

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:

1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

Aranyossy Márta
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Keszey Tamara
Kó Andrea

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kerekes Sándor
Kövesi János
Mészáros Tamás
Román Zoltán
Szintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:

Primecz Henriett
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:

Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:

Milassin Anda
titkarsag.veztud@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.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és
nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVIII. ÉVF., OKTÓBER

2017. 10. szám

TARTALOM

BAKACSI GYULA

MITŐL ERŐS AZ ALKUPOZÍCIÓ? 2.

MERETEI BARBARA

GENERÁCIÓS KÜLÖNBSEGEK A MUNKAHELYEN – SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS 10.

KAJOS ATTILA – PRISZTÓKA GYÖNGYVÉR – PAIC RÓBERT

A NÉZŐTÉRI SPORTFOGYASZTÁS MOTIVÁCIÓIT MÉRŐ, MAGYAR NYELVŰ
„SPEEDE-H” SKÁLA VALIDÁCIÓJA ÉS NÉHÁNY EREDMÉNYE 19.

MITEV ARIEL – GÁTI MIRKÓ – BAUER ANDRÁS

A MAGÁNYOS FARKASOK ÚTJA – KIHÍVÁSKERESÉS ÉS HIBÁKBÓL VALÓ TANULÁS
HATÁSA AZ ADAPTÍV ÉRTÉKESÍTÉSI MAGABIZTOSSÁGRA ÉS AZ ÉSZLELT
TELJESÍTMÉNYRE 32.

KESZEY TAMARA – ZSUKK JÁNOS

AZ ÚJ TECHNOLÓGIÁK FOGYASZTÓI ELFOGADÁSA – A MAGYAR ÉS NEMZETKÖZI
SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE ÉS KRITIKAI ÉRTÉKELÉSE 38.

SZÁNTÓ RICHÁRD – DUDÁS LEVENTE

A DÖNTÉSI HELYZETEK TUDATOS TERVEZÉSÉNEK HÁTTERE – A NUDGE FOGALMA,
MÓDSZEREI ÉS KRITIKÁI 48.

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓ 58.



Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar szakfolyóirat
Published by Corvinus Business School Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

MITŐL ERŐS AZ ALKUPOZÍCIÓ?

Az egyik tárgyalófél erős alkupozíciója egy tárgyalás során nagyobb értékelsajátítás lehetőségét teremti meg számára. Az erős alkupozíció két alappilléren nyugszik: erős BATNA és a másik fél rezisztenciapontjára vonatkozó meg-alapozott becslés. Előbbi a felosztható torta egy részét teszi a másik fél számára hozzáférhetetlenné, utóbbi csök-kenti a kemény nyitó ajánlat kockázatait. Az alkupozíció egyértelműen erős, ha mindkét pillér erős, és egyértelműen gyenge, ha mindkettő gyenge. Az egyik-erős-másik-gyenge (közép-erős) helyzetek eltérő tárgyalási taktikákat igényelnek. A gyenge pozíciók közötti alku kimenete a felek kommunikációs (taktikai) ügyességének eredőjén múlik.¹

Kulcsszavak: disztributív tárgyalás, erős alkupozíció, rezisztenciapont, BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), nyitó ajánlat, becslési bizonytalanság

A Harvard Program on Negotiation (PoN) a 1980-as évektől új megközelítést hozott a tárgyalás szakirodalmába. Az ezt megelőző alapirodalmak érdekes két szélsőség felé orientálódtak (és ez a két vonulat mindmáig tetten érhető): az egyik irányzatot erősen matematizált megközelítés jellemezte (lásd pl.: Young, 1975; Raiffa, 1982; Raiffa et al., 2002), a másik a tárgyalás személyközi, pszichoszociális dinamikájának megértésére és a tárgyaló felek számára kedvező befolyásolására helyezte a hangsúlyt (Cohen, 1980; Scott, 1981; Dawson, 1996; Tracy, 2013; Rodgers, 2015). A magyar szerzők munkái az utóbbi vonulatba sorolhatók (Máté, 1995; Blahó, 1999; Kőrösi, 2001; Neményiné, 2002).

A Harvard PoN egyfelől integrálta ezt a két megközelítést, másfelől felépített egy olyan racionális gondolkodási struktúrát, amely minden tárgyalásra jellemző (Fisher – Ury, 1983; Fisher – Brown, 1989; Ury, 1991). Ez a struktúra mindenki által tanulható, nem múlik velünk született vagy tanult interperszonális vagy kommunikációs képességeken, készségeken, adottságokon. Ezt a tárgyalásról való gondolkodási struktúrát több szerző rendszerezte, illetve finomította, tovább fejlesztette (Bazerman – Neale, 1992; Bazerman, 1998; Luecke, 2003; Malhotra – Bazerman, 2007).

Ennek a gondolkodási struktúrának egy fontos eleme az, hogy „nem erőből, keményen tárgyalunk”, hanem felépítünk egy erős alkupozíciót. Ennek a pontos értelmezéséhez szükséges egy kicsit körül járni a kulcsfogalmak magyar fordítását.

Az egyik lényeges különbségtétel a pozicionális versus érdekalapú tárgyalás.

A PoN modell egyik alaptétele, hogy „a mögöttes érdeket nézd, ne a pozíciót” (Fisher – Ury, 1997). A két fogalmat Bazerman és Neale (1992, p. 70.) a következőképpen határolja el egymástól: „A pozíció az egyik fél által kinyilvánított elvárás, amit a másiktól akar megkapni. Az érdeke az, amire a felek valójában vágnak, még ha ez nyilvánosan nem is fogalmazódik meg”.

A másik megkülönböztetendő fogalompár a tárgyalás (negotiation) és az alku (bargain). A tárgyalás erőforrá-

sok (értékek) elosztása az érdekkülönbségek kezelésével; a tárgyalás során a felek olyan döntésre törekszenek, amely saját érdeküket maximalizálja (Bazerman – Neale, 1992, p. 1.). Az alku némileg szűkebb értelmű fogalom, mint a tárgyalás: míg a tárgyalás értelmezésének része az értékteremtés (aminek elosztásáról szól a tárgyalás), az alku fogalmilag inkább az (adott) értékből való részesedés iránti igény és ennek tényleges megszerzése (<https://www.negotiations.com/definition/bargaining/>). A cikkben tárgyalt erős alkupozíció gondolkör az alku és a pozíció értelmezéshez kapcsolódik: a tárgyalás folyamán a felek milyen érték megszerzésére formálnak igényt, és mi az, ami növeli az esélyeiket arra, hogy ezt az igényt minél erőteljesebben tudják megfogalmazni és azt ezután el is tudják érni.

A tárgyalás szakirodalmában közhelyszerű állítás az, hogy az erős alkupozíció birtokosa a megszerezhető előnyök nagyobb részét tudja megszerezni (vagy a disztributív tárgyalások népszerű metaforájával élve a torta nagyobb szeletét tudja kiharítani magának). Az erős alkupozíció előnyei átfogóbb elméletekben is felbukkannak – nagyon hasonló végkövetkeztetésekkel. Porter öt erő modelljében az erős alkupozícióban lévő fél mind a vevői, mind az eladói oldalon – ezek önmagukban is tekinthetők tárgyalási helyzeteknek – a maga teremtette értéket meghaladó érték elsajátítására válik képessé (Porter, 2008).

Amennyire egyértelmű az „erős alkupozíció előnyös” tételnek a trivialitása, annyira hiányzik a mértékadó szakirodalmi forrásokban annak bemutatása, hogy mitől erős egy alkupozíció, hogy pontosak legyünk, ezekben a forrásértékű munkákban az erős alkupozíció elemeit bemutatják és tárgyalják, de ezek sehol sincsenek egységes keretmodellbe rendezve. Talán jó indikátora ennek az a tény, hogy kézikönyvszerűen használt források kulcsszó jegyzékében sem találjuk meg az erős alkupozíció (strong bargaining power) kifejezést – ennek „belátását az olvasóra bizzák”.

Tanulmányomban erre szeretnék választ adni, felhasználva a tárgyalás irodalmából egyébként ismert fogalmakat, ám új módon kombinálva azokat. A cikkben kibon-

takozó keretmodellnek tehát lényegében minden eleme ismert, a szerző előtt ugyanakkor nem ismeretes olyan publikáció, amelyek mindezeket az itt bemutatandó modellbe összerendezve tárgyalná.

Elméleti jellegű és igényű tanulmányomban arra vállalkozom tehát, hogy a szakirodalmi forrásokban az alkupozíció erősítésére vonatkozó utalásokat egy keretmodellbe rendezve – „jogász-nyelven szólva”: egységes szerkezetben – bemutassam, hogy az alkupozíció erősítésének a megegyezési zóna mindkét végpontjára vonatkozó felismerései, részismeretei együtt hogy határozzák meg az erős alkupozíciót. Gondolatmenetem újszerű eleme továbbá az az alkupozíció erősségére vonatkozó finomhangolt értelmezés, amely azokat a helyzeteket diszkrétül vizsgálja, amikor a megegyezési zóna két végpontjának alkuerő szempontjából való megítélése eltérő (azaz amikor az egyik alku ereje erős, a másik viszont gyenge).

A DISZTRIBUTÍV TÁRGYALÁS ALAPMODELLJE

A tárgyalás egymásra utalt, de eltérő érdekekkel (értékekkel, preferenciákkal) rendelkező felek közötti kommunikáció és döntés, ahol

- az egymásrautaltság azt jelenti, hogy a felek kölcsönösen kontrollálnak valamit, amire a másiknak szüksége van – és ezek kicserélésével mindketten várhatóan jobban járnak, mintha ugyanazt más módon próbálnák megszerezni,
- a kommunikáció célja az önérdék artikulációja és a saját alkupozíció erősségének felmutatása, illetve a másik fél érdekének feltérképezése és alkupozíciójának gyengítése,
- a döntés pedig a felek megállapodása a megszerezhető értékek egy kölcsönösen elfogadható – ámbar nem feltétlenül kiegyensúlyozott – szétosztásáról. (Ez a döntés lehet nemleges, amennyiben az utolsó érvényes szétosztási ajánlat az egyik fél számára már nem elfogadható.)

Disztributívnak tekintjük azokat a tárgyalásokat, amelyekben a felek egy adott (összegű) érték szétosztásáért versenyeznek és amelyek egyetlen tényezőről (rendszerint az árról) szólnak (Raiffa, 1982, p. 33.). A játékelméletből kölcsönzött kifejezéssel az ilyen tárgyalások zéró összegű játszmák (Neumann – Morgenstern, 1944). A disztributív tárgyalás alaplogikája szerint az egyik fél nyeresége a másik fél veszteségével azonos – azaz csak a másik fél rovására növelhető a saját nyereség (Raiffa, 1982, p. 14.; Luecke, 2003, p. 3.; Malhotra – Bazerman, 2007, p. 52.).

A disztributív tárgyalás során a kulcskérdés: ki, mekkora értékre formál jogot és ki, mekkora értéket szeretne megszerezni (Malhotra – Bazerman, 2007, p. 16.)? A disztributív tárgyalás racionálisan felépíthető modelljének alapsémája és annak kulcsfogalmai jól ismertek – itt csak a további gondolatmenet megalapozása céljából foglalom össze röviden azokat.

