé válás folyamata 23

- **Cosovan Attila – Horváth Dóra**
Emóció – Ráció: Tervezés – Vezetés: Designkommunikáció 36

- **S. Gubik Andrea – Farkas Szilveszter**
A karriermotivumok változásának hatásai a magyarországi
hallgatók vállalkozásindítási elképzeléseinek alakulására 46

➤ CIKKEK ANGOL ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirat

Published by
Corvinus Business School
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



Corvinus Business School

*FIÁTH Attila – NAGY Vince – TAKÁCS Péter – BALOGH László –
BÁLINT Ágnes – NAGY Balázs – DINYA Mariann*

A KÖZLEKEDÉSI ESZKÖZPARK ÉS INFRASTRUKTÚRA HASZNOS ÉLETTARTAMÁT TUDOMÁNYOS ALAPON NÖVELŐ TECHNOLÓGIA KIDOLGOZÁSA A BKV ZRT. SZÁMÁRA

A budapesti közösségi közlekedési eszközpark jelentős része meghaladta beszerzéskor tervezett hasznos élettartamát. Ezen eszközök továbbüzemeltetése a jelenleg rendelkezésre álló információk alapján még hosszú ideig szükséges, ezért – a hasznos élettartam növelésére vonatkozó komplex és teljes körű módszertan hiányában – 2012-ben a Budapesti Közlekedési Zártkörűen Működő Részvénytársaság (továbbiakban BKV Zrt., Társaság) vezetése szakmai döntést hozott e hiány pótlását szolgáló, tudományosan megalapozott rendszer kidolgozására.

A hasznos élettartamot tudományos alapon növelő módszertan és technológia kidolgozására vonatkozó együttműködés eredményeképpen előállt az úgynevezett tudományos alapú továbbüzemeltetési protokoll (továbbiakban: TTP) modell. Az új, időtálló modell a továbbüzemeltetés feltételeit műszaki, biztonsági és gazdasági szempontok komplex rendszerbe integrálásával, objektív értékelési módszertan alapján határozza meg, és ezáltal a Társaság menedzsmentje szerint vállalhatónak ítélt szintre mérsékelve az üzemeltetői kockázatok és felelősség mértékét.

Kulcsszavak: közösségi közlekedés, hasznos élettartam növelése, kockázatkezelés

A BKV Zrt. által üzemeltetett – a szolgáltatásaihoz közvetlenül kapcsolódó – járműparkjának és közlekedési infrastruktúrájának korossága és műszaki állapota sok esetben kritikusnak tekinthető.

Az egyes eszközök és infrastruktúra tervezett hasznos élettartamon túli üzemeltetésére – a biztonsági szempontok maximális figyelembevétele mellett – korábban is volt példa a Társaságnál, de a jelenlegi tendenciák alapján várhatóan rohamosan növekedhet az ilyen járművek/eszközök száma, ami komplex megoldást indokol e probléma kezelésére. A *szükséges eszközcserek mértéke és forrásigénye* azonban jellemzően jelentősen *túlmutat a pénzügyi lehetőségeken*, tehát a meglévő eszközpark *hasznos élettartamának növelése indokolt célkitűzésnek tekinthető*.

A hasznos élettartamukat meghaladott járművek/eszközök üzemeltetői minősítése korábban is teljeskörűen megtörtént a Társaságnál, azonban kizárólag az

üzemeltetői szintű objektív és szubjektív módszerek alapján. A rendszeres minősítéseket a rendelkezésre álló ciklusrendi szabványok, technológiai utasítások, gyártói ajánlások alapján végezte a BKV Zrt. Ennek a tevékenységnek a következtében nemcsak a további üzemeltetés került megalapozásra, hanem több esetben került sor jármű/eszköz selejtezésére is. Ellenben a továbbüzemeltetés komplex, az üzemeltetői szemléletet kiegészítő objektív és tudományosan megalapozott feltételrendszerét *korábban nem definiálták*.

A magas életkor önmagában nem szakmai zsákutca, amennyiben az adott rendszer az üzemi élete során megkapta a szükséges, sok esetben előírások által meghatározott műszaki beavatkozásokat. Erre jó példa a használtan vásárolt TW6000 típusú villamos (34-37 évesek), amely megfelelő körülmények és üzemeltetési jellemzők között működtethető. Ellenben, ha figyelembe vesszük a műszaki állapotokat, azok forgalmi

következményeit, akkor belátható, hogy a társasági eszközpark életkorának mai szintje közvetlenül kapcsolatba hozható a műszaki állapotokkal, a meghibásodások számával és azok forgalmi következményeivel. Az eszközpark és infrastruktúra hasznos élettartamon túli üzemeltetése felveti az üzemeltető által vállalt vagy vállalható kockázat mértékének kérdését is (Farkas et al., 2010).

Mindezen tényezők és folyamatok, valamint a kapcsolódó kockázatok tükrében a BKV Zrt. vezetősége és szakemberei részéről *felmerült az igény* a hasznos élettartamukat meghaladó eszközök és az infrastruktúra továbbüzemeltetésének nemcsak üzemeltetői oldalú, hanem tudományos alapon és auditált módon támogató rendszerének kidolgozására. Felelősséggel ugyanis csak akkor lehet az üzemeltetési élettartamokat növelni, ha megfelelően megalapozott feltételrendszert is alkalmaznak.

Tekintettel arra, hogy az eszközrendszereknél tipikus, hogy az üzemeltetése során nem minden részegysége kerül felújításra még optimális esetben sem (ez többek között a műszaki színvonal fejlődésével is magyarázható), ezért azoknál a tervezői méretezés a mérvadó. Ezt a tervezői méretezést, kizárólag hasonló szakmai (tudományos) környezetben lehet újraértékelni, mert ez túlmutat az üzemeltetői gyakorlaton és kompetencián.

Mindezek alapján – illetve tekintetbe véve, hogy a továbbüzemeltetés komplex feltételrendszerét korábban nem definiálták – vált szükségessé a *tudományos alapú továbbüzemeltetési protokoll modell, vagyis a hasznos élettartamot növelő technológia* (a továbbiakban: TTP, Technológia) kidolgozása.

A Technológia kidolgozását összefoglalóan az alábbi körülmények *indokolták*:

- az eszközpark átlagos életkora meghaladja a tervezett élettartamot – tehát a kérdéssel átfogóan indokolt és érdemes foglalkozni,
- az üzemeltetői felelősség megközelíti, sok esetben meghaladja a még vállalható kockázatok mértékét,
- az eszközök hasznos (tervezett) élettartamára külső előírások gyakorlatilag nem voltak hatályban:
 - üzemeltetésük ideje társasági (elsősorban műszaki és üzembiztonsági) megfontolások alapján volt meghatározható,
 - üzemeltetésük idejének meghatározására csak a korábbi gyakorlat állt a döntés-előkészítő és a döntéshozó rendelkezésére,
- a szokásos üzemeltetési határ túllépésére a gyártói ajánlások nem jelentettek feltétel nélkül elfogadható direktívákat,
- a műszaki engedélyezési, vizsgáztatási eljárások nem érintették teljes körben az eszközt – tehát a

vizsgált kérdésben nem voltak relevánsnak tekinthetők a megállapításaik,

- egy eszköz használata során tudatos és természetes módon nem kerül vizsgálat alá minden egyes részegysége (azok tervezési kérdések), viszont az üzemviteli körülményekre a fizika törvényszerűségei az üzemeltetőtől szinte függetlenül hatnak – tehát egy megalapozott üzemeltetési határkitolást és annak feltételrendszerét a tudományos tudásbázis érintett területeinek független és az üzemvitel szokásos területein túlmutató megállapításai alapján szabad végrehajtani (Vermes, 1997). Ezzel teremthető meg a műszaki és üzembiztonsági kérdéskör biztosíthatóságának a minősége és tehető teljessé a szakmailag alátámasztott üzemeltetői felelősség vállalása.

A Technológia kidolgozása során figyelembe vett főbb elvek

A Technológia kidolgozása során elsődleges szempontnak számított, hogy a BKV Zrt. számára egy olyan *komplex és tudományosan megalapozott módszertan*, ezzel egyidejűleg *felhasználóbarát* és az *operatív munkát hatékonyan segítő*, hozzá kapcsolódó *modell* kerüljön kidolgozásra, mely *objektív értékelést adva támogatja a döntéshozót* a továbbüzemeltetéssel kapcsolatos kérdésekben.

A Technológiával szembeni elvárásként fogalmazták meg a Társaság részéről, hogy az *teljes mértékben illeszkedjen* a hatályos Közszolgáltatási Szerződés, valamint a számvitel, a beruházások előkészítése és az érvényben levő szabványok/technológiák vonatkozó előírásaihoz.

A tudományos megalapozás elve

A Technológia kidolgozása során *kizárólag azon eszközök/rendszerek* képezték az elemzés és a vizsgálatok tárgyát, amelyek a Társaság számviteli politikája alapján *meghaladták tervezett élettartamukat*.

A Technológia kizárólag az adott eszköz/rendszer élettartamára meghatározó súllyal vonatkozó azon részegységekre/részegységekre került értelmezésre és kidolgozásra, amelyek nem képezik részét a karbantartási, javítási technológiáknak.¹

A kidolgozott Technológiának tehát nem képezte tárgyát:

- a műszaki állapot feltárása, véleményezése,
- a ciklusrendi szabvány megfelelőségének véleményezése,
- az ellenőrzési, karbantartási és javítási előírások véleményezése, illetve betartásának ellenőrzése,

- jelenlegi eszköz/rendszer elvi felépítésének és a jövőbeli koncepciójának véleményezése,
- az eszközrendszer erkölcsi avulás mértékének figyelembevétele.

A hasznos élettartamot növelő technológia kidolgozásakor az előbbieken túl messzemenően figyelembe vettük és meghatározónak számítottuk az üzemeltetési tapasztalatokat (Nagy et al., 2008; Nagy et al., 2009).

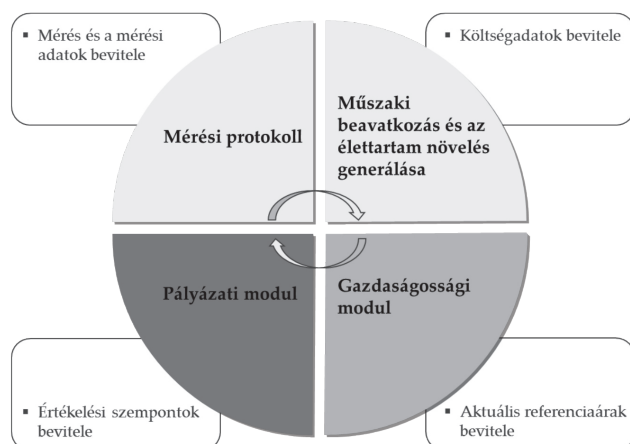
A TTP-modell elvi felépítése

A TTP egy olyan *speciális állapotfelmérő feladatsor*, amely egy részletesen kidolgozott mérési protokoll alapján meghatározza az adott eszközön/rendszeren szükség esetén elvégzendő műszaki beavatkozásokat, azok műszaki tartalmát, sorrendjét, illetve végrehajtásuk után az élettartam meghosszabbítására vonatkozó konkrét értéket (lásd 1. ábra). Emellett a kidolgozott rendszer biztosítja a meghatározott feladatsor egzakt eredményeinek értékelését és annak minősítését is (*műszaki modul*).

A meghatározott műszaki beavatkozások végrehajtása előtt, a generált élettartam-növekedés figyelembevétele mellett elvégzendő gazdaságossági elemzés (*gazdaságossági modul*) is részét képezi a komplex modellnek, valamint a kapcsolódó eszközbeszerzések esetén alkalmazható pályázatminősítő rendszer is (*pályázati modul*).

1. ábra

A TTP-modell elvi felépítése



Forrás: saját szerkesztés

A tudományos alapú továbbüzemeltetési protokoll módszertan és a kapcsolódó modell elsődleges feladata annak megállapítása, hogy az adott eszköz/berendezés járműműszaki, biztonsági és gazdasági szempontok alapján továbbüzemeltethető-e vagy sem.

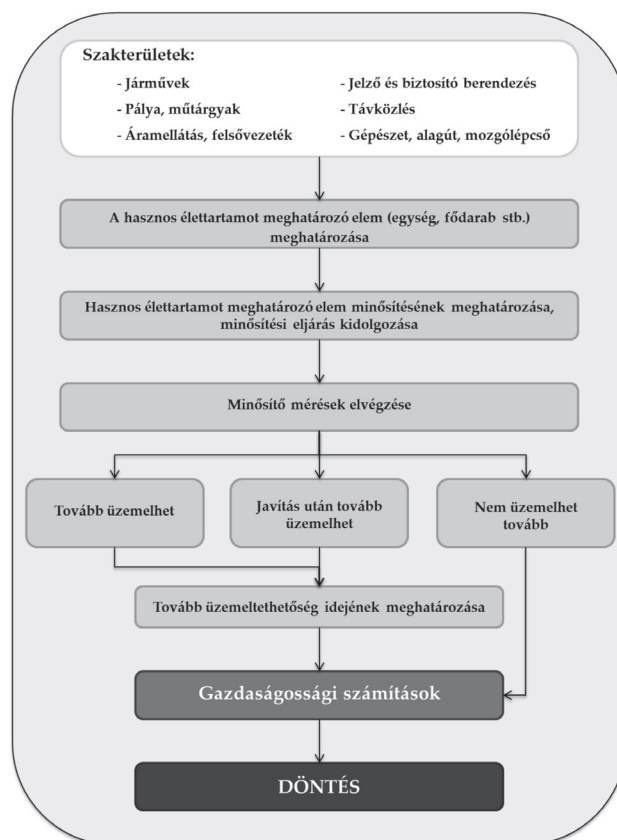
A Technológia kidolgozása során érintett területek az alábbiak voltak:

1. millenniumi földalatti vasút (MFAV),
2. villamos (típuseltérések meghatározásával),
3. fogaskerekű,
4. HEV (típuseltérések meghatározásával),
5. pálya, műtárgyak (típuseltérések meghatározásával),
6. áramellátás, felsővezeték (típuseltérések meghatározásával),
7. jelző- és biztosítóberendezések (típuseltérések meghatározásával),
8. távközlés (típuseltérések meghatározásával),
9. gépészet, alagút (típuseltérések meghatározásával),
10. mozgólépcső (típuseltérések meghatározásával).

A városi kötöttpályás szakterületekre vonatkozóan a hasznos élettartamon túli üzemeltetés tudományos megalapozás elvének folyamatábráját mutatja a 2. ábra. A továbbiakban az egyes modulokat részletesen is bemutatjuk.

2. ábra

A tudományos megalapozás elvének folyamatábrája



Forrás: saját szerkesztés

A műszaki modul

A *műszaki modul* elsődleges feladata a hasznos élettartamon túli üzemeltetés műszaki kereteinek és feltételeinek definiálása, illetve a továbbüzemeltetés idejének meghatározása.

A *műszaki modul* kidolgozása során az egyes területek vizsgálati körei az alábbiak voltak:

- vonatkozó előírások,
- jelenlegi műszaki állapot,
- üzemeltetési határ:
 - gyári ajánlások,
 - üzemeltetési tapasztalatok.

Általánosan elmondható, hogy sem a járművek (metró, villamos, fogaskerekű, HÉV), sem az infrastrukturális eszközök/berendezések (áramellátás, felsővezeték, jelző- és biztosítóberendezések, távközlés, gépészet, alagút, mozgólépcső) esetén nem tesznek ajánlatot a gyártók a tervezett élettartamon túli üzemeltetésre. Ennek oka részben az, hogy csak az üzemben tartásra – üzemeltetésre – vonatkoznak fizikai alapfogalmak, illetve jogszabályi, szabványi előírások. Ezek elsősorban nem életkort tartalmaznak, hanem a működési és üzemeltetési biztonsággal kapcsolatban előírásokat, melyeket az eszközöknek teljesíteniük kell. Sok esetben a különböző részegységeket nem azonos forgalmi és erőtani igénybevétel terheli, ezért ezekre nincs ajánlás. A sokkal összetettebb egészre pedig nehéz lenne ilyen felelősséggel megalkotni, ha számításba vesszük az eltérő körülményeket és igénybevételeket (Hanneforth – Fischer, 1986; Nagy et al., 2002).

A műszaki megbízhatóság

Tágabb értelemben és leegyszerűsítve egy technikai eszköz (objektum) műszaki megbízhatóságán azt a képességét értjük, hogy az üzemeltetés (használat és fenntartás) meghatározott feltételei mellett megőrzi minőségét, eredeti állapotjellemzőit. Így a megbízhatósági

vizsgálat alkalmas arra, hogy az eszközök hasznos élettartamának növelési lehetőségeit megalapozza, eldöntse és kitűzze. Ily módon a megbízhatóság végső soron a minőség időbeli változásának leírására is alkalmas. Az idő helyett általános esetben a megbízhatósági analízis más független változók alkalmazását is indokoltá teheti. Ez utóbbi esetben az időtől eltérő független változók (paraméterek) időfüggvényeinek ismerete feltétel a megbízhatósági jellemzők időbeli függvényeinek előállításánál.

A hasznos élettartamon túli üzemeltetés példája a millenniumi földalatti vasút járművén

A 3. ábrán látható MFAV-jármű hasznos élettartamon túli üzemeltetését a jármű kocsiszekrénye határozza meg:

- a karbantartás során alapvető beavatkozást nem tartalmazhat,
- a jármű hasznos élettartamon túli üzemeltetését meghatározó gyenge pont.

A módszer kifejlesztése

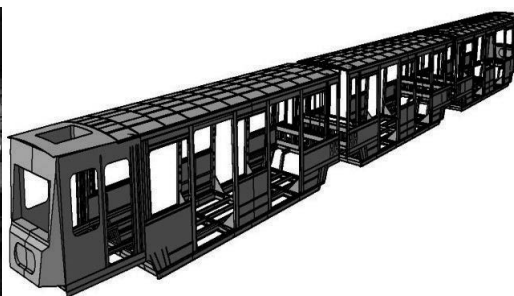
A jármű kocsiszekrények műszaki állapotítéletére és a szilárdsági értékek műszaki okainak feltárására kifejlesztett mérési–vizsgálati módszer számos tudományos kutatási elemzés és méréssorozat eredményeire támaszkodik (Nagy et al., 2009; Nagy et al., 2015).

A MFAV-járműre alkalmazott példa ismerteti a hasznos élettartamon túli üzemeltetéshez szükséges beavatkozások mélységét megalapozó tudományos vizsgálati és mérési módszert (Vermes, 1997).

A módszer kifejlesztését eredményező kutatás során feltárt ismeretek és a kifejlesztett modell birtokában az élettartam-növelő beavatkozás után a várható élettartam tervezhető és az új módszer a teljes járműparkra kiterjeszthető. Az együttműködés során szükség volt a tudomány és a gyakorlat számára egyaránt hiányzó ismeretanyag megszerzésére, valamint új összefüggések, törvényszerűségek és módszerek feltárására, amelyek egy referenciajárművön keresztül valósultak meg.

3. ábra

A millenniumi földalatti vasút járműve



Forrás: saját szerkesztés

A modul kidolgozásához alkalmazott módszerek az alábbiak voltak:

- kutatási terv és innovációs feladatterv kidolgozása a kitűzött feladatok megoldására,
- a járművek karbantartásánál jelenleg alkalmazott vizsgálati módszerek elemzése és értékelése,
- a járművek üzemi vizsgálata, jármű-paraméterek közötti összefüggések feltárása mérések, kutatási jelentések eredményeinek átfogó értékelésével és elemzésével,
- egy referencijárművön vizsgálatok és mérések végzése, új összefüggések és törvényszerűségek feltárása, valamint
- az új ismeretek birtokában új vizsgálati módszer kifejlesztése.

A városi vasúti járművek továbbüzemeléséhez szükséges értéknövelő felújítások műszaki tartalmának meghatározása feltételezi a járművek műszaki állapotának pontos megadását. A jelen cikkben szereplő példa olyan módszert mutat be, amellyel a városi vasúti jármű kocsiszekrények műszaki állapota a lehető legnagyobb pontossággal megítélhető.

A városi vasúti jármű kocsiszekrények műszaki állapotúletére kifejlesztett módszert támogató mérések és vizsgálatok

A városi vasúti járművek élettartam növelő felújításához kifejlesztett mérési rendszer blokkvázlatát a 4. ábra összegzi.

A jármű kocsiszekrény üres és műterhelt állapotában a hossztartóra vonatkozó, optikai úton mért magassági értékeket a mérési lap tartalmazza.

4. ábra

A számértékek képletbe való behelyettesítésével meghatározhatók a hossztartók lehajlás mérőszámai üres járműszerkénynél a jobb és bal oldalon, ami a műterhelés hatására jobb oldalon és bal oldalon egyaránt a határértéken belüli értékkel változnak.

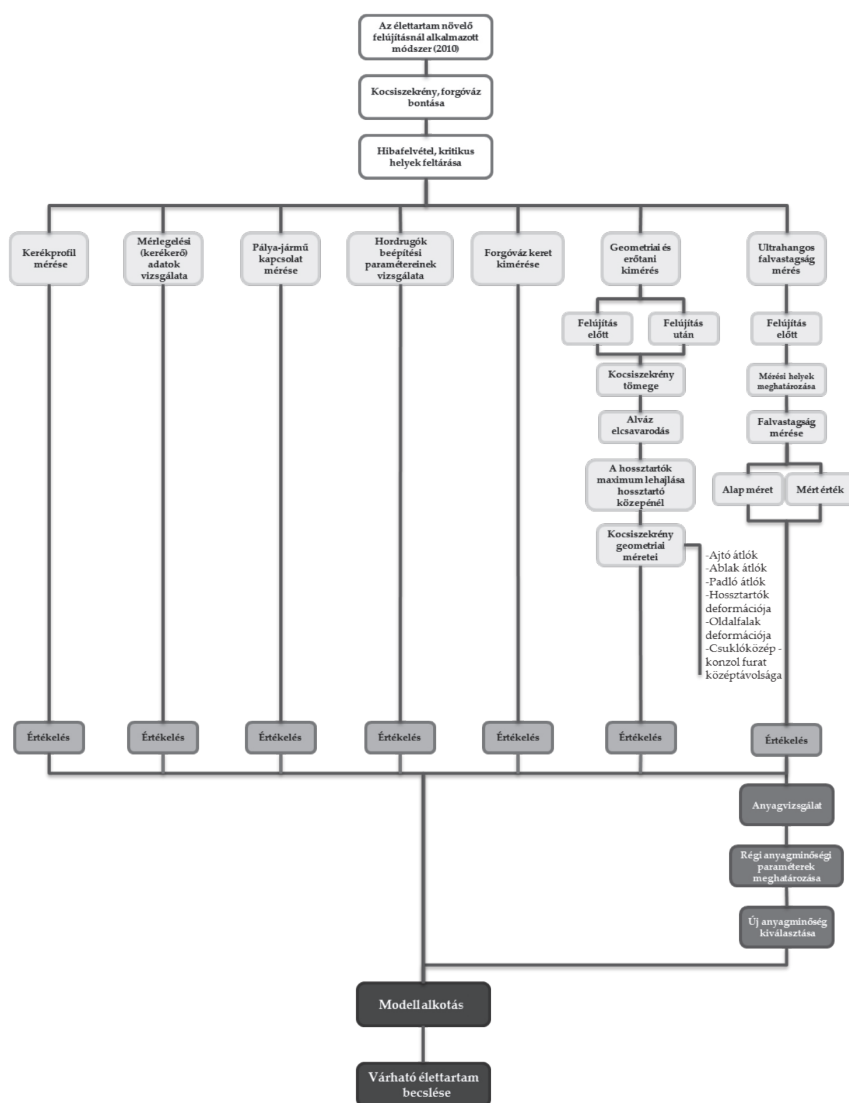
A hossztartók üres járműszerkénynél mért lehajlási mérőszám értékeinek terhelés hatására bekövetkezett változásai alapján az „A” kocsisrész – a hossztartók deformációja szempontjából a további üzemeltetés kerül döntésre.

A kocsiszekrény szilárdsági értékeinek műszaki okait feltáró vizsgálat

A mérés és a vizsgálati eredmények értékelése alapján határozzák meg a továbbüzemeltetés feltételeit, például:

- a kocsiszekrény bal oldalán teljes hosszban, egy osztásnyi szélességben a tetőlemez kicserélése,
- a kocsiszekrény bal oldalán teljes hosszban az esőcsatorna felújítása,
- a kocsiszekrény jobb oldalán teljes hosszban, egy osztásnyi szélességben a tetőlemez kicserélése,
- a kocsiszekrény jobb oldalán teljes hosszban az esőcsatorna felújítása,
- a kocsiszekrény mindkét oldalán a tetőszigetelés javítása, ellenőrzése.

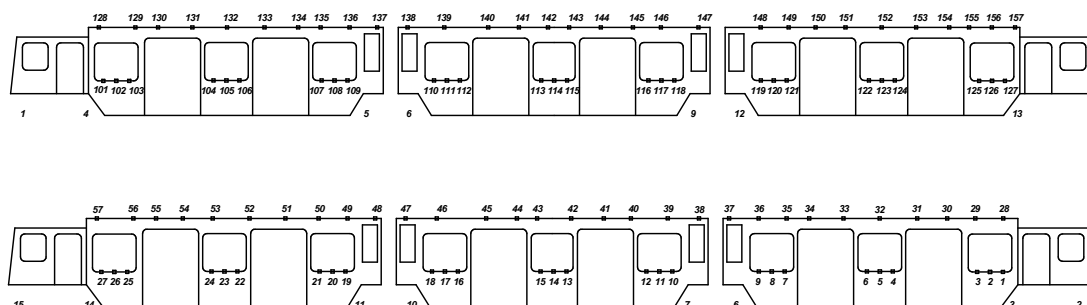
A mérési rendszer blokkvázlata



Forrás: saját szerkesztés

5. ábra

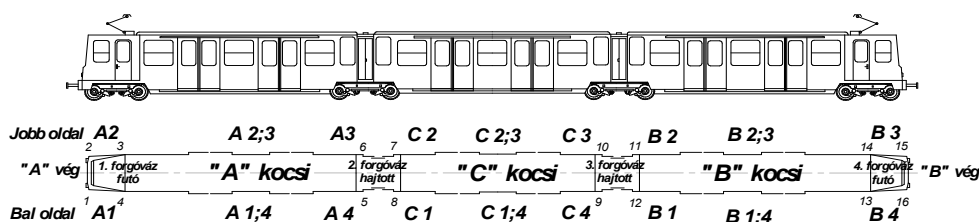
A falvastagság eloszlásának mérése



Forrás: saját szerkesztés, Nagy et al. (2009) alapján

6. ábra

A jármű kocsiszekrény hossztartó lehajlás mérési elrendezése



Forrás: saját szerkesztés, Nagy et al. (2009) alapján

A korrekt és megalapozott hasznos élettartam meghatározása túlmutat a műszaki, üzemviteli kérdéskörön, jelentős pénzügyi hatása is van. Fontos leszögezni, hogy a mindenkorai számviteli politika a hasznos élettartamot egy kiemelt paraméternek tekinti, amelynek meghatározása a műszaki terület kompetenciája. Szintén fontos tényező, hogy egy adott értéknövelő felújítás automatikusan nem növeli a hasznos élettartamot, annak eldöntése és a növelés esetén a mértékének meghatározása szintén műszaki kérdés. A gazdaságossági modult bemutató részben a műszaki és pénzügyi területek közötti összefüggést (pl. élettartam – értékcsökkenési leírás) is vizsgáljuk.

A gazdaságossági modul

A műszaki modulban meghatározott műszaki beavatkozások végrehajtása előtt, a generált élettartam-növekedés figyelembevétele mellett elvégzendő gazdaságossági elemzés is részét képezi a TTP-nek. A műszaki modul tartalmazza, hogy milyen gyakorisággal kell elvégezni a mérési protokollt a hasznos élettartamukat meghaladott eszközök esetén, és ez egyben meghatározza a kapcsolódó gazdaságossági modell alkalmazásának rendszerét is.

A gazdaságossági modul keretében, az egyes vizsgált területekre kidolgozott gazdaságossági modellek

kialakítása során tehát a műszaki-technológiai outputok (beavatkozási lehetőségek, azok költségvonzata, élettartamra gyakorolt hatása stb.) gazdasági szempontú leképezése, azok közgazdaságilag értelmezhető inputokká konvertálása valósult meg a megfelelő vetítési alapok segítségével, illetve a jármű-infrastruktúra és az infrastruktúra-infrastruktúra kölcsönhatások költségvonzatainak paraméterezése.

A technológiához kapcsolódóan kialakított gazdaságossági modul célja, hogy választ adjon arra, hogy a meghatározott műszaki beavatkozások gazdaságosan elvégezhetőek-e vagy sem, illetve komplex gazdaságossági számítások elvégzésével megtérülés szempontjából értékeljen különböző beruházási alternatívákat.

Az alkalmazott módszertan

A gazdaságossági modul keretében kidolgozott gazdaságossági modellek a diszkontált költség alapú értékelési módszertanra épülnek.

A gazdaságossági modellek az egyes beruházási alternatívák esetén felmerülő költségtételeket reál és nominál értéken is figyelembe veszik és a megfelelő diszkontráták alkalmazásával határozzák meg az egyes alternatív beruházási lehetőségek adott időpillanatra (vizsgálat évére) vonatkoztatott diszkontált költségössességét. E diszkontált költségösségek összehasonlítása

segítségével lehet meghatározni, hogy melyik alternatíva választása a legkedvezőbb a Társaság szempontjából (Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, 2007).

A gazdaságossági modellekben négy eltérő beruházási alternatívát értékelnek, azonban az egyes alternatívák esetében eltérő költségelemek merülnek, merülhetnek fel:

1. *hasznos élettartamot növelő technológia alkalmazása,*
2. *élettartamot növelő nagyfelújítás,*
3. *használt eszköz beszerzése,²*
4. *új eszköz beszerzése.*

Az *értékelési időtáv* a vizsgált eszköz tervezett hasznos élettartamának függvényében változik: műszaki szempontból azzal a feltételéssel él a modell, hogy a számvetési politikában meghatározott hasznos élettartamának maximum kétszereséig lehet üzemeltetni,

élettartamát meghaladott jármű és egy új vagy újszerű jármű üzembe helyezése nagymértékben eltérő felhasználói élményt nyújt.

A szubjektív értékelés során egy skála kialakítására van lehetőség, melyben a szolgáltatási színvonal egy adott szintjéhez meghatározott szorzótényező (szakértői súlyérték) tartozik. Például a színvonal alacsonyabb szintjéhez egynél nagyobb szorzótényező párosul, így a diszkontált költségösszeget megszorozva az alacsonyabb szolgáltatási színvonallal nagyobb költséget kapunk, mely pótlólagos költségösszeg a színvonallal magyarázható. A szubjektív értékelés integrálásával tehát a tisztán gazdasági, költségalapú értékelés mellett az egyes alternatívák sokkal közelebb kerülnek a valós értékükhöz.

A 7. ábra az egyes beruházási alternatívák esetén felmerülő költségátteket mutatja be összefoglalóan.

7. ábra

A különböző beruházási alternatívák esetén figyelembe vett költségáttekek

BERUHÁZÁSI ALTERNATÍVÁK				
KAPCSOLÓDÓ KÖLTSÉGTÉTELEK	Hasznos élettartamot növelő technológia	Élettartamot növelő nagyfelújítás	Használt eszköz beszerzése*	Új eszköz beszerzése
	Hasznos élettartam növeléséhez kapcsolódó költségek - Hasznos élettartam növelés keretében elvégzett javítás költsége - Értékcsokkenés - Maradványérték	Nagyfelújításhoz kapcsolódó költségek - Nagyfelújítás költsége - Értékcsokkenés - Maradványérték	Használt eszköz beszerzéséhez kapcsolódó költségek - Beszerzés költsége - Értékcsokkenés - Ciklusrendhez kapcsolódó költségek - Járulékos infrastruktúraköltségek	- Beszerzés költsége - Értékcsokkenés - Járulékos infrastruktúraköltségek*
	Ciklusrendhez kapcsolódó költségek	Ciklusrendhez kapcsolódó költségek	Hasznos élettartam növeléséhez kapcsolódó költségek - Hasznos élettartam növelés keretében elvégzett javítás költsége - Értékcsokkenés - Maradványérték	Ciklusrendhez kapcsolódó költségek
	Maradványérték*	Maradványérték*	Maradványérték	Maradványérték
	Új eszköz beszerzéséhez kapcsolódó költségek	Új eszköz beszerzéséhez kapcsolódó költségek		

Forrás: saját szerkesztés

használni az egyes eszközöket. Amennyiben a vizsgált eszköz az értékelési időtáv alatt eléri a számvetési politikában meghatározott hasznos élettartamának kétszeresét, új eszköz beszerzése szükséges.

A módszertanba a *szubjektív tényező figyelembevételével történő értékelés* lehetősége is beépült. Az értékelés évre számított diszkontált költségösszeg esetén a modell lehetőséget biztosít egy szubjektív tényező figyelembevételére, mely tényező a *szolgáltatási színvonal*. A szubjektív tényező figyelembevételét indokolja, hogy az egyes alternatívák jelentős eltérést mutatnak a felhasználói oldalt tekintve, mivel egy, a hasznos

A BKV Zrt. szakembereivel közösen kialakított szakmai álláspont értelmében a *hasznos élettartamot növelő technológia* és az *élettartamot növelő nagyfelújítás* alkalmazása egyben értéknövelést is jelent, így kapcsolódó amortizációt és maradványértéket is figyelembe vettük a kalkuláció során. A műszaki szakemberek megállapították, hogy a *nagyfelújítás a jármű élettartamát a hasznos élettartamának felével növeli meg*, így e feltételéssel meghatározták a nagyfelújítások lehetséges elkezdésének évét és a kapcsolódó amortizációs mértéket.

Mindkét esetben a *maradványértéket* is elszámolták, ha az értékelési időszak végéig a kapcsolódó értéknöve-

lést nem írják le teljes mértékben, tehát az amortizációs időszak nem ér véget addig, amíg a vizsgált eszköz el nem éri hasznos élettartamának kétszeresét.

Azon további, a Társaság szakembereivel közösen kialakított feltételezéssel él a modell, hogy a hasznos élettartam kétszeresének letelte után az adott eszközt új eszközzel pótolják, így ezen alternatíva esetén az új eszköz beszerzéséhez kapcsolódó költségeket is figyelembe vesszük.

Új eszköz beszerzése esetén a beszerzés költségével, az értécsökkenéssel és a kapcsolódó ciklusrendi költségekkel számolnak a kalkuláció során. Járműbeszerzés esetében az előbbieket mellett járulékos infrastruktúra költségekkel is szükséges kalkulálni. E költségátvitel felmerülésének indoklása, hogy a beszerzett jármű számos paraméterben és tulajdonságban eltérhet a jelenlegitől, így szükség lehet pótlólagos beruházásra (pl. peronok átalakítása).

Használt eszköz beszerzése csak jármű esetén releváns alternatíva, melynek során a jármű hasznos élettartama biztosan lejár az utolsó értékelési év előtt, így a hasznos élettartam növelésének költségét is figyelembe vették a kalkuláció keretében ezen alternatíva során.

Mind a használt, mind az új eszköz beszerzése esetén az értékelési időtáv végén *maradványértékkel* is számoltak.

A gazdaságossági modellek felépítése

A vizsgált területekre kidolgozott gazdaságossági modellek általános szerkezeti felépítését a 8. ábra szemlélteti.

esetén elvégzett műszaki vizsgálat eredményeit össze-
síti. Az eszköz életkorának figyelembevételével meg-
jelenítik az adott eszköz vonatkozásában a lehetséges
élettartam-növelés maximumát, a hasznos élettartamot
növelő technológia segítségével elérhető élettartam-nö-
velést, valamint a mérések eredményei alapján össze-
sítik az ezen alternatíva esetén felmerülő költségössze-
get. A „*Kapcsolódó költségek*” tábla tartalmazza a vizsgá-
lat alá vont eszköz jellemző ciklusrendi költségeit (azok
felmerülésének gyakoriságával együtt), valamint az
esetlegesen felmerülő járulékos infrastrukturális költsé-
geket. Az „*Alapadatok input*” tábla tartalmazza az
értékeléshez szükséges diszkontrátákat (reál és nomi-
nál), a kapcsolódó inflációs rátát, valamint a szubjektív
értékeléshez szükséges szolgáltatási színvonal súlyozá-
si szempontrendszerét.

Az előzőeken kívül feltüntetik, hogy a lehetséges
beruházási alternatívák közül melyek tekinthetők rele-
vánsnak megvalósíthatóság szempontjából (az életkori
jellemzők és az élettartam-növelő hatások figyelembe-
vételével).

A mérést végző szakembernek lehetősége van an-
nak meghatározására, hogy az adott eszköz műszakilag
javítható-e vagy nem, vagyis a mérési érték megfelelő-
sége esetén is dönthet úgy a szakember, hogy műszaki
szempontból nem érdemes/nem lehetséges javítani az
adott eszközt. Amennyiben nem javítható, úgy a hasz-
nos élettartamot növelő technológia alkalmazása nem
releváns alternatíva.

Ezen input adatok képezik az alapját a gazdaságos-
sági számításoknak.

8. ábra

A gazdaságossági modellek általános felépítése



Forrás: saját szerkesztés

Az Input táblák

A „*Vizsgálati lapok*” táblákban rögzítik a hasznos élet-
tartamot növelő technológia esetén elvégzett műsza-
ki vizsgálatok eredményeit. A „*Műszaki input*” tábla
alapvetően a hasznos élettartamot növelő technológia

A Gazdaságossági számítás

A Gazdaságossági számítás táblán valósul meg az egyes
alternatívák komplex értékelése a „*Vizsgálati lapok*”,
az „*Alapadatok*”, a „*Műszaki input*” és a „*Kapcsolódó*
költségek” táblán megadott input tényezők figyelembe-

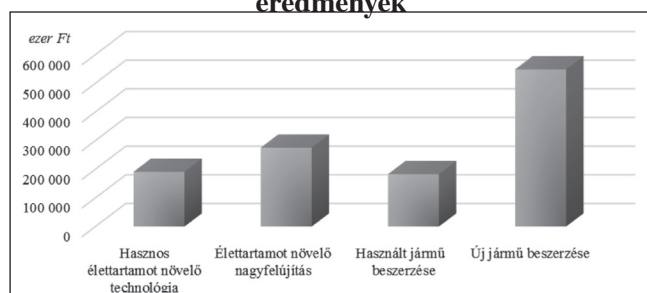
vételével a módszertani részben bemutatottaknak megfelelően.

Az Eredmények

Az „Eredmények” tábla tartalmazza a vizsgált alternatívák diszkontált költségtömegének összehasonlítását, valamint az egyes alternatívák évenkénti kiadásainak idősoros ábrázolását is (lásd 9. ábra). A kapott eredmények tehát különböző beruházási döntések műszaki és gazdasági szempontú indoklását segítik elő, illetve felsővezetői döntéstámogató dokumentumok alapját képezik.

9. ábra

A gazdaságossági modellek által kalkulált eredmények



Forrás: saját szerkesztés

Amennyiben a vizsgált beruházási alternatívák közül az új (vagy használt) eszköz beszerzése bizonyul a leggazdaságosabb megoldásnak, akkor a Technológia részét képező, modellszintű beszerzési pályázatértékelő modul segítségével tovább vizsgálható e kérdéskör.

A Pályázati modul

A TTP részeként a pályázati modul keretében kidolgoztak egy komplex pályázatminősítő modellt, mely a gazdaságossági modul almoduljaként alkalmazható pályázatértékelő rendszert tartalmaz.

A modell célja, hogy a társaság által kiírt pályázatokra érkezett ajánlatokat egységes módon bírálják el, így egy olyan, rugalmasan paraméterezhető és felhasználóbarát modellt fejlesztettek ki, amely figyelembe veszi a pályázatok költség típusú és nem költség típusú elemeit is és ezek együttes figyelembevétele alapján alakítja ki a végeredményt.

Az együttműködés keretében létrehozott modul kidolgozásának főbb lépéseit a 10. ábra mutatja be.

A kifejlesztett pályázatminősítő modell főbb jellemzői:

- minden ajánlattevőt azonos szempontok és módszertan mentén képes minősíteni,
- költségben és nem költségben kifejezhető értékelési szempontok együttes figyelembevétele az értékelés során,

- *rugalmas kialakítás*: a felhasználó számára tetszőlegesen paraméterezhető a modell, így bármilyen eszköz/szolgáltatás beszerzésének minősítésére alkalmas:

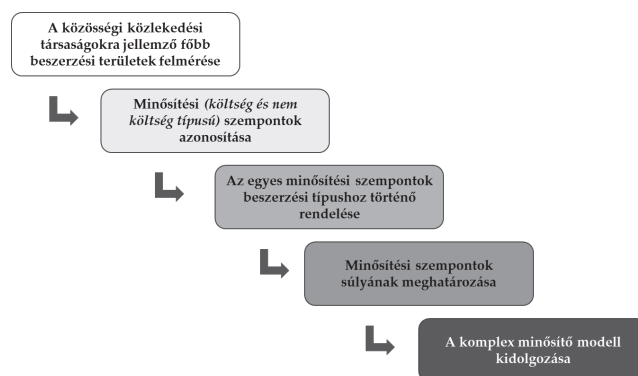
- a minősítési szempontok, illetve azok száma szabadon meghatározható,
- az egyes minősítési szempontokhoz rendelt súlyértékek szabadon paraméterezhetőek,

- homogén portfólió minősítésére is alkalmas egy pályázaton belül, azaz eszközcsoportonkénti minősítést is lehetővé tesz.

A pályázatminősítő modell által alkalmazott módszertan lényege, hogy a pénzben kifejezhető tételeket a modell a diszkontált cash flow-számítás elvei szerint a kezdő időpontra összegzi, így előáll az ajánlattevők közötti rangsor, illetve lehetőség nyílik összehasonlító elemzésekre is. A pénzben ki nem fejezhető tételeket, szempontokat egy meghatározott pontozási skálán, az értékelés kezdetén megadott súlyokkal értékelik, így szintén előállítható az ajánlattevők közötti rangsor, valamint összehasonlítás. A modell a fenti eredmények automatikus összevetésével és elemzésével adja meg a végső értékelést, illetve döntéstámogató elemzéseket készít.

10. ábra

A pályázati modul kidolgozásának főbb lépései



Forrás: saját szerkesztés

A TTP-modell rendszerbe állítása

A Konzorcium által kidolgozott *TTP-modell rendszerbe állítása 2014-ben megvalósult*. Felsővezetői jóváhagyással kidolgozták a rendszer gyakorlati alkalmazásának feltételeit, a szükséges szabályzatokat és a kapcsolódó végrehajtási utasításokat, valamint lezajlott a rendszert alkalmazó és a modelleket használó szakemberek oktatása.

A Társaság részéről megfogalmazott elvárásnak megfelelően időtálló rendszert és módszertant fejleszt

tettek ki az együttműködés során, mely rendszer időnkénti felülvizsgálatával, valamint az operatív használat során szerzett tapasztalatok és visszajelzések alapján a TTP-modell hosszú távon támogathatja a BKV Zrt. üzemeltetési és beszerzési gyakorlatát, hatékonyabb döntés-előkészítést lehetővé téve.

Összegzés

A megbízható és biztonságos közösségi közlekedés mind társadalmi, mind politikai szempontból kiemelt fontosságú napjainkban. A budapesti közösségi közlekedési eszközpark korosságából fakadóan a jelenlegi járművek és infrastruktúra tervezett hasznos élettartamon túli üzemeltetése kizárólag teljes mértékben megalapozott és auditált feltételek alkalmazása mellett biztonságos.

A BKV Zrt. számára kidolgozott TTP-modell tudományosan megalapozott módon, objektív értékelés alapján határozza meg a továbbüzemeltetés komplex feltételeit. Mérések és vizsgálatok eredményei adnak lehetőséget az eszközök továbbüzemeltetési feltételrendszerének – határértékek, beavatkozások mélysége – felállításához mind a műszaki, mind a gazdasági vonatkozások figyelembevételével elsődlegesnek tekintve a közlekedés biztonságát.

A TTP-modell:

- ➔ tudományosan megalapozottan azonosítja az élettartam releváns részeket,
- ➔ meghatározza a mérési protokolli és az értékhatárokat,
- ➔ rámutat az élettartam-növelő beavatkozásokra,
- ➔ generálja az élettartam-növelés elérhető mértékét,
- ➔ elvégzi a gazdaságossági számításokat,
- ➔ lehetőséget ad pályázatok értékelésére.

A Technológia megalkotása és rendszerbe állítása a BKV Zrt. eszközparkjának teljes és átfogó megújításáig a meglévő eszközrendszer korrekt viszonyok közötti üzemeltetését biztosíthatja, miközben lehetőséget ad a vállalható kockázati szint melletti üzemeltetői felelősség gyakorlatára a Társaságnál.

Lábjegyzet

¹ A városi vasúti járművek (metró, villamos, HÉV, fogaskerekű) esetében az üzemeltetési határ szempontjából azok a részegységek a meghatározóak,

amelyeket csak a jármű részleges újjáépítésével lehet megújítani. Ezek az alváz, a szekrényváz és – ahol jelentősebb teherhordó szerepe is van – a lemezburkolat.

² Kizárólag járműbeszerzés esetén releváns alternatíva, járműtől eltérő eszközbeszerzés (pl. pálya, műtárgy, biztosító berendezés stb.) esetén használt eszköz beszerzése nem jellemző a társasági gyakorlatban.

³ A *-gal jelzett tételek csak járműbeszerzés esetén relevánsak.

Felhasznált irodalom

- Farkas, D. – Hagymási, G. – Nagy, B. (2010): A helyközi közösségi közlekedés jelenlegi helyzetének ismertetése és hazai szervezésének lehetőségei. *Velesztudomány*, Vol. 41, No. 5: p. 26-36.
- Hanneforth, W. – Fischer, W. (1986): Laufwerke. Berlin: Transpress VEB Verlag für Verkehrswesen
- Nagy, V. – Bozóky, L. – Szonntag, A. (2002): Auswirkungen der Belastungszustände eines spurgebundenen Fahrzeugs auf den mechanischen Spannungszustand des Drehgestell. 5. Internationale Schienenfahrzeugtagung, Dresden, 20-22. febr., Hamburg: Eurailpress: p. 64-66.
- Nagy, V. – Bozóky, L. – Tölgyesi, V. – Kiss, L. – Szauter, F. – Orbán, T. (2008): Beobachtung der Veränderung von Eisenbahnradprofilen im Praktischen Betrieb. 9. Internationale Schienenfahrzeugtagung, Dresden, 27-29. febr., Hamburg: Eurailpress: p. 112-115.
- Nagy, V. – Döme, B. – Bozóky, L. – Kiss, L. (2009): Entwicklung eines Muster-Systemmodells für Fahrzeugdepos. 10. International Schienenfahrzeugtagung, Dresden, 23-25. sept., Hamburg: Eurailpress: p. 20-22.
- Nagy, V. – Bozóky, L. – Döme, B. – Titrik, Á. (2011): Method to Evaluate the Mechanical State of Vehicle Chassis and Rotating Sub-frames of Railway Vehicles. 19. International Conference on Mechanical Engineering, 28.04.: p. 275-278.
- Nagy, V. – Bozóky, L. – Kiss, L. – Orbán, T. – Lukács, S. – Piros, K. (2015): Methode für Zustandsbeurteilung von Eisenbahnfahrzeugkasten. 14. Internationale Schienenfahrzeugtagung, Dresden, 23-25. sept., Hamburg: Eurailpress: p. 174-176.
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2007): Módszertani útmutató városi közösségi közlekedési projektek költség-haszon elemzéséhez. <https://www.palyazat.gov.hu>, Letöltve: 2015. október 21.
- Vermes, P. (1997): A vevőszolgálat, a fenntartás, valamint a hiba- és gyegepontelemzés komplex kölcsönhatásai. Ph.D.-dolgozat. Gödöllő: Szent István Egyetem

IFJ. REKETTYE Gábor

A KÖVETKEZŐ ÉVTIZED MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓJA

– EGY NEMZETKÖZI KUTATÁS EREDMÉNYEI

A tanulmányban bemutatott kutatás célja annak feltárása, hogy a globális megatrendek által befolyásolt és megváltoztatott üzleti és marketingkörnyezet milyen hatással lesz a marketingkommunikáció alakulására az elkövetkező évtizedben. A kutatás nemzetközi jellege lehetőséget adott arra, hogy a szerző összehasonlítsa, hogy a fejlett, a feltörekvő és az átmeneti országokban a szakértők és véleményvezetők miképpen értékelik a globális megatrendek hatásait az adott ország üzleti környezetére, illetve mit gondolnak arról, hogy mindezek hatására hogyan fog alakulni a marketingkommunikáció.

Kulcsszavak: globális megatrendek, üzleti környezet, globalizáció-lokalizáció, a marketingkommunikáció jövője

A marketing és a marketingkommunikáció gyakorlata – történelmi távlatban mérve – viszonylag rövid életútja során talán még soha sem volt ennyire bonyolult, mint a XXI. század elején. Századunk első másfél évtizedének turbulens és kaotikus eseményei – mint a globalizáció további térnyerése, a digitális technika radikális fejlődése, a gazdasági válság hatásai, a klímaváltás érezhető jelei – jelentősen átférték a marketinggyakorlat mindennapjait (Egan, 2015; Horváth et al., 2014; Kotler et al., 2010; Quelch – Jocz, 2009; Vijay, 2009; Wine, 2009).

A tanulmány célja kettős: először – szekunder forrásokra támaszkodva – a világgazdaságban tetten érhető *globális megatrendek*, illetve *e megatrendeknek az üzleti és marketingkörnyezetre való hatásának feltérképezése*, másodsor pedig – primer eljárások alkalmazásával – annak megismerése, hogy *e megatrendek hatására átalakuló környezet milyen befolyással lesz az egyes gazdasági régiókban a marketingkommunikációra*. Jelen tanulmány terjedelmi korlátjai nem teszik lehetővé a kutatás egészének közlését, ezért néhány fontos részeredmény bemutatását célozzuk meg.

A következő évtized üzleti környezetét meghatározó globális megatrendek azonosítása

A kutatás első fázisának célja a megatrendek azonosítása volt. Először célszerű tisztázni a megatrendek fogalmát és megkülönböztetni azokat a trendektől, illetve a

még rövidebb változásokat okozó divat-, illetve szeszély (fads) hatásoktól. Jóllehet a trend és a megatrend fogalmakat sokszor azonos értelemben használják, mégis ajánlatos különbséget tenni közöttük. *A megatrend olyan változás, amely hosszú évek (évtizedek) alatt fejlődik ki, hatása széles körű és hosszú idejű.* A koppenhágai Jövőkutató Intézet szerint „A megatrend a várható jövő – vagy legalább is, amit nagy biztonsággal tudunk a jövőről. A megatrendek bizonyosságok” (Habermaann, 2014.05.30). A trendek – a megatrendekhez képest gyorsabban alakulnak ki, rövidebb ideig és szűkebb körben éreztetik hatásukat és gyorsabban szűnnek meg. A szeszély vagy hóbort (fad) pedig olyan változás, amely meglehetősen gyorsan alakul ki, nagyon népszerű lehet, de – az esetek többségében – amilyen gyorsan kialakult, olyan gyorsan meg is szűnik.

A megatrendek azonosítása széles körű szakirodalmi-kutatással történt. Ennek során figyelembe vettük azokat az előrejelzéseket is, amelyeket neves nemzetközi kutatóintézetek készítettek (Dobbs et al., 2015; Hajkowicz, 2015; Vielmetter – Sell, 2014; Gregosz, 2012; NIC, 2012; Larsen, 2006). Mindezek áttanulmányozása után arra a következtetésre jutottunk, hogy a korábbi kutatásaink során feltárt megatrendek (Reketye – Reketye Jr., 2013) továbbra is érvényesek és nagy valószínűséggel állítható, hogy hatni fognak a jövőben is. Ezek:

– a globális klímaváltozás (globális felmelegedés, a rendkívüli időjárási jelenségek megszorodása),

- a világgazdaságban végbemenő hatalmi átrendeződés (a gazdasági hatalom nyugatról keletre és délre való tolódása),
- a jövőt nagymértékben befolyásoló demográfiai változások (a társadalmak öregedés nyugaton, túlnépesedés és gyors urbanizáció keleten),
- a világgazdasági és pénzügyi válság utóhatásai (radikálisan megváltozott fogyasztói szokások),
- a márkák és a kommunikációs eszközök sokasodása (proliferáció),
- a technológiai (főleg az információs és kommunikációs technika) fejlődés rohamos felgyorsulása.

Második célunk az volt, hogy feltárjuk, vajon a globális megatrendek a jövőben milyen befolyást fognak gyakorolni – a világ három eltérő régiójában – az üzleti és marketingkörnyezetre, és az általuk megváltozó környezet milyen hatással lesz a marketingkommunikáció alakulására az elkövetkező évtizedben. A kutatás a jövőre vonatkozik, amelyre a dolog természeténél fogva nem állnak rendelkezésre tényszerű adatok, statisztikák. „A jövőre vonatkozó hipotézisek különböző forrásokból származhatnak, figyelembe vehetik a múlt kvantitatív és kvalitatív elemzéseinek eredményeit, építhetnek logikai, analógiai és egyéb modellekre, szakértői intuitív véleményekre. Közös azonban minden megoldásban az, hogy a hipotetikus felvetések valóságtartalmának elemzésére, megbízhatósági vizsgálatára csak utólagosan, az események bekövetkezése után van lehetőség, amikor a jövő lenné merevedett, és lehetőség adódik az ex-post jellegű vizsgálatokra” (Besenyei, 2011: p. 1045).

Mindezt figyelembe véve a jelen kutatási célhoz a számunkra elérhető módszerek közül a *szakértői mély-*

interjúk, és azok eredményei alapján elkészített *on-line szakértői megkérdezés* tűnt alkalmasnak.

A primer kutatás megalapozása, célja, módszerei

A kutatás nemzetközi jellege az követelte meg, hogy a mintában Magyarország mellett legyen még egy hasonló, a közép- és kelet-európai átmeneti gazdasággal rendelkező országok közül, a BRICS (Brazília, Oroszország, India, Kína és Dél-Afrika) országok közül egy és egy fejlett ország is. A választás – Magyarország mellett – Finnországra, Horvátországra és Indiára esett.

A vizsgálatba bevont országok

Mielőtt a primer kutatás eredményeit bemutatnánk, célszerűnek látszik az adott országok rövid bemutatása, illetve összehasonlítása. Ehhez a 2015 júliusában megjelent és nemzetközileg elfogadott IMD versenyképességi évkönyv (WCY – World Competitiveness Yearbook) adatai tűnnek alkalmasnak. A versenyképességi rangsor 2/3-ad részben statisztikai adatokon és 1/3-ad részben szakértői véleményeken alapszik. A WCY módszertana az adott országot négy fő ismérvcsoport szerint vizsgálja:

- gazdasági teljesítmény,
- a kormány hatékonysága,
- az üzleti hatékonyság és
- az infrastruktúra.

A 2/3-ad részt jelentő statisztikai adatokat az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat

A négy ország összehasonlítása

Országok	Horváto.		Finnország		Magyaro.		India	
Tényadatok (2014)	Adat	Rangsor	Adat	Rangsor	Adat	Rangsor	Adat	Rangsor
Terület (ezer km ²)	57		338		93		3287	
Lakosság – piacméret (millió)	4,25	53	5,47	48	9,88	37	1270,6	2
GDP (milliárd USD)	57,2	53	270,7	38	137,1	49	2073,4	9
GDP (PPP USD per capita)	21319	43	39501	20	24216	39	5739	61
GDP reálnövekedés (%)	-0,4	58	-0,1	57	3,6	13	7,5	2
Infláció (%)	-0,2	4	1,2	28	-0,3	3	6	51
Munkanélküliségi ráta (%)	16,42	58	8,66	43	7,7	39	4,9	16
Munkaerő (millió fő)	1,89	52	2,68	49	4,46	40	479,45	2
Folyó fizetési mérleg (%)	0,6	33	-1,41	45	3,74	18	-1,3	43
FDI állomány (md \$) 2012	32,5	52	101,3	41	111	39	226,7	22
FDI befolyás (md \$)	6,84	8	-2,84	60	6,49	9	1,82	33
Végso helyezés 2015-ben		58		20		48		44

Forrás: IMD World Competitiveness Yearbook 2015, és World Bank jelentés

VEZETÉSTUDOMÁNY

Amint az 1. táblázat adataiból is látható, az európai országok hasonló gondokkal küszködnek. Még a versenyképesség szempontjából sokáig példaképnek tartott Finnország is a globális válság utóhatásaitól szenved. 2008 óta az ország – miközben a munkaerő-költségei 20%-kal növekedtek – versenyképessége az Unió országaihoz képest csökkent (Hugh, 2015).

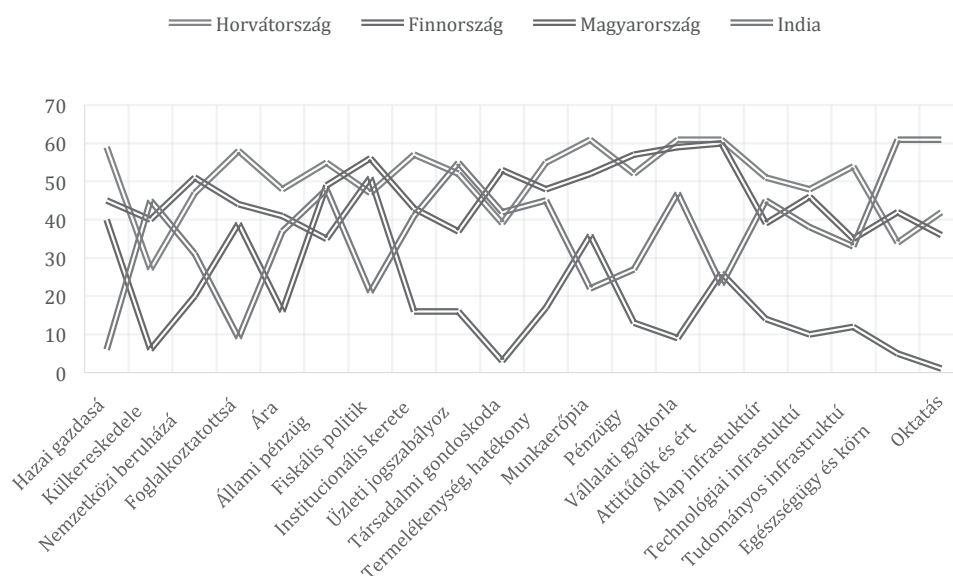
Horvátország 2013. július 1-én – kilenc évvel Magyarországot követően – lett tagja az Európai Uniónak. A 2008-2009-es válság előtt a horvát gazdaságot egészséges 4-5%-os GDP-növekedés jellemezte. A válság óta, immár hat éve, recesszióban van, kibocsátása 12%-kal csökkent. A munkanélküliségi ráta 17%-ra növekedett, a fiatalok

Indiát nehéz a három európai országgal összehasonlítani. A nagy ázsiai ország, amely közel 1,3 milliárd lakosú, a másik háromhoz képest még messze alatta marad az egy főre eső GDP-ben, de az elmúlt évek magas növekedési üteme, amely – ha a kormány megteszi a szükséges társadalmi és infrastrukturális intézkedéseket – a jövőben is megmarad, arra enged következtetni, hogy a fejlettségbeli különbség csökkenni fog. Ez pedig lelkesedéssel és optimizmussal tölti el az ottani embereket.

Az 1. táblázat statisztikai adatai mellett érdekes azt is áttekintetni, hogy a versenyképességi rangsorban milyen értékelést kaptak az egyes alkategóriákban a szóban lévő országok (1. ábra).

1. ábra

Versenyképességi rangsorok az egyes alkategóriák szerint



Forrás: IMD World Competitiveness Yearbook 2015, country reports

Megjegyzés: az IMD 61 országot rangsorolt, a legjobb helyezést az 1-es, a legrosszabb a 61-es.

munkanélküliségi rátája pedig egyike a legmagasabbaknak az EU-ban (40%). Külső és belső adósságállománya magas, ami a növekedés gátja is (World Bank, 2015).

Magyarország valamivel jobb eredményekkel büszkélkedhet, bár az EU Bizottság és a World Bank elemzői szerint a 2014-es jó GDP-növekedési eredményt átmeneti tényezők (az EU-s források gyors lehívása, a rezsicsökkentés) okozták, amelyeknek a hatása 2016-ban már nem fog érződni. A növekedés szerintük ebben az évben 2,0% lesz. A kormányzat pénzügyi hiánya pedig a GDP 2,5%-a körül alakul, ami a magas külső adósság csökkentéséhez azonban kevés (European Commission, 2015).

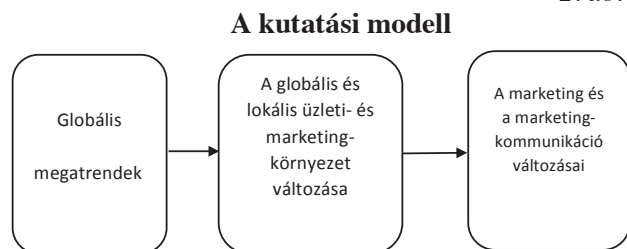
Az 1. ábra azt mutatja, hogy az indiaiak optimizmusát a jó gazdasági, foglalkoztatási, fiskális és munkaerő-piaci helyezések táplálják. Magyarország csak a külkereskedelemben és az infláció területén mutat jó képet, másutt a horvátokkal együtt meglehetősen hátul van a rangsorban. Azért tartottuk fontosnak ezen adatok bemutatását, mert meggyőződésünk, hogy az adott ország jelenlegi helyzete nagymértékben befolyásolja a jövőre vonatkozó szakértői véleményeket.

A kutatási modell, a módszer és a minta

A figyelembe vett régiók egy-egy meghatározó marketingkommunikációs szakemberével folytatott mélyinterjúk tapasztalatait felhasználva alakítottuk ki a szak-

értői kérdőívet angol és magyar nyelven, amelyet hazai és külföldi szakemberekkel teszteltünk, majd véglegesítettünk. A kérdőíves felmérés az 2. ábrában bemutatott kutatási modell céljait szolgálta.

2. ábra



A hólabda módszerrel kialakított kényelmi mintában olyan szakemberek válaszait vártuk, akik ismeretük és képzettségük alapján az átlagosnál jobban átlátják saját országuk gazdasági helyzetét és a világgazdaságban végbemenő változásokról is van véleményük.

A minta kiválasztása a szakmai kapcsolatokon keresztül történt: Magyarországon a MOK (Marke-

tás lesz, a mintának ezt a részét vagy kihagyjuk az összehasonlításból, vagy pedig 'fejlett országok'-ként aposztrofáljuk.

A minta ország szerinti megoszlása a következő volt: Magyarország 121, India 82, Horvátország 58 és a fejlett országok 54. A feldolgozás az SPSS szoftverrel történt. A minta részletes megoszlását a 2. táblázat tartalmazza.

A kényelmi minta a foglalkozás, a kor, a nem és a marketingkötődés szempontjából is kiegyensúlyozottnak tekinthető. Az országok szerinti eltérés azonban szignifikáns, de ez talán megengedhető előrejelzésnél, amely zömében az adott országra vonatkozik és megvalósulása csak hipotetikus valószínűséggel bír.

A kutatás egyes részeredményei

Vélemények a marketingkommunikáció jövőbeli változásának gyorsaságáról

A megatrendek hatásaira vonatkozó vélemények vizsgálata előtt a válaszadó szakértők általános véleményét kívántuk megismerni arról, hogy milyen mértékű válto-

2. táblázat

A minta részletes megoszlása (%-ban)

		Fejlett országok	Átmeneti o.-ok Horvát. Magyar.		India	Összesen
Foglalkozás	Egy. oktató	37,2	48,2	39,7	83,3	52,2
	MBA hallgató	2,0	14,3	18,1	3,9	11,0
	Üzletember	60,8	37,5	42,2	12,8	36,9
Kor	35 alatt	25,5	53,6	43,1	27,3	38,0
	36 – 55 között	56,9	37,5	35,3	54,5	44,3
	55 fölött	17,6	8,9	21,6	18,2	17,7
Nem	Férfi	56,9	43,4	49,1	64,9	53,4
	Nő	43,1	56,6	50,9	35,1	46,6
Dolgozik-e marketinges területen?	Igen	68,0	76,8	60,3	53,8	63,0
	Nem	32,0	23,2	39,7	46,2	37,0
Összesen		16,9	18,6	38,5	25,9	100,0

tingoktatók Klubja – azóta EMOK) tagjai, Horvátországban a CROMAR, a horvát marketingszövetség, Indiában az MBA-oktatók szervezetének tagjai, Finnországban pedig egy egyetem gazdasági karának oktatói kapták meg a kérdőívet terjesztésre maguk, MBA-s hallgatóik és a velük kapcsolatban álló üzletemberek között.

Összesen 315 kitöltött kérdőívet kaptunk vissza. A finn minta azonban nagyon kisszámú volt, ezért a közösségi médiában fellelhető professzionális csoportokat (pl. a LinkedIn-t) kértük fel. Így megfelelő számú válasz érkezett, de a finn minta kibővült mintegy tucatnyi, egyéb fejlett országból érkező kérdőívvel. Éppen ezért a következőkben, ahol az összehasonlí-

zásra számítanak marketingkommunikáció területén az elkövetkező évtizedben. A kérdésre adott válaszokban a szakértők négy opció közül választhattak:

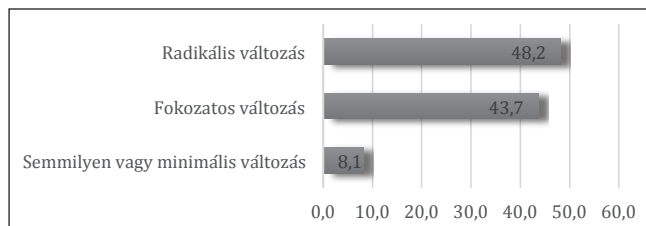
- radikális változás,
- fokozatos változás,
- minimális változás,
- semmilyen változás.