- Mindkét fél a maga induló álláspontjának közlésével indítja a tárgyalást – ezeket nyitó ajánlatoknak fogom

nevezni (Malhotra – Bazerman, 2007, p. 27.), a két elhangzó nyitó ajánlat feszíti ki a tárgyalási zónát.

- A felek a tárgyalás megkezdése előtt megfogalmazzanak egy rezisztenciapontot – ameddig hajlandók elmenni a megállapodás keresés folyamatában. Ez az a közömbösségi pont, ahol szabadon mérlegelem azt, hogy megegyezzek-e vagy megegyezés nélkül kilépek a tárgyalásból (Bazerman – Neale, 1993, p. 68.). A rezisztenciapontnak több megnevezése is ismert a szakirodalomban: reservation price, walk-away price (Bazerman, 1998; Raiffa et al., 2002; Luecke, 2003).
- A két rezisztenciapont feszíti ki a megegyezési zónát (ZOPA – Zone of Possible Agreement), amelynek teljes tartománya megegyezés szempontjából mindkét fél számára elfogadható, kielégítő (Luecke, 2003, p. 24.), a tartományon kívüli pontok azonban az egyik fél számára bizonyosan nem elfogadhatók (Malhotra – Bazerman, 2007, p. 23.). A ZOPA közkeletű metaforája az adottnak tekintett torta² (Bazerman, 1998, p. 128.) – a felek törekvése pedig az, hogy a tárgyalás ennek a tortának minél nagyobb részét megszerezzék maguknak.
- A rezisztenciapont meghatározásához fontos kapaszkodó a BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)³ – az a standard, amihez minden tárgyalási ajánlatot mérni tudunk (Fisher – Ury, 1983, p. 100.). Ez tulajdonképpen menekülő opció: mit tennék, ha az adott tárgyalásban nem tudok elfogadható eredményt elérni (Raiffa, 1982, p. 252-253.). A BATNA egyfajta benchmark-ként szolgálhat a rezisztenciapont meghatározásához – az adott tárgyalás során nem fogadok el gyengébb megállapodást, mint a külső („menekülő”) opció (Bazerman – Neale, 1993, p. 67-68.).

Ezeknek a fogalmaknak segítségével felvázolható a disztributív tárgyalás racionális alapsémája (lásd 1. ábra).

1. ábra

A tárgyalás racionális alapmodellje

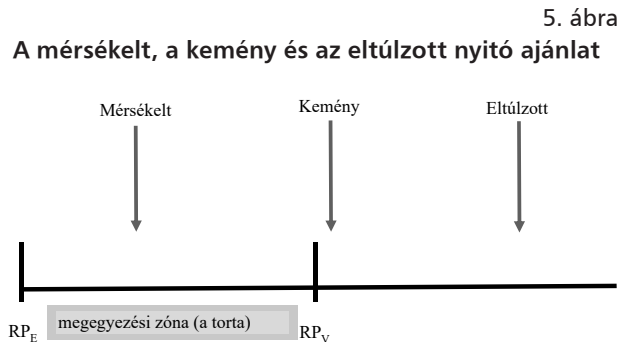


Forrás: (Bakacsi, 2015, p. 143.) alapján
 $(RP_v =$ vevő rezisztenciapontja, $RP_e =$ eladó rezisztenciapontja)

Ezen alapséma keretei között pontosan leírható a disztributív tárgyalás folyamata is, amelyet követve – ha eltérő ritmusban is, de – minden tárgyalás ugyan azokon a szakaszokon megy keresztül (lásd 2. ábra):

– *eltúlzott* (extrém) az a nyitó ajánlat, amely a megegyezési zónán kívül, ám a Vevő rezisztenciapontján *messze túl* fogalmazódik meg.

A három eltérő típusú nyitó ajánlatot az 5. ábra szemlélteti.



A mérsékelt ajánlatot egyértelműen tárgyalási hibának tekinthetjük, hiszen ha az Eladó nyitó ajánlata a Vevő tudott/sejtett rezisztenciapontjától az Eladóé felé esik – azaz az észlelt tortán belül van –, akkor ezen ajánlat következménye az, hogy Eladó helyből lemondott az amúgy megszerezhető torta egy részéről (Malhotra – Bazerman, 2007, p. 34.).

A kemény nyitó ajánlat éppen ezt kerüli el: a rezisztenciaponton éppen kívül eső ajánlattal Eladó a teljes tartaméretet „nyitva hagyja” a tárgyalásra és helyből nem mond le egyetlen morzsájáról sem – jóllehet az már a felek tárgyalóképességén múlik, hogy ténylegesen mennyit tudnak megszerezni belőle. A legendásan sikeres tárgyaló, Henry Kissinger ezt így fogalmazta meg: „Ha a megegyezés rendszerint a két induló ajánlat között születik meg, nem célravezető mérsékelt ajánlattal kezdeni. A jó tárgyalási technika az, ha a kiindulópontod jócskán túl van azon, amit a másik fél hajlandó elfogadni.” A logikai érv mellé tehető egy azt erősítő pszichológiai tényező is: „Minél erőteljesebb a nyitó ajánlatod, annál jobb az esély arra, hogy az, amit a másik el akar érni, azt jó kompromisszumnak érzékélje” (Kissinger, 1961, p. 205.).

Az eltúlzott nyitó ajánlat is „tudja azt”, hogy a teljes tartaméretet tárgyalási alapnak tekinti, ez esetben azonban a kemény ajánlathoz képest lényeges különbség, hogy míg előző – minden keménysége ellenére – hiteles, addig az eltúlzott ajánlatot a Vevő jó eséllyel hiteltelennek (extrémnek, asszertívnek) fogja észlelni (Malhotra – Bazerman, 2007, p. 35.). A hiteltelenségnek pedig két lényeges következménye lehet:

- a. a Vevő vagy azonnal kiszáll a tárgyalásból („ez még tárgyalási alapnak sem megfontolható”), vagy
- b. folytatja, de a tárgyalási folyamat onnantól a mély bizalmatlanság medrében folyik tovább.

Amennyire logikai értelemben világos a különbség a kemény és az eltúlzott ajánlat között, annyira nehéz gyakorlatilag megtalálni a *helyénvaló keménységet*. A két

fogalmilag elhatárolható kategória közötti gyakorlati különbségtétel ugyanis lényegileg *észlelési probléma*: amit az Eladó kemény induló ajánlatnak szán és hitelesnek tekint, azt a Vevő észlelheti eltúlzottnak, hiteltelennek, extrémnek. Ehhez kapcsolódnak a tárgyalók kemény ajánlattal kapcsolatos féltelmei: inkább vállalják az elmaradó hasznot, mint az extrém, hiteltelen, asszertív megítéletes pszichológiai stresszének kockázatát. („Inkább vesszen a megszerezhető torta egy része, semmint hogy durvának, agresszívnek tartsanak.”) A helyénvalóan kemény nyitó ajánlat ezért alapvetően fejben dől el: a tárgyalás során nem várhatjuk, hogy megkapunk valamit, aminek kérésére nem vagyunk felkészülve.

AZ ERŐS ALKUPOZÍCIÓ – A KERETMODELL

Az elméleti háttér tisztázását követően megfogalmazom tanulmányom központi tételét:

Tétel 1: az Eladó erős alkupozíciója két pilléren nyugszik: az Eladó erős BATNÁ-ján és a Vevő rezisztenciapontjára vonatkozó megbízhatóan jó becslésén.

Az erős BATNA (egy gyengébb BATNA-hoz képest) azért teszi az Eladó alkupozícióját erőssé, mert a felosztható torta egy része már elvitathatatlanul az övé. Vevő rezisztenciapontjának pontos becslése pedig azzal teszi erőssé Eladó alkupozícióját, hogy jelentősen csökkenti Eladó kemény nyitó ajánlatának kockázatát.

Nézzünk egy kicsit részletesebben a két állítás mögé!

Az Eladó erős BATNA-ja mint alkupozíciót erősítő tényező

A tárgyalásra való felkészülés egyik legerősebb „arany-szabálya”, hogy BATNA nélkül ne bocsátkozzunk tárgyalásba. Fentebb már utaltunk arra, hogy a BATNA a rezisztenciapontunk meghatározása szempontjából benchmark-ként használható.

Itt érdemes a tétel megfordításából kiindulni: mi van akkor, ha Eladónak egyáltalán nincs BATNA-ja? BATNA hiányában Eladó lényegében kiszolgáltatott helyzetben van, különösen akkor, ha ezzel Vevő tisztában is van. A BATNA hiányában Eladó alkupozíciója végletesen gyenge: ha Vevő tudja, hogy Eladónak nincs menekülő opciója (azaz vagy az adott tárgyalás eredményeként szerzi meg azt, amit akar, vagy sehogyan) akkor a legvalószínűbb tárgyalási kimenet az, hogy a megállapodás Eladó rezisztenciapontján jön létre. Ez gyakorlatilag azt eredményezi, hogy Vevő „viszi az egész tortát”, Eladó pedig a megegyezési zóna utolsó, még éppen elfogadható pontját kénytelen tudomásul venni. A kiszolgáltatott helyzet következménye olykor még ennél is súlyosabb lehet: ha Vevő kellően agresszív, akkor Eladót az előre eldöntött rezisztenciapontja feladására kényszerítheti – így Vevő nemcsak a tortát viszi, de még „a spájzba is benyúl” és olyan értékeket is megszerez magának, amelyek korábban már Eladóé voltak.

A „BATNA nélkül sose ül tárgyalóasztalhoz” főszabályon túl bizonyítani fogom, hogy annak is van jelentősége, Eladó BATNA-ja *mennyire jó*.

Induljunk ki egy létező, de nem különösebben erős menekülő opcióból (BATNA-ból): ennek létezése elejét

veszi annak, hogy Eladó kiszolgáltattott helyzetből tárgyaljon, egyben támpontot jelent rezisztenciapontja meghatározásában is, hiszen ennél rosszabb ajánlatot Eladó az adott tárgyalásban sem fog megfontolni.

Mi a következménye annak, ha Eladónak van egy enél jobb BATNA-ja?