A 315 kérdőívből 309-en válaszolták meg ezt a kérdést. Mivel a „semmilyen és a minimális változás” opciók jelölésének száma alacsony volt, ezt a két kategóriát összevonva három opció maradt. Ezek arányát mutatja a 3. ábra.

VEZETÉSTUDOMÁNY

3. ábra

A marketingkommunikációban várható változások intenzitásának megítélése (%)



- a kommunikációra fordított összegek növekedésének nagysága,
- a tömegmédiára fordított összegek változása, illetve
- az állami és nonprofit szervezetek társadalmi reklámra fordított kiadásainak alakulása.

Összefoglalva megállapítható, hogy az indiai szakértők sokkal radikálisabb változásokat vetítenek előre, mint a többiek.

3. táblázat

A marketingkommunikáció változására vonatkozó válaszok országok szerinti megoszlása (%)

Megállapítás a változás mértékéről	Fejlett országok	Horvátország	Magyarország	India
Semmilyen vagy minimális	5.9	3.6	15.8	2.6
Fokozatos	43.1	60.0	42.1	31.6
Radikális	51.0	36.4	42.1	65.8
Összesen	100.0	100.0	100.0	100.0

A válaszok megoszlása a kor, a nem, a foglalkozás változó szerint szignifikáns különbséget nem mutatott a Pearson Chi-Square teszt alapján. Egy olyan változó volt azonban, amelynél a teszt szignifikáns különbséget jelzett: ez pedig az *országok szerinti megoszlás* volt (3. táblázat).

Az indiai válaszadók közel kétharmada úgy gondolja, hogy az elkövetkező évtizedben radikális változások fognak végbemenni a marketingkommunikáció tartalmában és eszközeiben. Ez az attitűd korrelál az indiai gazdaság növekedésébe és a növekedés fennmaradásába vetett hitükkel. A magyar és a horvát szakértők ennél sokkal mérsékeltebb változásokra számítnak. Érdekes látni, hogy a magyar szakértők egy hatoda semmilyen vagy csak minimális változásra számít.

A kutatás e részének megállapításai közül érdemes kiemelni azt – a tanulmány terjedelmi korlátai miatt ezúttal az alátámasztó adatok bemutatása nélkül –, hogy a fentiekén túl, komoly egyetértés alakult ki abban,

- hogy a kis- és közepes méretű vállalkozások a jövő évtizedben sem lesznek képesek a nagyvállalatoknak megfelelő hatékonyságot elérni a marketingkommunikáció területén,
- hogy egyre fontosabbá válik az integrált marketingkommunikáció megvalósítása,
- hogy az on-line eszközökre fordított kiadások sokkal nagyobb mértékben fognak növekedni, mint a tradicionális médiára fordított költségek.

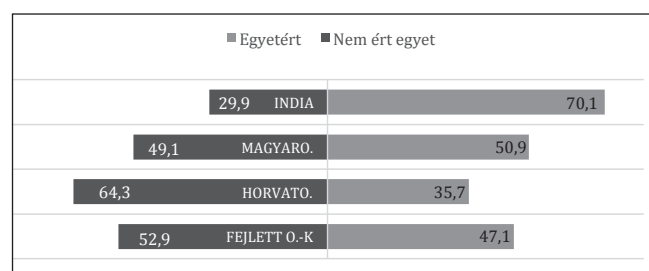
Néhány kérdésben azonban jelentős eltérések mutatkoztak. Ezek a következők voltak:

A globalizáció és a lokalizáció kérdésének megítélése

A kutatás jellege nemzetközi, és ha a marketing bármely részét nemzetközi összefüggésben vizsgáljuk, akkor a globalizáció–lokalizáció kérdése semmiképpen sem kerülhető meg. E tekintetben a marketingkommunikáció talán a leginkább érintett kérdés, hiszen a kommunikáció jelenti az ellátási lánc lefelé menő (downstream) szakaszának egyik fontos részét (Hollensen, 2011; Rekettye et al., 2015), azaz a marketingkommunikáció találkozik közvetlenül a célpiac potenciális vevőivel. A nemzetközi kommunikáció célzottjai más környezetben élnek: más nyelvet beszélhetnek, más lehet a vallásuk, a kultúrájuk, a társadalmi-kulturális attitűdjük. Rendkívül fontos ezért, hogy ezek a vevők dekódolni tudják az üzenetet, megértsék a küldeni kívánt információkat. A jó és érthető üzenet elküldéséhez a nemzetközi szinten interkulturális dialógusra, ehhez pedig interkulturális kompetenciákra van szükség. Fantini (2007) szerint ez a képességeknek az a komplexuma, amely ahhoz szükséges, hogy hatékony és megfelelő kontaktust tudjunk teremteni a tőlünk nyelvi és kulturálisan eltérőkkel. Ezek természetüknél fogva kulturális képességek, de saját perspektíváink átfogalmazására és a világ egészének megértésére is szükség van (Unesco, 2009). Mindennek ellenére az üzleti (és nem üzleti) szervezetek dilemmája az, hogy a költségek csökkentése érdekében standardizálják-e kommunikációs mixüket, vagy a helyi viszonyokhoz adaptálják-e azokat?

Kutatásunkban a globalizáció vs. lokalizáció kérdése egy ötpontos Likert-skálán kérdeztünk rá a következő állítással: „A kulturális különbségek miatt a marketingkommunikáció nagyrészt lokalizált marad.” Ha összeadjuk a ’teljesen vagy részben egyetért’ válaszokat és szembeállítjuk a részben vagy teljesen elutasítókkal és a semlegesek halmazával, akkor a 4. ábrában bemutatott eredményt kapjuk.

A lokalizációval való egyetértés különbségei (%)



Míg a fejlett országokból és Magyarországból válaszoló szakemberek véleménye közel 50-50%, addig a horvátok a globalizációra szavaznak, az indiaiak pedig a lokalizációra. Az ő hozzáállásuk teljesen érthető: az egyre növekvő indiai piac meglehetősen fragmentált. Az országon belül is felfedezhető nyelvi, szokásbeli,

kulturális különbségek szinte lehetetlenné teszik azt, hogy a vállalatok egységes, hovatovább globális marketingkommunikációval sikeresek lehetnek (Kumar, 2009; Kurl, 2015).

A globális megatrendek hatása az üzleti környezetre

A marketingkommunikáció alakulásának az előzőkben bemutatott általános kérdéseit követően, a kommunikáció részterületek várható alakulására vonatkozó véleményeket kíséreltük meg feltérképezni mintegy húsz kérdéssel. A válaszokból faktoranalízissel (4. táblázat) kíséreltük meg a legfontosabb változásokat megállapítani és azokat a megatrendek hatásával párosítani. A faktoranalízis futtatása két menetben történt. Az elsőbe belevettük a digitális technológia gyors fejlődésére vonatkozó megállapításokat is. Az eredmények azt igazolták, hogy a technológiai fejlődést önálló komponensként kell kezelni, egyik trenddel sem kombinálható. A második menetben már így folytattuk le a faktoranalízist. A minta megfelelőségének KMO – értéke 0,857 volt, ami azt bizonyította, hogy a változók jól megfelelnek a faktoranalízis készítéséhez (Sajtos – Mitev, 2007: p. 258.). A mesterséges tényezők számának meghatározásához az ún. Kaiser-kritériumot használtuk, azaz azokat, amelyeknél az eigenvalue értéke magasabb volt 1-nél. A kumulált magyarázó érték 59,194, ami a társadalomtudományokban jó értéknek minősül. A faktoranalízis értékeit a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat

A rotáció utáni komponensmátrix értékei

Változók/komponensek	1	2	3	4	5
A termékfejlesztés szerepe nő	0,801				
Vátozik a termékportfólió	0,775				
A változik a MK tartalma és eszközrendszere	0,684				
A termékfejlesztésben a fenntarthatóság fontos lesz		0,821			
A CSR egyre fontosabb lesz		0,797			
A társadalmi marketing szerepe nő		0,719			
Változik a vásárlói magatartás			0,776		
Növekszik az érzékenységek			0,704		
Növekszik a diszkontboltok szerepe			0,596		
Az új piaci szegmensek nagyobb kulturális érzékenységet igényelnek a márkák részéről			0,561		
A vásárlók egyre nehezebben tudnak dönteni				0,767	
A lokális márkák pozíciója gyengül				0,763	
Az imázs kerül az MK fókuszába				0,536	
Az MK egyre fontosabb lesz				0,610	
A fejlődő országok kínálata gyengíti a nyugati márkákat					0,760
Az új piaci szegmensek nagyobb kulturális érzékenységet igényelnek még a globális márkáktól is.					0,616

Megjegyzés: Főkomponens-elemzés. Rotációs módszer: Varimax Kaiser normalizációval

A tényezőelemzés során kialakult komponenseket társítottuk a tanulmány első részében vázolt megatrendekkel és ennek eredményeként a következő komponenseket azonosítottuk:

1. demográfiai hatás,
2. klímaváltozás hatása,
3. a recesszió utóhatásai,
4. proliferáció,
5. hatalmi átalakulás hatása.

Ahhoz, hogy az egyes komponensekkel való egyetértés foka összehasonlítható legyen, a tényezőértékeket a $(x - x_{\min}) / (x_{\max} - x_{\min})$ formulával 0 és 1 közötti értékekké transzformáltuk. Figyelembe véve azt, hogy a technológia külön tényező volt 0,8197-es értékkel, a tényezősorrend fennmaradó öt összetevőnél a következő sorrendet hozta ki:

1. válság utóhatása – 0,7565,
2. klímaváltozás – 0,7550,
3. demográfia – 0,7335,
4. proliferáció – 0,7111,
5. hatalmi átalakulás – 0,6992.

Figyelemreméltó eredményre jutottunk akkor, amikor ezen értékeket országok szerint állítottuk rangsorba (5. táblázat).

A demográfiai változásoknál is nagy különbségek láthatók. Érdekes megfigyelni, hogy míg Magyarországon és Horvátországban – hasonlóan egész Európához – magas a lakosság öregedése, a szakértők ezt a trendet nem érzik annyira fontosnak, mint Indiában. Indiában nem is az öregedés a probléma – hiszen az ún. „öregkortól való függőségi ráta – (65+ / (15-64))” Magyarországon például 2014-ben 26% volt, szemben az indiai 8%-os értékkel –, hanem sokkal inkább a túlnépesedés a maga negatív hatásaival, illetve az urbanizáció a negatív és pozitív hatásaival együtt.

Az is figyelemreméltó, hogy a világgazdaság meghatározó országait nagyon is érdeklő téma, a világ gazdaságában már megkezdődött és a jövőben még erőteljesebben várható hatalmi átalakulás, nevezetesen gazdasági dominancia nyugatról keletre való vándorlása, izgatja legkevésbé a két kisméretű átmeneti gazdaságot.

A jövőben megváltozó üzleti környezet várható hatása a marketingkommunikációra

A kérdőív következő részében arról kérdeztük a válaszadókat, hogy a korábban vázolt globális megatrendek a marketingkommunikáció mely vonatkozásait fogják – megítélésük szerint – a leginkább érinteni. Itt olyan választásos kérdéseket tettünk fel, amelyeknél egynél több tétel is jelölhető volt.

5. táblázat

A megatrendek fontosságának országonkénti rangsora

Megatrendek	Rangsor (1-től 5-ig)		
	Horvátország	Magyarország	India
Globális klímaváltozás	2	2	2
A válságot követő fogyasztói magatartás változása	1	1	5
Hatalmi átalakulás	5	5	4
Demográfiai változások	3	4	1
A márkák és a kommunikációs eszközök proliferációja	4	3	3

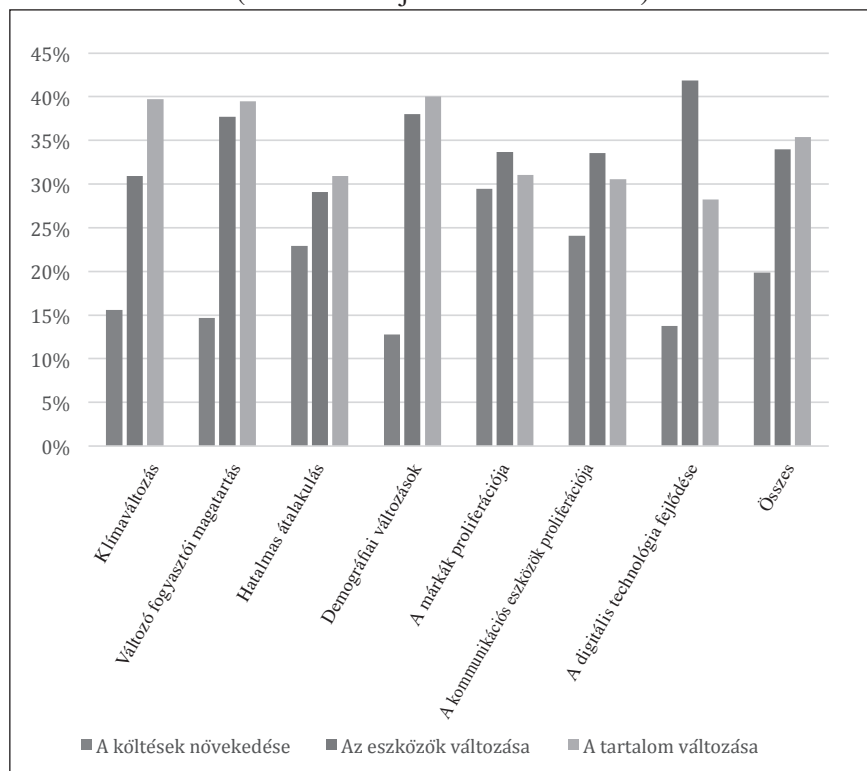
Megjegyzés: A fejletlen országokat ezúttal kihagytuk, mert ott nem egy, hanem több országból érkeztek a válaszok. Az 1-es érték jelenti a legfontosabbat, az 5-ös pedig a legkevésbé fontosat.

A szembetűnő különbség „A válságot követő fogyasztói magatartás változása” sorban van. A vélemények azt mutatják, hogy Magyarországon és Horvátországban még erősen érződik a válság. Mindkét ország szakértői egyetértenek azzal, hogy a fogyasztói szokások radikálisan változtak, a vásárlók rendkívül árérzékenyek lettek. (Ennél a kérdésnél volt tapasztalható a legmagasabb, 93%-os, egyetértés.) Az a tény, hogy az indiaiak ezt a kérdést csak az ötödik helyre rangsorolták, azt mutatja, hogy önük a válság nem váltott ki ilyen komoly hatást.

A válaszok kiértékelése azt mutatta, hogy a megváltozott üzleti környezet a válaszok átlaga alapján elsősorban a *marketingkommunikáció tartalmát* fogja érinteni, és ettől alig elmaradó mértékben a *marketingkommunikációs eszközök felhasználását* fogja módosítani. A harmadik hatást a *marketingkommunikációra fordított költségek növekedése* fogja jelenteni. Az átlagok mögött az egyes megatrendek eltérő hatásai láthatók (5. ábra).

5. ábra

A megatrendek hatása a marketingkommunikációra
(a válaszadók jelöléseinek %-ában)



Megjegyzés: Ennél a kérdéscsoportnál a proliferációt két részre választottuk szét, a márkák és a kommunikációs eszközök sokasodására.

Az 5. ábra tanúságai szerint a megatrendek különböző mértékben fognak hatni – a válaszadók véleménye szerint – a marketingkommunikációra:

- a klímaváltozás, például, elsősorban a *tartalom* változtatását fogja megkívánni,
- elsősorban a kommunikáció tartalmának változását követeli meg – emellett – a változó fogyasztói magatartás, a hatalmi átalakulás és a demográfiai változás is,
- a márkák sokasodása és értelemszerűen a kommunikációs eszközök változása és a technológia gyors fejlődése az *eszközökre* hat majd,
- a márkák proliferációja – emellett – a marketingkommunikációra fordított *kiadások* növekedését fogja maga után vonni.

Mindez azt jelenti, hogy ha a vállalatok a jövőben marketingkommunikációjuk hatékonyságát akarják növelni, akkor a következőkre kell koncentrálniuk:

- jól előkészített és a helyi körülményekhez igazított *tartalommarketinget* kell folytatniuk,
- úgy kell az új kommunikációs eszközöket kivá-

lasztaniuk, hogy a tartalom az integrált kommunikációs mixszel *szinergikusan* juthasson el a célba vett piac meglévő és potenciális vevőihöz,

- az új marketingeszközökre szelektíven kell *költeniük* és folyamatosan mérniük kell az eszközök hatékonyságát.

E követelményeknek való megfelelés komoly kihívást, nevezhetjük „digitális kihívás”-nak is, jelent majd a vállalatok számára. Ez a kihívás arra kényszeríti majd a vállalatokat, hogy folyamatosan kísérjék nyomon azt az utat, amin a vevő végigmegy addig, amíg eljut a probléma felismerésétől a vásárlásig, vagy még inkább addig, amíg a termék lojális vevőjévé nem válik. „Efficient tracking the customer’s journey is a key requirement to optimize advertising campaigns and budgets” (Leefflang et al., 2014: p. 5.). Leefflangnek igaza lesz a jövőben is: „A reklámkampányok és költségeik optimalizálásának kulcsfeltétele a vevő útjának hatékony nyomon követése.”

Ami a jövőbeni *marketingkommunikáció tartalmát* illeti, kutatásunk eredményei a következők voltak:

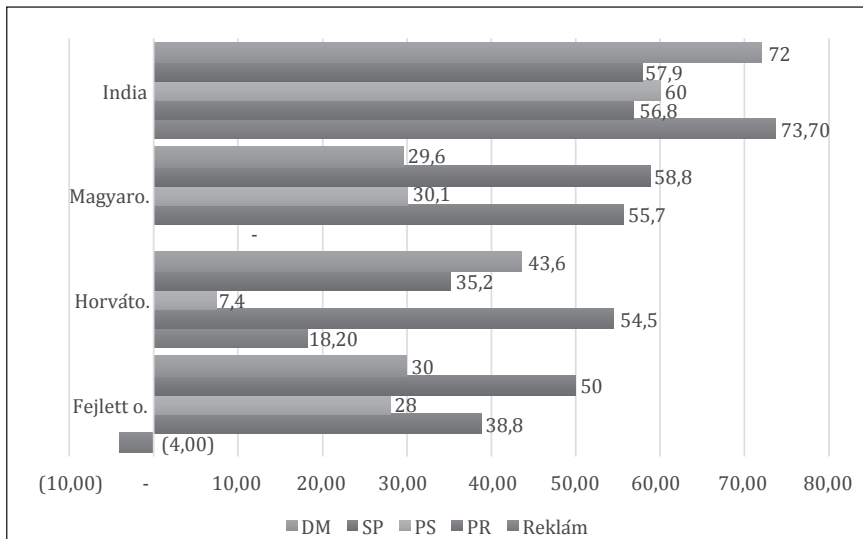
A marketingkommunikációnak a meglévő vevőbázis megtartása és az új vevők meghódítása érdekében értékes, *autentikus* és *konzisztens* tartalmat kell szolgáltatnia. Az *autentikusság* egyre fontosabbá fog válni abból az egyre világosabb összefüggésből adódóan, hogy a vevőknek ma már – és a jövőben még inkább – lehetőségük van a tartalom igazságfokát azonnal ellenőrizni. Itt jegyezzük meg, hogy az autentikus kommunikáció nem egyenlő a racionális kommunikációval. (Példa napjainkból: a „clean diesel” érvelés racionális volt, de ahogyan a VW-botrányból is kiderült 2015 szeptemberében, egyáltalán nem volt autentikus.)

Amellett, hogy az üzenetnek autentikusnak kell lennie, az érzelmi megközelítésről sem szabad megfeledkezni. Az emóció a jövőben is központi szerepet fog játszani a marketingben. Ahogy Bagozzi et al. (1999: p. 202.) írták: „Emotions are ubiquitous throughout marketing — Az emóciók a marketingben mindenütt jelen vannak” — és lesznek is, tegyük hozzá.

A vevőknek egyre nagyobb szerepük lesz a tartalom formálásában. A CGC (Customer Generated Content) marketing már ma is fontos része a marketingnek, je-

lentsége a kutatás szerint a jövőben tovább nő, és ezzel együtt a márkaimázshoz kötődő CGC fogja dominálni

A klasszikus kommunikációs mix elemeinek jelentőségére vonatkozó vélemények (az adott eszköz jelentőségének komoly vagy mérsékelt növekedését várók aránya %-ban)



a jövő marketingkommunikációját.

Ami a *marketingkommunikáció* eszközeit illeti, először arra kérdeztünk rá, hogy a klasszikus marketingmix öt nagy eszközcsoportjainak (reklám, PR, SP, személyes meggyőzés és direkt marketing) jelentőségében a válaszadók véleménye szerint miképpen fog alakulni a következő évtizedben (6. ábra).

A válaszok kiértékelése az alábbi következtetések megfogalmazására adott lehetőséget:

- Indiában a vélemények szerint a klasszikus kommunikációs mix mind az öt eleme jelentős marad, és mind az öt területén radikális növekedés várható.
- A többi ország szakértőinek előrejelzése szerint a kommunikációs mix *reklámeleme* stagnálni fog, *mérsékelt növekedés várható a személyes eladás területén*, és *magas növekedés a Public Relations, a Sales Promotion és a Direkt Marketing területén*.
- A válaszadók döntő többsége szerint a marketingkommunikáció újabb eszközei (mint a gerillamarketing, a közösségi média használata, mobiltelefonok használata, az on-line kommunikáció) növekvő

jelentőségre tesznek szert a következő évtizedben. A megváltozott üzleti környezet harmadik hatása a

6. ábra

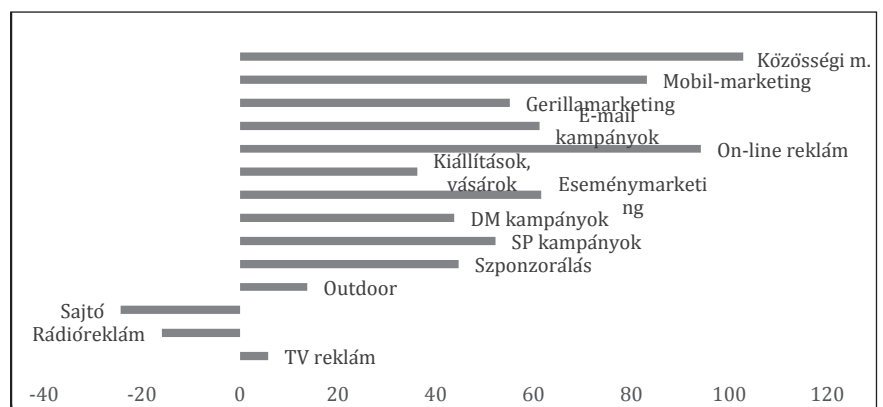
marketingkommunikációra fordított költségek szelektív növekedésében érhető tetten. A kérdőívben az egyes eszközökre való várható jövőbeni költsékre vonatkozó előrejelzéseket egy -5-től +5-g terjedő skálán való megjelöléssel mértük. Az eredményeket a 7. ábra foglalja össze.

A 7. ábrában közöltek egybe-csengenek azokkal a kutatási eredményekkel, amelyeket az előző fejezetpontban vázoltunk. A vélemények szerint jelentősen növekedni fog a közösségi médiára, az on-line és mobileszközökre fordított kiadás, míg a TV-re, a rádióra és a nyomtatott sajtóra fordított kiadások stagnálni vagy csökkenni fognak. Érdekesképpen jegyezzük meg, hogy a nagy kutatóintézetek fogyasztói felmérései is hasonló eredményre vezettek. Így például a McKinsey & Company 20.000 európai vásárlót kérdezett a

közösségi média (mint a Facebook és a Twitter) vásárlási döntést befolyásoló hatásáról. Úgy találták, hogy a közösségi média hatása a vásárlási döntésre sokkal nagyobb, mint azt korábban gondolták (Bughin, 2015).

7. ábra

A különböző kommunikációs eszközökre való várható költség



A kutatás összefoglalása és következtetései

A tanulmány első részében vázoltuk kutatási modellünket. A szekunder és primer kutatások elvégzése, az adatok feldolgozása és elemzése után a modellt immár tartalommal tudjuk feltölteni (8. ábra).

A kutatás eredményeinek ábrázolása



Megjegyzés: a baloldali nyilak hossza és a jobboldali nyilak vastagsága jelképezi az adott változó jelentőségét.

Az elkövetkező években a világgazdaságban már megkezdődött radikális változások folytatódása prognosztizálható. A nagy feltörekvő országokban – a Kínában jelentkező átmeneti problémák ellenére – a gazdasági növekedés további magas szintje várható. Ez a növekedés új piacokat fog megnyitni ezekben az országokban. A helyi és a külföldi cégek igen kiélezett versenye fogja meghatározni az elkövetkező évtizedet ezen új piacok megszerzése érdekében. Azok a cégek lehetnek sikeresek ebben a versenyben, amelyek figyelmük középpontjába a globális megatrendek által megváltozott üzleti környezethez való alkalmazkodást helyezik. Ebben a versenyben a marketingkommunikációnak kiemelt szerepe lesz. A kutatás azt igazolta, hogy a trendek hatására átalakul a marketingkommunikáció tartalma, új kommunikációs eszközök jelennek meg, illetve kapnak a jelenleginél sokkal nagyobb szerepet. Vállalatpolitikai szempontból az jelenti majd a legnagyobb kihívást, hogy miképpen tudják a jelenlegi és a versenybe újonnan bekapcsolódó vállalatok az új piacok kulturális, üzleti különbözőségeit áthidalni. A marketingkommunikációnak ebben kiemelt szerepe lesz.

A kutatásnak természetesen több korlátja is van. Az egyik ilyen a minta nagysága, különösen a fejlett országokra vonatkozó területen. Mivel a kutatás a jövőről szól, nehéz annak megbízhatóságát tesztelni. Egy-egy váratlan globális esemény mindent felboríthat és megváltoztathat. A kutatás ugyanakkor egy sor területen jelöl ki lehetőséget a további vizsgálatok számára. Így a kutatás három irányban bővíthető, szélességében, azaz újabb országok bevonásával, mélységében, azaz egyes részterületek elmélyültebb vizsgálatával és időben is, azaz longitudinális vizsgálatok végzésével.

8. ábra Felhasznált irodalom

- Bagozzi, R. P. – Gopinath, M. – Nyer, P. U. (1999): The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring, 1999; 27, 2: p. 184-206.
- Besenyey L. (2011): Múlt és jövő – statisztika és előrejelzés. *Statisztikai Szemle*, 89. évf. 10-11. szám: p. 1042-1056.
- Bughin, J. (2015): Getting a sharper picture of social media's influence. *McKinsey Quarterly*, 2015, July (http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/)
- Dobbs, R. – Manyika, J. – Woetzel, J. (2015): No ordinary disruption: The Four Global Forces Breaking All The Trends. New York: Public Affairs
- European Commission (2014): The 2015 Ageing Report, Underlying Assumptions and Projection Methodologies. *European Economy*, 8|2014
- Egan, J. (2015): *Marketing Communications*. London: Sage Publications
- European Commission (2015): *European Economy, Macroeconomic imbalances Country Report – Hungary 2015*. Occasional Papers 220 | June 2015
- Fantini, A. (2007): *Exploring Intercultural Competence: Developing, Measuring, and Monitoring*, Research Report 07-01. St. Louis, Center for Social Development, Washington University. <http://csd.wustl.edu/Publications/Documents/RP07-01.pdf> and http://proposals.nafsa.org/Abstract_Uploads/118.61212.GS049.pdf
- Gregosz, D. (2012): *Economic Megatrends up to 2020*. Berlin: Konrad Adenauer Stiftung
- Habermann, M. (2014): *Future Friday: What is the difference between a fad, a trend and a megatrend?* (<http://omegahrsolutions.com/2014/05/future-friday-what-is-the-difference-between-a-fad-a-trend-and-a-megatrend.html>) Letöltve: 2014. 05.30.
- Hajkowicz, S. (2015): *Global Megatrends – Seven patterns of change shaping our future*. Australia: CSIRO Publishing
- Hollensen, S. (2011): *Global Marketing – a Decision-Oriented Approach*. Harlow: Pearson Education
- Horváth D. – Mitev A. – Bauer A. (2014): *Winning media strategies in the time of the economic crises*. *Vezetéstudomány*, Vol. 45, 2. sz.: p. 46-55.
- IMD (2015): *World Competitiveness Yearbook 2015: country reports*. <https://worldcompetitiveness.imd.org/Respondents/IMD15/HomePageRespondents.aspx?File=CountryProfile>

- Kotler, P. – Kartajaya, H. – Setiawan, I. (2010): Marketing 3.0. Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons
- Kumar, S. R. (2009): Adapting IMC to Emerging Markets: Importance of Cultural Values in the Indian Context. *Journal of Integrated Marketing Communications*, 2009: p. 38-42. http://jimc.medill.northwestern.edu/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/archives/2009/IMC_to_Emerging_Markets.pdf
- Kurl, D. (2015): Understanding Integrated Marketing Communication in India. http://www.exchange4media.com/viewpoint/viewpoint.asp?view_id=95
- Larsen, G. (2006): Why megatrends matter. Copenhagen: Copenhagen Institute for Future Studies
- Leefflang, P. S. H. – Verhoef, P. C. – Dahlström, P. – Freundt, T. (2014): Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32 (2014): p. 1–12.
- NIC (National Intelligence Council) (2008): Global Trends 2025: A Transformed World. Washington, DC: National Intelligence Council
- Quelch, J. A. – Jocz, K. E. (2009): How to market in downturn. *Harvard Business Review*, April, Reprint R0904D
- Reketye G. – Tóth T. – Malota E. (2015): Nemzetközi marketing. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Reketye G. – Reketye G. Jr. (2013): Global trends and their influence on future business performance. *International Journal of Business Performance Management*, 14:(1): p. 95-110.
- Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó
- Vielmetter, G. – Sell, Y. (2014): Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead your Company into the Future. New York: Hay Group Holding Inc.
- Unesco World Report (2009): Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue. Published in 2009 by the United Nations Educational, Cultural and Scientific Organization, Paris: UNESCO (http://www.un.org/en/events/culturaldiversityday/pdf/Investing_in_cultural_diversity.pdf)
- Vijay, C. (2009): Marketing Strategy for the 21st Century. *Journal of Marketing & Communication*, Vol. 5. Issue 1.: p. 88-91.
- Wine, R. S. (2009): New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, Volume 23, Issue 2: p. 108-117.
- World Bank (2015): Croatia — Country at a Glance. New York: World Bank (<http://www.worldbank.org/en/country/croatia>, letöltve 2015, 07.20.)

BAUER András – MITEV ARIEL

AZ ÉRTÉKESÍTŐVÉ VÁLÁS FOLYAMATA

A legtöbb vállalat törekszik arra, hogy az értékesítők képességeit és készségeit fejlessze, s ezért jelentős befektetésekre is hajlandó, képzés, támogatás és tréning formájában. Ugyanakkor az értékesítői szerep megértése és elfogadása is meghatározó a végső eredmény szempontjából. A szerzők cikkükben az értékesítővé válás folyamatát elemzik az értékesítők élménytöredékei alapján. E közelítés segítheti az eladási folyamatok irányítóit abban, hogy a szokásos mérőszámok helyett (vagy mellett) egy evolúciós gondolkodási keretet kínáljon a munkatársak fejlődésének követéséhez.

Számos irodalom foglalkozik azzal, hogy mi jellemzi az értékesítők szocializálódásának folyamatát egy-egy szervezettel kapcsolatosan, de azzal már kevésbé, hogy milyen tényezők határozzák meg a szakmaválasztást. Mennyire tudatos az értékesítési szakma választása vagy sokkal inkább a véletlennek köszönhető?

A 400 fővel készült interjú alapján megállapítható, hogy az értékesítési szakmába kerülésnek több útja van, valamint az értékesítővé válás sokkal inkább tekinthető folyamatnak, mint egyszeri döntésnek. Az értékesítővé válás két szakaszra osztható (látens és manifeszt).

A kérdéskört egy tágabb kontextusban kell értelmezni, hiszen az értékesítővé válás folyamata nem redukálható le egyetlen pillanatra. A választás ráadásul nem is mindig tudatosan történik, gyakran előfordul a véletlen szakmába kerülés, az odasodródás. A szerzők az interjúk során feltárt kirakós darabokat annak a folyamatnak mentén építették fel, ahol a külső és belső tényezők egyaránt megtalálhatók.

Kulcsszavak: értékesítővé válás, értékesítési karrier, karrieridentitás

„Az ember sohasem teljes; létezése a valamivé válásban rejlik.” (Von Herder)

Az amerikai egyetemisták esetében viszonylag sokat tudunk a tervezett értékesítési karrierről, mivel egy részük korán érdeklődést mutat az értékesítési szakma iránt (lásd pl. Castleberry, 1990; Bristow et al., 2011). A motivációs tényezők globálisan ismertek: függetlenség, versenyképes fizetés, vagy más emberekkel való együtt dolgozás. Darmon (1993) szerint az értékesítők háttére különböző lehet: vagy rendelkeznek munkatapasztalattal, vagy nem.

Az utóbbi időkben a szervezeti karrier helyett egyre inkább a határok nélküli vagy változatos karriereknek lehettünk tanúi. A jól képzett munkaerő egész sora vált saját karrierjének gazdájává, kompetenciák olyan területeit kiépítve, amelyekkel saját piaci értékét növelni tudja (Hoekstra, 2011). Ez a megközelítés különösen izgalmas az értékesítőknél, akik maguk is határokon átvágó pozíciót töltenek be, mivel hidat teremtenek a vevők és saját vállalatuk között.

Az egyéni életút meghatározó időszaka a pályaválasztás, hiszen ez alapvetően ellentmondással és feszültséggel telített folyamat. Az identitás fejlődésében a serdülőkor, valamint a fiatal felnőttkor időszaka önma-

gában is kritikus, amelyet a pályaválasztás kényszere tovább nehezít (Di Blasio, 2011).

A *karrieridentitás* egy olyan kognitív struktúra, amely bemutatja, hogy az egyén mivé vált vagy mivé válhat a munka világában (Fugate et al., 2004). Az egyén folyamatosan elbeszéli karrieridentitását saját magának és másoknak, állandóan társas megerősítéseket keresve (Bruner, 2004), emiatt a karrieridentitás alkotása folyamatosan frissülő, soha meg nem szűnő átvizsgálás eredménye.

Vagyis bármikor, amikor megállítjuk a pillanatot és rákérdezünk az illető karrierjére, vagy akár annak egy szeletére (pl. miért választotta ezt a szakmát), akkor ennek a folyamatosan épülő narratívumnak a legfontosabb elemeit elevenítjük fel az egyénben. Mivel narratívumról van szó, ezért a történetnek lesz eleje (honnan indult), közepe (mi történt vele közben) és vége (hol tart éppen most). Bruner (2004, p. 131.) szerint „úgy alkotjuk meg életünket, hogy felépítsünk egy identitásmegőrző szelfet, amelyik másnap felébredve nagyjából ugyanaz, aki volt. A folytatásos történetek génuszai vagyunk.” Mérei (1942, p. 34.) úgy látja, hogy az emberi megnyilatkozások (mint például a pályaválasztás), magukban hordják az egyén egész történetét. A

pályaválasztási döntéshez vezető szándék az egyén saját kompetenciáinak ismeretét feltételezi. Vagyis a személy önmaga ismeretében kompetensnek tekinthető abban az esetben, ha szándékai szerint cselekszik, vagyis pályát választ. Ehhez elengedhetetlenül szükséges az egyén öndefiniáló képessége, amelyben az önelfogadás döntő szerepet játszik.

Természetesen előfordulhatnak olyan esetek is (és ez az értékesítésben meglehetősen gyakori), amikor a szakmaválasztást nem előzi meg tudatos felkészülés és döntések sorozata, hanem az egyén sodródik egy pályára. Ez a sodródás akkor nem válik negatív tényezővé, ha a pályán történő gyakorlással a kompetenciáit képes annyira fejleszteni, hogy a szakmájában sikeressé válik.

Vagyis a sodródás kevésbé jelent problémát akkor, ha valamilyen szomszédos területről kerül át a munkavállaló (pl. marketingről), vagy pedig olyan készségekkel rendelkezik, amelyek jól hasznosíthatók az értékesítés területén.

Allport (1997, p. 246.) a szándékot „fenntartott feszültségnek” hívja, ami a tartós motívumok alapja, vagyis, ha képesek vagyunk egy személy legfontosabb szándékait azonosítani, akkor megjósolható az a jövő, amelynek megvalósítására törekszik. Ez a pályaválasztásnál rendkívül lényeges kérdés, mivel az egyént a pályaválasztási szándéka arra indítja, hogy bizonyos képességeit – amelyek a szakmához szükségesek – kifejlessze, míg másokat elhanyagoljon. Allport (1997) úgy látja, hogy a szándék gátolja az azzal ellentétes motívumokat. Vagyis azok, akik eleve eldöntik, hogy „biztosan nem lesz belőlem értékesítő”, mindent el fognak követni, hogy ne kerüljenek ilyen helyzetbe, és ne tanuljanak meg olyan készségeket, amelyek ehhez szükségesek. Csak hogy mivel az értékesítés mindent átható tevékenység, ezért könnyen elsajátíthatja azokat a készségeket (pl. kommunikáció), amelyek sikeressé tehetik a későbbiekben ezen a pályán.

Kelly (1955) szerint saját elképzeléseket (személyes konstrukciókat) alakítunk ki, hogy a jövőbeni eseményeket képesek legyünk előre jelezni, valamint értelmezni. Ezek a személyes konstrukciók pedig meghatározzák a magatartást, a gondolkodást, valamint az érzéseket. Önálló döntés eredménye, hogy ki, mikor, milyen konstrukciókat használ az események értelmezésére, ráadásul az emberek akár visszamenőleg is képesek megváltoztatni tapasztalataik értelmezését azzal, hogy másképpen építik fel (konstruálják) azokat.

Weick (1995) szerint a *jelentésadás* egy tisztázó, retrospektív folyamat, amelynek célja az adott helyzet megértése. E folyamat során az esemény következményét, eredményét vesszük figyelembe, és annak megfelelően tulajdonítunk jelentést a cselekedeteknek és a körülményeknek, amelyek azt megelőzőleg történtek. Jelentésadáskor az egyének az eseményekről beszámol-

lót vagy történetet készítenek, hogy megmagyarázzák azokat, valamint beillesztik saját érték- és hiedelemvilágukba (Weick, 1995). Folyamatelvű logikát hangsúlyoz Szóts-Kovács (2012), valamint Váradi Szabó et al. (2010).

A kutatási kérdés és a módszertan

A kutatás célja annak vizsgálata, hogy az értékesítők miért választották ezt a szakmát. Az elemzés alapját 400, a 2012-2015-ös időszakban értékesítővel készített interjú jelentette. Ebben a cikkben a „miért választotta az értékesítési szakmát” kérdést elemezzük, amely egy hosszabb, értékesítési munkával kapcsolatos interjú része. Az értékesítők spontán említettek szempontokat, természetesen azokat, amelyeket saját maguk elsődlegesen fontosnak tartottak. Mivel a kérdés az interjú elején szerepelt, ezért kvázi szelepként funkcionált, amelyen keresztül az értékesítők kiengedhetik az olyan érzéseiket és elképzeléseiket, amelyek foglalkoztatják őket saját szakmájukkal kapcsolatban. A kérdés retrospektív jellege miatt a szakma választása (helyesebben inkább a szakmába kerülés) nem egyetlen pillanatra redukálódik, hanem egy kontextusba helyezett folyamat eredményeként írható le, amelyre különféle tényezők hatnak. Ennek a kontextusnak a megjelenése tükröződik az eredmények bemutatásában is.

Az interjúkat tartalomelemző szoftver (NVivo) segítségével elemeztük. Bár az adatfelvételt nem a grounded theory módszerével végeztük, a kódolás során Strauss és Corbin (1990) logikáját követtük, vagyis először nyílt kódolással kategóriákat alkottunk az értékesítők által használt fogalmak alapján, majd ezeket a kategóriákat strukturáltuk és összekapcsoltuk (axiális kódolás), majd beazonosítottuk a legfontosabb kulcskategóriákat (szelektív kódolás) és felrajzoltuk az értékesítővé válás elméletét. A 400 interjú kellő mennyiségűnek bizonyult ahhoz, hogy elérjük az elméleti telítettséget, vagyis már nehezen találhatók olyan szempontok, amelyek újdonságot jelentenének. A főbb szempontok ismétlődése egyértelműen megfigyelhető.

A minta jellemzői

A mintavétel célja volt, hogy minél több iparágból találjunk olyan értékesítőket, akik egy interjú után önként hajlandóak kitölteni egy kérdőívet. Az adatfelvételt 2012-2015 közötti időszakban került sor, és összesen 400 értékelhető interjú készült. A kitöltők olyan eltérő ágazatokból kerültek ki, mint a gyógyszeripar, ingatlan, pénzügy, gépkocsi, telekommunikáció, mezőgazdaság, élelmiszer, építőipar, IT, vegyipar és gépipar. A válaszadók 68%-a férfi, 32%-a nő, az életkor mediánja 38 év, az értékesítésben eltöltött évek mediánja 12. Az alanyok mindegyike bonyolultabb értékesítési feladatot lát el.

Az értékesítővé válás integrált folyamata

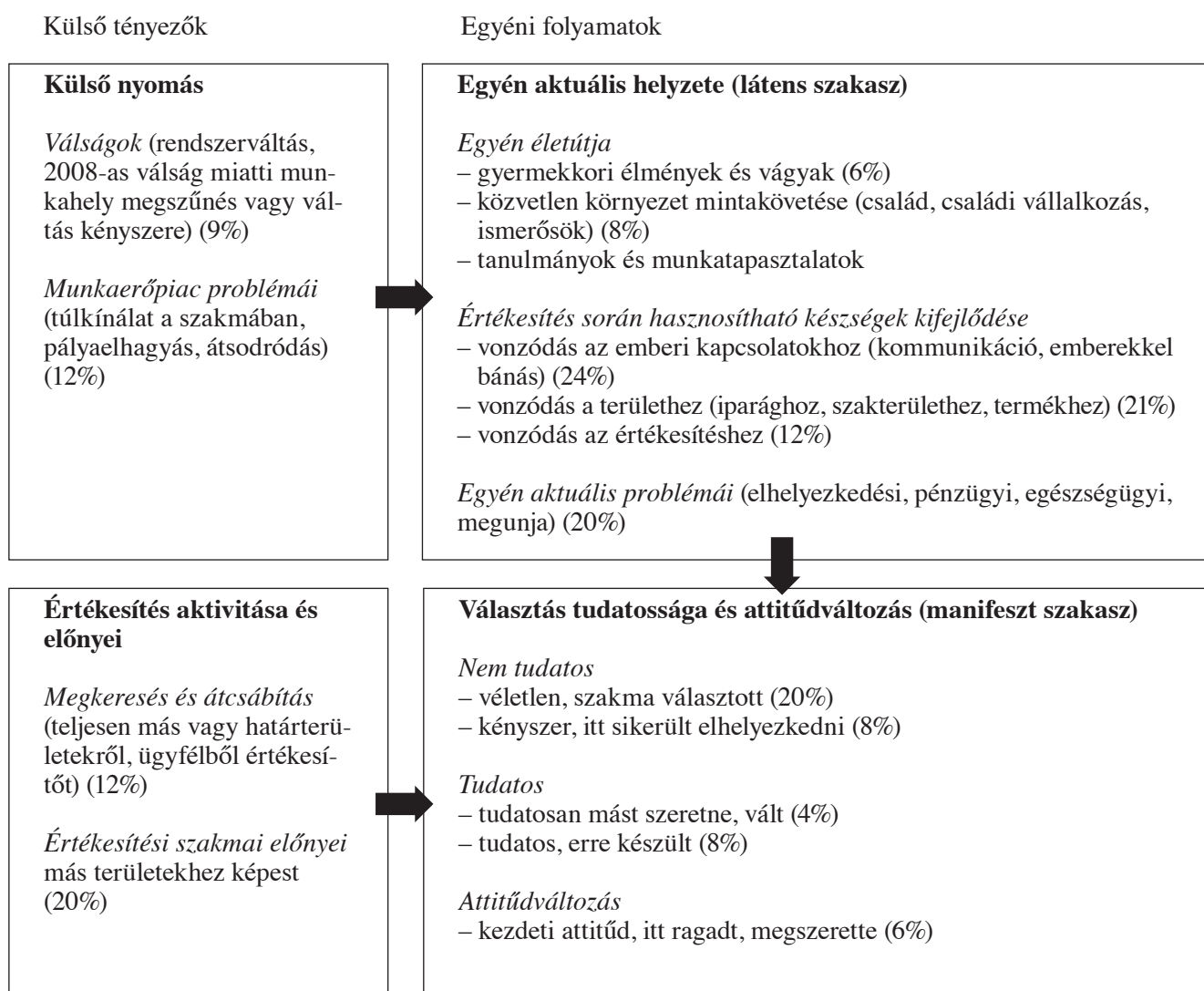
Ismeretterjesztő cikkek és sikerkönyvek százai foglalkoznak azzal, hogy hogyan legyünk sikeres értékesítők, ugyanakkor magával az értékesítővé válással nem igazán törődnek. Az értékesítővé válás folyamata nem egyetlen pillanat alatt történik, és az egyénre számos olyan tényező hathat, amelyek beazonosítása nem egyszerű. Feltáró kutatásunkban arra keressük a választ, hogy miért lettek a megkérdezettek közül értékesítők.

Amikor a megkérdezettek arra a kérdésre válaszoltak, hogy miért választották ezt a szakmát, többnyire nem egyetlen pillanatot ragadtak ki. Bár a válaszok hossza a viszonylag rövid, pár soros mondatoktól egészen a fél oldal hosszúságú terjedelmet is meghaladó

fejtegetésig terjedt, az egyértelművé vált, hogy a megkérdezettek megpróbálták valamilyen kontextusban elhelyezni a választás pillanatát. Erről aztán kiderült, hogy valójában nem egyetlen pillanatról van szó, hanem egy folyamatról, aminek a központi gondolata az értékesítővé válás. A választás ráadásul nem is mindig tudatosan történik, hiszen a véletlen észlelt szerepe felismerhető. Mivel a megkérdezettek ösztönösen kontextust szerettek volna adni saját választásuknak (vagy szakmába kerülésüknek), ezért az eredmények bemutatásakor ezt a logikát követtük. Az interjúk során feltárt kirakós darabokat ennek a folyamatnak mentén építettük fel, ahol megtalálhatók a külső és belső tényezők egyaránt (1. ábra).

1. ábra

Az értékesítővé válás integrált folyamata



Megjegyzés: A százalékok azt mutatják, hogy a megkérdezettek hány százaléka említette spontán az adott szempontot.

Az 1. ábrán feltüntetettük a százalékokat, amelyeket a kérdésre adott spontán válaszok alapján azonosítottunk be. Az ábrán emiatt megfigyelhető, hogy mely kategóriák körül sűrűsödtek a válaszok, mivel a százalékok azt mutatják, hogy mely szempontokat találtak a válaszadók spontán fontosnak. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy más szempontok nem lényegesek számukra, ez kizárólag a „top of mind” kategória domborzati térképe. Az alacsonyabb értéket jelentő kategória sem feltétlenül jelenti azt, hogy nem lényeges az egyén számára, azt is mutatja, hogy nehezebb feltárni vagy hozzáférni bizonyos kategóriákhoz (pl. gyermekkori élmények).

Az értékesítővé válás alapvetően egy, az egyénben lezajló folyamat, amelyre erősen hatnak bizonyos külső tényezők, mint a külső nyomás vagy az értékesítő szakma aktivitása, valamint az általa kínált előnyök. Kutatásunkban ennek a belső folyamatnak két lépcsőjét különböztettük meg, egy látens, valamint egy manifeszt szakaszt.

Holbrook és Hirschman (1982) Freud logikájára építve úgy jellemzik a manifeszt tartalmat, mint olyan gondolatokat, amelyek az önmegfigyelés számára könnyebben hozzáférhetők, és emiatt alakítják a tudatos gondolkodási mintákat, míg a látens tartalom sokkal inkább tudatalatti, és emiatt többnyire rejtve marad. Míg a manifeszt tartalom nyílt és könnyen megfigyelhető, addig a látens tartalom rejtett és emiatt az üzenetbe jobban beágyazott tartalom feltárásához jobban kell tudni a sorok között olvasni (Holsti, 1969, p. 12.).

A *látens szakasz* a karrieridentitás nehezebben hozzáférhető, implicit része, amely az egyén életútja, az annak során kifejlődő készségek, valamint az egyén aktuális problémái alapján érthetők meg.

Végül a *manifeszt szakasz* a karrieridentitás explicit módon kifejezett szintje, amikor az egyén már ténylegesen úgy gondolja, hogy már értékesítő. Ebben egyrészt benne van a választás tudatos vagy kevésbé tudatos jellege, másrészt összeveti, hogy megfelelnek-e a saját készségei a szakma által elvárt szempontokkal, internalizálja a szakma által kínált előnyöket, valamint tudatosodik benne, hogy az attitűdje pozitívabb lesz.

A *külső nyomás* az ország gazdasági helyzetéből következően (rendszerátalakítás, átmeneti gazdaság, folyamatos válságok, túlkínálat bizonyos szakmákban) igencsak jelentős tényezőcsoportnak tekinthető, amelynek hatását nem szabad figyelmen kívül hagyni. Az értékesítési szakma szempontjából ez azért is érdekes, mert ez paradox módon felgyorsítja azt a folyamatot, hogy a nehéz helyzetbe került munkavállalók egy része az értékesítés felé vegye az irányt.

A továbbiakban az 1. ábra felépítését követve mutatjuk be először a külső tényezőket (külső nyomás, az értékesítés aktivitása és előnyei), majd pedig az egyéni folyamatot (látens és manifeszt szakaszok).

A külső nyomás

A külső nyomás az ország gazdasági, politikai, valamint társadalmi helyzetéből fakadhat (pl. politikai és/vagy gazdasági rendszer változása, pénzügyi válságok, bizonyos iparágakban jelentkező munkaerő túlkínálat stb.). Ez a nyomás egyben gyorsító erőként is hathat, amely a bizonyos szakmákban negatív tapasztalatokat szerzett munkavállalókat az értékesítés területére hajtja.

Válságok

A válságok közül kettőt emelnénk ki, a rendszerátalakítás (1989-től elhúzódik a 90-es évek közepéig, valamint a 2008-as hitelválság, amelynek nyomai még mindig éreztetik hatásukat Magyarországon). A rendszerátalakítás és a közelmúlt válsága között az a hasonlóság, hogy mindkét esetben jellemző volt a vállalatok megszűnése, valamint a tömeges létszámleépítés. Emiatt olyan kényszerhelyzet alakult ki, amely rendkívül erős nyomást gyakorolt az egyénre és szükségessé tette a váltást. Érdekesség ugyanakkor, hogy míg a rendszerátalakítás valódi sokkhatás volt az egyén élettörténete és karrieralakulása szempontjából (mivel az meglehetősen markánsan megjelent azoknál, akik akkor aktív munkavállalók voltak), addig a közelmúlt válsága már csupán indirekt módon nem jelent meg, és akkor is csupán néhány alanynál. Ez azért is különleges, mivel a 2008-as esemény a közelmúltban történt, ráadásul a megkérdőjeleztek lényegesen nagyobb része érintett volt a kérdésben.

„A rendszerátalakítás környékén, ’94-ben végeztem épületgépész-technikusként, de sajnos akkor az építőipar teljesen leállt és nem tudtam elhelyezkedni, és így kerültem a kereskedelembe. Munka mellett végeztem főiskolát, így kerültem bele először az élelmiszer-kereskedelembé, ami jól ment, de a végén már nem szerettem ezt a boltlátogatós témát, és végül így kerültem az egészségügyi termékekhez.” (325)

„Egy állami vállalatnál dolgoztam 24 éven keresztül, középvezető voltam, és amikor jött a rendszerátalakítás, nem minden úgy alakult, ahogy az ember elképzelte. Akkor felajánlották, hogy jöjjenek el egy tanfolyamra, ami egy biztosító társaság toborzója volt. Elvégeztem ezt a tanfolyamot, meg is tetszett ez a dolog, és most már húsz éve, hogy ezt csinálom.” (444)

A munkaerőpiac problémái

A munkaerő-piacokon tapasztalható egyenlőtlenségek (pl. kínálat, fizetés, elismertség szempontjából) számos egyént közvetve vagy közvetlenül arra kényszerítettek vagy készítettek, hogy más szakmában találja meg a számítását. Ennek eredménye a pályaelhagyás (teljesen

más területre kerülés) vagy enyhébb esetben az átsodródás (szomszédos területre).

A pályaelhagyás több okra is visszavezethető: az egyik ok, hogy bizonyos területeken túlkínálat van a szakemberektől (pl. pedagógus, bölcseész), ami nehéz elhelyezkedési lehetőségeket jelent. A másik ok, ha az adott szakma nem kínál megfelelő perspektívát (anyagi, karrier szempontból) a munkavállalóknak, akkor a szükség könnyebben felülírhatja a hivatástudatot. Tipikusan kibocsátó területnek tekinthető a pedagógus, a sportoló, a vendéglátós vagy a mérnöki szakma, bár ez alapvetően függ az iparágaktól is.

„Tényleg rengeteg mérnök van itt vagy tanár, akik a rendszerváltás idején elvesztették a munkájukat. Biztosítók meg akkor kezdtek alakulni, senki sem tudta igazán, hogy mit kell csinálni.” (304)

„Előtte másik területen dolgoztam, szociális szférában. Hajléktalanokkal dolgoztam, és nem volt benne perspektíva. Váltani kellett, és volt egy lehetőség, értékesítőként el tudtam helyezkedni.” (171)

„Már lassan 20 évre nyúlik vissza a választás időpontja. Akkor először kényszerhelyzetből választottam, mert előtte tanítottam, és akkor a feleségemmel (mindketten pedagógusként) úgy éreztük, hogy együnknek ki kell lépni ebből a körből, és mindig is vonzódtam az eladáshoz.” (238)

Az átsodródás klasszikus esete akkor áll fenn, ha valaki eredetileg nem az értékesítésben szeretett volna elhelyezkedni, aztán valamilyen külső hatás következtében mégis odasodródik. A legkönnyebb természetesen a rokonterületekről (pl. marketing) átsodródni, amikor a munkavállaló észre sem veszi, hogy egyre több értékesítési feladatot lát el. A családi vállalkozásoknál gyakran fokozatosan adnak át értékesítési funkciókat családtagoknak.

„Eredetileg én nem ezzel szerettem volna foglalkozni. Marketingest kerestek a céghez, és különböző programcsomagok összeállítása volt az alapvető feladatom, de hogy ez a munka elkezdődhessen, értékesítésre volt szükség.” (289)

„Nem mondanám, hogy kifejezetten sales-es vagyok. Mivel apának egyre kevesebb ideje volt, ezt a részt is átvettem tőle.” (320)

Az értékesítés aktivitása és előnyei

Az értékesítési szakma rendkívül aktív abban, hogy magához vonzzon újoncokat, vagy pedig különféle

területeken tevékenykedő egyéneket. Az értékesítési szakma mágnesként funkcionál, amely képes magához vonzani a környéken kószáló vasreszelékeket, kisebb tömegű vasdarabokat (vagyis az önmagukat és/vagy érvényesülésüket kereső, saját szakterületükön nem kellően beágyazott munkavállalókat).

„Meggyőződése, hogy mindenkinek az életében van valami olyan pálya, valami olyan szakma, ami folyamatosan bevonzza őt.” (112)

Megkeresés és átcsábítás

Mivel az értékesítők állandó, magas interakcióval rendelkező tevékenységet folytatnak, ezért egyidejűleg az értékesítési szakma értékesítőjévé is válnak. Egyrészt magatartásukkal mintát adnak kifelé (indirekt hatás), másrészt pedig megkereshetnek, rá is beszélhetnek potenciális érdeklődőket (direkt hatás). Míg ez az alsóbb szinteken kevésbé tudatos tevékenység, vezetői szinteken már egyértelműen tudatos és célzott tevékenységről beszélhetünk. A megkeresés nem kizárólag vállalatlan kívülre mehet, hanem vállalatlan belülre is érkezhetsz.

„Elsősorban nem én választottam, hanem így alakult. Először háttértevékenységekkel foglalkoztam, főként informatikával, de szépen lassan belecsúsztam ebbe. Mivel jól tudok emberekkel kapcsolatot építeni, egy idő után már felajánlottak ilyen feladatokat is. Így szép lassan belekerültem az értékesítési vonalba.” (155)

„Amikor ezek a patikalátogatók elkezdtek abba a patikába járni, ahol én dolgoztam, velük beszélgetve jött az első ötlet, mert éreztem, hogy erre alkalmas lennék, miért ne próbálnám meg, és sikerült is.” (234)

„Tiszta véletlenből. Akkoriban aerobikoktatóként dolgoztam, és az órámokon két-három biztosítós (későbbi kollega) felvetette, hogy fizeteskiegészítésként a napközbeni szabadidőmben mi lenne, ha biztosítást kötnék. Megtanulhatom a különböző értékesítési technikákat, cégvezetőkkel kapcsolatot teremthetek, és ez nagyban hozzájárul a későbbi karrierépítemhez.” (264)

Az átcsábítás klasszikus esete, amikor szomszédos területéről (tipikusan marketingről) csábítanak át munkaerőt, de nem ritka az sem, ha egy másik funkcionális területéről vagy a támogató folyamatokról (megfelelő termékismeret és készségek alapján) kerül át valaki az értékesítésre.

„Felvettek, mint márkamenedzsert, és már akkor kiderült, hogy nem a marketing a területem, hanem

inkább az értékesítés. *Kaptam egy értékesítés jellegű projektet és az olyan jól sikerült, hogy rögtön át is tettem az értékesítési osztályra, és ott lettem területi vezető, majd regionális vezető.”* (156)

„Termékmarketingesként kezdtem, és ahogy fejlődtem a vállalatban belül, megérkeztem az értékesítési területre, és ott ragadtam.” (035)

Az értékesítési szakmai előnyei más szakmákhoz képest

Az értékesítési szakma számos előnnyel rendelkezik más szakterületekhez képest, amelyek jelentős mértékben megnövelik vonzerejét. Minél több problémával szembesül valaki egy adott szakterületen, annál valószínűbb, hogy destabilizálódik a kapcsolata az eredeti területtel, és annál vonzóbb lesz számára valami más.

igaz, amikor valamilyen válság van (pl. rendszerváltás vagy a 2008-as válság).

„Éppen munka nélkül voltam, éppen állást kerestem, és ez adódott. Akkor még sokkal könnyebb volt munkát találni. Megtetszett, meg érdekes volt és itt ragadtam.” (059)

Az anyagi dimenzió meglehetősen domináns szempont szakmaválasztáskor, a *biztonság* főként akkor válik lényeges kérdéssé, ha a külső környezet meglehetősen bizonytalan. A biztonságon túl a jó kereset a sikeresség egyik fokmérője, ami igen jelentős külső (extrinzik) motivációs tényező.

„Az anyagi része mellett döntöttem úgy, hogy sales-es lettem. Jó, mert egyrészt egy olyan szakmát választottam, ami közel áll hozzám, vagyis hogy emberekkel foglalkozom, másrészt egy élhetőbb fizetésért dolgozom.” (062)

I. táblázat

Más szakmák lehetséges problémái, valamint az értékesítő szakma ezekre adott válaszai (kutatás során feltárt szempontok)

Dimenzió	Más szakmák lehetséges problémái	Értékesítés válaszai (előnyök)
Elhelyezkedés	nehéz elhelyezkedni	könnyű elhelyezkedni
Anyagi biztonság	anyagi bizonytalanság	anyagi biztonság
Kapcsolat más emberekkel	alacsony interakció	magas interakció
Kihívás mértéke	alacsony	magas
A munka változatossága	analom, monotonitás	izgalom, változatosság
Szabad munkavégzés	kötöttség	szabadság, rugalmasság, „magam ura”
A munka dinamikája	lassú	pörgő
Fejlődési lehetőségek	limitált	állandó
Sikerélmény esélye	alacsony	magas
Teljesítmény és bérezés viszonya	átláthatatlan teljesítményértékelés	teljesítményhez kötött bérezés

Forrás: saját kutatás eredményei

Az értékesítési szakma alapvetően jól teljesít abban, hogy megfelelő választ képes adni a más szakmákban található hiányosságokra, amelyek előnyt jelentenek az ezen a területen dolgozók számára (I. táblázat). Ezek az előnyök egyértelműen növelik az értékesítés vonzerejét, és növelik a szakma eladhatóságát, bár számos esetben csupán a tapasztalás után fogalmazódnak meg az egyénben az előnyök.

Az értékesítés tipikusan az a terület, ahol még akkor is *könnyebb elhelyezkedni*, ha más területeken a kapuk becsukódnak látszanak. Ez még olyan helyzetekben is

„Ezt a szakmát azért választottam, mert más szakmával szemben itt *nincsen a fizetésben felső határ, nekem magasak az igényeim*, szeretnék sok mindenre költeni.” (096)

„Csak a pénzért, semmi másért! Tehát nagyon *gazdag akartam lenni*, és sok pénzt akartam keresni.” (016)

Az ügyfelekkel való *magas interakció* az értékesítési szakma olyan sajátossága, ami miatt kifejezetten sokan szeretik ezt a szakmát. Ez a szempont összhang-

ban van az emberi kapcsolatok kiépítésének készségével. Akinek fejlett ez a készsége, az el is várja, hogy ez hasznosuljon.

„Szerettem volna mindenképp olyan munkát végezni hosszú távon, ahol emberekkel találkozom. Nem feltétlenül borzalmasan nyüzsgő és extrovertált ember vagyok, de igénylem azt, hogy emberekkel legyen kapcsolatban.” (167)

„Érdekes, hogy már ennyi ideje benne dolgozom, szeretem, szeretek emberekkel dolgozni, mindig változatos, sosem unalmas, minden nap más.” (173)

A *kihívások keresése*, valamint az azokkal való szembenézés a „magányos farkas” archetípusára vezethető vissza, aki képes mindig és minden körülmények között megküzdeni a problémákkal és az elé tornyosuló kihívások hegyével. A kihívások keresése tipikusan az a dimenzió, amely bizonyos embereket bevonz, másokat pedig elrettent az értékesítési szakmától.

„Ez egy olyan skill, ami az élet több területén is nagyon jól hasznosítható, nagyon változatos és nagy kihívás volt számomra.” (046)

A *változatosság* több tényező eredője, alapvetően a sokféle ember, szituáció és többféle feladat eredőjeként áll össze, ami kifejezetten motiváló azok számára, akik nem szeretik az unalmas és monoton munkahelyeket.

„Az üzletkötő munka az változatos. Utazni kell, emberekkel kell ismerkedni, nem egy sor mellett ülni és terméket gyártani reggel 6-tól 2-ig, mint a Charlie Chaplin a Modern időkben.” (244)

„Különböző emberekkel találkozom, fiatalokkal, idősebbekkel, tehát a munka mindenképpen változatos. A monotonitást sosem bírtam.” (237)

A *szabadság és a rugalmasság* szintén olyan sajátosság, amelyet sokra értékelnek a magányos farkasok, de értékelik azok is, akik nem szeretik a kötöttségeket. A „magam ura vagyok” érzés erősen motiváló lehet.

„Rugalmas a munkabeosztás, és szerintem az egyetemi élet mellé nagyon jó pénzkereseti lehetőség, és ha az ember jól csinálja, akkor többszörösére tudja növelni a bevételeit.” (054)

„Túlnyomó részt a *magam ura vagyok*, én koordinálok az összes feladatom én osztom be az időm és nem egy unalmas munka. Ezért választottam ezt. Motivál, inspirál.” (308)

A felfokozott életritmus és a hatékonyságnövekedés egyaránt megkívánja a *gyors és pörgős* ügyintézt, amelyet többen kifejezetten előnynek gondolnak.

„Szeretek emberekkel dolgozni, szeretem a pörgést, szeretem, ha pezseg körülöttem az élet és részese lehetek.” (309)

Az állandó *fejlődési lehetőség* olyan előny, amely az értékesítési szakmának, valamint az egyén karrierjének is perspektívát ad.

„Szilárd meggyőződése, hogy aki ilyen területen dolgozik, annak folyamatosan kell képezni magát, mert elmegy mellette a világ, mint a Hikari Express.” (088)

„A szakma választ téged, az értékesítést lehet tanulni sőt, kell is, mi is elég sok képzést kapunk, tehát azt a munkát, amit mi végzünk, azt iskolában nem nagyon lehet megtanulni.” (028)

A *sikeresség* az értékesítés egyik fő hajtóereje, mivel az más szakmákhoz képest viszonylag egyszerűen kézzelfoghatóvá tehető. A sikeresség többféleképpen mérhető, de leginkább a kvóták elérésében, valamint az ügyfelektől kapott visszajelzés alapján érhető tetten.

„Megpróbáltam, és 3 hónap után már nagyon sikeres voltam. A látogatókat mérik tervszámok alapján, és ott az elsők között voltam már, nagyon megszerettem és rájöttem, hogy erre születtem.” (003)

„Minden nap fel tud villanyozni egy-egy olyan visszajelzés, akár az ügyfelektől is, ami pozitív visszacsatolás. Azóta is megerősít mindig, hogy jó pályán vagyok.” (002)

A sikeresség manifesztálhatóságához hozzátartozik, hogy a *bérezés könnyen kapcsolható a teljesítményhez*. Ha az értékesítő nem aktív, kevesebbet kap, de mindenféleképpen úgy érezheti, hogy rajta múlt.