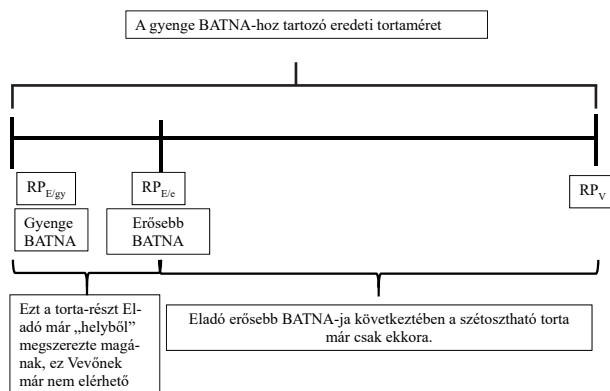
A fentebbi gondolatmenetet követve a jobb BATNA erősebb rezisztenciapont rögzítését teszi lehetővé. A gyengébb BATNA relatíve nagyobb tortamérettel jár, az erősebb BATNA kisebb tortát eredményez. Az erősebb BATNA jelentőségét akkor értjük meg teljes egészében, ha feltesszük a kérdést: kié a két tortaméret közötti különbség? A válasz egyértelmű: Eladó erősebb BATNA-ja következtében adódó erősebb rezisztenciapont a korábbi nagyobb torta egy részét már elérhetetlenné teszi Vevő számára, az már „helyből az Eladóé”, és a tárgyalási alkufolyamat innen kezdődik:

- általában: ha a tárgyaló felek kiegyensúlyozott erőpozícióját feltételezzük, akkor a legvalószínűbb megegyezési kimenet a „középen való megegyezés”, a torta felezése,
- konkrét esetben: továbbra is feltételezzük azt, hogy az Eladó az erősebb BATNA-ra alapozott kisebb tortának is a felét tudja megszerezni, ehhez azonban hozzáadódik a már eleve „birtokon belül került” tartarésze, így az Eladó által megszerzett összérték az erősebb BATNA révén nőtt,
- a gondolatmenet megfordításából viszont az következik, hogy amennyiben Vevő rendelkezik erős BATNA-val, akkor e rezisztenciaponton kívüli tartomány Eladónak válik hozzáférhetetlenné, az már „helyből Vevőé”.

A gyengébb, illetve erősebb BATNA alapján megszerezhető értéktöbbletet a 6. ábrán szemléltetve mutatom be.

6. ábra

A gyenge és az erősebb BATNA következménye a megszerezhető torta méretére



Forrás: = saját szerkesztés (RP_{Egy} = az eladó gyengébb BATNA-ra alapozott rezisztenciapontja, RP_{Ec} = az eladó erősebb BATNA-ra alapozott rezisztenciapontja)

A fentiek alapján feltehetjük a kérdést, hogy mi a jobb: ha kicsi a torta, vagy ha nagy? A választ további négy fontos segédítélet megfogalmazásával adhatjuk meg:

Tétel 2a: ha a torta azért kicsi, mert Eladó BATNA-ja erős, akkor ez az Eladó erős alkupozícióját eredményezi és számára nagyobb értékelsajátítást tesz lehetővé,

Tétel 2b: ha a torta azért kicsi, mert Vevő BATNA-ja erős, akkor ez az Eladó gyenge alkupozícióját eredményezi és Vevő számára tesz lehetővé nagyobb értékelsajátítást,

Tétel 2c: a legkisebb tortaméretet az eredményezi, ha mind Eladó, mind vevő erős BATNA-ra támaszkodva tárgyal, ilyenkor az értékelsajátítás azért lesz szimmetrikus, mert erős rezisztenciapontja révén mindkét fél eleve megszerzett már magának értéket, ehhez adódik hozzá a kis torta feletti osztozkodás révén megszerezhető többletérték,

Tétel 2d: a nagy tortaméret ugyanakkor mindkét fél relatíve gyenge alkupozíciójának (gyenge BATNA-jának és nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető becsülésének a jele). Ilyen helyzetben a tárgyalás sikere a taktikai elemeken múlik: melyik félnek sikerül rátapintania a másik fél gyenge pontja(i)ra, illetve mennyire tudja rejtve tartani a saját gyengesége(i)t.

Itt egy rövid kitérő erejéig utalok arra, hogy a tárgyalási dinamika fontos eleme és az alkupozíció erősítésének egy további módja lehet az is, hogy Eladó miként képes gyengíteni Vevő BATNA-ját. Ez nem azonos Vevő BATNA-ja becsülésének bizonytalanságával, itt inkább arról van szó, hogy Eladó képes-e Vevő biztosnak vélt BATNA-ját elbizonytalanítani (például a BATNA alapjául szolgáló menekülő opció Vevőre kedvezőtlen következményű befolyásolásával). Ennek a taktikai mozgásérnek további eleme mindennek a fordítottja: Eladó képes-e felismerni azt, hogy Vevő mivel szándékozik gyengíteni Eladó BATNA-ját, és Eladó tud-e olyan manővert kidolgozni, amivel a BATNA-nak ezt a gyengítési kísérletét kivédi. Ezek a taktikai elemek önmagukban képesek a torta méretének megváltoztatására (növelésére vagy csökkentésére). Ezekre azonban itt csak utalok – részletes kifejtésük szétfeszítené jelen tanulmány terjedelmi korlátait.

Vevő rezisztenciapontjának pontos becslése mint alkupozíciót erősítő tényező

Vegyük górcső alá most a megegyezési zóna másik szélét, Vevő rezisztenciapontját. Fentebb már utaltunk arra, hogy:

- ennek becslése lehet megalapozott (kis bizonytalanságú, kis szórásstartományú), illetve bizonytalan (nagy szórásstartományú, hiányos vagy megalapozatlan információkon alapuló),
- az ideális nyitásnak Eladó kemény, de hiteles induló ajánlatát neveztük.

Kapcsoljuk össze a kettőt!

Amennyiben Vevő rezisztenciapontjának becslése nem egyetlen határozottan megadható pont (ahogy azt az 5. ábra sejteti), hanem azt Eladó egy kisebb-nagyobb szórásstartományú zónában sejteti (lásd: 3. és 4. ábra), akkor Eladó kemény nyitó ajánlatának meghatározása kapcsán felmerül egy komoly dilemma. Nevezetesen az, hogy ha a kemény ajánlatnak Vevő rezisztenciapontján egy kicsit túl kell lennie, akkor e tekintetben Eladó a becslési tartomány

melyik szélét tekintse irányadónak: az optimistát (vérmesebbet) vagy a pesszimistát (óvatosabbat)?

A dilemma középpontjában az áll, hogy valójában Vevő rezisztenciapontja ténylegesen hol van: az Eladó által becsült tartomány optimista vagy a pesszimista széléhez közelebb?

Ha a szórásstartomány relatíve szűk, akkor Eladó dilemmája kevésbé feszítő, hiszen ha – a főszabályt követve – Eladó nyitó ajánlata saját optimista becslésén még egy kicsit kívül van, ugyanakkor Vevő rezisztenciapontja ténylegesen a pesszimista becsléshez van közelebb, akkor is kicsi a kockázata annak, hogy Eladó nyitó ajánlata elveszti hitelességét és Vevő azt már eltűzöttnek, extrémnek észleli.

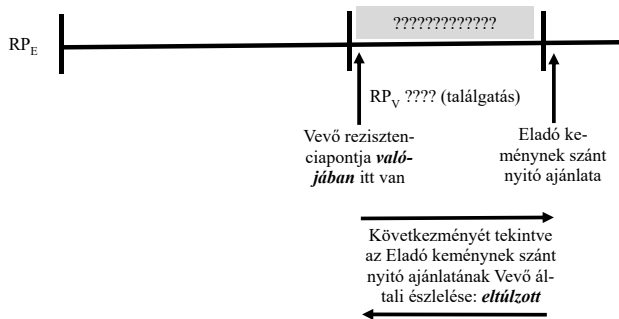
Ha azonban Eladó becslési szórásstartománya nagy, akkor dilemmája kézzelfoghatóvá válik. Ilyen esetben már valós tétje van annak, hogy Eladó ajánlata optimista vagy pesszimista kiinduló pontú-e, ugyanis mindkettőnek van kockázata. A dilemmát az teszi valószínűsítővé, hogy a két kockázat eltérő logika szerint értelmezhető. Vegyük sorra ezt a két eltérő típusú kockázatot!

Eladó optimista induló ajánlatának kockázata

Ha Eladó az induló ajánlata megfogalmazása során optimista módon a maga bizonytalan becslési zónájának legtávolabbi – azaz Eladó szempontjából legkedvezőbb – pontjából indul ki, és ajánlata szándékoltan kemény, akkor ez az optimistán megítélt ponton egy kicsit túl fogalmazódik meg (lásd: 7. ábra).

7. ábra

Eladó optimista nyitó ajánlatának kockázata Vevő rezisztenciapontjának bizonytalan becslése esetén



Forrás: saját szerkesztés

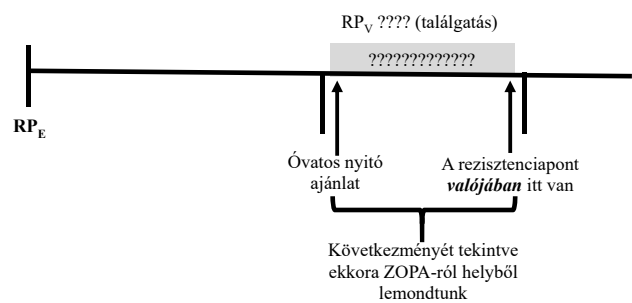
A kockázat ilyenkor az, hogy Vevő rezisztenciapontja ténylegesen a bizonytalanul becsült zóna átteljes szélénél van – ebben az esetben ugyanis Eladó keménynek szánt induló ajánlatát Vevő már eltűzöttnek észlelheti, annak minden következményével. Ami tehát Eladó szempontjából logikus – a követett elv tudniillik az, hogy ajánlatával helyből ne mondjon le a megszerzhető torta semekkoráról – az a Vevő szempontjából más megítélés alá esik: Eladó ajánlatát eltűzöttnek, hiteltelennek észleli és arra vagy elutasítóan válaszol, vagy benne marad ugyan a tárgyalásban, de annak folyamatát részéről már az Eladó iránti alapvető bizalmatlanság terheli meg.

Eladó pesszimista induló ajánlatának kockázata

Ha Eladó az induló ajánlata megfogalmazása során az óvatosság okán, pesszimista módon a bizonytalan becslési zóna legközelebbi – Eladó szempontjából legkedvezőtlenebb – pontjából indul ki, és ajánlata ehhez képest szándékoltan kemény, akkor a kockázata abból adódik, hogy Vevő rezisztenciapontja ténylegesen a bizonytalanul becsült zóna átteljes szélénél van. Ebben az esetben ugyanis Eladó keménynek szánt induló ajánlata valójában mérsékeltnak fog bizonyulni, azaz helyből lemondott a megszerzhető torta egy részéről (lásd: 8. ábra). Ami Eladó szándékát tekintve óvatosság, az a következményeket tekintve Eladó elmaradó haszna.

8. ábra

Eladó pesszimista nyitó ajánlatának kockázata Vevő rezisztenciapontjának bizonytalan becslése esetén



Forrás: saját szerkesztés

Fentiek alapján feltehetjük a kérdést, hogy Eladó számára mi az előnyösebb akkor, ha Vevő fél rezisztenciapontját csak bizonytalanul, nagy szórású tartományon belül tudja becsülni: rámenősebben, vérmesebb reményeket követve fogalmazza meg nyitó ajánlatát, vagy éppen ellenkezőleg óvatosan járjon el? A választ további három fontos segédlettel megfogalmazásával adhatjuk meg:

Tétel 3a: mind az optimista, mind a pesszimista megközelítés kockázatos lehet Eladó számára. Eladó alkupozíciója ennek folytán gyenge és ennek folytán a gyenge alkupozíció esetén követendő szabályokat célszerű alkalmaznia,

Tétel 3b: ilyenkor helyénvalóbb, ha Eladó kivár, és nem elsőként tesz ajánlatot, hanem megvárja a Vevő fél ajánlatát és arra reagál – második ajánlattétellel⁸,

Tétel 3c: Eladó tárgyalásra való felkészülése során ugyanakkor hangsúlyosan törekednie kell Vevő rezisztenciapontjának minél pontosabb becslésére, a bizonytalan becslési tartomány szűkítésére – ennek eredményeként gyenge alkupozícióját erősítheti.