„Magamon kérem számon a magamnak támasztott feladatokat, követelményeket és végül is a saját pénztárcámon látom, hogy mennyire voltam sikeres.” (450)

Az egyén aktuális helyzete (látens szakasz)

Az egyén aktuális helyzetét meghatározzák olyan tényezők, mint a személy életútja, az értékesítés során hasznosítható készségek, valamint az egyén aktuális problémái. Ezt a szakaszt azért hívjuk látensnek, mivel

itt csupán a potenciál látszik, hogy az egyénből lehet értékesítő, és életének korai szakaszában ez nem is tudatosodik benne (vagyis látens marad).

Az egyén életútja

A gyermekkori élmények és vágyak meghatározók a későbbi pályaválasztás szempontjából. A pszichoanalitikus elmélet szerint a gyermekkori élmények (legyenek azok pozitívak vagy negatívak), valamint a családból hozott minták óriási hatást gyakorolnak a szakma választására. Az emberek úgy választanak szakmát, hogy lehetővé váljon a jelentősebb gyermekkori élmények megismétlése (Malach-Pines – Yafa-Yanai, 2001). Erikson (1968) szerint a gyermekek a gyermekkor középső és kései szakaszában már szocializálódnak a munkához, és ezek a korai tapasztalatok komoly hatást gyakorolnak a szakmaválasztásra.

A gyermekkorban elképzelt álmok és vágyak a tudatos karriertervezés egyik korai fázisának tekinthetők, ugyanis a konkrét jövőképpel rendelkezők nagyobb eséllyel lesznek sikeresek. A gyermekkori vágyaknak alapvetően három iránya figyelhető meg: vagy konkrét tárgyhoz vonzódik (pl. autó, mobiltelefon), vagy valamilyen terület (pl. mezőgazdaság, gyógyszerészet), vagy pedig magának az értékesítésnek a szeretete.

„Mindig telefonokkal bíbelődtem kiskoromban. Gyakorlatilag már akkor, mikor bejött a Nokia 2011, akkor már a zsebemet lehúztam, tehát a gatyám nem bírta egyébként, de imádtam.” (266)

„Gyerekkoromtól kezdve imádtam az autókat és nagy álmom volt, hogy értékesítő legyek. Nem is feltétlenül az értékesítés folyamata, hanem az autók közelsége miatt. Amikor ide kerültem, elkábított az Audik és Porschék csillogása.” (241)

„Világéletemben adtam-vettem, gyerekkoromban először matchbox-okat cserélgettem, és végül akárhova sodort az élet, mindig kereskedelemmel kapcsolatos munkát végeztem, nem szeretem a helyhez kötött munkát.” (189)

A közvetlen környezet gyakran mintakövetésre sarkall, leginkább a család vagy a barát/ismerős példája indukálhatja a mintakövetést. Egy bizonyos szakma választása, valamint az abban való eredményesség annak függvénye is lehet, hogy milyen kapcsolatban van az egyén a kulcsszereplőkkel (különösképpen a szülőkkel), valamint milyen volt e kulcsszereplők karrierválasztása (Malach-Pines – Yafa-Yanai, 2001). Már Erikson (1950) rámutatott, hogy erős kapcsolat van aközött, hogy a gyermeket miként nevelik, valamint milyen szakmát választanak maguknak felnőtként. Bratcher

(1982) a család karrierválasztásra gyakorolt szerepét tanulmányozta, melynek során megállapította, hogy a családnak akkor is hatása van a karrierválasztásra, ha ennek az egyén nincs tudatában. McKelvie és Friedland (1978) pedig azt mutatták be, hogy a családban tapasztalható értékek, szerepek, valamint mintázatok miként hatnak a karrierrel kapcsolatos döntésekre.

A családtagok hatása igencsak meghatározó lehet, leginkább akkor, amikor családi vállalkozásban kell intenzívebb szerepet vállalni, ahol részlegesen vagy teljes mértékben el kell látni értékesítési feladatokat is. A családi vállalkozás az utódlási politika miatt mintegy predesztinálja a fiatalabb családtagokat is, hogy egyre nagyobb mértékben vegyenek részt az üzletszerzéshez kapcsolódó feladatok ellátásában is. Az egyik idézet plasztikusan fejezi ki, hogy bár szakmát lehet választani, családot kevésbé.

„Az egyetem elvégzése után egyértelmű volt, hogy itt fogok dolgozni, hiszen ez egy családi vállalkozás, melyet édesapám indított el.” (442)

„Nem magát a szakmát választottam, hanem a családomat. A családom irányít egy kereskedést, ami most már több városban is van, és az unokabátyáim egyszer felkerestek, hogy nem próbálnám-e meg?” (441)

Szintén lényeges hatása lehet annak, ha valaki a családon belül már rendelkezik értékesítési tapasztalatokkal. Intenzív lehet az apa, vagy általában a szülők hatása, adott esetben pedig a testvéreké. Némely esetben a vállalat kiválasztásának alapja a szülői minta.

„A siker kulcsa a pénzügyi véna megléte. Az édesapám is biztosító és közvetítő cégnél dolgozott, ezért nyilván tőle örökölttem e képességemet.” (180)

Bár a barátok, ismerősök hatásának ereje a családtagokhoz képest csekélyebb, bizonyos esetekben mégis megfigyelhető a mintakövetés.

„Az egyik legjobb barátom hamarabb végzett az iskolában mint én, és ő elhelyezkedett értékesítő munkakörben és nagyon-nagyon tetszett neki. És nekem nagyon tetszett, hogy neki tetszett.” (007)

Bár számos cikk óriási jelentőséget tulajdonít annak, hogy a tanulmányok mennyire meghatározóak a szakmaválasztásban, ez a dimenzió érdekes módon – bár megjelent ugyan – mégsem tekinthető dominánsnak. A tanulmányok, valamint a (nem feltétlenül értékesítési) munkatapasztalatok inkább az értékesítés során lényeges készségek kifejlődéséhez segíthetnek hozzá, emiatt szerepük közvetettnek tekinthető. Az oktatás megítélése

nem minden esetben pozitív, néhányan eleve hiányolják az értékesítéssel kapcsolatos képzéseket, vagy felhívják a figyelmet az elmélet és a gyakorlat közti rés nagyságára.

„Közgazdaságiba jártam, és az alapokat itt megtanultam. Aztán pénzügyben dolgoztam, miután leérettségiztem, és menet közben alakult ki, hogy erre a szakmára szántam el magam.” (437)

Az értékesítés során hasznosítható készségek kifejlődése

Az értékesítés során használható készségek kifejlődése folyamatos, az egyén életútja során kifejlesztett készségeket jelent. Ebben a dimenzióban három kategória jelent meg markánsan, az emberi kapcsolatok jó kezelése, a terület (iparág, szakterület, termék) megfelelő ismerete, valamint az értékesítés. Bár ezek a kategóriák szükségessé, de távolról sem elégségesek a sikeres értékesítéshez, ugyanakkor a megkérdezettek számára ezek a szempontok meghatározónak tűntek abból a szempontból, hogy miért is választották az értékesítési szakmát.

Az *emberi kapcsolatok* megfelelő kezelése rendkívül domináns módon jelent meg a válaszokban. Ez az a készségcsoport, ami igencsak lényeges a hatásos és ügyfélbarát értékesítési szemléletmód kialakulásában.

„Szeretem az embereket, a kétoldalú kommunikációt, és szeretem azt, amit csinállok: élményeket adok el.” (114)

Számos esetben nem is feltétlenül az értékesítés, hanem inkább a *területhez való vonzódás* jelentett egy olyan meghatározó szempontot, amely később az értékesítés irányába térítette el az alanyokat. A területbe tartozik az adott iparág vagy szakterület (pl. mezőgazdaság, gyógyszerészet), és ide sorolható valamilyen konkrét termék (pl. autó vagy valamilyen technikai eszköz). Az adott területhez való vonzódás azért is érdekes az értékesítés szempontjából, mert ez megfelelő szakismeretet és termékismeretet biztosíthat az egyénnek, ami nélkülözhetetlen a hatékony értékesítésben. Ráadásul a területtel kapcsolatos elköteleződés és lelkesedés miatt kisebb az ellenállás az esetlegesen felmerülő értékesítési feladatokkal szemben.

„Mint minden fiúgyermek, én is kiskoromban az autók szerelmese voltam, és az életem úgy alakult, hogy a gimnáziumi tanulmányaim befejezése után az autót vettem célba.” (032)

„A tévék, illetve a műszaki dolgok mindig is érdekelték, és jött egy lehetőség, hogy az ismerősöm dolgozott ennél a cégnél, és ő mondta, hogy van most lehetőség jönni.” (010)

Az előző dimenziókból már kiderült, hogy az értékesítők jelentős része vagy nem vonzódott kifejezetten az értékesítéshez, vagy pedig nem tartotta olyan lényegesnek, hogy ezt megemlítsse. Természetesen az értékesítés kedvelése esetén nagyobb az esély arra, hogy valaki tudatosan ezt a szakmát választja, ezért ennek a szálnak kiemelt jelentősége van a karrierépítés szempontjából.

„Világéletemben imádtam értékesíteni. Diákmunka kapcsán jött az értékesítés és rájöttem, hogy nagyon szeretem.” (044)

„Mindig is érdekelt az értékesítés, mindig is szerettem emberekkel foglalkozni, és nagy kihívásnak tekintetem ezt az értékesítési munkakört.” (049)

Az egyén aktuális problémái

A külső tényezők eltérő módon hathatnak az egyén pályájára. A válságok elhelyezkedési, pénzügyi vagy akár egészségügyi problémákat is okozhatnak.

Az *elhelyezkedési gondok* vagy valamilyen válság következtében fellépő tömeges munkahely-megszűnés, vagy pedig az adott szakmai korlátozott lehetőségeiből következnek. Ezekben az esetekben többnyire pályaelhagyás történik. Megfigyelhető, hogy a munkahely elvesztése után a felértékelődik a munkahely stabilitása, valamint az anyagi tényező.

„1992-ben, a rendszerváltás után, sorban szűntek meg az ipari cégek, és én szerszámgép-tervezőként végeztem, nem volt lehetőség a szakmában dolgozni.” (024)

A *pénzügyi problémának* többféle fokozata van, de alapvetően vagy az elhelyezkedési nehézségekre, vagy pedig az adott szakma szűkös lehetőségeire vezethető vissza. Ennek hatására az egyén számára felértékelődhetnek az anyagi szempontok.

„Elsősorban megélhetési kérdésekben segített dönteni, a kórházban közalkalmazottként dolgoztam, és amellet két másodállást kellett működtetnem ahhoz, hogy legyen annyi pénz, amennyire szükségünk van.” (187)

„A kényszer nagy úr, korábban műszaki tanárként dolgoztam. Sajnos a lehetőségek, főképpen az anyagi lehetőségek szükségszerűvé tették, hogy olyan munkába kezdjek, olyan munkát vállaljak, ahol a családom, főképpen anyagi értelemben vett boldogulására nagyobb lehetőség van.” (227)

A válságok és az egyéni életutak során felgyülemelő nehézségek *egészségi és lelki problémákat* is okozhatnak, amelyek megoldására éppen az értékesítési szakmára való váltás jelenthet segítséget.

„Pedagógus végzettséggel rendelkezem, de *egészségiügyi problémák miatt* váltanom kellett. Olyat kellett csinálnom, amit telefonon keresztül is meg lehetett oldani, mert másfél évig ágyhoz voltam kötve, két kisgyerekekkel, egyedül, pénz kellett, tehát ez vezetett a szakmába.” (271)

„A véletlen hozott össze az autóértékesítéssel. Épp nem volt munkám, *rossz passzban voltam, anyagi és lelki válságban.*” (008)

A választás tudatossága és az attitűdváltozás (manifeszt szakasz)

Az interjúk olyan aktív értékesítőkkal készültek, akik nem hagyták el a pályájukat, vagyis az interjú pillanatában lényegesnek gondolt szempont e tény ismeretében értelmezhető. Mivel az értékesítővé válás egy folyamatként írható le, ezért a folyamatban korábban (látens szakaszban) történtek hatással vannak a későbbi, manifeszt szakaszra. A tudatosítás lényeges pontja, amikor az egyén összeveti készségeit azokkal a követelményekkel, amelyeket az értékesítési szakma vár el (skill matching). A másik ilyen fontos dimenzió, amikor a szakma által kínált előnyök internalizálódnak, ennek hatására attitűdváltozás következik be.

A választás tudatossága

Az értékesítővé válás lényeges küszöbpontra a választás, amely gyakorlatilag két típusba sorolható, attól függően, hogy a választás tudatos volt-e vagy sem. A tudatos szál valamelyest gyengébbnek tűnik a nem tudatoshoz képest, ahol az „észlelt véletlen” szerepe meghatározó.

Nem tudatos

Tipikus válasznak tekinthető, hogy „véletlen, hogy ide kerültem”, vagy pedig, hogy „nem én választottam a szakmát, hanem a szakma választott engem”. A véletlen valójában csupán egy észlelt hatásmechanizmus, amely inkább azt fejezi ki, hogy nem az egyén által kontrollált folyamatról van szó, hanem sokkal inkább kívülálló tényezőkről, amelyek hatással vannak az egyén életútjára és emiatt akaratan kívül belesodródik a szakmába. Ez a belesodródás azonban távolról sem csupán egyetlen pillanat, hanem hosszabb folyamat eredménye, amelyre hatással van a gyerekkortól

kezdve a mintakövetésen át minden olyan belső és külső tényező, amely látens módon alkalmassá tette az alanyt az értékesítési szakma elsajátítására. A látens módon jelenlévő készségek a választás pillanatában kezdenek manifesztálódni. Az idézetek gyakran fejezik ki a mozgásnak ezt a dinamikáját (pl. „odasodródtam”, „abba az irányba mozogtam”).

„Teljesen véletlenszerűen, nem volt benne semmi szándékos, hogy ebbe az *irányba mozogjak*. Egy ismerőssel kerültem kapcsolatba, és nagyon megtetszett, ahogy elmondta, hogy miről is szól ez az egész. Láttam benne fantáziát.” (079)

„A szakma választott engem. 16 éves korom óta dolgozom, és ha visszagondolok bármilyen munkámra, *mindig az értékesítéssel találkoztam*, mindig pozitív visszajelzéseket kaptam, és jól érzem magam benne.” (022)

Az idézetekben felfedezhető, hogy a véletlen valójában egy külső valaki (jelentős másik), például az illető jelenlegi főnöke, aki valamilyen módon beleavatkozik az egyén életébe. A folyamat az isteni beavatkozáshoz (deus ex machina) hasonlatos, amikor is az isteni gépezet mintegy kívülről és váratlanul megold egy addig megoldhatatlannak hitt helyzetet, hozzájárulva a hős boldogulásához.

A kényszer általi választás tudatossági szintje már valamennyivel tudatosabbnak tűnik, mint a véletlené, ebben az esetben ugyanis annak a felismerése mindenféleképpen megtörténik, hogy az egyén választási lehetőségei meglehetősen korlátozottak. A kényszer olyan erőként működik, amely az értékesítési szakma felé irányítja az alanyt.

„Ez egy *kényszerpálya* volt, előtte szállodaigazgató voltam, de a szállodát bezárták, 80-nál több ember az utcára került. Olyan állást kerestem, ahol hosszú távra tervezhetek, többet lehet keresni, mint az átlag, és *olyan céget kerestem, aki biztos háttérrel rendelkezik*, ami nem fog egy gazdasági válság hatására kivonulni az országból, nem fog létszámot leépíteni, alapjában véve olyan munkahelyet kerestem, ahol hosszú távra tudok tervezni.” (069)

„Elég sokan bizonyos kényszerből. A *rendszer váltás után a munkahelyem bizonytalanná vált*, kerestem másikat, és itt ragadtam.” (252)

„Tíz évvel ezelőtt nem találtam munkát, *kényszerből lalkozó lettem*. Nagyon szerettem volna alkalmazott lenni, de sehová nem kellettem, és így kényszerből fogtunk neki.” (350)

Tudatos

Egyértelműen tudatos választás, ha valaki az addigi munkahelyét vagy beosztását megunva váltani szeretni, például azért, mert túlságosan unalmas és monoton számára eddigi munkája, és valami érdekesebbet szeretne.

„Vegyész-mérnök-ként a gyógyszeripar másik oldalát ismertem meg (kutatás laborban). Viszont én azt tudtam, hogy nem szeretnék egy laborban dolgozni, az számomra unalmas és monoton lenne.” (017)

„Mivel államigazgatásban dolgoztam, tudtam a GYES után, hogy mást szeretnék, multinál elhelyezkedni. Így jött az egyik gyógyszer-gyár, itt ismertem meg magát az értékesítést, amihez kedvet éreztem, mivel mindig is úgy gondoltam, hogy van értékesítési vénám, tudok hatni az emberekre.” (296)

Az eladásmenedzsment könyvek tele vannak olyan anekdotikus példákkal, amikor a professzor megkérdezi a hallgatókat, hogy ki szeretne értékesítő lenni és ilyenkor alig néhány ember teszi fel a kezét. A professzor ilyenkor megnyugtatta a hallgatókat, hogy a várakozásokkal szemben a jelenlévők közül nagyszámúval többen fognak majd ezen a területen elhelyezkedni. A tudatos választás mögött inkább az értékesítéshez való, az egyén korábbi életpályája során kialakult affinitás felszínre törése keresendő.

„Tulajdonképpen én már gyerekkorom óta ezt szerettem volna, mint eladó, és kereskedelmi vonalon dolgozni. Aztán egy picit próbáltam továbbfejleszteni magam.” (250)

„Azért választottam, mert mindig is játéknak tartottam magát az eladást. Soha nem éreztem tehernek, nehézségnek, fáradtságnak. A játékban az embernek maximum a fizikai energiái szabnak határt.” (294)

Az attitűdváltozás

Az attitűd változásának klasszikus szcenáriója, hogy kezdetben nem gondolta volna, hogy értékesítő lesz belőle, aztán itt ragadt valamilyen oknál fogva (pl. sikeresség alapján, illetve rájött, hogy megfelelő készségei vannak), majd végül pedig megszerette ezt a munkát. A kezdeti attitűd az értékesítéssel szemben nem feltétlenül pozitív, számos esetben kifejezésre jut, hogy nem gondolta volna, hogy értékesítő lesz, vagy egyáltalán nem is szeretett volna az lenni.

„Nem volt konkrét elképzelésem arról, hogy pont ennél a szakmánál lyukadok ki, és hogy az értékesítéshez bármikor is közöm lesz, de így alakult.” (074)

„Alapvetően soha nem akartam pénzügyi tanácsadó és értékesítő lenni. Soha nem ez volt a fő motivációm.” (026)

Aztán, miután kipróbálta, valamiért itt maradt, vagy „benn ragadt” a szakmában. A szakmában maradás több esetben kapcsolatba hozható az értékesítési szakma észlelt előnyeivel, főként a sikerességgel vagy az önmegvalósítással.

„Teljesen más diplomám van, más végzettséggel rendelkezem, véletlenül kerültem erre a pályára és aztán jól haladtam előre, úgyhogy itt maradtam.” (326)

A folyamat vége az, hogy az egyén attitűdje pozitívrá változik, vagy pedig tovább erősödik a pozitív attitűd, ha már eleve ilyen volt.

„Egészen véletlenül kerültem ide. Megismerkedtem a főnökömmel, és látott bennem potenciált, felkért, hogy kezdjek el itt dolgozni. Nagyon megtetszett a lehetőség és itt ragadtam. Mióta itt dolgozom, egyre inkább tetszik, és úgy gondolom, hogy a szakma választott engem.” (080)

„A szocializmusból jöttünk és ezeket a technikákat nem lehetett ismerni és rájöttem, hogy ez az a terület ahol nagyon szívesen dolgozom és beleszerettem az értékesítésbe.” (179)

Összefoglalás és menedzsmentszemponatok

Kutatásunkban gyakorló értékesítőkkal készítettünk interjúkat, akik a múltjukból hoztak fel emlékeket, később racionalizálva azokat. Az értékesítővé válás egy folyamatnak tekinthető, melynek során az értékesítő kifejleszti, felismeri, valamint elsajátítja azokat a készségeket, melyek segítségével képes kapcsolatot építeni a vevőkkel, emberközpontú interakcióra lépni az egyénnel a szervezetben belül és kívül (Dixon – Tanner, 2012). Az értékesítővé válás különböző szakaszokra (látens és manifeszt) osztható folyamat, amelyre változatos irányokból eltérő képességekkel rendelkező alanyok kerülnek be. Ez a folyamat átalakulás is egyben, melynek során az értékesítő felismeri és internalizálja azokat az erősségeit, melyek versenyképessé teszik ebben a szakmában.

Nem minden értékesítő szeretett volna az értékesítésben elhelyezkedni. Többek közöttük más területen kezdtek el dolgozni, és aztán saját maguk vagy mások vették észre, hogy megvan a megfelelő készségük, hogy sikeresek legyenek. Sokszor inkább az iparág tűnik vonzósnak (pl. autó), odacsábítva a munkavállalókat, akiknek egy része az értékesítés területére sodródik át.

Sokaknak ugyanakkor – és ez meglehetősen gyakori a kevésbé fejlett országokban – valójában nincs is más választása: vagy azért, mert a képzettségük nem illeszkedik a munkaerőpiac elvárásaihoz, vagy pedig azért, mert munkanélkülivé váltak.

Az értékesítés tehát valójában egy gyűjtőszakma (vagy Brian Tracy szavaival élve alapértelmezett szakma – „ultimate default occupation”), amely a vízgyűjtő területekhez hasonlóan begyűjti azokat az egyéneket is, akik épp nem találnak maguknak szakmát vagy legalábbis nem annyira tudatosak saját sorsuk meghatározásában. Mint ahogy a vízgyűjtő területek aktivitása élénkebbé válik akkor, amikor nagyobb mennyiségű csapadék hullik le, úgy lesz erősebb az értékesítési szakma vonzereje, ha gazdasági viharok, vagy egy-egy szakterületen gyülemelő problémafelhők száma megnő.

Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy az értékesítésben mindenki meg tud maradni, hiszen más területekhez képest a lemorzsolódás aránya magas (Tanner et al., 2009), a nem megfelelően felkészültek könnyen kisodródhatnak egy-egy élesebb kanyarnál, vagy meredekebb zuhatagnál.

Az értékesítési szakma erre a külső nyomásra igazságszerűsíthet azáltal, hogy megoldást kínál (legalábbis részben) a külső és belső problémákra. Az értékesítési szakma aktivitása és a kínált előnyök a napfény szerepét töltik be, a vihar után mintegy reményt és perspektívát adva. A szakma egyrészt előnyöket kínál fel, másrészt pedig konkrét aktivitást is fejt ki („selling the sales”), hiszen megkeresheti vagy átcsábíthatja a látens érdeklődőket az értékesítési szakmába.

Az értékesítővé válás folyamatával átfogó módon eddig még nem foglalkoztak. Az általunk felvázolt keretrendszer segíthet megérteni az értékesítési karrier korai szakaszát. Ez a cikk hozzájárul ahhoz, hogy az értékesítési menedzserek jobban megértsék az értékesítővé válás folyamatát, valamint a szakma által nyújtott előnyöket, hogy ezeket képesek legyenek felhasználni a toborzás, valamint a további menedzsmentfeladataik során. Lényeges kérdés, hogy egy állandóan kihívásokkal küzdő gazdaságban a menedzserek képesek-e a megfelelő tehetségek megtalálásában és megtartásában. Az értékesítők megtartásának lényeges eleme, hogy segítsenek internalizálni az előnyöket, valamint segítsenek felismertetni azokat a képességeket, amelyek sikeressé tesznek valakit ebben a szakmában.

Felvetődik a kérdés, hogy mit tehetnek a menedzserek, tudnak-e hatni a különböző szakaszokra, és kell-e egyáltalán ezzel foglalkozniuk. Crawford és Lumpkin (1983) felhívják a figyelmet arra, hogy érdemes a családi történetekre koncentrálni akkor, ha egyetemisták körében szeretnénk népszerűsíteni az értékesítési szakmát. Azok az egyetemisták, akiknek van valaki a családban értékesítési tapasztalattal, kedvezőbben viszo-

nyulhatnak az értékesítéshez, még abban az esetben is, ha nem feltétlenül ebben a szakmában gondolkodnak, így kiváló célcsoportjai lehetnek a toborzásnak, mivel lényegesen könnyebben meggyőzhetőek.

További lehetőség, hogy mivel a részállás, vagy a nyári munka mutathatja, hogy érdeklődés van a személyes értékesítés iránt, az értékesítési menedzsereknek célszerű növelniük az ilyen pozíciókban lévő diákok hatáskörét. A szervezeten belüli és kívüli személyes kapcsolatok változatossága segít leküzdeni az értékesítési szakmával kapcsolatos korábbi negatív észleléseket. Azzal, hogy jobban bevonják őket a profitszerzésbe, vagy teljesítmény alapján kapják a fizetésüket, segíthet megérteni a szakma pénzügyi vonatkozásait, valamint kialakíthat pozitív attitűdöt (Crawford – Lumpkin, 1983).

Felhasznált irodalom

- Allport, G. W. (1997): A személyiség alakulása. Budapest: Gondolat Kiadó
- Bratcher, W. E. (1982): The Influence of the Family on Career Selection: A Family Systems Perspective. The Personnel and Guidance Journal, 61 (2): p. 87–91.
- Bristow, D. – Amyx, D. – Castleberry, S. B. – Cochran, J. J. (2011): A crossgenerational comparison of motivational factors in a sales career among Gen-X and Gen-Y college students. Journal of Personal Selling & Sales Management, 31 (1): p. 77–86.
- Bruner, J. (2004): Az oktatás kultúrája. Budapest: Gondolat Kiadó
- Castleberry, S. B. (1990): The Importance of Various Motivational Factors to College Students Interested in Sales Positions. Journal of Personal Selling & Sales Management, 10, Spring: p. 67–72.
- Crawford, J. C. – Lumpkin, J. R. (1983): The choice of selling as a career. Industrial Marketing Management, 12 (4): p. 257–261.
- Darmon, R. Y. (1993): Where Do the Best Sales Force Profit Producers Come From? Journal of Personal Selling and Sales Management, 13 (3): p. 17–29.
- Di Blasio, B. (2010): Pedagógus hallgatók pályaválasztása élettörténeteik tükrében. Educatio, 4. sz.: p. 656–659.
- Dixon, A. L. – Tanner, J. F. (2012): Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32 (1): p. 9–14.
- Erikson, E. H. (1950): Childhood and society. New York: Norton
- Erikson, E. H. (1968): Identity: Youth and crisis. New York: Norton

- Fugate, M. – Kinicki, A. J. – Ashforth, B. E.* (2004): Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1): p. 14–38.
- Hoekstra, H. A.* (2011): A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78 (2): p. 159-173.
- Holbrook, M. B. – Hirschman, E. C.* (1982): The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2): p. 132–140.
- Holsti, O. R.* (1969): Content analysis for the social sciences and humanities. Reading, MA: Addison-Wesley
- Kelly, G. A.* (1955): *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton
- Malach-Pines, A. – Yafe-Yanai, O.* (2001): Unconscious determinants of career choice and burnout: theoretical model and counseling strategy. *Journal of Employment Counseling*, 38 (4): p. 170-184.
- McKelvie, W. H. – Friedland, B. U.* (1978): The life style and career counseling. in: L. Baruth – D. Ekstein (eds.): *Life style: Theory, practice and research*. Dubuque, IA: Kendal/Hunt
- Mérei F.* (1942): *A pályaválasztás lélektana*. Budapest: Unitas
- Strauss, A. L. – Corbin, J.* (1990): *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage
- Szőts-Kovács K.* (2012): Mit nyújt a jelentésadás perspektívája a munka jelentésének kutatásában? *Vezetéstudomány*, 43(7-8): p. 68-77.
- Tanner, J. – Honeycutt, E. – Erffmeyer, R.* (2009): *Sales Management: Shaping Future Sales Leaders*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International
- Váradi Szabó Zs. – Hidegh A. L. – Bokor A. – Fertetics M.* (2010): Karrierváltók Magyarországon II.: A karrierváltás folyamata. *Vezetéstudomány*, 41 (2): p. 18-44.
- Weick, K. E.* (1995): *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage

COSOVAN Attila – HORVÁTH Dóra

EMÓCIÓ – RÁCIÓ: TERVEZÉS – VEZETÉS: DESIGNKOMMUNIKÁCIÓ

Legyen az mérnöki tervezői folyamat, orvostudomány, üzlet, építészet vagy festészet nem azzal foglalkozik, hogy mi szükséges, hanem hogy mi lehetséges: röviden designnal (Simon, 1996). A design tehát alkotói magatartás, kreatív tervezés, tervezőművészet. Ehhez társul a kommunikáció, a tervezői, alkotói, kreatív kapcsolatteremtés, úgy az önreflexió, mint az interhumánus fenomén szintjén. Így hát a designkommunikáció egy olyan kapcsolatteremtési szemléletet képvisel, amely HÍD-ként jelenik meg a különböző diszciplínák, a társadalom és a gazdaság jelenségei között. Módszerével valósídejű kapcsolatot lehet teremteni oktatás, kutatás és vállalkozás között.

Az élethosszig tartó tanulás a ma vezetője és tervezője számára egyaránt evidencia. A tanulás lehetőségét a saját területről, diszciplínából, komfort zónából való kilépés teremtheti meg: olyan helyzetekből, ahol a tervező tanul a menedzsmentől, a vezető a művésztől, a közgazdász a mérnöktől és mindezt úgy, hogy az egyetemi évek a valódi karrier (identitás, inkubáció, akceleráció, start-up, vállalkozás, önálló vezérfonál stb.), azaz az életpálya-építés integráns részévé válnak.

A szerzők interdiszciplináris megközelítésű cikkükben bemutatják, hogy a ma vállalatvezetője hogyan működhet designerként. Tanulmányuk szemlélete kettős: a tervezőművész és a közgazdász diáglógusa: ötvözi a rigorózus tudományos irodalomfeldolgozás retorikáját és a gyakorlati tervezői és vezetői párbeszéd érveléstechnikáját. A közvetlenül adaptálható elméleti keretek bemutatása mellett, felvázolják egy olyan képzési program koncepcióját, melynek célja vezető-tervezői/tervező-vezetői kompetenciák átadása.

Kulcsszavak: design, designkommunikáció, tervező-vezetés

CA: „Nem lesz ez unalmas?”

HD: „Nem.”

(Vagy mégis?) – ha meggondolom, a téma megközelítése megszokott objektivitásra törekvő pozitívista szemléletű tudományos diskurzus szerint a következőt jelentené: foglalkozhatunk a vezetői és menedzsment gondolkodás különbségeivel, írhatunk a vezetés és a (tervező)művészet kapcsolatáról (Zaleznik, 1992), a designgondolkodás és az analitikus gondolkodás vezetői gyakorlatban való jelenlétéről (Martin, 2007), a menedzsment designtevékenységként való felfogásáról (Boland – Collopy, 2004; Buchanan, 2004), összefoglalhatjuk a hazai vezetői és menedzsment szemléletet vizsgáló kutatások eredményeit (Bánfi – Boros – Lovas, 2012; Paprika, 2008; Mandják – Szántó, 2011; Bakonyi, 2014) és szólhatunk a menedzsmentképzésekben megvalósuló vállalkozásoktatásról (Szirmai – Csapó, 2006).

Képzelnék el a cikket; a kérdésfelvetés valóban hiánypótló, a megvalósulás azonban nem túl élvezetes.

A kutató kell, hogy munkájával kapcsolódási pontokat találjon a már létező iskolák álláspontjaihoz, de

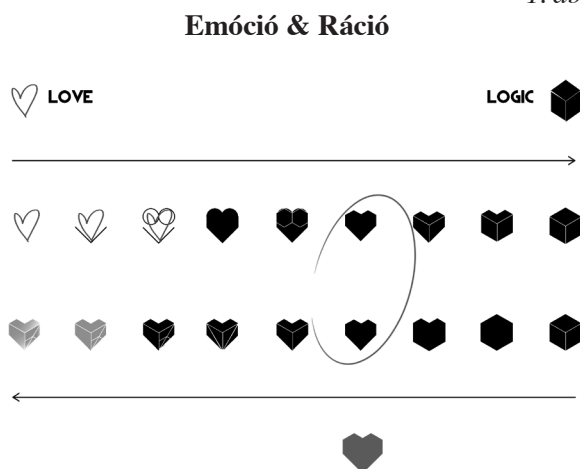
elgondolkodtató, hogy a kapcsolódás milyen eszközeit választjuk: tartalmi vagy formai elemeit, sémákat, kommunikációs üzeneteket, kutatási módszereket vagy véleményvezéreket. A feladat megfelelni időseknek és fiataloknak: kapcsolódni a tudomány aktuális állásához (ez a kutatás) és továbbadni azt (ez az oktatás) (Horváth – Csordás – Mitev – Móricz – Végh – Szpisák, 2015).

Stephen Brown (2012a, p. 462.; 2012b) ezt a dilemmát sokkal szemtelenebbül fogalmazza meg, szerinte a mainstream marketing- és menedzsmenttémájú írásmód tele van unalmas, érthetetlen tudományossággal. Mind-egyik tudományos cikk ugyanazt a struktúrát követi (bevezetés, módszertan, eredmények), ugyanabban a stílusban íródtak, ezért nem véletlen, hogy még a szakma képviselői sem olvassák ezeket. Egyik idézett cikkének (Brown, 2012b) címe nyílt provokáció: „I have seen the future and it sucks: reactionary reflections on reading, writing and research” (finomított fordításban: Láttam a jövőt és az nem valami rózsás: kritikai reflexiók olvasással, írással és kutatással kapcsolatban). Brown (2012a, 2012b) szerint az akadémia az izgalmas menedzsment- és

marketingtartalmat lapos, formalizált, feltételezett tudományos formában közli. A kutatás alapanyaga azonban olyan, amiből briliáns bestsellerek írhatók, ahogy tette ezt, Malcolm Gladwell, Naomi Klein, Micheal Moore és Morgan Spurlock. Ők a saját élményeiket, emocionális és racionális „insight”-jaikat mondják el (Gyulavári – Mitev – Neulinger – Neumann Bódi – Simon – Szűcs, 2014; Silverstein – Fiske, 2003), valóságos példákkal, nem laboratóriumi kísérletekkel (Malhotra – Simon, 2008) illusztrálva (melyeket bachelor hallgatók hipotetikus termékekre reagálva adtak).

Cikkünkben kétféle megközelítés váltakozik: a tervezőművész autonóm gondolatai (CA), a marketingszemléletű közgazdász szempontjai (HD), a menedzsmentirodalom vonatkozó megállapításait rövid, „kapcsolódás a menedzsmentirodalommal” című keretbe foglalt szemelvényekben közöljük. A köztünk zajló párbeszéd vizuális formában is bemutatatható, az eszközök és érvek mások, de végül mégis egyetértünk (1. ábra).

1. ábra



Forrás: Góg Angéla, Ambrovics Gergely MOME, Designkommunikáció kurzuson készített illusztrációja, 2013

Ha a formalizált tudományos retorikán nevelkedett közönség számára a pozitívista kritériumok mellé esztétikai, valamint a kreatív kifejezés szempontrendszerét helyezzük, látható, hogy a művészetalapú megközelítés a világ megismerésének teljesen más módját teszi lehetővé, mint az önmagát tudományosnak hirdető kutatás (Horváth – Mitev, 2015). Egy jól megírt introspektív beszámoló irodalmi magasságokba tör, és Willam Blake szavaival képesek meglátni „a világot egy homokszemben”. Elkápráztatnak, „a-ha” effektust váltanak ki, valamint a „tényleg, így van ez” érzést váltják ki az olvasóból (Brown, 2012a, 2012; Eisner, 1985; Brown – Reid, 1997) (ld.: 1. kapcsolódási pont: **vezetés – menedzsment & design- és analitikus gondolkodás**),

hiszen ekkor:

- a megfogalmazás célja: a képzelet stimulálása, *gondolatébresztés*,
- az értékelés kritériumai: *addig észrevétlen dolgok láthatóvá tétele*, ami az olvasóban milyen töprengést indít el,
- ábrázolásmód: nem szó szerinti nyelvezet, *evokatív* (felidéző) megállapítások,
- fókuszpont: tapasztalatokra, élményekre és jelentésekre fókuszál (a megfigyelt viselkedés a megértés ugródeszkája),
- általánosítás természete: egyedi eseteket tanulmányoz, és azt feltételezi, hogy az általánosítás azokban *a különleges esetekben rejlik*, amelyekből általánosabb (ha nem is statisztikai értelemben) leckék tanulhatók, tanulságok vonhatók le,
- a forma szerepe: a *szabványosítás elkerülése*, a forma és tartalom kölcsönhatása, művészetalapú szövegformátumok (irodalmi, fél-irodalmi szövegek),
- az önkifejezés szintje: szubjektív szemléletmód; a kreatív önkifejezés engedélyezett és elvárt,
- előrejelzés és kontroll: cél a *heurisztikus* és nem az algoritmikus magyarázat, mellyel a megértés növelhető,
- adatforrás: a kutató maga a kutatás legfontosabb eszköze, az ő és válaszadói élményei, közreműködésük, együttműködésük jelenti a legfontosabb adatforrást,
- a tudás alapja: *módszertani pluralizmus*; a tudás a kérdéses élmények és tapasztalatok sikeres felidezéséből táplálkozik,
- alapvető cél: *jelentésalkotás és megértés létrehozása*; olyan állításokat keresnek, amelyek képesek megváltoztatni a jelenlegi világról alkotott elképzeléseinket.

Pink (2009) *A megújult elme* című könyvében ezt írja: a királyság kulcsai mostantól más kezekbe kerülnek. A jövő az egészen másként gondolkodóké: az együttérzőké, a sémafelismerőké és a jelentésalkotóké. Ezek az emberek alkotóművészek, feltalálók, dizájnerek, történetmesélők, gondoskodók, vigasztalók, átfogó képben gondolkodók – ők aratják majd a legtöbb társadalmi megbecsülést, és ők élvezik majd annak örömeit: Az információs korból, amely a logikára, a lineáris, számítógépszerű gondolkodásra épül, átlépünk a konceptuális korbá, egy olyan gazdasági és társadalmi rendszerbe, amelynek alapja a találékonyság, az empátia, az átfogó szemlélet... Az új kor hajtóereje egy másfajta gondolkodás és életszemlélet, amely olyan típusú tehetséget, alkalmasságot, fogékonyságot jutalmaz, amit fejlett alkotó- (high concept) és kapcsolatteremtő (high touch) képességnek nevezek (Pink, 2009, p. 11.).

1. kapcsolódási pont a menedzsmentirodalommal: vezetés–menedzsment & design- és analitikus gondolkodás

Az üzleti vezetőkben több a közös a művészekkel, mint a menedzserekkel (Zaleznik, 1992, p. 126.). A menedzseri kultúra a racionalitást és a kontrollt hangsúlyozza. Legyen szó akár célokról, erőforrásokról, szervezetekről, struktúrákról vagy emberekről, a menedzser megold egy problémát. A menedzser azt a kérdést teszi fel: „Milyen problémákat kell megoldani, és milyen módon érhetjük el a legjobb eredményeket úgy, hogy mindenki hozzájáruljon a szervezet sikeres működéséhez. A menedzseri célkitűzéseket szükségszerűségekből és nem vágyak alapján határozzuk meg, és a szervezeti kultúrából és hagyományokból következnek (Zaleznik, 1992, p.127.). A vezető magas kockázatot hordozó helyzetekben dolgozik, hajlamos keresni a kockázatot és a veszélyt, különösen ott, ahol valamilyen előny, haszon lehetősége fennáll. A vezető elviseli a káoszt, a szervezetlenséget, képes arra, hogy a nem egyértelműen értelmezhető helyzetben a probléma megértésére törekedjen (Zaleznik, 1992, p. 128.).

Martin (2007) szerint a konvencionális gondolkodók arra vannak kényszerítve, hogy a kevésbé vonzó, de biztos kompromisszumokat válasszák. A vezetői gondolkodásmód – integratív gondolkodás – képviselői szívesen veszik a bonyolult helyzeteket és hajlandók akár az egyes lépések megismétlésére is. Az integratív gondolkodók opciókat és új megoldásokat hoznak létre. A hagyományos gondolkodó a potenciális megoldásokra koncentrál. A hagyományos gondolkodó olyannak fogadja el a világot, amilyen, míg az integratív gondolkodó elfogadja a világ jobbításának a kihívását (Martin (2007, p. 67.; Dobák – Hortoványi – Szabó – Taródy, 2011).

A DESIGNKOMMUNIKÁCIÓ (DIS.CO)

(DESIGN)KOMMUNIKÁCIÓ

CA:

ALAPTÉZIS:

Designkommunikáció = fejlesztésbe (fejlődésbe) integrált kommunikáció.*

(*Szabadalmi Közlöny és Védjegyértesítő – 113. évfolyam 12. szám I. kötet, 2008.12.15. Lajstromszám: 196961)

A designkommunikáció nem csupán funkció és forma, hanem tartalom, üzenet, stílus és kultúra is egyben. Ez egy szemlélet, amely a designt és az életünket meghatározó gazdaságot, valamint a stratégiai kommunikációt próbálja összekötni a hozzá illő státussal együtt.

A kommunikáció ebben a formában nem egy utólagos sallang, hanem a problémakereséssel, problémamegoldással együtt születik és kódolódik a termék, a szolgáltatás vagy éppen az eljárás fejlődésébe. A tervezés, az alkotás az emberi faj egyik legfontosabb adottsága, lehetősége és egyben kötelessége, figyelembe véve a társadalmi állandók és változók kölcsönhatását. Az alkotói/tervezői képességünk, fajunk létezése óta determinálja a Túlélés – Fennmaradás – Fejlődés hármását.

Konklúzió: az állandó és változó együtthatója az alkotás. Ebből fakadóan a design, a kommunikáció és ezek üzleti megfelelője a designmenedzsment nem más, mint egy differenciáltan integrált, azaz egy komplex (Csíkszentmihályi, 2008) alkotói/tervezői gondolkodás eredménye (ld. 2. kapcsolódási pont: **tervező vezetés – managing as designing**).

2. kapcsolódási pont a menedzsmentirodalommal: tervező vezetés – managing as designing

Boland és Collopy (2004) a vezetői tevékenységet, tervezői, azaz designtevékenységként írják le, és a következő elveket fogalmazzák meg a tervező vezetés (managing as designing) jellemzőiként:

- A tervező vezetők (managers as designers) olyan helyzetekbe kerülnek, amelyet nem ők választanak, de amelyekért felelősek, hogy végül kedvező kimenetelűvé alakítsák azokat. Egy olyan problématerben (problem space) dolgoznak, ahol a problémamegoldás nem szilárd alapokon nyugszik, az egyik megoldás nem magasabb rendű egy másiknál.
- A designgondolkodás (Brown, 2008) egyértelmű a menedzsmentmódszerek és szervezeti struktúrák történetében. A designgondolkodás szintén jelen van a hatékony stratégiaalkotásban, a szervezeti átalakulásban, és a korlátokra érzékeny problémamegoldásban.
- A tervező vezetés kollaboratív folyamat, nem egy hősiesen viselkedő mester egyszemélyes munkája. A diszciplínák, funkciók és szervezeti határokon átlépő együttműködés alapvető az új sikeres termékek és folyamatok létrehozásában.
- A jobb szervezeti működési környezet, mely hozzájárul a sikeres termékek létrehozásához, elérhető vállalati és társadalmi szinten is. Ugyanígy a menedzszerképzés jobb megközelítései is, ami a következő évtizedek kihívása is egyben.
- Saját szóhasználatunk csapdába ejthet. A menedzsment ismerős szóhasználat a problémamegoldás idő előtti lezárásához vezethet: például ha a tervezési folyamat elindulása előtt a fókusz a csökkentett cash flowra vagy a költségek és bevételek kalkulálására irányul.
- Az olyan funkcionális megoldást keressük, ami a funkcionalitás legszélesebb értelmét meríti ki. Egy megoldás csak akkor lehet funkcionális, ha minden érintett követelményének megfelel, legyenek azok ügyfelek, alkalmazottak, szomszédok, közösségek vagy jövő generációk. Ez a funkcionalitás követelményét egy véget nem érő kereséssé módosítja, mivel minden követelménynek lehetetlen megfelelni, és így a problémához fűződő megközelítést továbbra is egy nem berögződött állapotban tartja.
- Próbáljunk megszabadulni az alapértelmezett megoldástól. Minden újabb megoldás esetén törekedjünk arra, hogy az jobb legyen az előzőnél.

Az emberi faj kulturális és civilizációs evolúcióját tekintve melyek azok a – gyűjtőnéven fogalmazva – tevékenységek, foglalkozások, amelyek kiállták az állandóság próbáját? Megállapítható, hogy minden olyan tevékenység, ami technológiafüggő, az a változók martalékává vált (pl. a szép karriernek ígérkező telefon-

(Rubik Ernő, Forbes, 2015. május, 33. oldal). Ugyanazt mondtam vagy valami teljesen mást? Vagy félreértem az egészet?

A vicc mint produktum azért érdekes, mert az egyben egy történet és egy előadás. A viccet nemcsak a szerzője tudja jól elmondani, sőt az is elképzelhető,

2. ábra

design – és – kommunikáció

design - innováció - kommunikáció	design - rendszer - kommunikáció	design - túlélés - kommunikáció	desi
design - módszer - kommunikáció	design - művészet - kommunikáció	design - fennmaradás - kommunikáció	desi
design - identitás - kommunikáció	design - tervezés - kommunikáció	design - fejlődés - kommunikáció	desi
design - media - kommunikáció	design - tér - kommunikáció	design - anyag - kommunikáció	desi
design - stratégia - kommunikáció	design - tárgy - kommunikáció	design - anyagtalan - kommunikáció	desi
design - márka - kommunikáció	design - kép - kommunikáció	design - állandó - kommunikáció	desi
design - termék - kommunikáció	design - tudás - kommunikáció	design - változó - kommunikáció	desi

Forrás: szerzők

központos kisasszonyok vagy éppen a DTP-operátorok sorsa). A designkommunikáció a technológiafüggetlen állandókat keresi, miközben használja a technológiai változókat. A design és annak kommunikációja nem (csak) a sorozatban gyártható termékekről szól (2. ábra).

CA:

Minden egyes tárgy, termék, szolgáltatás, eljárás (alkotás), önmagában információtartalommal bír, de a problémafelvetés és aztán a tervezés első pillanataiban még nem kommunikál, mert rendszerint azt gondoljuk, hogy a kommunikálás pillanata majd a végén jön el. Pedig nem biztos, hogy így van jól! A problémafelvetés pillanatában történő kódolt kommunikáció a végső produktum szempontjából létfontosságú. Képzeljünk el egy viccet, vagy egy jó vicceselőt. Ugye nagyjából mindenki azt a vicceselőt szereti, akinél már a poén felvezetésénél is lehet kacagni... Egy jó tárgy, termék, szolgáltatás, eljárás (alkotás) ezt a fajta kommunikációs evolúciót képes magán hordozni.

HD:

A kanalat el kell magyarázni?

Amikor először láttam a könyvedben (Cosovan, 2009) a designkommunikáció szókapcsolatot, én arra asszociáltam, hogy legyen az bármi, önmagában érthető, önmaga kommunikál és nincs szüksége kiegészítő kommunikációra, magyarázatra. Akkor én azt hittem, hogy minden kíséző kommunikáció is sallang. Valami ilyesmire gondoltam, ezzel épp mostanában találkoztam „Hogy a Kocka mitől és hogyan tudott ilyen univerzális sikerrel válni – ... abban benne van, hogy nyelv nélküli dolog. Egy program, egy tárgy is akkor jó, ha nem kell hozzá használati utasítás, a kanalat sem kell elmagyarázni”

hogy a vicc kitalálója nem is tudja jól elmondani saját történetét, mondhatjuk azt is, hogy az előadás egy külön életre keltő termék. Ez történt Ganxsta Zolee és a Kartel 1996-ban publikált, „Ki a fasza gyerek” című költeményével¹, amikor ugyanazt Csőre Gábor színművész a youtube „Vers Nem Mindegy, Kinek” csatornán adja elő². Az eredetét öt év alatt több, mint hétszázezren, Csőre Gábor előadását két hét alatt több, mint 220 ezren nézték meg.

A közhely fenntartható identitása című cikkedben (Cosovan, 2015) ezt írod, nekem marketing- és marketingkommunikációs elméletekből kiinduló gondolkodónak ez a leginkább érthető és meggyőző: „A designkommunikáció a differenciált és integrált tervezői – azaz a komplex tervezői – gondolkodás eredménye. Egy új tartomány megfogalmazása, amely az alkotói magatartást teszi általános szemléletté” (Cosovan, 2015, p. 98.).

HÉTKÖZNAPI(BB) NYELVEN: Hogyan lehetséges az, hogy miközben integrációról, integrált tervezésről beszélünk a differenciált emberi magatartásforma háttérbe szorul? Miért van szükségünk vagy/vagy-okra, hogy ha lehetne is/is-ekről is beszélni? Az átlag (nem intellektuális szempontból átlagos) ember számára a design nem egy általános, örökké tartó emberi manifesztáció. A design egy szakma, egy hivatás, egy szekció – pedig valójában több, lehetne több is, ha a design, mint információ góc egybeesne annak kommunikációjával...” (Cosovan, 2015, p. 98.).

A design(kommunikáció)

CA:

Amikor a kreativitás, a tervezés fontosságát szajkózom, általában nem azért teszem, mintha nem ismernék el

más indíttatású emberi foglalatosságot, hanem azért, mert hiszek abban, hogy előbbiek boldogabbá, szebbé, jobbá tehetik világunkat. Mindehhez rá kell éreznünk, hogy létezik egy kapocs az *emberi optimum és a megmagyarázhatatlan tökéletes* között, valamint arra is, hogy *a nyitottság az emberi szabadság záloga, a szabadság pedig az együttműködés alapja*.

HD:

Ha mindezt a közgazdász, önmagát elsősorban gazdasági és vezetői döntések meghozatalával meghatározó közösség számára szeretném elmagyarázni Székely Kinga (MOME végzős alapszakos, formatervező hallgatója): „Mindenki egy kicsit” című dolgozatából szeretnék idézni:

„Időről időre felötlik bennem, hogy vajon miben áll a mi isteni valónk, ha Isten a saját képére teremtett bennünket. S oda szoktam kilyukadni, hogy többek között abban, hogy *mi is teremtők vagyunk mindannyian*. A teremtés talán az alkotásnak az a formája, aminek ereje és hatása van. Lehet, hogy más is kilyukadt már ide, Marx jut az eszembe. Szerinte az ember nembeli lény, s mint ilyen, szabad, és képes neme biológiai meghatározottságait meghaladva a természethez egyetemesen viszonyulni, vagyis nem kell halként tengerben élnie, sem mezőn egerésznie. Az ember képes a természetből szabadon alkotni, s egyúttal ebben áll nembelisége lényege, ami megkülönbözteti az állatoktól. Biztos, hogy Marx nem a bibliai nyomvonalon jutott erre, s az is, hogy az összes többi gondolatomat is megfogalmazták már okosabban...” (Székely, 2015, p. 1.)

A Budapesti Design Héten tartott előadásodon³ mindezt így fogalmaztad meg (3. ábra), még egyszerűbben, mint Simon (1996) (ld. 3. kapcsolódási pont: **vezetés = design**)

DIS.CO EXPERT – képzés koncepció

A mai menedzsment- és vezetőképzésekből, valamint gyakorlatból gyakran hiányzik, az olyan menedzser képe, aki ötleteket hoz fel, új tartalmat és formát ad a felmerülő új lehetőségeknek. Menedzserek, vezetők mint formaadók odafigyelnek arra a világra, amelyet az általuk létrehozott vállalkozások is formálnak, és a kézenfekvő, megszokott alternatívákat nem automatikusan és nem szabályként fogadják el (Boland – Collopy, 2004, p. 8.). A designgyakorlat jobb megértése, a design-módszertanok stratégiai eszközként való szervezeti integrálása kell, hogy legyen a menedzsment/vezetőképzés egyik jövőbeli feladata. A designiskolák úgy szintén kell, hogy foglalkozzanak ezzel a kérdéssel, azért, hogy a jövő tervezőit képessé tegyék arra, hogy akár vállalati felső vezetésben részt vegyenek (Buchanan, 2004, p. 54.). Angyal (2011) hívja fel a figyelmet arra, hogy a felsőoktatás számos ponton tanulhat a gaz-

Jó és Jó

DISCO

DESIGNKOMMUNIKÁCIÓ = FEJLESZTÉSBE (FEJLŐDÉSBE) INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ

mi a design?

DESIGN = JÓT CSINÁLNI

mi a kommunikáció?

KOMMUNIKÁCIÓ = JÓT MONDANI

mi a jó minimum szablya?

Ami nekem jó és másnak nem árt!

szubjektív jó = mert a saját érzésem, hogy a mások érdekeit ne vegyem figyelembe
objektív jó = mert a saját érzésem, hogy a mások érdekeit figyelembe vegyem

mi a fejlődés?

Olyan változó (változtatás), ami a lehető legtöbb állandó értékkel bír.

Forrás: Cosovan, 2009

dasági élet modelljeitől. A felsőoktatás mind önmaga szervezésében, de képzései szintjén is meríthet az üzleti élet törvényszerűségeiből, és viheti be az oktatás rendszerébe a jól működő modelleket.

A designkommunikáció DIS.CO EXPERT program, egy átfogó, integráló (transzdiszciplináris és interprofesszionális) szemléletet képvisel, ami megkönnyítheti a problémakeresés, problémafelvetés és tervezés egysé-

3. kapcsolódási pont a menedzsmentirodalommal: vezetés = design

Engineering, medicine, business, architecture, and painting are concerned not with the necessary but with the contingent – not how things are but how they might be – in short with design (Simon, 1996, p. xii., *Sciences of the Artificial*)

A Nobel-díjas közgazdász Herbert Simon művében úgy fogalmaz „legyen az mérnöki tervezői folyamat, orvostudomány, üzlet, építészet vagy festészet nem azzal foglalkozik, hogy mi szükséges, hanem hogy *mi lehetséges* – nem azzal, hogy mi van, hanem azzal, hogy *mi lehet*, – röviden designnal.

A vezető felelőssége nem az univerzum szabályainak felfedezése, hanem az, hogy felelősen cselekedjenek, vagyis jelenlegi helyzeteket, adottságokat jobbra (preferáltakká változtassák), ilyen értelemben a vezető formaadó, aki alakítja a szervezetet és a gazdasági folyamatokat. Ha a vezetők úgy közelítenék meg az őket érő problémákat, ahogy a legjobb designerek (tervezők), akkor az egyes termékek, szolgáltatások, folyamatok sokkal funkcionálisabbak lennének, és képesek lennének arra, hogy a társadalom számára hosszan tartó értékeket hozzanak létre (Boland – Collopy, 2004, p. xi).

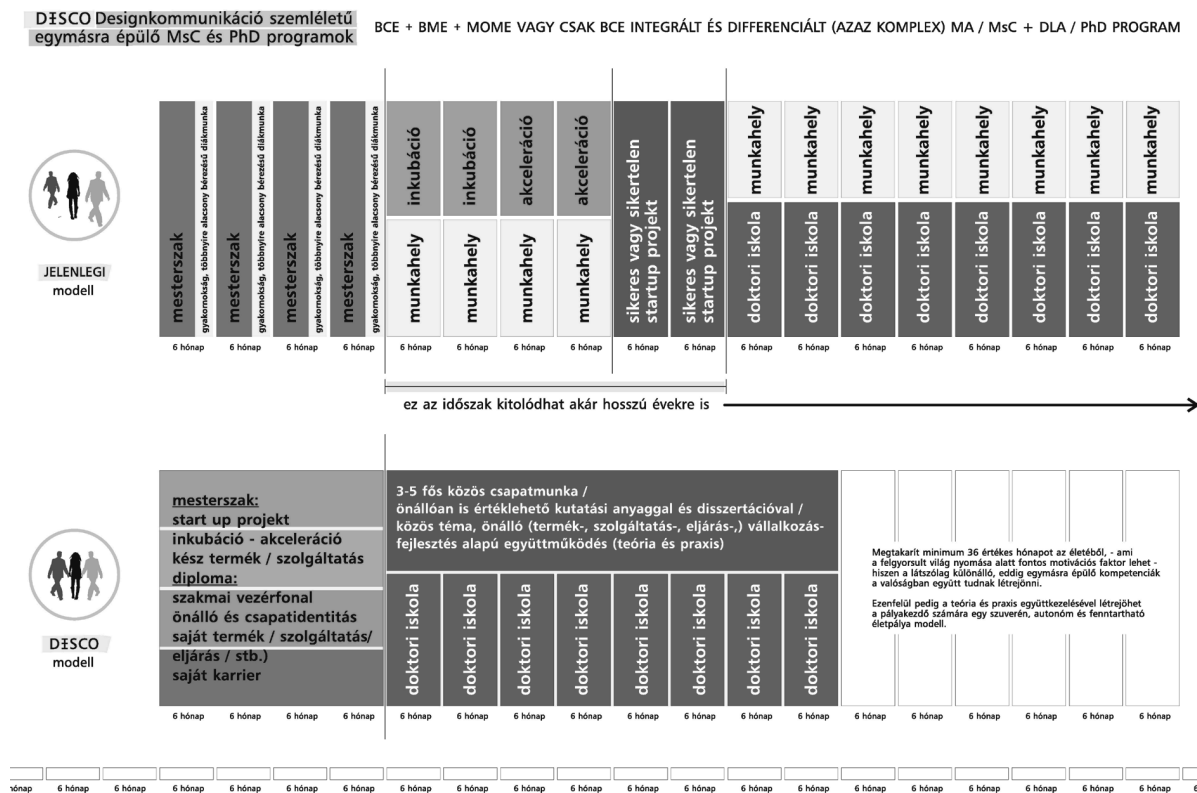
ges kezelését, figyelembe véve a mindenkori megrendelő (ember), gyártó (ember), forgalmazó (ember), fogyasztó (ember) és tervező/alkotó (ember) közös igényeit.

A designkommunikáció DIS.CO EXPERT program, egyben vezetőképzés, ami egy szak-független nyílt program, mely közgazdászok, jogászok, orvosok, mérnökök, designerek együtt és egymástól való tanulására épít. A programban résztvevők konkrét vállalati termékfejlesztéssel kapcsolatos differenciált és integrált, azaz komplex vezetési feladatokat oldanak meg. A program során a különböző területekről érkezők átélnek és elsajátítják, hogy a tervezői/alkotói képesség vezetői lehetőséggel s egyben vezetői felelősséggel jár.

A képzés során a menedzsmentelmélet oldaláról megalapozott vezetői gondolkodásmódot (a ma futó menedzszerképzésekkel ez ma megvalósul) kapcsoljuk össze vállalkozói/alkotói/kreatív szemlélettel (ld. 4. kapcsolódási pont: **vezetői gondolkodás – hazai empirikus kutatások**). A résztvevők az elméleti alapok elsajátítása mellett, egy négy szemeszteren átívelő (saját) vállalkozói projekten dolgoznak: amik lehetnek új működési modellek, új rendszerek, új módszerek, jelenlegi gyakorlatot (konvenciót) újragondoló megközelítések, saját termékek és szolgáltatások fejlesztésének megvalósítása⁴. (4. ábra)

4. ábra

A DIS.CO EXPERT mesterszak/doktori program infógrafikája



Forrás: szerzők

Nemzetközi kitekintésben, a téma legaktívabb kutatói Bolland és Collopy (2004) szerint, ha a vezetők úgy közelítenék meg az őket érő problémákat, ahogy a legjobb designerek (tervezők), akkor az egyes termékek, szolgáltatások, folyamatok sokkal funkcionálisabbak lennének, és képesek lennének arra, hogy a társadalom számára hosszan tartó értékeket hozzanak létre. Bolland és Collopy 2004-ben megjelent könyve óta számos cikk (Wastell, 2014; Brown, 2012a, 2012b; Lee – Brown, 2013), több folyóirat különszám jelent (*Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 No. 1, March 2007; *Organization Studies*, 29(03), 2008) alkotó vezetés, design, mint vezetői tevékenység témakörben. A publikációk legfontosabb közös pontja az, hogy mind az újragondolt képzési formák, gyakorlat és kutatás in-

posztgraduális és doktori képzésekbe, ahol az eredmények valós vállalkozások.

A DIS.CO EXPERT négy féléves POSZTGRADUÁLIS képzés alapvető gazdaság- és társadalomfilozófiai háttérre a MEGISMERÉS függvényében a következő viszonyrendszer felállítására:

ANYAG – ANYAGTALAN viszonya,
TÚLÉLÉS – FENNMARADÁS – FEJLŐDÉS viszonya,

ÁLLANDÓ – VÁLTOZÓ viszonya, melynek egyik tanítható módszere a DESIGNKOMMUNIKÁCIÓ = FEJLESZTÉSBE (FEJLŐDÉSBE) INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ szemlélete (Cosovan, 2009, p. 64.; 67.; 76.).

4. kapcsolódási pont a menedzsmentirodalommal: vezetői gondolkodás – hazai empirikus kutatások

A Vezetéstudomány folyóirat, mint a hazai menedzseri gyakorlatot tudományos megközelítésben vizsgáló médium a vezetői döntéshozatal következő, 2015-ben még aktuálisnak tekinthető szempontjait mutatja be (2007 után megjelent munkák alapján):

A magyar menedzserek racionális döntések kialakítására törekednek, a racionális megközelítés egyértelműen pozitív jelentéstartalommal bír a számukra. *A racionális döntéshozatal ugyanakkor nem jelent egyértelműen jobb teljesítményt egy dinamikus változó üzleti környezetben, sokkal inkább a különböző döntéshozatali közelítésmódok adekvát alkalmazása lenne célravezető.* A jól teljesítő cégek általában aktívabban kommunikálnak érintettjeikkel, és döntéshozatali folyamataikba igyekeznek becsatornázni a különböző érintett csoportok véleményeit, ajánlásait (Paprika, 2008, p. 27.).

Bánfi, Boros és Lovas (2012:2) feltevése szerint *a vállalati vezetők jellemzően innovatívnak tartják magukat, és ez alapján jelentős részük fejlesztéseket tervez a jövőben, amelyhez pályázati forrásokat kívánnak igénybe venni.* A vállalat, a vállalkozások a haszon reményében minden eddiginél jobban arra vannak kényszerítve a globalizált, innovatív piacon és a fogyasztóorientált szerepeik kapcsán, hogy érzékenyen, gyorsan és rugalmasan illesszék tevékenységeiket az őket körülvevő világhoz. *A projektek alapvetően ezt az iterációs funkciót töltik be a szervezetek életében, melynek következtében azonban, ideiglenesen kilépve a napi rutin aspektusából, egy állandó kihívásokkal teli helyzet jöhet létre a projektszervezetben dolgozók számára.* A vezető felelőssége abban áll, hogy felmérve a projektfeladat jellegét, annak megoldására *leginkább alkalmas projektszervezeti formációt* válassza ki az elméleti repertoárból (Jarjabka, 2009, p. 48.). Az alapvető probléma talán a vezetői szemlélettel lehet. Nevezetesen azok a *gondolkodási sémák* (képzetek), amelyek jellemzőek a vezetői gyakorlatra, elsősorban a klasszikus közgazdasági elméletre épülnek, és ebből adódóan a stratégiaalkotás és megvalósítás során is *a saját vállalatra vannak tekintettel, nem számolva a partnerek reakcióival, az életfontosságú üzleti kapcsolatok kölcsönös és interaktív jellegével* (Mandják – Szántó, 2011, p. 14.).

Bakonyi (2014, p. 37.) munkája szerint *a mai vállalati-vezetői döntéshozatal az időben konzervatív, statikus irányba mozdul el:* minél dinamikusabb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál radikálisabb innovációs kezdeményezéseket támogat, időben azonban, a vállalatok (a stabilitásra való törekvésük miatt) a statikusabb stratégiai gondolkodásmód felé mozdulnak el.

tegrált megvalósítására hívják fel a figyelmet. Az általunk megfogalmazott oktatási koncepció küldetése ez, az eddig számos alkalommal megfogalmazott igény, *teória és praxis* együttes képzési és kutatási szintű integrálása.

A gyakorlatban a Bolland és Collopy szerzőpáros mester szintű képzésben és alkalmi hallgatói projektek szintjén valósították meg elképzelésüket a Weatherhead School of Management intézményben (<https://weatherhead.case.edu/departments/design-and-innovation/student-works/>), az általunk bemutatott koncepció túlmutat az idézett példán az *alapkutatást integrálja a*

A képzés alapvetően nem elkülönült tantárgyak, hanem a tanulási, készségelsajátítási célok és a folyamat célok szerint strukturált. A megfelelő tudásanyag átadása több oktató együttes jelenlétével a közgazdaságtan, filozófia, szociológia, pszichológia, menedzsment, marketing, média, művészet, kultúrtörténet és a kreatív területek szakértőivel létrehozott együttműködésre épül, példát mutatva arra, hogy egy sikeres összefogás/vállalkozás ma diszciplínák közötti kollaboráció. A résztvevők jártasságot és készséget szerezhetnek a teljes termékút szimultán, mély együttműködésben és párhuzamos fejlesztésben történő designkommuniká-

ciós szemléletű menedzselésében. Az ismereteknek a művészet, a design által kezdeményezett sokféle párosításával, rendszerezésével kívánjuk tágítani a kreatív

mánus fenomén szintjén. Így hát a DESIGNKOMMUNIKÁCIÓ egy olyan kapcsolatteremtési szemléletet képvisel, amely HÍD-ként jelenik meg a különböző

5. kapcsolódási pont a menedzsmentirodalommal: vállalkozásoktatás az üzleti felsőoktatásban

Csapó (2007, p. 33.) a vállalkozásoktatás három megvalósítási útját hasonlítja össze: a tanári előadást, a szimulált vállalkozást és a valódi vállalkozást. A tantermi előadással kapcsolatban leírja, hogy bár kiválóan tervezhető, a megszokott módon értékelhető, kevés plusz költséggel jár, illeszkedik az órák megszokott rendjéhez – mégis úgy fogalmaz: „úszni nem lehet csak tankönyvből megtanulni” – fontos az elméleti alapok elsajátítása, de ugyanilyen fontos ezek készségszintű alkalmazása. A szimulált vállalkozásokkal kapcsolatban számos előnyt emel ki a szerző: rugalmas, játékos, sokféle készség gyakorlását teszi lehetővé, költségkímélő és kontrollálható, de mégsem a valóság, így a vállalkozói felelősség leértékelődhet. A valódi vállalkozás iskolai keretek között történő létrehozásának kapcsán a következő dilemmákat fogalmazza meg: egyfelől valós feladat, valós vállalkozás működik, és ebben a helyzetben a tanár/oktató feladata, felelőssége újra kell, hogy fogalmazódjon: Miért felel és miért nem? Pluszmunkája hogyan építhető be a fennálló belső értékelési rendszerekbe? A megszokott iskolai rendtől eltérő feladatokat diák és tanár hogyan kezelje?