Összefoglalás és következtetések

Eladó alkupozíciójának erőssége/gyengesége szoros logikai kapcsolatban áll a megegyezési zóna két szélével kapcsolatos bizonyosságaival/bizonytalanságaival.

A fenti gondolatmeneteket összefoglalva – és a Tétel 1-et egy kicsit részletesebben kibontva.

- a legerősebb, legstabilabb alkupozíció az, ha a tárgyalás során Eladó támaszkodni tud mind egy erős BATNA-ra, mind a Vevő rezisztenciapontjának megbízható, pontos becslésére,
- ezzel szemben Eladó alkupozíciója egyértelműen gyenge, ha a BATNA-ja gyenge (még inkább, ha nincs) és a Vevő rezisztenciapontjára vonatkozó becslése is bizonytalan, pontatlan (csak hiányos tényekre és megbízhatatlan információkra alapozható),
- érdekes elemezni a közbülső helyzeteket, nevezetesen amikor a két tényező közül az egyik erős, a másik gyenge. Ilyenkor az alkupozíció közép-erős (félíg erős/félíg gyenge):
 - ha Eladó BATNA-ja erős, ám a Vevő rezisztenciapontjára vonatkozó becslése bizonytalan, akkor Eladó alkupozíciójának gyengeség abban nyilvánul meg, hogy nem célszerű elsőként induló ajánlatot tenni, ugyanakkor a tárgyalás folyamatában úgy támaszkodhat az erős BATNA-jára, hogy a kölcsönös engedmények megadása során Vevő engedményeire maga kisebb engedmények megadásával válaszol,
 - ha Eladó BATNA-ja gyenge, ugyanakkor a Vevő rezisztenciapontjára vonatkozó becslése megbízható, pontos, akkor Eladó lehet kezdeményező az elsőként megfogalmazott és kemény ajánlattal, aminek következtében egy kellően nagy ZOPA-t észlel. A gyenge BATNA azonban Eladót óvatosságra kell, hogy intse – különösen, ha a „gyenge menekülő opciója” Vevő számára is nyilvánvaló. Ennek ugyanis lehet az a végeredménye, hogy Vevő – kellő felkészültséggel és agresszív tárgyalási taktikával – ennek a nagy tortának a nagyobb részét kiharítja magának.

A tárgyalási siker összességében két tényezőn múlik: az egyiket nevezhetjük stratégiainak, a másikat taktikainak:

- a stratégiai tényező egyértelműen a tárgyalásra való felkészülés folyamatában gyökerezik – mennyire sikerül egy erős tárgyalási pozíciót felépíteni (erős BATNA felépítésével, illetve a másik fél rezisztenciapontjának minél pontosabb előzetes feltérképezésével),
- a taktikai tényező ugyanakkor alapvetően kommunikációs természetű: adottnak tekintve a két fél alkupozíciójának (stratégiai) erősségét melyik fél tudja hatékonyabban csökkenteni a saját bizonytalan helyzetét, illetve mennyire sikeresen védi ki a másik fél ugyanerre irányuló szándékát.

Jegyzet

- ¹ A szerző köszönettel tartozik Fürjes Balázsnak a kéziratához fűzött fejlesztő javaslataiért.
- ² the mythical fixed pie
- ³ Magyar fordításban TELA (a tárgyalási egyezség legjobb alternatívája) (Fisher – Ury – Patton, 1997). Tanulmányomban megmaradok a tárgyalási szóhasználatban meghonosodott angol rövidítés mellett.
- ⁴ Itt csak utalok arra a lényeges kérdésre, hogy kinek érdemes kezdeni a nyitó ajánlatok megfogalmazását – ez azonban jelen gondolatmenetünk szempontjából másodlagos, így ennek taglalására nem térek ki.

- ⁵ Ebben a tanulmányban ugyancsak nem térünk ki a kedvező megállapodáshoz kölcsönös engedményekkel közelítő „tárgyalási tojástánc” bemutatására.
- ⁶ probabilistic
- ⁷ probability distribution
- ⁸ Tanulmányomban nem törekszem az első, illetve a második ajánlattal egyéb taktikai elemeinek bemutatására, csak az erős/gyenge alkupozícióval való logikai kapcsolatát tisztázom.

Felhasznált Irodalom

- Bakacsi Gy.* (2015) : A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Budapest: Semmelweis Kiadó
- Bazerman, M. H.* (1998) : *Judgement in Managerial Decision Making*. New York: John Wiley & Sons
- Bazerman, M. H. – Neale, M. A.* (1992) : *Negotiating Rationally*. New York: Free Press
- Blahó András* (1999): *Térjünk a tárgyra. Tárgyalástan*. Budapest: Aula Kiadó
- Cohen, H.* (1980): *You Can Negotiate Anything: The World's Best Negotiator Tells You How To Get What You Want*. New York: Bantam Books (magyarul: Bármit meg tud tárgyalni. Bagolyvár Könyvkiadó, 1991)
- Dawson, R.* (1996): *Secrets of Power Negotiating. Inside Secrets from a Master Negotiator*. New Jersey: Career Press (magyarul: Nyerő tárgyalási taktikák. Egy mestertárgyaló biztos receptjei. Bagolyvár Kiadó, 1999)
- Fisher, R. – Ury, W. – Patton, B.* (1997) : *A sikeres tárgyalás alapjai*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
- Fisher, R. – Ury, W.* (1983): *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books (magyarul: A sikeres tárgyalás alapjai. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1997)
- Fisher, R. – Brown, S.* (1989): *Getting Together – Building relationship as we negotiate*. New York: Penguin Books
- Kissinger, H.* (1961): *The Necessity of Choice*. New York: Harper & Row
- Kőrösi Mária* (2001): *Tárgyalástechnikai ismeretek a műszaki menedzsmentben. Üzleti kommunikáció*. Budapest: KLZ Bt.
- Lawson, K.* (2006): *Successful Negotiating. (Business Buddies Series)*. London: New Holland Publishers Ltd. (magyarul: Az eredményes tárgyalás. Alexandra, 2008)
- Luecke, R.* (2003) : *Negotiation*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Malhotra, D. – Bazerman, M. H.* (2007) : *Negotiation Genius*. New York: Bantam Books
- Máté János* (1995): *Így tárgyalok üzletről*. Budapest: Gondverő Könyvkiadó
- Neményiné Gyimes Ilona* (2002): *Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben*. Budapest: KJK-KERSZÖV
- Neumann, J. – Morgenstern, O.* (1944): *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press
- Porter, M.* (2008): *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, January
- Raiffa, H. – Richardson, J. – Metcalfe, D.* (2002) : *Negotiation Analysis. The Science and Art of Collabora-*

- tive Decision Making. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press
- Raiffa, H.* (1982): *The Art and Science of Negotiation. How to Resolve Conflicts and Get the Best Out of Bargaining.* Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press
- Rodgers, M.* (2015): *Peruasion Equation. The Subtle science of Getting.* New York: AMACOM
- Scott, B.* (1981): *The Skills of Negotiaton.* Aldershot: Gower Publishing Ltd. (magyarul: A tárgyalás fortélyai. Novotrade, 1988)
- Thompson, L. L.* (2008): *The truth about negotiation.* Upper Saddle River, NJ: FT Press Pearson Education, Inc.
- Tracy, B.* (2013): *Negotiation.* New York: AMACOM (magyarul: Tárgyalás – Brian Tracy sikerkönyvtára. Trivium Kiadó, Budapest; 2014.)
- Ury, W.* (1991): *Getting past no – Negotiating with difficult people.* New York: Bantam Books (magyarul: Tárgyalás nehéz emberekkel. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1995)
- Young, O. R.* (1975): *Bargaining. Formal theories of Negotiation.* Chicago: University of Illinois Press
-

GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK A MUNKAHELYEN

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A munkaerőpiacon jelenleg négy generáció (Baby boomer, X, Y és Z) van jelen, ami különleges kihívás elé állítja a szervezeteket. Mindezt jól mutatja az a tény, hogy az utóbbi évek vezetői és HR-szakmai konferenciáinak állandó témája a generációk munkahelyi viselkedési és értékrendi különbségei. A generáció kifejezést többféleképpen közelítik meg a témában kutatók. Létezik olyan nézőpont, mi szerint generációnak hívják a hasonló korú egyének csoportját. Más megközelítés szerint egy generációt alkot az a csoport, amely egyrészt egy bizonyos időintervallumban született, emellett nagyon hasonló történelmi, szociokulturális környezetben nőtt fel (Mannheim, 1952). A jelenlegi kutatás célja a témában eddig született eredmények feltérképezése, szintetizálása, különös tekintettel a generáció fogalmának alakulására.

Kulcsszavak: Millenium generáció, Baby boomer, Veteránok, generációs különbségek, generációs konfliktus a szervezetben

Üzleti és HR-konferenciák, üzleti lapok és tréningek népszerű témája a generációk között fennálló különbségek okainak feltárása, az egyes generációk jellemzőinek meghatározása, tanácsok az ebből adódó konfliktusok megoldására. Jelen cikk célja a nemzetközi szakirodalom feltérképezése a generációk témakörében, a generáció fogalmának kialakulásától kezdve, a jelenleg használatban lévő definíciókon át a konkrét generációs különbségekig.

Jelenleg négy generáció van jelen a munkaerőpiacon, ami a következők eredménye: a munkával töltött évek száma folyamatosan nő, az egyénekre ható életesemények száma szintén nő az információs technológia fejlődésének köszönhetően, így az adott időintervallumban elkülönített generációk száma növekszik, tehát egy generáció időintervalluma folyamatosan csökken. Az elmúlt 20-30 év gyors fejlődése jelentős változást eredményezett az egyének életében. Akár évről évre változnak az eszközök, amiket használunk, az információ, amihez hozzáférünk stb. Mindezeknek köszönhetően a korban egymáshoz közel állók is gyakran nehezen értik meg egymást, mivel más működést, kommunikációs formát, eszközöket tanultak meg használni. Többek között ez az oka annak, hogy a szervezetek problémaként élik meg a különböző generációk tagjainak egységes kezelését (Woodward et al., 2015; Fogg, 2009; Glass, 2007). HR-vezetők számolnak be arról mind Magyarországon, mind világszerte, hogy a generációs különbségekből adódó konfliktusos helyzetek nagyobb kihívás elé állítják a szervezeteket, mint az eddigié (Soós, 2008). A szervezetek konfigurációjának laposodása ismert folyamat (Taródy, 2012), Zubány (2008) szerint ennek következtében a különböző generációk képviselői szorosan egymás mellett dolgoznak, ami ahhoz vezet, hogy a különbségek mind inkább kiélesednek.