Szerb és Lukovszki (2013, p. 30.) cikkünkben azt vizsgálták, hogy az egyes vállalkozói tulajdonságok, az egyetemi környezeti tényezők és a családi háttér hogyan hatnak a vállalkozóvá válásra. Eredményeik megerősítik, hogy a vállalkozói tulajdonságok és a családban levő vállalkozó megléte mellett a vállalkozói oktatás is pozitívan befolyásolja a vállalkozási szándékot. A szerzők pozitív kapcsolatot tártak fel az innovációs tevékenységek (új ötletek generálása, új termékek fejlesztése, új cég indítása és a cég sikeres vezetése) és a vállalkozóvá válási szándék között. Szerb & Lukovszki (2013, p. 39.) ugyanakkor kiemelték, hogy a mai magyar felsőoktatási miliő összességében nem igazán támogatja az önálló cég alapítását és a vállalkozási életformát.

A Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központja (KFK) „Vállalkozásbarát egyetem – vállalkozásképes hallgatók” programok keretében pályázati rendszerben olyan induló vállalkozásokat támogattak, melyek üzleti ötlete reális volt. 2006 novemberében tíz támogatott vállalkozásból öt esetben maradtak együtt az alapító tagok, egy esetben eladták a céget, három esetben az alapítók egy része kivásárolta a többieket. Csapó (2010, p. 36.) ekkor még kiemelte, hogy *korlátot jelentett a hallgatók háttére*: elsősorban közgazdászok lévén kevésbé kreatív, technológiaiintenzív, innovatív vállalkozási ötletek megvalósítására nyújtottak be pályázatot. Ugyanakkor a nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy „az innovatív és életképes üzleti elképzelések valószínűsíthetően inkább műszaki, természettudományi és kreatív jellegű tanulmányokból erednek... Ennek nyomán indokolt volt a programot szélesebb körben meghirdetni Budapest minden felsőoktatásban tanuló diákja számára, azaz valódi „interuniversitas” projekt indítása lett a cél” (Csapó, 2010, p. 46.).

Tágra értelmezve a vállalkozói szemlélet mint egyfajta viselkedés- és magatartásforma is elfogadható, ami mindennapi élet bármely területén alkalmazható (Szirmai – Csapó, 2006; Csapó, 2007, p. 31.). Korábbi tapasztalatok azt mutatták, hogy bár a vállalkozási képzésekben részt vevő fiatalok közül nem mindenki választja a vállalkozói pályát, azonban közöttük sokkal magasabb azok aránya, akik később ilyen módon gondoskodnak megélhetésükről, mint azok között, akik nem vettek részt ilyen képzésekben (Csapó, 2007, p. 31.).

értékteremtés vezetési lehetőségeit a digitális kor gazdaságában, társadalmában. (ld. 5. kapcsolódási pont: **vállalkozásoktatás az üzleti felsőoktatásban**)

Zárszó

Még mielőtt összefoglalnánk, tisztáznunk kell egy kifejezést. A design nem egyenlő a formatervezéssel! A formatervezés egy részegysége csupán annak a holisztikus emberi állandónak, amit designnak/dizájnunk hívunk. A design tehát *tervezőművészet, kreatív tervezés, alkotói magatartás*. Ehhez társul a *kommunikáció, a tervezői, alkotói, kreatív kapcsolatteremtés*, úgy az önreflexió (belső párbeszéd), mint az interhu-

diszciplínák és diskurzusok, a társadalom és a gazdaság jelenségei között. A módszerével valósidejű kapcsolatot lehet teremteni oktatás, kutatás és vállalkozás között. Számol az időfaktorral mely túl erős, szerteágazó és objektívnek tűnő a digitális (majd várhatóan a) konceptuális kor kontextusában. Az IDŐ kíméletlenül befolyásolja életünket, de legfőképpen az Y és Z generáció számára okoz sokszor nehezen kezelhető problémákat. A *multitasking* generáció olykor túlzottan fájdalmasan éli meg, hogy tanulnia kell a munka rovására és dolgoznia kell a tanulás rovására, hiszen az időfaktor – lássuk be – nem mindig multitasking kompatibilis.

Célunk nem az, hogy a néha örületbe kergető gyorsaságot fokozzuk, vagy kényszeresen lassítani próbáljuk azt, hanem a szakmai ÉLETPÁLYA optimalizálása (lsd. infógrafika), ahol nem teszünk minőségi különbséget differenciált és integrált gondolkodás között, ahol jut idő a tanulásra, a kutatásra, munkára (karrierre, vállalkozásra), az együttműködésre és a személyes identitásra is, jut idő a pihenésre, a be- és kitekintésre, egy szóval *sokmindenre*, amire a *reneszánsz komplexitás korában* talán újra szükségünk van (lesz), mindezt az Állandó – Változó / a Túlélés – Fennmaradás – Fejlődés / az Anyag – Anyagtalan viszonyrendszerében.

HD: Mit kérdezzünk majd az első jelentkezőktől?

CA: Elhiszi magáról azt, hogy ő egy alkotó/tervező kreatív ember? Gondolt-e így valaha magára, és ha igen, akkor arra, amire gondolt, azt képes lesz megvalósítani már az egyetemi évei alatt?

HD: És mit mondanak majd a 4. félév végén? Miben lesznek mások?

CA: Abban lesznek mások, hogy az elcsépelet – „yes we can” – szlogen szakmai életük eme korai szakaszában is értelmet kap. És a közhely valósággá válik, pontosabban a közhely valódi értelmet nyer. És te, mit gondolsz arról, hogy ennek a designkommunikációs (kreatív tervező/alkotó centrikus) gondolkodásnak mennyire van létjogosultsága hosszú távon, akár a teljes egyetemi képzésben és szemléletben?

HD: Azért van a designkommunikációs tervezői gondolkodásnak alapvető helye egy üzleti iskola képzései között, mert egy új innovatív szemléletet ad a résztvevőknek: analitikus, racionális döntéshozói készségek mellett aktív, alkotó cselekvőkké, tervezőkké teszi őket, és így, kerüljenek végül start-up vállalkozói vagy felsővezetői szerepkörbe sokkal kreatívabb, nemcsak a rendelkezésükre álló keretekben gondolkodó, bátor vezetők lesznek. Az üzleti és nem üzleti végzettségűek együttes tanulása a magukat autonóm alkotóként azonosító résztvevőket pedig várakozásaim szerint pragmatikusabb és racionálisabb cselekvőkké teszi. Ebben a képzésben a kreativitás, nemcsak mint megkerülhetetlen fogalom jelenik meg, hanem a posztgraduális és doktori programok résztvevői kreatívan cselekvő vezetőkké, vállalkozókká, tervezőkké és kutatókká válnak.

Lábjegyzet

¹ <http://www.zeneszoveg.hu/dalszoveg/2216/ganxsta-zolee-es-a-kartel/ki-a-fasz-a-gyerek-zeneszoveg.html>

² <https://youtu.be/4gYFZnT4-Ds>

³ <http://designhet.hu/2013/disco-budapesti-corvinus-egyetemen.html>

⁴ A DIS.CO EXPERT képzési koncepció kidolgozásában köszönettel tartozunk Fehér Péter és Michalkó Gábor tervező-vezetőknek kreatív támogatásukért, és közvetlen kollégáinknak, Cseh Szilviának, Csordás Tamásnak,

Markos-Kujbus Évának, Faludi Juliannának és Varga Ákosnak elképzeléseink korlátjait kifejező konstruktív hozzászólásukért.

Felhasznált irodalom

- Angyal Á. (2011): Mit tanulhat a felsőoktatás a gazdasági élettől? in: Dobák Miklós – Bakacsi Gyula – Kiss Csaba (szerk.) (2011): *Stratégia és menedzsment: Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére*. Budapest: BCE, Vezetéstudományi Intézet (ISBN:978-963-503-445-1): p. 9-20. http://www.researchgate.net/profile/Gyula_Bakacsi2/publication/270821773_Strategia_es_menedzsment_Tanulmányok_Balaton_Károly_tiszteletére/link/550d7c440cf2752610991004.pdf (letöltés dátuma: 2015. november. 08.)
- Bakonyi Z. (2014): Miként befolyásolják a stratégiai gondolkodásmódok a vállalat innovativitását? *Vezetéstudomány*, 45. évf., 6. sz.: p. 37-48.
- Bánfi T. – Boros Á. – Lovas A. (2012): Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai (Managers' innovation sensitivity, approach, and purposes – experience of a survey). *Vezetéstudomány*, 43 (3): p. 2-18.
- Boland, R. J. – Collopy, F. (2004): Design Matters for Management. in: Boland, R. J. – Collopy, F. (eds.) (2004): *Managing as designing*. Stanford, Ca: Stanford University Press: p. 3-18.
- Brown, S. (2012a): Wake up and smell the coffin: An introspective obituary. *Journal of Business Research*, 65: p. 461-466.
- Brown, S. (2012b): I have seen the future and it sucks: reactionary reflections on reading, writing and research. *European Business Review*, Vol. 24 Iss 1.: p. 5-19.
- Brown, S. – Reid, R. (1997): Shoppers on the verge of a nervous breakdown. in: Brown, S. – Turley, D. (eds.): *Consumer research: Postcards from the edge*. London: Routledge: p. 79-149.
- Brown, T. (2008): Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6): p. 84-93.
- Buchanan, R. (2004): Management and Design: Interaction Pathways in Organizational Life. in: Boland, R. J. – Collopy, F. (eds.): *Managing as designing*. Stanford, Ca: Stanford University Press: p. 54-63.
- Cosovan A. (2009): DISCO. Budapest: Co&Co Communication. http://issuu.com/cosovan/docs/ca_disco_web
- Cosovan A. (2015): A közhely fenntartható identitása. in: German Kinga (szerk.): *Sustainable Identities – Fenntartható identitások*. Budapest: Velencei Biennálé Nemzeti Biztosítási Iroda, Ludwig Múzeum: p. 94-99.
- Csapó K. (2010): Vállalkozásoktatás korszerű hazai kísérletei a Budapesti Corvinus Egyetemen. Vállalko-

- zás Innováció. 4. évfolyam, 1. szám: p. 33-51. <http://www.ejam.hu/sites/default/files/kepek/pdf/Archivum/04Csapo.pdf>
- Csapó K. (2007): Vállalkozásoktatás diákvállalkozásokon keresztül: Tapasztalatok a Budapesti Corvinus Egyetemről. *Vezetéstudomány*, ISSN 0133-0179. (38. évf.), 4. sz.: p. 30-42.
- Csikszentmihályi Mihály (2008): *Kreativitás. A Flow és a felfedezés, avagy a találmányosság pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Dobák M. – Hortoványi L. – Szabó Zs. R. – Taródy D. (2011): From Instinctive To Professional Entrepreneurship. in: Dobák Miklós – Bakacsi Gyula – Kiss Csaba (szerk.) (2011): *Stratégia és menedzsment: Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére*. Budapest: BCE, Vezetéstudományi Intézet. (ISBN:978-963-503-445-1): p. 109-126. http://www.researchgate.net/profile/Gyula_Bakacsi2/publication/270821773_Strategia_s_menedzsment_Tanulmányok_Balaton_Károly_tiszteletre/link-s/550d7c440cf2752610991004.pdf
- Eisner, E. (1985): *The Art of Educational Evaluation: A Personal View*. London: Falmer
- Gyulavári, T. – Mitev, A. – Neulinger, Á. – Neumann Bódi, E. – Simon, J. – Szűcs, K. (2014): *A marketingkutatás alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Horváth D. – Mitev A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
- Horváth D. – Csordás T. – Mitev A. – Móricz É. – Végh Z. – Szpisák T. (2015): Video-produkciós projektek a marketingoktatásban. in: Bíró-Szigeti Szilvia – Petruska Ildikó – Szalkai Zsuzsanna – Kovács István – Magyar Mária (szerk.) *Marketing hálózaton innen és túl: Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciájának tanulmánykötete* (ISBN:978-963-313-189-3): p. 9-15.
- Jarjabka Á. (2009): A modern projektszervezetek vezetéselméleti összevetése. *Vezetéstudomány*, 40. évf., 7-8. sz.: p. 36-48.
- Lee, N. – Brown, S. (2013): Occupy Academia! A dialectic dialogue. *Social Business*, 3(3): p. 225-242.
- Malhotra, N. K. – Simon, J. (2008): *Marketingkutatás*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Mandják T. – Szántó Z. (2011): Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modellje. És ez miért lehet fontos a vállalati vezetők számára? *Vezetéstudomány*, 42. évf., 1. sz.: p. 5-16.
- Martin, R. (2007): How Successful Leaders Think. *Harvard Business Review*, 85(6): p. 60-67.
- Pink, D. H. (2009): *A megújult elme. Használd az agyad jobbik felét!* Budapest: HVG Könyvek
- Simon, H. A. (1996): *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: MIT Press
- Silverstein, M. J. – Fiske, N. (2003): Luxury for the Masses. *Harvard Business Review*, 81(4): p. 48-57.
- Szerb L. – Lukovszki L. (2013): Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a GUESSS-felmérés adatai alapján – Kik is akarnak ténylegesen vállalkozni? *Vezetéstudomány*, 44. évf., 7-8. sz.: p. 30-40.
- Székel K. (2015): *Mindenki egy kicsit. Évvégi dolgozat*. Budapest: Moholy Nagy Művészeti Egyetem
- Szirmai P. – Csapó K. (2006): *Gyakorlati vállalkozásoktatás – Diákvállalkozások támogatása a Budapesti Corvinus Egyetemen. Új Pedagógiai Szemle*, 10. évf., 4. sz.: p. 72-83.
- Wastell, D. (2014): Archaios: A Dialogue Between Socrates and a Novice Manager on the Relevance of Design to Management Practice and Education. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4): p. 641-652.
- Zaleznik, A. (1992): Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 70(2): p. 126-135.
- Zoltayné Paprika Z. (2008): Elemzés és megérzés: a racionalitás és az intuíció szerepe a döntéshozatalban. *Harvard business review*, 10. évf., 3. sz.: p. 26-35.

S. GUBIK Andrea – FARKAS Szilveszter

A KARRIERMOTÍVUMOK VÁLTOZÁSÁNAK HATÁSAI A MAGYARORSZÁGI HALLGATÓK VÁLLALKOZÁSINDÍTÁSI ELKÉPZELÉSEINEK ALAKULÁSÁRA

A magyar felsőoktatásban tanulók a jövő sikeres vállalkozói lehetnek, ezért nagyon fontos feltérképezni elképzeléseiket a vállalkozásindításról, és meghatározni, hogyan lehet ezeket kedvező irányba elmozdítani. Magyarország 2006-ban csatlakozott a Szt. Gallen-i Egyetem (Svájc) által koordinált GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) kutatáshoz, amely a hallgatók vállalkozásindítással kapcsolatos elképzeléseit és vállalkozási tevékenységét kérdőíves adatfelvétel segítségével vizsgálja. A cikk négy adatfelvétel eredményeit felhasználva arra vállalkozik, hogy bemutassa a hallgatók karrierelképzeléseinek legjellemzőbb vonásait és a 2006 óta kibontakozó változások vállalkozásindítási elképzelésekre gyakorolt hatásait.¹

Kulcsszavak: vállalkozás, vállalkozásoktatás, vállalkozói attitűd, karrier, felsőoktatás

A vállalkozóvá válás és a vállalkozói tevékenység ösztönzése kiemelt gazdaságpolitikai kérdés a munkahely-teremtésre és a gazdasági növekedésre gyakorolt hatásuk miatt. A fiatal korosztály kiemelkedően magas munkanélküliségi rátájának csökkentésére szintén a vállalkozói tevékenység lehet az egyik megoldás (Eurofound, 2015). Számos kutatás foglalkozik a fiatalok vállalkozóvá válásának ösztönzésével. A GEM (Global Entrepreneurship Monitor) a 18-34 évesek vállalkozói hajlandóságát elemezve arra a következtetésre jutott, hogy ez a korosztály 1,6-szer magasabb vállalkozói hajlandóságot mutat, mint az idősebb generáció (Schot et al., 2015). A ténylegesen vállalkozást indítók aránya ugyanakkor messze elmarad ettől, ráadásul a korcsoport vállalkozásainak túlélése alacsonyabb, mint az idősebbek által indított vállalkozásoké (OECD, 2015). A túlélő vállalatok azonban növekedésorientáltabbak, az Eurostat Factors of Business Success kérdőíves felmérésének eredményei szerint a 30 év alattiak vállalkozásai több, mint kétszeres növekedést mutattak a vizsgált 3 éves időszak alatt, míg a 40 év felettiak mindössze 131 százalékos átlagos növekedést értek el (Schrör, 2006).

A felsőfokú végzettséggel rendelkezők nagyobb arányban hozzák létre vállalkozásaikat magasabb hozzáadott értéket előállító ágazatokban (pl. high-tech

iparágak), magasabb alaptőkével alapítják meg vállalkozásukat (Richert – Schiller, 1994, hivatkozva: Lüthje – Franke, 2002).

Autio (2005) továbbá megállapítja, hogy érdemi növekedési potenciállal rendelkező vállalkozásokat leginkább a jó anyagi körülmények között élő, magasan képzett és egy jó üzleti lehetőség megvalósítása érdekében vállalkozó fiatalok hoznak létre. Azaz a jelenleg felsőfokú tanulmányaikat folytatók a jövő sikeres vállalkozói lehetnek. Az elkövetkező évek gazdasági növekedése és munkahely-teremtése szempontjából is meghatározó ezért, hogy milyen karrierelképzelései vannak az egyetemi, főiskolai hallgatóknak, sikeres vállalkozókká válhatnak-e, ösztönözhető-e ilyen irányú döntés meghozatalára?

A cikk célja, hogy megvizsgálja, hogyan változtak a felsőoktatásban részt vevő fiatalok karrierelképzelései az elmúlt közel tíz év alatt, és ezek milyen hatással vannak a vállalkozásindítási elképzeléseikre. Az elemzés során a GUESSS-felmérések (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, <http://guesssurvey.org>) adatbázisaira támaszkodunk, az adatokat SPSS-programcsomag segítségével elemezzük. A GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey)² egyetemisták megkérdezésével a hallgatók vállalkozásindítással kapcsolatos elképzeléseit és

a vállalkozási tevékenységét vizsgálja. A vállalkozásindítási folyamat mélyebb megértése érdekében elemzi a hallgatók karrierelképzeléseit a diploma megszerzése után és néhány év elteltével, a családi és saját vállalkozásokat, valamint a jövőbeli vállalkozási terveket. Szisztematikus és hosszú távú vizsgálatokkal segít felderíteni azokat a folyamatokat és tényezőket, amelyek döntőek lehetnek a vállalkozásindítási szándék alakulásában. (Farkas – Gubik, 2013).

Személyiségjegyek és vállalkozói hajlandóság

Számos szociológiai, szociálpszichológiai munka foglalkozik a mai fiatalok személyiségjegyeinek sajátosságaival, az egyes generációk közötti eltérések megvilágításával és okainak keresésével. Gyakran találkozunk a mai fiatalok kapcsán az y generáció elnevezéssel, amellyel általában az 1980-as és '90-es években születetteket jelölik. Az ezt követően születetteket z generációnak nevezik. Hagyományosan a generációt a szülők és utódaik születése közötti átlagos időintervallumként határozták meg. Napjaink generációit inkább szociológiai, mint biológiai értelemben érdemes definiálni. A generáció azonos időszakban született személyek csoportjára vonatkozik, akik összehasonlítható életkorban és életszakaszban vannak (McCrindle – Wolfinger, 2009).

Az elmúlt néhány év során a felsőoktatásban hallgató fiatalok az y és a z generáció képviselői. A korábbi generációktól eltérő személyiségjegyeik a munka világában is kihívást jelentenek. Hogy mit várnak el leendő karrierjüktől, meghatározza, hogy hogyan szólíthatók meg leendő munkáltatóik által, hogy hogyan motiválhatók, milyen munkakörülmények között teljesítenek a leginkább jól. Meghatározza továbbá azt is, hogy szeretnének-e saját vállalkozást indítani, mire szeretnének vállalkozni, és milyen esélyük van a sikerre.

Alapvető igényük a kreatív környezetre és jó alkalmazkodóképességük olyan tulajdonságok, amelyek kedvezőek lehetnek egy leendő vállalkozó számára is. Ugyanakkor kevés igényük van az alapos tudás megszerzésére, motiválatlanok, szétszórtabbak. Ez utóbbi tulajdonságok egyértelműen a sikeres vállalkozás kerékkötői

lehetnek

Életmódjuk internetalapú, rengeteg információval birkóznak meg nap, mint nap, ami új típusú feldolgozási megoldásokat igényel a részükről. A vizualizáció, a kézzelfoghatóság előtérbe kerül az olvasással, adatfeldolgozással szemben. A digitális világgal való összefonódásuk következtében a sebesség életük meghatározó részévé válik, bárminek azonnal utánanéznék, egyszerre több dolog között osztják meg figyelmüket. Ez sokszor a pontosság és elmélyültség rovására történik (Lerf, 2014), ugyanakkor képessé is teszi őket, hogy a hiányzó ismereteiket (például a vállalkozásvitellel kapcsolatban) gyorsan pótolják.

Miközben csökken a személyes kommunikáció iránti igényük, az interakciók, társas kapcsolatok meghatározók maradnak számukra. A kommunikáció módja azonban kihat arra, hogy hogyan fogalmazzák meg mondanivalójukat és arra is, hogy milyen felelősséget vállalnak döntéseikért. Ezek a tulajdonságok visszaköszönhetnek üzleti kapcsolataikban is.

A korábbi generációknál tudatosabban törekszenek a munka és magánélet egyensúlyára (Tari, 2010). Alkalmazottként eltérő elvárásokat támasztanak, mint idősebb kollégáik, túlzott magabiztosság, önbizalom jellemzi őket, amely gyorsan beteljesülő karrierelvárásokkal és alacsony fokú elköteleződéssel jár együtt (Ferincz – Szabó, 2012). Ugyanez a magabiztosság és önbizalom vezetheti el őket a vállalkozói pályára is, ahol azonban adminisztratív és szakmai jártasságra is szükségük van a sikeres működéshez. Ebben az oktatási rendszer, elsősorban a felsőoktatás nagy szerepet vállalhatna, ha a szakmai ismeretek mellett a vállalkozási ismeretek is egyre nagyobb arányban jelennének meg képzési területtől függetlenül, főképpen, ha ez olyan formában történne, amely a mai fiatalok számára a leginkább befogadható (Imreh-Tóth, 2015; Borsi – Dőry, 2015).

Az adatfelvételek

A GUESSS-adatfelvételekre általában két évente kerül sor. Az első lekérdezés 2003-ban történt, ekkor még csak két ország részvételével. Az 1. táblázat mutatja a

1. táblázat

A kutatásban részt vevő országok és hallgatók száma

Év	Részt vevő országok száma	Kérdőívet kitöltő hallgatók száma	A kutatás címe
2003	2	..	START
2004	2	5000	International Survey on Collegiate Entrepreneurship (ISCE)
2006	14	37000	International Survey on Collegiate Entrepreneurship (ISCE)
2008	19	63000	Global Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS)
2011	26	93000	Global Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS)
2013	34	109000	Global Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS)

Forrás: <http://www.guesssurvey.org/>

VEZETÉSTUDOMÁNY

kutatás nemzetközivé válását és a megkérdezettek számának alakulását. A legutolsó adatfelvétel 2013-ban volt, ekkor már 34 ország bevonásával folyt a kutatás. A 2013. évi, 5. felmérésben összesen 109.000 hallgató vett részt 759 felsőoktatási intézményből. A kutatás módszertani kérdéseivel Farkas – Gubik (2013) foglalkozik.

A kutatásban részt vevő országok és egyetemek köre folyamatosan bővül, elsősorban a téma aktualitásának köszönhetően. A kérdőív ugyanakkor bizonyos kérdés-csoportokat tekintve állandó, ami lehetőséget ad a fo-

lyamatok időbeli változásának nyomon követésére és az ezek mögötti mozgatórugók megértésére.

Magyarország 2006-ban csatlakozott a kutatáshoz, így már négy adatfelvétel adatbázisa áll rendelkezésre, amiknek köszönhetően közel tíz év változásait elemezhetjük a kérdőív visszatérő kérdései segítségével.

A 2. táblázat a magyarországi résztvevők megoszlását tartalmazza a válaszadók felsőoktatási intézménye szerint.

2. táblázat

A GUESSS-felmérések során beérkezett kérdőívek felsőoktatási intézmények szerint

Felsőoktatási intézmény neve	2013	2011	2008	2006
BME – Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem	10	5	57	387
BCE – Budapesti Corvinus Egyetem	1678	201	502	543
SZE – Széchenyi István Egyetem	134	681	499	345
DE – Debreceni Tudományegyetem	5	538	1407	239
ME – Miskolci Egyetem	627	620	1047	410
PTE – Pécsi Tudományegyetem	785	757	3124	656
SZTE – Szegedi Tudományegyetem	128	254	1044	315
PE – Pannon Egyetem	396	1	165	362***
KE – Kaposvári Egyetem	-	38	243	-
NYME – Nyugat-magyarországi Egyetem	684	291	125	-
ELTE – Eötvös Lóránd Tudományegyetem	17	175	877	-
SZIE – Szent István Egyetem	540	166	87	-
BGF – Budapesti Gazdasági Főiskola	1630	620	324	-
BMF – Óbudai Egyetem	5	5	26*	-
DF – Dunaújvárosi Főiskola	224	158	491	-
KRF – Károly Róbert Főiskola	7	97	40	-
ÁVF – Általános Vállalkozási Főiskola	3	147	134	-
GDF – Gábor Dénes Főiskola	1	182	61	-
EJF – Eötvös József Főiskola	80	65	188	-
BKF – Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola	2	1	-	-
KJF – Kodolányi János Főiskola	247	423	42	-
EDUTUS – Edutus Főiskola	87	145	400	-
SE – Semmelweis Egyetem, ETK	208	65	-	-
NYF – Nyíregyházi Főiskola	268	-	-	-
KF – Kecskeméti Főiskola	486	-	-	-
EKF – Eszterházy Károly Főiskola	351	-	-	-
ZSKF – Zsigmond Király Főiskola	153	-	-	-
SZF – Szolnoki Főiskola	62	-	-	-
Egyéb	27	42	483	89
Összesen	8839	5677	11366	3346

Forrás: GUESSS 2006, 2008, 2011 és 2013-as adatbázisok

* Budapesti Műszaki Főiskola néven; ** Modern Üzleti Tudományok Főiskolája néven; *** Veszprémi Egyetem

Az időbeli összehasonlítást megnehezíti, hogy az egyes évek mintáinak alapjellemzői némileg eltérnek.

koznának, erre két magyarázat is adódik. Egyrészt jóval több gazdasági jellegű tárggyal találkoznak képzésük

3. táblázat

A GUESSS magyarországi adatbázisok legfontosabb jellemzői

	2006	2008	2011	2013
Beérkezett válaszok száma	3 346	11 366	5 677	8 839
Nem (%)				
Férfi	51,6	38,6	40,6	42,6
Nő	48,4	61,4	59,4	57,4
Képzési szint (%)				
BSc	40,5*	78,9	85,2	80,5
MSc	58,7*	19,2	13,4	15,7
Egyéb (PhD, Posztdoktori)	1,2	2,0	1,4	3,8
Képzési terület (%)				
Gazdasági/üzleti	50,8	14,7	46,3	41,5
Természettudományi	37,1	33,7	36,8	35,5
Társadalomtudományi	12,1	47,8	16,9	16,2
Egyéb	-	3,8	-	6,8

*A magyar felsőoktatási rendszer egyik legjelentősebb átalakítása 2006-hoz köthető. A bolognai rendszer bevezetése és a hagyományos rendszer együttélése jelentős bonyodalmat okozott a válaszadás során az alap- és mesterszakos besorolásban, illetve a gazdasági/üzleti képzés társadalomtudományi besorolásakor 2008-ban.

A 3. táblázat az egyes évek adatfelvételeinek legfontosabb jellemzőit mutatja be.

Karriertervek és a legfontosabb befolyásolók 2013-ban

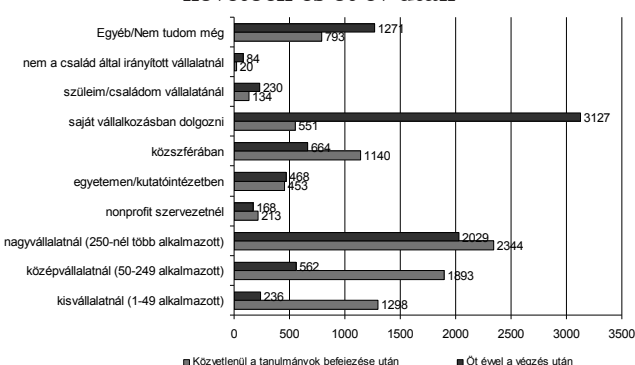
A kérdőív egyik kérdéscsoportja a hallgatók karrierelképzeléseit vizsgálta, ez a kérdéscsoport valamennyi kérdőív része és így az időbeli összehasonlítás fontos mérföldköve.

Az 1. ábra jól mutatja, hogy 2013-ban a válaszadók zöme az alkalmazotti létet preferálja (62,6 százalék), ezen belül is leginkább a nagyvállalati foglalkoztatás vonzó számukra. Ezt a közsféra követi, itt szeretne elhelyezkedni a válaszadók közel 13 százaléka. A saját vállalkozás vonzereje közvetlenül a felsőoktatási tanulmányok befejezése után rendkívül kicsi. Öt évvel a végzést követően azonban megváltozik a helyzet, a saját vállalkozást tervezők aránya 35,4 százalékra emelkedik, jórészt a kis- és középvállalati foglalkoztatás és a közsféra rovására.

A karrierelképzelésekben jellegzetes eltérések figyelhetők meg nemek szerint, a férfiak vállalkozói hajlandósága magasabbnak bizonyult a végzést követően és öt évvel a végzés után is. Ezek az eltérések valamennyi korábbi adatfelvétel során megfigyelhetők.

A képzési terület is fontos meghatározója az elképzeléseknek (Szerb – Márkus, 2007; Gubik, 2014). A gazdasági/üzleti területen tanulók nagyobb arányban vállalkozni szeretnének, erre két magyarázat is adódik. Egyrészt jóval több gazdasági jellegű tárggyal találkoznak képzésük

1. ábra
A karrierelképzelések alakulása a tanulmányokat követően és öt év után



során, amely az érdeklődésüket felkeltheti és a magabiztosságukat növelheti, másrészt a választott területük jövőbeli vállalkozói szándékuk eredménye is lehet, például a családi vállalkozás átvételének tervezése miatt.

A korábbi kutatási eredmények arra utalnak, hogy a családi háttér meghatározó tényező a vállalkozói elképzelések alakulásában (Gubik, 2013; Gubik – Farkas, 2014; Reisinger, 2013). Azok a fiatalok, akik vállalkozói klímában nőttek fel, nagyobb eséllyel válnak maguk is vállalkozóvá. Ugyanezt az összefüggést a 2013-as adatbázis alapján is meg tudjuk erősíteni: a vállalkozni szeretők aránya a végzést követően és öt évvel a végzés után is magasabb, mint a tanulmányok befejezése után.

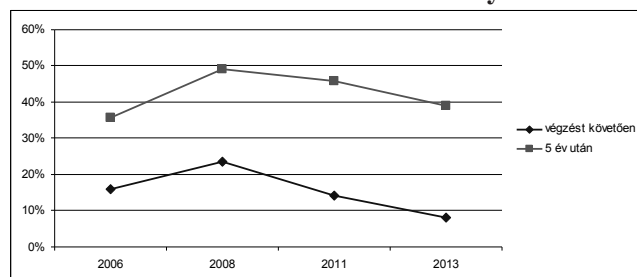
zói családi háttérrel rendelkező hallgatók 8,2 százaléka, az erről beszámolni nem tudó hallgatók mindössze 5,4 százaléka szeretne saját vállalkozást közvetlenül tanulmányai befejeztével. Öt év elteltével a családi vállalkozói háttérrel rendelkezők 42,2, a nem rendelkezők 32,6 százaléka szeretne vállalkozni, azaz a családi vállalkozói klíma befolyásoló ereje megmarad. Itt nem csupán a családi vállalkozás átvételének hatását találjuk, hiszen a szülői vállalkozói háttérrel rendelkezők mindössze 5,2 százaléka biztos abban, hogy átveszi a családi vállalkozást egy napon. Sokkal inkább a vállalkozói lét természetessé válásának és a vállalkozói személyiségjegyek nagyobb valószínűséggel való kialakulásának eredménye ez az eltérés.