Hasonló nehézségekről árulkodik az a tendencia is, hogy számos tanácsadó és piackutató céget foglalkoztat a jelenség. Számos kutatást találunk az Y és Z generáció munkahelyi értékeiről, attitűdjéről, viselkedéséről e cégek által az elmúlt tíz évből (McKinsey, 2016; KPMG, 2007; E-Y, 2015; Deloitte, 2017; PwC, 2013). Emellett mind ma-

gyar, mind nemzetközi kutatócégek végeznek felmérést az említett két generációt vizsgálva, számos aspektusból megközelítve. Ilyen kutatócég pl. a PEW Research Center, mely nagy hangsúlyt fektet a téma kutatására, főképp az Y (Millenium) generáció szokásait, viselkedését, attitűdjét vizsgálva. Az idősebb (X, Baby boomer) generációk szintén gyakran képezik fókuszát kutatásoknak, azonban a fiatalabb generációkra irányuló tanulmányok jóval gyakoribbak, aminek az lehet többek között az egyik oka, hogy az elsőszámú vezetők nagy része az idősebb generációkhoz tartozik. Magyarországon Töröcsik Mária Trend Inspiráció műhelye foglalkozik, főként fogyasztói szokásaival a tárgyalt generációknak. Ezekben a kutatásokban többnyire nagy mintán vizsgálják a generációk munkahelyi jellemzőit, illetve iránymutatással szolgálnak a kezelősükre, motiválásukra stb.

Makroszinten nézve az elsődleges probléma, ami miatt sorra születnek ezek a kutatások, hogy a munkaerőpiacon jelentős munkaerőhiány van, aminek egyrészt demográfiai okai vannak, másrészt az Y generáció egyik tipikus attitűdjének tartott gyakori munkahelyváltás („job hopping”) is hatással van a jelenségre. A szervezetek egy része nagy hangsúlyt fektet a munkaerő megtartására, elkötelezettségének növelésére, míg más szervezetek perspektívaváltásban gondolkodnak. Számos szervezet ugyanis helyett, hogy a generáció munkaértékeinek átalakítását venné célul, a megváltozott helyzethez való alkalmazkodásban gondolkodik. A PwC jelentéséből is kiderül, hogy hosszú távú víziójuk a projektalapú szervezeti formára való áttérés, aminek következtében a munkaerőt a képességeinek megfelelően éppen addig tartanák a szervezetnél, ameddig a projekt szempontjából szükséges. Köztes megoldásként látja számos szervezet az atipikus foglalkoztatási formák nagyobb arányú alkalmazását, válaszul a fiatalok kielégítőbb munka-magánélet egyensúly igényére. A végső cél természetesen a vállalat profitjának maximalizálása, aminek elengedhetetlen feltétele a megfelelő munkaerő jelenléte a vállalatnál. A változási folyamat természetes része az ellenállás a változással szemben. Nincs ez

másképp a szervezetek esetében a mindig éppen újonnan megjelenő generációk kapcsán sem. Az újabb és újabb generációk változást hoznak a szervezetek életébe, amit más nagy horderejű változáshoz hasonlóan menedzselniük kell a szervezeteknek. Az Y generáció képviselői már közel tíz éve jelen vannak a munkaerőpiacon, így a szervezetek nagy része már túllépett az ellenállás fázisán és elkezdődött a megértés felé. Ennek eredményeképp születnek a fent említett kutatások, amik többnyire csak a tüneteket vizsgálják, azokra ajánlanak gyógyírt. Számos ilyen „kézikönyvvel” találkozhatunk, a várva várt megoldást azonban még nem hozták el ezek a kutatások, amire abból következtethetünk, hogy szinte 2-5 évente újra születnek.

A nemzetközi tudományos szakirodalomban számos olyan kutatást találunk, ami az okokra helyezi a hangsúlyt, a jelenségek gyökereit vizsgálja. A témát vizsgáló cikkek azonban eltérő mintán, eltérő, egymásnak ellentmondó eredményeket találtak. Jelen cikk célja a tudományos szakirodalom strukturált bemutatása a téma mélyebb megértése végett.

A szakirodalom áttekintése

A generációk, maga a generáció mint kutatási téma rendkívül népszerű (Soulez, 2011; Arnett et al., 2013; Joshi, 2011; Twenge, 2000; Kupperschmidt, 2000; Deal et al., 2010; Schuman – Scott, 1989; Kelan, 2014; Khera – Malik, 2014; Lyons – Kuron, 2014; Smola – Sutton, 2002) különösképp szervezeti kontextusban és számos kutatás irányul a különböző generációk viselkedésének, értékeinek, attitűdjének azonosítására. Kevés azonban a mélyebb okokat feszegető, feltáró, a jelenségre ható egyéb tényezőket (kultúra, lokáció, szervezeti jellemzők) is vizsgáló kutatás. Így a szakirodalom áttekintésekor gyakran leegyszerűsített, sztereotipizált eredményeket olvashatunk (Soulez, 2011).

A generációs kutatások túlnyomó része problémaként interpretálja a jelenlegi helyzetet, tehát egyrészt azt a jelenséget, hogy négy generáció van párhuzamosan jelen a szervezetek életében, másrészt egyfajta félelmetes, negatív jövőképet festenek le az újonnan megjelenő (Y és Z) generációk jellemzőiről, társadalmi szerepükről. A szerzők elenyésző része fektet hangsúlyt az új generációk erősségeire, illetve az ezekre épülő esetleges pozitív változásokra, amit előidézhetnek. Arnett et al. (2013) felhívja rá a figyelmet, hogy ez a tendencia veszélyes lehet, mivel a szülőknek és vezetőknek adnak át egyfajta értelmezési szemüveget, ami később önbeteljesítő jóslatként funkcionálhat.

A generáció fogalmának meghatározása

Több tudományterület is vizsgálja a generációk témakörét, leggyakrabban szociológiai, pszichológiai és menedzsment megközelítéssel találkozhatunk. Az eltérő tudományterületek eltérő definíciókat használnak kutatásuk alapjául.

A generáció definícióját a szakirodalom többféleképpen értelmezi, talán ez is az egyik oka az ellentétes véleményeknek és eredményeknek a témában. A kutatók az

első utalást a generáció fogalmára az ókorból fennmaradt szövegekben találták. Az ókori egyiptomi írásokban és ábrázolásokban a generációs utalások a bonyolult rituálékhoz és rítusokhoz köthetők, ahogy az egyének beléptek saját életükbe, halálukba és túlvilági életükbe. Az ókori görögöknél pedig a saját történelmük kialakulásának fázisaihoz kötötték a generációkat, és azon fázisok jellemzőivel ruházták fel őket (aranykor – arany generáció, ezüstkor – ezüst generáció, bronzkor – bronz generáció és vaskor – vas generáció) (Joshi, 2011). Az ókori és modern generációértelmezés közti különbséget leginkább úgy lehet leírni, mint egyfajta különbséget a jelenség (generáció) léteinek célja között. Az ókori generáció meghatározás célja a világegyetem megértése a generációkon keresztül, míg a modern meghatározás az egyénre helyezi a hangsúlyt, és már maga a generációk jelenlétének hatását vizsgálja az egyénre. A modern definícióalkotásban és -értelmezésben szerepet játszik az iparosodás és az ez által előidézett gyors fejlődés. Innentől kezdve a generáció fogalmát nem ciklikusan értelmezzük, hanem lineáris fejlődési pályát bejáróként (Joshi, 2011; Twenge, 2000).

Az ókori és modern generáció fogalomalkotás között kronológiailag megjelenik a generáció premodern fogalma. Időben az ókor után és a XX. század előtt járunk. Ekkor a generáció fogalma a rokonsági kapcsolatokon keresztüli tulajdon-, szokás-, hagyomány- és értékátvitelen alapult. A generációváltás egyfajta beavatási szertartásként működött és többnyire közösségi esemény volt (Joshi, 2011).

A szakirodalomban a szerzők eltérően értelmezik és definiálják a generáció modern fogalmát. A szerzők egy része (Mannheim, 1952; Kupperschmidt, 2000; Arnett, 2000; Deal et al., 2010; Ward, 1974; Schuman – Scott, 1989) úgy látja, a generációk elsődleges összekötő jellemzője a kollektív öntudat. Mások az életkort, a kohorszokat és a korszakokat veszik alapul (Lyons – Kuron, 2014; Tolbize, 2008; Twenge, 2000; Inglehart, 1977). A definícióalkotáskor létezik ezeknek a megközelítéseknek az ötvözése (Kertzer, 1983; Khera – Malik, 2014; Joshi, 2011), illetve egyéb szempontok figyelembevétele is, amit a következőkben részletesebben megvizsgálunk.

A kollektív öntudatra épülő definíció

A kollektív öntudattal elsőként Karl Mannheim foglalkozott a generációk kapcsán, az ő hagyatéka a témában a mai napig elsődleges forrásként számon tartott, a modern generációfelfogás megalapozása. Mannheim (1952) úgy határozza meg a generáció fogalmát, mint „*az egy időszakban született egyének, akiknek azonos a „lokációjuk” és világnézetük, ami főként azokra a történelmi eseményekre és jelenségekre épül, amit mindannyian átéltek a gyerekkori éveikben.*” Ehhez hasonló definíciót ad Kupperschmidt (2000) is: „*Beazonosítható csoport, melynek tagjai azonos születési időszakkal, korral, lokációval és jelentős életeseményekkel rendelkeznek a kritikus fejlődési éveikben.*” Soulez (2011) szerint „*ezeknek a közös eseményeknek az ereje kialakít minden generációban egy egyedülálló hiedelemrendszert és attitűdöt, ami irányítja a viselkedését.*” Mannheim definíciójának két fontos eleme van:

Az egyik az *azonos lokáció*. Azokat tekinti azonos generációhoz tartozóknak, akik földrajzi elhelyezkedésük alapján hasonló eseményeket éltek meg. Így tehát nem tekinti egy generációnak az „1800-as években Kínában és Németországban élő fiatalokat” (Mannheim, 1952). Viszont egy generációhoz sorolja azokat, akik iparvárosban nőttek fel, akár egymástól távol eső kontinenseken, miközben más generációhoz sorolja az azonos ország vidéki területein felnövő egyéneket, mivel úgy véli, egészen más impulzusok és élmények érték a két területet. Ez a fajta vidék-nagyváros elszakadás a mai társadalmakra is legalább annyira, ha nem még inkább igaz. Arnett (2000) kutatásában bemutatja, hogy az iparosodott országok nagyvárosainak társadalmi tendenciái (házasságkötés, gyerekvállalás ideje, felsőoktatásban részt vevők aránya stb.) azonos irányban és közel azonos mértékben együtt mozognak, egyre nagyobb szakadékat képezve ugyanezen országok vidéki részei és a nem iparosodott országok között, amik ilyen formán hasonló kategóriát alkotnak.

Hasonlóan kezeli a földrajzi lokációt Deal et al. (2010) cikkében, bemutatja, hogy az eltérő régiókban a születési év alapján azonos generációba tartozók mégis más generációs elnevezést kapnak, így például Izraelben, ahol az egyes generációk a háborúk alapján vannak elnevezve.

Mannheim definíciójának másik fontos eleme a *gyerekkorban átélt történelmi események és jelenségek*, és erre épülő világlátás. Mannheim (1952) szerint születésünk után ér minket egy „első benyomás”, majd ezt követi egy újabb, második benyomás, majd harmadik és így tovább. Ezek a benyomások gyerekkori tapasztalások és élmények, amik abban a sorrendben „rétegződnek” bennünk, ahogy értek minket. Különbséget tesz a gyerekkori tapasztalások és a későbbi, felnőttkori tapasztalások között, ahogy a legtöbb szerző teszi, mivel a gyermekkori szocializáció során ért hatások köztudottan meghatározóbbak a későbbi személyiséget és viselkedést illetően (Twenge, 2010; Ward, 1974).

Mannheim szerint a felnőttkori tapasztalatokat már csak az elsődleges rétegeken keresztül vagyunk képesek értelmezni, ezzel indokolja a generációk egységességét és egymástól való különbségét. Ezzel szemben Soulez (2011) vitatja ezt az elméletet, úgy véli, a családi minták erősebben hatnak az egyénre, mint a makrokörnyezet eseményei, illetve ezek az események véleménye szerint minden generációra (aki megéli az eseményt) egyenlően hatnak. Schuman – Scott (1989) a kollektív öntudat kifejezést kiegészíti egy ezáltal formálódó kollektív emlékezettel „*az azonos generáció tagjai közös, mély tapasztalásokban részesülnek, aminek segítségével kialakítanak egy kollektív emlékezetet*”.

Mannheim (1952) bevezeti a „generációs egység” („generation unit”) fogalmát. Az ugyanazon generáció tagjai, akik a közös élet- és történelmi eseményekre eltérő módon reagálnak, eggyel szorosabb csoportot, a generációs egységet alkotják, ami Mannheim szerint egy jóval szorosabb kötelék. Kelan (2014) szerint a fiatal felnőttkorban ért kollektív tapasztalások a generációs egységek esetében jóval szorosabb köteléket eredményeznek az egységen belül, mint amit a biológiai jellemzők.

Az életkorra, kohorszra és korszakokra épülő definíció

Ellentétben Mannheimmel, aki a generációkat és azok hatásait főként társadalmi szinten vizsgálta és értelmezte, az életkorral és kohorsszal alkotott definíciók szerzői elsősorban a generációk egyéni viselkedésre és attitűdre gyakorolt hatását vizsgálják.

A modern menedzsmentirodalomban a leggyakrabban használt elv a generációk meghatározására az életkor alapján történő csoportosítás. A folyamat első lépéseként meghatároznak két határpontot, az éppen vizsgált generációk születési idejének kezdőpontját és végpontját, általában 15-20 évnnyi időtávról beszélünk, majd a születési év kijelöli az egyének generációs hovatartozását. Ez a megközelítés annyiban támaszkodik a kollektív események által körülhatárolt generációmeghatározáshoz, hogy a határpontokat nagyobb eseményeknek megfelelően alkotják meg (Lyons – Kuron, 2014). A szerzők egy része különbséget tesz generációkon belül első hullám, a generáció magjai („core group”) és késői hullám között (Tolbize, 2008). Ezt a csoportosítást alapul véve, a szerzők nem tekintik homogénnek a generációkat, hanem az első hullámot még az előző generációk utolsó hullámával hasonlítanak, míg a késői hullámot a következő generáció első hullámával hasonlítanak tekintik (Twenge, 2000).

Kertzer (1983) megfogalmazza az életkorra, kohorszra és korszakokra épülő megközelítés kritikáját. A szerző szerint az életkor változásának, illetve a kohorsznak és a történelmi korszakoknak hatása nehezen kiszűrhető, így a generációk meghatározásakor, jellemzőik felmérésekor sok esetben téves feltételezésekre juthatunk. A témában kutató szerzők nagy része egyetért ezzel a felvetéssel, és saját kutatásai korlátjaként jeleníti meg mindezt (Twenge, 2000; Deal et al., 2010; Arnett et al., 2013; Khera – Malik, 2014), azonban léteznek az elmúlt pár évtizedben longitudinális kutatást végző szerzők, akiknek pár generációt átélő eredményei születtek a témában, így például Smola – Sutton (2002), Kowske (2010) és Twenge et al. (2004).

Egyéb tényezőkre épülő definíciók

Joshi (2010) véleménye szerint a generáció elnevezést nemcsak születési idő és kollektív öntudat által lehet meghatározni. Generációs fogalmakkal foglalkozó írásában (2011) felveti, hogy egy generációnak lehet tekinteni szervezeti szemszögből a közel egy időben a szervezetbe lépett egyéneket, függetlenül a koruktól és más tényezőktől. Úgy gondolja, hogy mivel azonos időszakban kerülnek a szervezet életébe és azonos tréningeken, orientációs programon vesznek részt, hasonló képük alakul ki a szervezetről, és ezáltal hasonló attitűdöt és kommunikációs stílust fognak felvenni.

Joshi (2010) emellett olyan generációmeghatározást is felkínál, ami a genealógiára, tehát a rokonsági kapcsolatokra, leszármazásra, családfa felépítésére épül. Az ókori hagyományátadó, tradicionális generációdefinícióhoz hasonlóan a rokonsági kapcsolatot alapul véve, az értékek és erőforrások átadását tekinti a generációk alapjának, ezt vezeti be szervezeti kontextusba, mégpedig azzal az analógiával, hogy akár az idősebbek, de valójában kortól

függetlenül, a pozíciót éppen elhagyó egyének átadják azt a frissen érkező „generációnak”.

A cikkek, tanulmányok és könyvek tehát eltérően közelítik meg a generáció definícióját, de többségében közös alapnak tekintik, hogy a generációk kohorszok, melynek tagjai hasonló életeseményeket éltek meg. A szakirodalmak eredményeinek bemutatásakor a közös definíciómenteset vesszük alapul, ami az életkor, a kohorszok, befolyásolva mindezeket a megélt közös élményekkel.

Generációk a munkaerőpiacon

Jelenleg négy generáció van jelen a munkaerőpiacon. A négy generáció a Veteránok, a Baby Boomer-ek, az X generáció és az Y generáció. Ezen kívül még nincs a munkaerőpiacon, illetve elenyésző mértékben a soron következő Z generáció, illetve az azt követő Alfa generáció. Ahogy már említettük, a generációk születési idejének, nevének meghatározása kultúránként eltérő. A szakirodalomban található források nagy része az USA-ból kerül ki, néhány európai és valamivel több ázsiai, illetve egy-két afrikai és ausztrál kutatás született, legalább is érhető el. Jelen cikk az általánosított, USA-ból érkező elnevezéseket használja, kiegészítve az említett régiók információival. Az egyes régiók esetében a generációk által behatárolt időszakok eltérnek, így a jelentős eltérések az 1. táblázatban megtekinthetők.

A Baby Boomer-ek

A Baby Boomer generáció megtapasztalta az előnyeit és hátrányait is a háborúnak és a civil jogi mozgalmaknak. Az USA-ban nagy hatással volt erre a generációra a vietnámi háború, a szexuális forradalom, Kennedy elnökgilkosság és a hidegháború. Nukleáris családokban nőttek fel, ahol idealisztikus és optimista világgépet mutattak számukra (Kupperschmidt, 2000). Legfőbb munkahelyi értékeik: egyenlőség, optimizmus, lojalitás, bevonódás, minden megkérdőjelezése, csapatszellem. Ellenáll a technológiának, de felismeri a fejlődés szükségességét, így lassan hozzászokik (Bokor, 2007).

Az X generáció

Az X generáció képviselőit gyakran úgy emlegetik, mint digitális bevándorlók (Tari, 2010). A generáció elnevezése Douglas Coupland „X generáció” című könyve nyomán terjedt el. Hatással volt rájuk a nők munkába állása, már olyan családot tapasztaltak meg, ahol gyakran gyerekként magukról kellett gondoskodniuk (Soulez – Soulez, 2011). Magyarországon az X-es gyerekek, illetve fiatal felnőttek idejében jelent meg a kábeltévé, a személyi számítógép, a videójáték. Szélsőségesen éltek meg a rendszerváltást, vagy profitáltak a változásból, ezzel megteremtve életük elindításához szükséges erőforrásokat, vagy a rendszerváltást

1. táblázat

Az egyes régiókban a generációk által behatárolt időszakok

Generáció	Dél-Afrika	USA	Európa	Japán	Magyarország
Veterán	1930-1949	1923-1942	1918-1945	1925-1945	1928-1945
Baby Boomer	1950-1969	1943-1962	1946-1965	1945-1965	1946-1965
X generáció	1970-1989	1963-1983	1966-1984	1966-1984	1966-1979
Y generáció	1990-2000	1984-2001	1985-2001	1986-2001	1980-1995

Forrás: saját szerkesztés (Soulez, 2011; Arnett et al., 2013; Joshi, 2011; Twenge, 2000; Kupperschmidt, 2000; Deal et al., 2010; Schuman – Scott, 1989; Kelan, 2014; Khera – Malik, 2014; Lyons – Kuron, 2014; Smola – Sutton, 2002; Bokor, 2007; Tari, 2010)

A következőkben bemutatjuk az egyes generációk általános jellemzőit. Főként azt a témát járjuk körbe, hogy mik a legfontosabb életesemények, amik hatással voltak adott generáció tagjaira.

A Veteránok

Más néven Tradicionalisták (Lester et al., 2012; Khera – Malik, 2014; Mencl – Lester, 2014), Néma generáció (Lester et al., 2012; Twenge, 2000; Schullery, 2013). Az életüket befolyásoló nagy események: a II. világháború, a világgazdasági válság, New Deal program. Főbb értékek, amit képviselnek a munkahelyen: szabályokhoz való ragaszkodás, konformitás, hozzájárulás a közösségi jóhoz, áldozathozatal, késleltetett jutalom, hatalom tisztelete, kötelességtudat, kemény munka, lojalitás, patriotizmus, türelem (Khera – Malik, 2014). Nem jártas a technológiában, a személyes megbeszélést preferálja az e-mail vagy a telefon helyett (Bokor, 2007).

„vesztéseiként”, kevésbé sikeresen. A rendszerváltást követően a multinacionális cégek hazai elterjedésével hirtelen hatalmas igény keletkezett a vállalatok részéről szellemi munkát végzőkre, olyan fiatalokra, akik könnyen tanulnak, stabil munkahelyet szeretnének, gyorsan jó munkaerő válhat belőlük. Ebben az időszakban került sok X generációs vezető pozícióba (Bokor, 2007). Főbb munkaértékeik: technológiaőrült, független, egyensúlyra törekvő, szkeptikus, megbízható, magas munkaelvárások, magasan kvalifikált, szórakoztató dolgokra vágyik (Khera – Malik, 2014).

Az Y generáció

Más néven Millenium generáció (Twenge, 2010; Khera – Malik, 2014; Deal et al., 2010; Arnett et al., 2013), Én generáció (Twenge, 2010; Arnett et al., 2013), Következő generáció (Smola – Sutton, 2002), Nézz Rám generáció (Jensse et al., 2013). A rendkívül gyors technológiai fejlődés az Y generáció születését követően indult útnak, ami

kéz a kézben járt a globalizációval. Ennek köszönhetően egy meglehetősen új világ nyílt meg mindenki számára. Nem csoda, hogy az egyik legnagyobb szakadék az X és az Y generáció között húzódik, hiszen merőben más élményei, igényei, lehetőségei támadtak az új generációnak, mint amit a X-esek fiatal felnőtt korukban megtapasztalhattak. Az Y generációt Youtube generációnak (Soulez, 2011) is becézik, mivel az ő idejükben már nem kellett elővenni a CD-lejátszót és -lemezt vagy a magnókazettát, bekapcsolni a rádiót, egész egyszerűen, bármit szerettek volna hallgatni, segítségükre volt egy online felület, ahol keresgélés nélkül, egy szemvillanás alatt szinte minden zeneszám elérhető.