A vállalkozói hajlandóság változása 2006-2013 között

A továbbiakban csak a vállalkozásindítási elképzeléseket vizsgáljuk. Az ismétlődő adatfelvételeknek köszönhetően lehetőség nyílt a vállalkozói hajlandóság időbeli alakulásának megfigyelésére is. Az alábbi ábrák a vállalkozást tervezők arányát mutatják az összes válaszadó százalékában. A 2. ábrán láthatjuk, hogy vállalkozói kedv 2008-ban megugrott a megkérdezett hallgatók körében mind a végzést követően, mind pedig öt év elteltével. 2008 után azonban a vállalkozói kedv csökkenése figyelhető meg, 2013-ban a 2006-os érték csaknem felére esik vissza a végzést követő tervezett vállalkozások aránya.

2. ábra

A karrierelképzelések alakulása 2006-2013 között – vállalkozást tervezők aránya



Több oka lehet a visszaesésnek, amelyek közül kettőt emelünk ki. Az első a 2007-ben kezdődő pénzügyi válság. Jól láthatjuk a 2. ábrán, hogy a vállalkozói kedv drasztikusan csökken 2008-tól fogva. Noha a válság 2007-ben kezdődött, kétséges, hogy hallgatóinkban tudatosodhatott a válság ténye és annak lehetséges következményei a 2008-as megkérdezés idejére. Megítélésünk szerint ez a hatás csak a 2011-es felvételkor jelentkezik.

A felsőoktatási környezet és a közösség véleményformáló hatása jobban magyarázza a változást. A fel-

sőoktatás hagyományosan nem támogatja lelkesen a hallgatói vállalkozásindítást (az oktatóit sem). A vállalkozók társadalmi rangja eredendően alacsony, így a közösség felől érkező vélemények szintén nem ösztönzik a hallgatói vállalkozások születését. A válság ezeket a negatívumokat tovább erősítette.

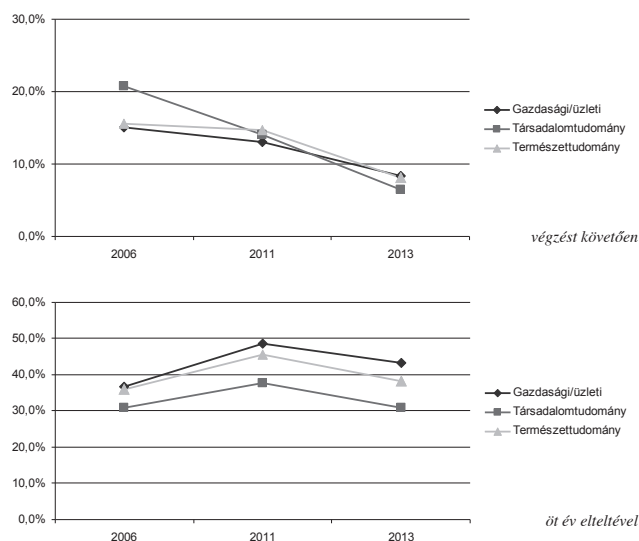
A következőkben azt vizsgáljuk meg, hogy a képzési terület, a nem és a családi vállalkozói háttér szerinti eltérések hogyan alakultak az elmúlt négy adatfelvétel során, majd megvizsgáljuk a hallgatók karriermotivumait az egyes években. Célunk beazonosítani azokat a változásokat, amelyek a vállalkozásindítási elképzelések alakulására érdemi hatást gyakorolhatnak.

A képzési terület szerinti eltérések

A következő ábrák azt szemléltetik, hogy milyen eltérések jellemzőek képzési területenként a vállalkozói hajlandóság alakulásában. A közvetlenül a tanulmányok befejeztével adódó vállalkozó kedv drasztikusan csökkent a vizsgált időszakban képzési területtől függetlenül. Öt év elteltével optimistábban látják a vállalkozás valószínűségét a megkérdezett hallgatók, valamennyi képzési terület esetében magasabb vállalkozói kedvet találunk, ugyanakkor nyílik az olló: szignifikánsan magasabb a gazdasági/üzleti területen hallgatók vállalkozói hajlandósága, ezt a természettudományi terület követi. (Lásd 3. ábra)

3. ábra

A vállalkozást tervezők aránya képzési területenként



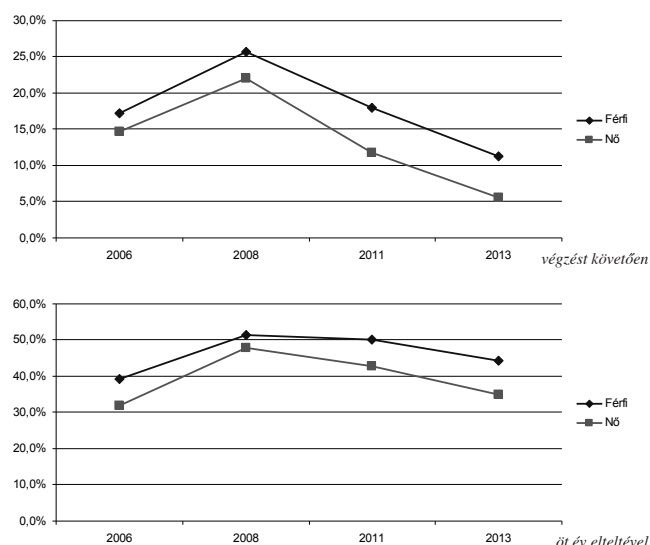
Nemek szerinti eltérések

A férfiak vállalkozói kedve minden vizsgált időszakban meghaladta a nők vállalkozói kedvét, az egyes éveket tekintve lényegi eltéréseket nem figyelhetünk meg, az-

zal a megjegyzéssel, hogy a nemek közötti különbség 2008 után növekedett. A jövőre vonatkozóan fontos lehet az a tény, hogy a végzést követő vállalkozói kedv csökkenése jelentősebb, mint a végzést követő öt évre vonatkozó várakozás. (Lásd 4. ábra)

4. ábra

A vállalkozást tervezők aránya nemek szerint



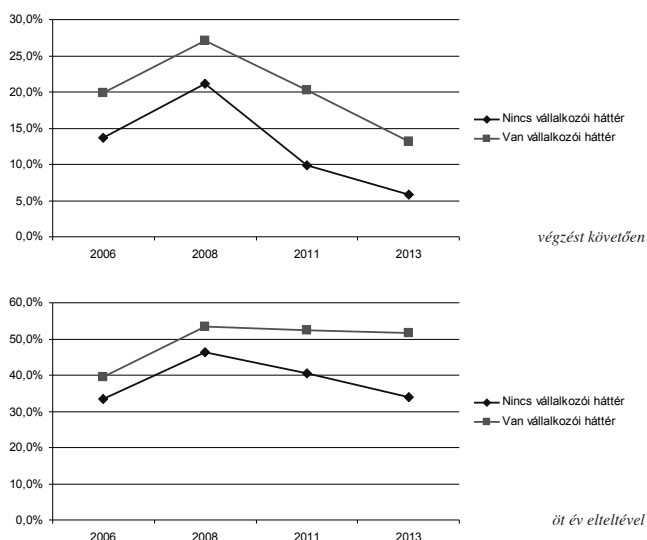
Családi vállalkozói háttér szerinti eltérések

A családi vállalkozói háttér jelentősége minden adatfelvétel során meghatározónak bizonyult. A változó magyarázó ereje ugyanakkor évről évre nagyobb, a válaszok alapján úgy tűnik, hogy egyre meghatározóbb a saját vállalkozással összefüggő döntés meghozatalában, hogy vállalkozói környezetben nőnek-e fel a fiatalok. Főként az öt évvel a végzés utáni időszakban igaz ez a

tendencia, ahol láthatóan egyre nagyobbak az eltérések a változó szerint. (lásd 5. ábra)

5. ábra

A vállalkozást tervezők aránya családi vállalkozói tapasztalatok szerint



A 4. táblázat a három vizsgált változó (nem, képzési terület és családi vállalkozói minta) karrierelképzelésekre gyakorolt hatásának nagyságát mutatja. A karrierelképzeléseket itt bináris változóként vizsgáltuk (1: nem vállalkozói karrier [alkalmazotti és egyéb válaszok], 2: vállalkozói karrier). Láthatjuk, hogy a képzési terület végzést követő karriertervekre gyakorolt hatásától eltekintve valamennyi esetben gyenge szignifikáns kapcsolat figyelhető meg. A két utolsó felmérésben a családi vállalkozói minta szerepe jelentősebbé vált, ahogy azt az 5. ábra is sugallja. Mindhárom változó szignifikáns hatást gyakorol a hallgatói elképzelésekre, de együttes magyarázóerejük sem haladja meg az 5 %-ot.³

4. táblázat

A vizsgált változók és a karrierelképzelések összefüggése

	2013		2011		2008		2006	
	Végzést követően	5 év után	Végzést követően	5 év után	Végzést követően	5 év után	Végzést követően	5 év után
Nem	0,103 (0,000)	0,093 (0,000)	0,086 (0,000)	0,072 (0,000)	0,041 (0,000)	0,035 (0,000)	0,035 (0,000)	0,077 (0,000)
Képzési terület	0,025 (0,129)	0,089 (0,000)	0,022 (0,245)	0,073 (0,000)	0,009 (0,828)	0,069 (0,000)	0,051 (0,012)	0,038 (0,086)
Családi vállalkozói háttér	0,123 (0,000)	0,164 (0,000)	0,147 (0,000)	0,117 (0,000)	0,069 (0,000)	0,068 (0,000)	0,082 (0,000)	0,063 (0,000)

A változók közötti sztochasztikus kapcsolatot Cramer V mutatóval vizsgáltuk. Zárójelben a szignifikanciaszinteket adtuk meg.

Magyarázatok a vállalkozói kedv időbeli alakulására

A hallgatók jövőbeli karrierjével összefüggő motivációk változatosan alakultak abban az időszakban, amelyre vonatkozóan adatokkal rendelkezünk.

A következőkben azt nézzük meg, hogy mennyiben okozhatták a vállalkozói kedv alakulásában megfigyelhető 2008-as megugrást, majd visszaesést a hallgatók személyes jellemzőiben beállt változások. Abból a feltételezésből indulunk ki az elemzés során, hogy a legfontosabb vállalkozói személyiségjegyek nem változtak érdemben a vizsgált időintervallumban. Elsősorban a következő személyiségjegyeknek tulajdonítunk jelentőséget a vállalkozásindítási elképzelés megszületése kapcsán:

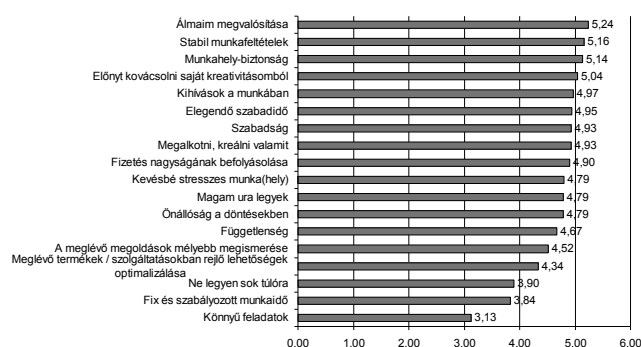
- kreativitás/alkotás vágya,
- individualizmus,
- rugalmasság,
- kockázatvállalás és
- önmegvalósítás.

A 6-9. ábrák a hallgatók karriermotívumait mutatják a válaszadók értékítélete szerinti sorrendben. Minden évben Likert-skálán történt az egyes motívumok jelentőségének mérése, ugyanakkor a skála eltérő terjedelmű volt az egyes adatfelvételek során. Ennek következménye, hogy a válaszok átlagainak abszolút értékei nem hordoznak lényegi információt, helyette csak az egyes motívumok sorrendjének változása és a kiugróan magas/alacsony értékek beazonosítása lehet célszerű.

Az egyes megkérdezések során a kérdőívek némileg különböztek egymástól, így azok egy az egyben történő összevetése nem lehetséges. Azt azonban jól láthatjuk, hogy a rangsorok élén főként az önmegvalósítás változói (fejlődés, tanulás, saját kihívásnak való megfelelés) és a jövedelemszerzéssel összefüggő változók (pénzügyi biztonság, magasabb jövedelem) állnak. A társadalmi szerepvállalás, a környezetnek való megfelelés változói rendre hátrább sorolódnak.

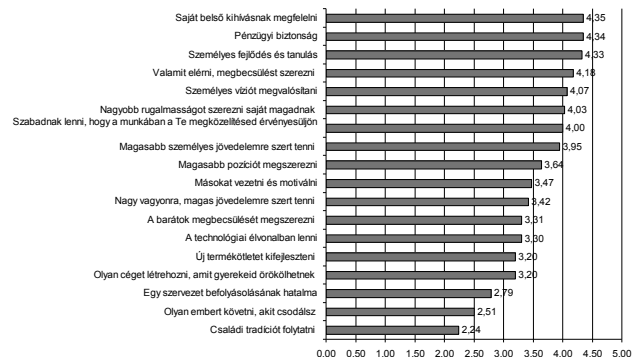
6. ábra

A motivációk sorrendje 2006-ban



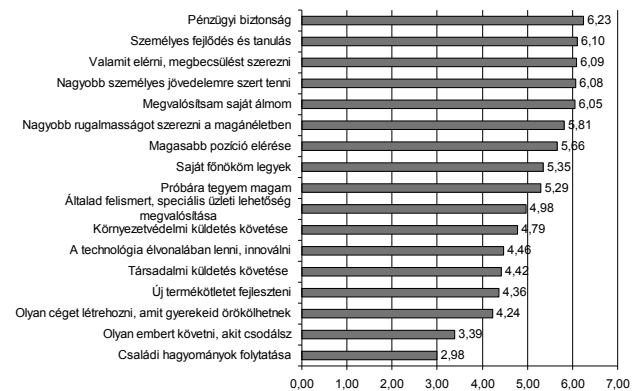
7. ábra

A motivációk sorrendje 2008-ban



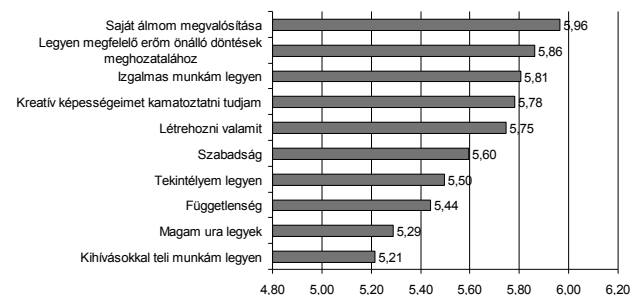
8. ábra

A motivációk sorrendje 2011-ben



9. ábra

A motivációk sorrendje 2013-ban



Az időbeli elmozdulás szemléltetésére a 2006-os és a 2013-as kérdőívet vetjük össze. Ennek alapján következtethetünk arra, hogy a vizsgált időintervallum hozott-e érdemi változásokat a hallgatók karriermotívumaiban. Az 5. táblázat az azonos válaszok sorrendjének alakulását mutatja 2006-ban és 2013-ban, valamint

az egyes karriermotívumok és a karriertervek (vállalkozói/nem vállalkozói) közötti kapcsolat erősségét.

A vállalkozói személyiség egyéb szükséges ismertetőjegyei (mint például a szabadságvágy, az alkotás

5. táblázat

A meghatározó személyiségjegyek sorrendje és hatása a karriertervekre 2006-ban és 2013-ban

	2006			2013		
Álmaim megvalósítása	1.	0,061 (0,000)	0,069 (0,000)	1.	0,078 (0,000)	0,182 (0,000)
Kreativitás kamatoztatása	2.	0,085 (0,000)	0,102 (0,000)	3.	0,060 (0,000)	0,113 (0,000)
Kihívások a munkában	3.	0,040 (0,020)	0,092 (0,000)	8.	0,038 (0,000)	0,079 (0,000)
Szabadság	4.	0,065 (0,000)	0,039 (0,025)	5.	0,110 (0,000)	0,131 (0,000)
Alkotás vágya	5.	0,057 (0,001)	0,095 (0,000)	4.	0,104 (0,000)	0,194 (0,000)
Magam ura legyek	6.	0,131 (0,000)	0,134 (0,000)	7.	0,202 (0,000)	0,281 (0,000)
Önállóság a döntésekben	7.	0,101 (0,000)	0,086 (0,000)	2.	0,011 (0,291)	0,062 (0,000)
Függetlenség	8.	0,114 (0,000)	0,102 (0,000)	6.	0,173 (0,000)	0,218 (0,000)

A változók közötti sztochasztikus kapcsolatot Eta mutatóval vizsgáltuk. Zárójelben a szignifikanciaszinteket adtuk meg.

A motivációk változását sokféle tényezővel lehet magyarázni. Szerepet játszhat a külső környezet változása, így például a vizsgált időszakban a gazdasági válság erős magyarázó erővel bírhat. A motivációkban beállt változás okát véleményünk szerint azonban más-
hol, egy „generációváltásban” kell keresnünk.

A karriermotívumok közül mindkét kérdezéskor az álmok megvalósítása szerepelt az első helyen. Jelentős változást két motivációs tényező esetében figyelhetünk meg, ezek a döntési önállóság és a kihívások a munkában. Az önállóság a döntésekben változó 2006-ról 2013-ra a 7. helyről 2. helyre került, ami arra utal, hogy ez a generáció nagyobb szabadságra vágyik a munkával összefüggésben jelentkező feladatok ütemezésével, elvégzési módjával összefüggésben.

A kihívások a munkában változó ugyanakkor a 3. helyről a 8., utolsó helyre szorult vissza. Ez a változás pedig arra utalhat, hogy a munka csupán egy eszköz számukra, a karrier érdekében kevésbé hajlandóak a magánéleti céljaik és kényelmük feladására, mint a korábbi generáció.

Ezek a változások összecsengenek az y generációra irányuló pszichológiai és szociológiai felmérések eredményeivel.

öröme) terén nincs érdemi változás a hallgatók értékrendjében a vizsgált időszakban.

Az Eta értékek alapján kijelenthetjük, hogy valamenyny vizsgált karriermotívum szignifikáns összefüggésben áll a vállalkozásindítási elképzelésekkel. A függetlenség tényezői (magam ura legyek, szabadság, függetlenség) fontosabbnak bizonyulnak a vállalkozásindítási szándék formálódásában, ahogy azt korábbi kutatások eredményei is alátámasztják (Zellweger – Sieger – Halter, 2011; Meager et al., 2003), mint az önmegvalósítás változói (kreativitás, alkotás, álmok megvalósítása). A kapcsolat erőssége évről évre magasabbnak bizonyul.

Nagyon nehéz meghatározni, hogy hogyan befolyásolják ezek a változások a hallgatók vállalkozásindítási elképzeléseit. A vállalkozói lét számos olyan sajátossággal bírhat, amelyek vonzóvá válnak egy én-központú, nagy szabadságra vágyó fiatal számára. Az y generáció számára meghatározó a sebesség. A kommunikáció gyorsasága, az információk megszerzésének egyszerűsége következtében azonnali megoldásokat, azonnali eredményeket várnak el, ami a vállalkozási folyamatban nem feltétlenül érvényesül. A kemény munka iránti elkötelezettség és a hosszú távú szemlélet hiánya a vállalkozások gyors kudarcát hozhatja, amennyiben az üzleti sikerek nem azonnal jelentkeznek. Ezért az egyik

terület, amelynek érdemes nagyobb figyelmet szentelni, a hallgatók jövőorientáltságának erősítése.

A hallgatók változó személyisége oktatási feladatokat is felvet. Noha a korábbi adatfelvételek elemzése arra utal, hogy a hagyományos megoldások (előadások, szemináriumok) még mindig jelentősek a tudásátadás területén (Gubik, 2013; 2014), így a vállalkozásoktatásban továbbra is meghatározó szerep jut majd nekik, az új generációnak kiemelt igénye mutatkozik a kreatív megoldások iránt is. Ez nagy kihívást jelent a felsőoktatási intézmények számára és nem vállalható pusztán az oktatók felelősségtudata alapján. Olyan programokat, projekteket kell elindítani, amelyek a vállalkozási folyamatot szimuláció segítségével, vagy a gyakorlatban ismertetik meg a hallgatókkal.

Összefoglalás

A mai fiatalok változó személyisége változást hoz jövőbeli munkakörülményeikkel, életmódjukkal kapcsolatos elvárásaik terén. Ez pedig hatással van a vállalkozásindítási elképzelésekre is.

Sok olyan tendenciát azonosítanak be a közelmúlt kutatásai, amelyek növelik a vállalkozóvá válási kedv esélyeit, ugyanakkor számos olyan személyiségjellemző is megjelenik, amelyek nem feltétlenül kedvezőek a vállalkozások sikeres működtetése során. A GUESSS-kutatás elmúlt négy adatfelvételének elemzésével rávilágítottunk arra, hogy a kihívások keresése a munkában egyre kevésbé fontos a fiatalok számára, így a vágyott döntési önállóságot, amely ugyanakkor meghatározó motivációs tényezővé vált, vélhetően nem feltétlenül vállalkozási keretek között tervezik megtalálni. A vállalkozói személyiség egyéb szükséges jegyei (szabadságvágy, alkotás öröme) terén nincs érdemi változás a hallgatók értékrendjében.

A vállalkozói kedv növelése érdekében a felsőoktatási intézményeknek alkalmazkodniuk kell a megváltozott személyiségjegyekhez. Új típusú tudásátadási megoldásokat kell kidolgozni, amelyek több gyakorlatorientált megoldást, például szimulációt, esettanulmányokat tartalmaznak, de akár valós vállalkozások indításán keresztül is rávilágíthatnak a vállalkozásokkal kapcsolatban felmerülő lehetőségekre, feladatokra és buktatókra.

Lábjegyzet

¹ A tanulmány az OTKA 109839 projekt támogatásával készült.

² A kutatási projekt honlapja: <http://guesssurvey.org>

³ Erről binomiális logisztikus regresszió alkalmazásával győződünk meg. A Nagelkerke R² mutató értéke a 2013-as mintán a legmagasabb, de itt is csak 0,056 (végzést követően), illetve 0,054 (öt év elteltével), azaz alig több, mint 5 százalékban magyarázza a három változó együttesen a vállalkozásindítási elképzeléseket.

Felhasznált irodalom

- Ajzen, I. (1991): The Theory of Planned Behavior. Behavior and Human Decision Processes, 50 (2): p. 179–211.
- Ajzen, I. (2006): Constructing a Theory of Planned Behavior Questionnaire – Brief Description of the Theory of Planned Behavior. <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>
- Autio, E. (2005): Report on High-Expectation Entrepreneurship. London: London Business School – Babson College
- Borsi, B. – Dóry, T. (2015): A vállalkozóképzés nemzetközi trendjei és a vállalkozói készségek egyetemi fejlesztése. Közgazdasági Szemle, 57 (7-8): p. 835–852.
- Eurofound (2015): Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Farkas, Sz. – Gubik, A. S. (2013): Az egyetemi-főiskolai hallgatók vállalkozói attitűdkutatásának módszertani sajátosságai. Statisztikai Szemle, 91 (10): p. 993–1012.
- Ferincz A. – Szabó Zs. R. (2012): Z generáció hatása a munkaadói szervezetekre. Munkaügyi Szemle, 56 (2): p. 88–93.
- Gubik, A. S. – Farkas, Sz. (2014): Entrepreneurial Activity of Hungarian Students. in: Alexandra Vécsey (szerk.): Management, Enterprise and Benchmarking – In the 21st Century: Volume of Management. Budapest: Keleti Károly Faculty of Business and Management, Óbuda University: p. 125–140.
- Gubik, A. S. (2013): A magyar hallgatók vállalkozásindító szándékát befolyásoló tényezők modellje: Ajzen tervezett magatartás elméletének kiterjesztése. Vezetéstudomány, 44 (7-8): p. 18–29.
- Gubik, A. S. (2014): The Role of Higher Education Institutions in the Entrepreneurship of Hungarian Students. Theory Methodology Practice: Club of Economics on Miskolc, 10 (1): p. 71–79.
- Imreh-Tóth, M. (2015): Az egyetemi vállalkozásoktatás lehetséges szerepe a vállalkozóvá válás elősegítésében. Szeged: JATEPress
- Lerf, A. (2014): Gondolatok a digitális bennszülöttek világáról. Magyar Coachszemle, 3 (1): p. 14–19.
- Lüthje, C. – Franke, N. (2002): Fostering entrepreneurship through university education and training: Lessons from Massachusetts Institute of Technology. European Academy of Management, 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management, 2002. május 9–11., Stockholm <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.2530&rep=rep1&type=pdf>

- Mccrindle, M. – Wolfinger, E.* (2009): The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations. Kensington: UNSW Press
- Meager, N. – Bates, P. – Cowling, M.* (2003): An evaluation of business start-up support for young people. National Institute Economic Review, 186: p. 59–72.
- OECD* (2015): Policy Brief on Youth Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Reisinger, A.* (2013): Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében. Vezetéstudomány, 44 (7-8.): p. 41-50.
- Richert, J. – Schiller, R.* (1994): Hochschulabsolventen als Existenzgründer, Report of the „Deutsche Ausgleichsbank” for the Federal Ministry of Education and Science in Germany. Bonn
- Schot, T. – Kew, P. – Cheraghi, M.* (2015): Future Potential. A GEM perspective on youth entrepreneurship 2015. <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/gem-2015-youth-report-1436523546.pdf>
- Schrör, H.* (2006): The profile of the successful entrepreneur. Results of the survey ‘Factors of Business Success’. Statistics in focus 29/2006. Luxembourg: Eurostat
- Szerb, L. – Márkus, G.* (2007): A felsőoktatási környezet hatása a vállalkozói életpálya választására (Nemzetközi összehasonlító elemzés, 2006). Közgazdasági Szemle, 54 (3): p. 248-273.
- Tari, A.* (2010): Y generáció. Budapest: Jaffa Kiadó
- Zellweger, T. – Sieger, P. – Halter, F.* (2011): Should I Stay or Should I Go? Career Choice Intentions of Students with Family Business Background. Journal of Business Venturing, 26 (5): p. 521–536.

E SZÁMUNK SZERZŐI

dr. FIÁTH Attila, igazgató, BCE Szabályozott Iparágak Kutatóközpont; **dr. NAGY Vince**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem; **TAKÁCS Péter**, vasúti üzemeltetési vezérigazgató-helyettes, BKV Zrt.; **BALOGH László**, főmérnök, BKV Zrt.; **BÁLINT Ágnes**, projektvezető, TÜV Rheinland InterCert Kft.; **NAGY Balázs**, vezető tanácsadó, Expert Management Consulting Kft.; **DINYA Mariann**, tanácsadó, Expert Management Consulting Kft.; **Ifj. REKETTYE Gábor**, egyetemi adjunktus, Budapesti Metropolitan Egyetem; **Dr. BAUER András**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. MITEV Ariel**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **COSOVAN Attila**, tervezőművész, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. HORVÁTH Dóra**, tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. S. GUBIK Andrea**, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Dr. FARKAS Szilveszter**, főiskolai tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

FIÁTH, Attila – NAGY, Vince – TAKÁCS, Péter – BALOGH, László – BÁLINT, Ágnes – NAGY, Balázs – DINYA, Mariann

Scientific based methodology for lifetime enhancement of transportation equipments and infrastructure: the case of BKV Zrt.

While most of the public transportation equipments of Budapest have exceeded their design working life, according to the available information; continued operation of these assets will be needed in the next few years. In the absence of a complex and comprehensive methodology applicable to lifetime enhancement, in 2012 the management of BKV Zrt. decided to eliminate this deficiency. Thanks to the cooperation regarding the development of a scientific based methodology and technique of lifetime enhancement, a new model - namely the "Scientific based Continued Operation Protocol" (SCOP) - has been emerged. The aim of this paper is to present the special attributes, operating conditions and principles of SCOP and to highlight how this timeless technique can define the conditions of continued operation of transportation equipments thanks to its objective assessment methodology and to its ability of integrating the engineering, safety and economic aspects of operation.

REKETTYE, Gábor jr.

Marketing communication in the next decade – results of an international research

The objective of the research described in this study was to analyse and understand the most important global megatrends effecting the practice and performance of marketing communication. The international scope of the research gave the possibility to compare how experts and opinion leaders from emerging, transition and advanced countries evaluate the effects of the global megatrends on business environment, and how the changed business environment would influence the future of marketing communication.

BAUER, András – MITEV, Ariel

Becoming a salesperson: a process view

Firms are willing to take major investment to improve the skills and competencies of their salespeople. This investment takes the form of education, training and support of the sales personnel. Sales effectiveness however depends not only on managerial input, but on how salespeople understand of, and identify themselves with, their roles. The authors analyze the process of identification, or of the becoming of a salesperson. The results can help managers to substitute or complement traditional measures with an evolutionary perspective that can provide an additional framework to follow and manage sales careers.

In the extant literature the main focus is on how salespeople socialize within the organization. The drivers of choosing the sales profession received much less attention, even though it can have a strong influence on how the future sales career will unfold.

Based on 400 interviews with actual sales representatives, the authors conclude that getting into a sales position can happen in different ways, and becoming a salesperson is rather a process than a one-time decision. They divide this process into latent and manifest stages and provide a rich description of both stages.

Due to the nature of this process (it cannot be reduced to one instance only) taking a broader perspective is relevant. The choice of the sales profession is not always a conscious one, job characteristics, drifting and even pure chance all may play a role. The authors use the interview data to understand moves and actions of salespeople during their career and provide a deeper understanding of this process.

COSOVAN, Attila – HORVÁTH, Dóra

Emotion – Rationality: Planning – Leadership: Design-communication

According to Nobel Laureate author Herbert Simon: „Engineering, medicine, business, architecture, and painting are concerned not with the necessary but with the contingent – not how things are but how they might be – in short with design.” One of humans' capability,

opportunity and at the same time obligation is to plan or to create with respect to the interaction of societal invariables and variables. The authors' capability to design since the existence of the human race determines the triplicate of Survival – Persistence – Progression. Designcommunication is a creative, communication and managerial strategy, communication integrated into progress or development.

In their interdisciplinary article the authors describe how today's leaders may act as designers, how design thinking may improve managerial reason and uncover new perspectives of leadership. Life-long learning is evident for today's leaders and designers. The act of genuine learning would take place by leaving one's comfort zone. They present the DIESCO EXPERT education concept where the designer learns from the manager, the leader learns from the artist, the economist learns from the engineer that provides the potential to fulfil one's career/entrepreneurial ambitions during the program. The article has a two sided approach: it is conversation between a design-artist and an economist.

S. GUBIK, Andrea – FARKAS, Szilveszter

The effects of career patterns changes in the development of business start-up ideas of the Hungarian students

Students studying at higher education establishments may become potentially successful entrepreneurs. Hence, mapping students' entrepreneurial intentions and identifying the ways of channelling their intentions in a positive direction is fundamental. In 2006 Hungary joined the international research project GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey), which investigates students' entrepreneurial intentions and activities in a form of a questionnaire and is coordinated by the University of St. Gallen (Switzerland). The present study relies on the key findings of four surveys and attempts to identify the most typical characteristics of the students' career path visions as well as the impact of these characteristics on start-up aspirations.

CONTENTS

**FIÁTH, Attila – NAGY, Vince – TAKÁCS, Péter
– BALOGH, László – BÁLINT, Ágnes – NAGY,
Balázs – DINYA, Mariann**

Scientific based methodology for lifetime
enhancement of transportation equipments and
infrastructure: the case of BKV Zrt. 2

REKETTYE, Gábor jr.

Marketing communication in the next decade —
results of an international research..... 12

BAUER, András – MITEV, Ariel

Becoming a salesperson: a process view..... 23

COSOVAN, Attila – HORVÁTH, Dóra

Emotion – Rationality: Planning – Leadership:
Designcommunication..... 36

S. GUBIK, Andrea – FARKAS, Szilveszter

The effects of career patterns changes in the
development of business start-up ideas of the
Hungarian students..... 46

SZERZŐINKNEK

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (vezetestudomany@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben (docx fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegekői forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20-24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témakörét megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez dőlt betű használható, aláhúzás és félkövér nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint - átvett forrás esetén - pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegekői bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad - Hamel, 1990, p. 85.). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon

kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím. kiadás helye: kiadó; illetve forrás. 1. példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. New York: The Free Press. 2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, május-június, p. 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Az Internet Library for Librarians egyik polca (www.itcompany.com/inforetriever/inetcite.htm) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a Guide to Citing Internet Sources (www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS_Pub/harvardsystint.html).

A Modern Language Association of America (MLA) - egyébként szintén sok helyütt alkalmazott - hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az MLA-Style Citations of Electronic Sources (www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html).

Az APA Publication Manual Crib Sheet (www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm) az American Psychological Association (APA) idézési stílusával foglalkozó forrásokat gyűjti csokorba.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek, ha kéri, egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2006. januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.