Hatással volt rájuk az USA-ban a szeptember 11-i terroristámadás, az iskolai lövöldözések, a digitális média elterjedése, az AIDS és fiatal felnőttként a gazdasági válság (Khera – Malik, 2014). Magyarországon a rendszerváltás és a Disney-délután megszakítása Antall József halála miatt (a magyar Y-osok nagy részének mélyen emlékezetébe vésődött a pillanat, többen ezt emlegetik fel gyerekkoruk meghatározó politikai eseményeként, aminek hatására egy közösségi média oldal is született) (Bokor, 2007).

Főbb munkahelyi értékeik: magabiztosság, asszertivitás, diverzitás elfogadása, tolerancia, versenyszellem, praktikuság, spiritualitás, azonnal akarás, törekvés, technológiában jártasság (Twenge, 2010; Soulez, 2011).

A generációs különbségek és hasonlóságok

A szakirodalmi áttekintés során kirajzolódott egymást átfedő területek, amikkel a szerzők leggyakrabban foglalkoznak kutatásaik során. Négy csoportot hoztam létre, amik lefedik a szakirodalom nagy részét. A szerzők többsége kutatása során magára a jelenségre, illetve az egyes generációk jellemzőinek bemutatására fókuszál. A négy témakör a következő: 1. Elégedettség a munkával, 2. Munkaetika, 3. Felelősségvállalás, 4. Munka-magánélet egyensúlya.

Elégedettség a munkával és váltás

Az Y generációval foglalkozó, empiria nélküli, anekdota jellegű cikkek túlnyomó része számol be arról a jelenségről, hogy az Y generáció tagjai „nehezen motiválhatóak” (Woodward et al., 2015), nem elégedettek a munkájukkal, mivel folyamatosan újra, izgalmasabbra vágyanak, amihez nagyobb felelősség párosul (Schullery, 2013). Mindemellett pedig nem értékelik a képzésükbe fektetett erőfeszítéseket, illetve azonnal váltanak, ha valamelyik részével nem elégedettek a munkának. Ward (1974) négy évtizeddel ezelőtt már írt a fogyasztói társadalomról és annak szocializációs hatásáról. Ennek tudható be a szerzők szerint az azonnali váltás jelensége. Ide sorolják egyes szerzők a kitartás hiányát, az azonnali visszajelzés és jutalom igényét is a generáció részéről (Twenge et al., 2004).

Az empirikus kutatások ebben a témakörben ellentmondásosak. Kowske et al. (2010) nagy mintán végzett kutatása szerint az Y generáció képviselői elégedettebbek munkájukkal, mint az idősebb generációk tagjai. Ezzel szemben Cennamo és Gardner (2008) keresztmetszeti

vizsgálata során arra az eredményre jutott, hogy az Y generáció szignifikánsan könnyebben hagyja ott a munkahelyét, mint Baby Boomer vagy X generációs társai, viszont nem találtak különbséget a munkával való elégedettségben és az elkötelezettségben. Jelentős különbséget találtak azonban az X generációs munkavállalók elkötelezettségében, a többi generációhoz képest, de nem a szervezet felé, hanem a szakma felé, amit képviselnek.

Twenge (2010) kutatása szerint a szervezet elhagyása életkori sajátosság, nem pedig generációs kérdés, ő longitudinális kutatása során azt találta, hogy 24 év alatt az egyének nagyobb hajlandóságot mutatnak a munkahely elhagyására, míg 24 éves kor felett a munkavállalók 74%-a nyilatkozik úgy, hogy eltöltene az életének munkával töltött éveit a jelenlegi vállalatánál.

Deal et al. (2010) szerint a 2010-be fiatal pályakezdő Y generációsokra nagy hatással volt a gazdasági válság, mivel munkába lépésük, illetve egyetemi végzős éveik alatt tapasztalhatták meg azt, ami mély nyomot hagyott sokukban. A szerző szerint ez az esemény, bár mindenkire hat valamilyen módon, a munkahelyi biztonságot, a munkahelyhez kötődést csak az abban a pár évben munkaerőpiacra lépő egyének esetében befolyásolta. Ők tapasztalták meg a magas munkanélküliséget és a versengést a munkahelyekért, így jobban vigyáznak saját pozíciójukra és jobban is értékelik azt.

Soulez – Soulez (2011) franciaországi kutatása alapján a megkérdezett Y generációsok 14,23%-a szeretne állandó pozíciót és garanciát arra, hogy évek múlva is meglesz az állása. A kutatásuk alapján a generáció 12,3%-a maradna több évig ugyanazon a munkahelyen, vágyik az állandó pozícióra adott vállalatnál, és ez együtt járt a kutatásban az alacsonyabb végzettséggel és a szokványos munkaórák iránti vágygal.

Soulez és Soulez (2011) a 2. táblázatban látható négy csoportot különítette el az Y generáción belül, ahol úgy látta, a munkaértékek együtt mozognak, ezáltal csoportokat lehet létrehozni.

2. táblázat

Az Y generáció négy csoportja

Megnevezés	%	Jellemző
Biztonságkeresők („Security seekers”)	12,3	<ul style="list-style-type: none"> szokványos munkaórák pozíció biztonsága alacsonyabb végzettség
Karrierorientáltak („Career minded”)	53,5	<ul style="list-style-type: none"> vágyanak egy magas presztízsű cégnél való munkára ranglétrán lépkedés vágya magas fizetés
Egyensúlykeresők („Balance seekers”)	28,6	<ul style="list-style-type: none"> a munka minősége fontos munka-magánélet egyensúlya fontos nyugodt környezet, közel az otthonhoz változatos feladatok
Lezserek („Easy going”)	5,6	<ul style="list-style-type: none"> informális környezet alacsony profilú cégek nem vezetői pozíciók rutin feladatok

Forrás: Soulez – Soulez (2011); saját szerkesztés

Az elégedettséggel és váltással kapcsolatos kutatások nagy része nem emeli ki a vizsgált alanyok munkájának jellemzőit, sajátosságait, így az összehasonlítás és a következtetések levonása is megkérdőjelezhető.

A munkaetika

A munkaetika témaköréhez soroltam a munkamorált, a munka szerepét az egyén életében, munkaattitűdjét és a szabadidős tevékenységét (a szerzők a szabadidőt többnyire együtt kezelik a munkaetikával, és azt vizsgálják, hogy mennyire keveredik a munkavégzés a szabadidős tevékenységekkel, tehát mennyire viszik be a „szórakozást” a munkahelyre) (Twenge, 2010).

Smola és Sutton (2002) longitudinális kutatása alapján az Y generáció tagjai értenek egyet legnagyobb arányban azzal az állítással, hogy „otthagynám az állásom, ha sok pénzt örökölnék” és a legkevésbé azzal, hogy „a gazdag embereknek kötelességüknek kellene érezniük, hogy dolgozzanak, még akkor is, ha nincs rá szükségük.”

Twenge (2010) kutatási eredménye szerint az Y generáció tagjai sokkal nagyobb százalékban vallották, hogy „ha elég pénzem lenne, nem dolgoznék többet.” Számos, általánosságra vonatkozó kérdések mentén mérték fel a szóban forgó kutatásban az alanyok attitűdjét a munka szerepével kapcsolatban. Fontos e kutatások esetében tisztázni, hogy az életkor nem lehet hatással a generációk közötti különbségekre jelen két kutatás esetében, mert az egyéneket ugyanabban a korban kérdezték meg. Ezzel együtt az életkornak lehet olyan hatása az eredményre, hogy mivel fiatal felnőtteket kérdezték meg, akik pályakezdőként szerepeltek a felmérésben, valószínűleg nem tudták reálisan mérlegelni, mit jelentenek az egy életre szóló kijelentések, ennek ellenére az a különbség nem vitatható, hogy ugyanabban az életkorban máshogy mérlegeltek a különböző generációk tagjai.

Deal et al. (2010) kutatása szerint az Y generáció tagjainak alacsonyabb a lexikális tudása ugyanabban az életkorban, a gimnázium végzős osztályában, mint a megelőző generációk esetében. Lester et al. (2012) tanulmányából az derül ki, hogy az Y generáció tagjai lényegesen többet dolgoznak (munkával töltött órák száma), mint az idősebb generációk, mégis a munkamorálra (fegyelmzett munkavégzés, kötelességtudat) alacsonyabb értékeket kaptak. Emiatt említik a szabadidős tevékenységek szerepét. Jenssen et al. (2014) eredményei alapján a fiatal generáció a magánéleti és szabadidős tevékenységeinek egy részét gyakran a munkaidejében végzi.

A kutatások túlnyomó többsége arra az eredményre jutott, hogy az Y generáció életében a munka sokkal kisebb szerepet kap, különösen figyelnek a munka-magánélet egyensúlyára, amire a későbbi pontban ki is térünk. Ennek ellenére a pénz fontossága nőtt a szemükben (Twenge – Kasser, 2013). Ennek magyarázatát Twenge és Kasser (2013) abban találja, hogy a materialista értékek meghatározóbbak lettek az Y generáció számára, mint a Veteránok, Baby Boomer-ek, vagy az X-esek esetében voltak. A szerzőpáros a materializmust a következőképp fogalmazza meg: „Az abba vetett hit, hogy fontos azoknak a társadalmilag megerősített céloknak az elérése, mint a

pénzügyi siker, szép tulajdontárgyak birtoklása, megfelelő image kialakítása magunkról és magas státusz” (Twenge – Kasser, 2013, p. 883.). A szerzők két okra vezetik vissza a materializmus növekedését: társadalmi instabilitás és társas minták. Az egyének, akik számára a materiális értékek különösen fontosak, számukra gyakran együtt jár egy magánéleti elégedetlenséggel, alacsony boldogságszinttel, magas szintű depresszióval és szorongással (Twenge – Kasser, 2013). A materiális értékeket követő egyének életstílusa sokszor ökológiai szempontból megterhelő a Föld számára, és gyakori az egyfajta versengés és a másokkal szembeni előítéletek alkotása. A kutatás eredményei továbbá azt mutatták, hogy azoknak az egyéneknek az esetében, akiknek családjában valamilyen bizonytalanság volt jelen (elvált szülők, betegség, szegénység), vagy a társai kiközösítették, esetleg valamiért különösen nehéznek élte meg a gyerekkorát, azoknál az egyéneknél jelennek meg a materialista értékek.

A kutatás további kérdése, hogy amennyiben a materialista értékek fontosabbak lettek, akkor az egyének munkának szentelt ideje és fontossága ezzel együtt miért csökkent (Twenge – Kasser, 2013). Erre válaszként nyúl vissza Twenge 2004-ben készült kutatásához, amelyben a generációkon keresztüli nárcizmus jelenségének számottevő növekedése figyelhető meg. Twenge álláspontja szerint a nárcisztikus „én megérdemlem, nem kell érte tennem” gondolatvilág és a könnyű celebség, a pénzügyi szektor terjeszkedése, a banki környezet kevésbé szabályozottsága és a gyors meggazdagodás kommunikálása a médián keresztül választ ad a kérdésre (Twenge – Kasser, 2013).

A Felelősségvállalás

A felelősségvállalás kapcsán egyrészt azt vizsgálják a szerzők, hogy az Y generáció tagjai mennyire keresik, vágyanak a felelősségteljes munkakörökre, idősebb társaikhoz képest (Soulez – Soulez, 2011). Másrészt, azt is kutatják, hogy az Y generáció tagjainak egyéni felelősségvállalása mennyire magas. Mennyiben tudják be a körülöttük történt dolgokat saját maguknak, mennyiben a környezetnek (Twenge et al., 2004), másképp megfogalmazva, mit gondolnak róla, a kontroll kinek a kezében van, többnyire a sajátjukban vagy a külvilágban?

Twenge et al. (2004) bevezeti a „locus of control” – a kontroll helye – fogalmát, és bemutatja, hogy kétféle típusú ember létezik ebből a szempontból, aki többnyire belső kontrollt érez, és aki többnyire külsőt. A kutatást 1960-ig vezeti vissza, és vizsgál olyan értékeket is, mint individualizmus és kollektívizmus. Vizsgálata szerint az individualizmus az egyéneknél magasabb szintű az Y generáció esetében, mint a többi generáció esetén volt ugyanabban az életévükben – az USA-ban –, aminek némiképp ellentmond, hogy a kontroll sokkal inkább külsővé vált (Twenge et al., 2004). Ezzel egyidőben a felelősségvállalás a saját tetteikkel kapcsolatban csökken. A szerzők ezzel a jelenséggel magyarázzák az iskolákban használt tanulási rendellenesség egyre nagyobb fokát, azt a jelenséget, hogy az USA-ban a vállalatokat egyéni leg be lehet perelni azért, mert a kávéjuk túl forró (ahogy a Starbucks esetén meg is történt), illetve a bírósági tár-

gyalásokon lehet bizonyos fokú bűncselekmények esetében arra hivatkozni, hogy nehéz gyerekkorunk volt. Lester et al. (2012) szerint ez az attitűd mindig is valamilyen szinten jelen volt az emberek életében, de az Y generációt jobban jellemzi, miközben nagy magabiztossága és pozitív önképe eredményeképp a sikerei kulcsát magában látja. Twenge et al. (2004) kutatása arra is rámutat, hogy az Y generáció tagjai sokkal nagyobb mértékben maradnak távol a választásokkor, mint az előző generációk, ezt összefüggésbe hozza a felelősség kívülre helyezésével. Soulez – Soulez kutatása szerint az Y generáció 53,5%-a keresi kifejezetten a felelősségteljes pozíciókat (Soulez – Soulez, 2011).

A munka-magánélet egyensúlya

A kutatások többsége szerint az Y generáció számára jóval fontosabb a munka és a magánélet egyensúlya, mint az X generáció számára, a Baby Boomer és a Veterán generáció számára hasonlóan fontos a munka. Így ebben a tekintetben az X generáció tér el a többi generációtól (Soulez – Soulez, 2011). Soulez és Soulez (2011) kutatási eredménye szerint az Y generáció 28,6%-a kifejezetten olyan munkahelyet keres, ahol a munka és a magánélet egyensúlya megteremthető.

Cennamo és Gardner (2008) kutatása alapján az Y generáció a munkában elérhető szabadsággal köti össze a munka-magánélet egyensúlyát, és megállapításuk szerint az Y generáció magas igénye az egyensúlyra szignifikánsan magasabb, mint az idősebb generációké.

Bokor Attila (2007) magyar Y generációsokon végzett kutatása alapján a pályakezdők azzal a gondolattal tekintenek a munkájukra és magánéletükre, illetve ezeknek egyensúlyára, hogy az első nagyjából tíz évében az egyéneknek túlórárt és nagy erőfeszítést kell tenniük a munkájukba annak érdekében, hogy később, amikor már családjuk van, learathassák annak gyümölcsét. A megkérdezettek nagy többsége azt nyilatkozta, hogy szeretne családot, és kifejezetten fontos számukra, de tudják, hogy áldozatot kell hozniuk annak érdekében, hogy később az egyensúly megvalósulhasson. Magyarországon a megkérdezettek tradicionálisnak mondható családmodellt képzelnek el, ahol a pénzkeresés elsősorban a férfiak dolga, a megkérdezettek egy része azt válaszolta, hogy fontos neki, hogy a nő is dolgozzon (akár nőt, akár férfit kérdeztek meg), de a férfiak kevésbé számítanak a női pénzkeresetre (Bokor, 2007).

Jelen cikk célja a szakirodalom áttekintése a generáció témájában. Alaposan áttekintettük a generáció fogalmát, definícióját, annak változását az idők során, meglévő értelmezéseit. Ezután az egyes generációk általános jellemzőit vettük sorra. Jelen cikk nem foglalkozik a generációs munkahelyi jellemzőkről készült kutatások teljes körű bemutatásával, sokkal inkább egy általános képet ad a téma leggyakoribb kutatási területeiről és eredményeiről. A részletes következtetések, különbségek bemutatása egy következő cikk témája lehet.

Konklúzió

Jelen cikk célja a nemzetközi szakirodalom feltérképezése a generációk témakörében, a generáció fogalmának kialakulásától kezdve, a jelenleg használatban lévő definíciókon át a konkrét generációs különbségekig. A téma mélyebb megértéséhez fontos, hogy az alapvető fogalmakat és definíciókat széleskörűen megismerjük. A generáció definíciójáról különböző kutatói megközelítéseket mutatunk be. A nemzetközi és magyar kutatások alapján feltérképeztük a jelenleg munkaerőpiacon lévő generációk (Baby boomer, X generáció, Y generáció, Z generáció) általános és munkahelyi jellemzőit. A munkahelyi jellemzőket vizsgálva négy nagyobb vizsgálati területet különítettünk el: szervezeti elégedettség, munkaetika, felelősségvállalás és munka-magánélet egyensúlya.

További kutatási lehetőségek

Az áttekintett szakirodalom alapján kirajzolódnak további lehetséges kutatási területek. A generációs különbségek témakörben számos kvantitatív kutatás készül, azonban kvalitatív, az összefüggések mélyebb megértését célzó kutatás nem jellemző. A generációs különbségekből fakadó konfliktusok, lehetséges kezelési módjuk vizsgálata leginkább az Egyesült Államokban elterjedt, arányaiban kevés európai, még kevesebb hazai tudományos kutatás születik a témában. Érdemes lenne különböző, generációkon belüli csoportokat, szubkultúrákat vizsgálni, kevésbé homogén csoportként kezelve ezeket, ezáltal árnyaltabb képet kapva a generációk egészéről. Arnett et al. (2013) vizsgálja a fiatalabb generációk erősségeit, hozzáadott értékét a szervezeti életben, azonban az erősségek keresése, a lehetséges előnyök kiemelése meglehetősen ritka.

Felhasznált irodalom

- Arnett, J. J. (2000): Emerging adulthood: a theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, Vol.55. no. 5., p. 469-480.
- Arnett, J. J. – Trzesniewski, K. H. – Donellan, M. B. (2013): The dangers of generational myth-making. *Emerging Adulthood*, p.17-20.
- Barsh, J. – Brown, L. – Kian, K. (2016): Millennials: burden, blessing or both?
- Beechler, S. – Woodward, I. C. (2009): The global „war for talent”. *Journal of International Management*
- Bokor Attila (2007): Létezik-e itthon Y-Generáció? *Vezetéstudomány*, 2. szám, p. 2-21.
- Cennamo, L. – Gardner, D. (2008): Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23., No. 8., p. 891-906.
- Davis, J. A. (2009): Did growing up in the 1960s leaves a permanent mark on attitudes and values? Evidence from the General Social Survey. *The Public Opinion Quarterly*
- Deal, J. J. (2007): Retiring the generation gap: how employees young and old can find common ground?

- Deloitte Touche Tohmatsu Limited* (2017): The 2017 Deloitte millennial survey. apprehensive millennials: seek in stability and opportunities in an uncertain world.
- Ernst and Young Global* (2015): What if the next big disruptor isn't a what but a who? Gen Z is connected, informed and ready for business.
- Ferincz Adrienn – Szabó Zsolt Roland* (2012): A „Z generáció” hatása a munkáltató szervezetekre. in: Innováció vezetői szemmel. Budapest: Aula Kiadó, p.185-192.
- Fogg, P.* (2009): When generations collide. *Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review*, p.25-30.
- Glass, A.* (2007): Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, p. 98-103.
- Inglehart, R.* (1977): The silent revolution: changing values and political styles among western publics. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Jenkins, J.* (2007): Leading the four generations at work
- Jenssen, B. P. – Gray, N. J. – Harvey, K. – DiClemente, R. J. – Klein, J. D.* (2014): Language and love: generation y comes of age online. Thousand Oaks: SAGE Open
- Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G. – Martocchio, J. J.* (2010): Unpacking the generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 35. no. 3., p. 392-414.
- Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G.* (2011): Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, No. 31., p. 177-205.
- Kelan, E. K.* (2014): Organizing generations: What can sociology offer to the understanding of generations at work? *Sociology Compass*, Vol. 8., p. 20-30.
- Kertzer, D. I.* (1983): Generation as a sociological problem. *Annual Review of Sociology*, No. 9., p. 125-149.
- Khera, S. N. – Malik, S.* (2014): Conceptualizing and measuring life priorities of generation y: evidences from indian context. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42. No. 2., p. 80-86.
- Kupperchmidts, B. R.* (2000): Multigenerational employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*
- Lancaster, I. – Stillman, D.* (2002): When generations collide: who they are: why they clash: how to solve the generational puzzle at work. London: HarperCollins Publisher Inc.
- Lester, S. W. – Standifer, R. L. – Schultz, N. J. – Windsor, J. M.* (2012): Actual versus perceived generational differences at work: an empirical examination. *Journal of Leadership – Organizational Studies*, p. 341-354.
- LeVasseur, S. A. – Wang, C. H. – Mathews, B. – Boland, M.* (2009): Generational differences in registered nurse turnover. *Policy, Politics – Nursing Practice*, p. 212-223.
- Lyons, S. – Kuron, L.* (2014): Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, p. 139-157.
- Macky, K. – Garner, D. – Forsyth, S.* (2008): Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23. No. 8., p. 857-861.
- Mannheim, K.* (1952): The sociological problem of generations: essays on the sociology of knowledge. London: RKP
- Mencl, J. – Lester, S. W.* (2014): More alike than different: what generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 21., p. 257-272.
- PwC* (2013): PwC's next gen: a global generational study.
- Qenani-Petrela, E. – Schlosser, J. – Pompa, R.* (2007): Satisfied employees are worth their weight in gold: what motivates generation y? *Journal of Food Distribution Research*, p. 112-119.
- Roberson, Q.* (2012): The Oxford handbook of diversity and work. Oxford: Oxford University Press
- Salt, B.* (2007): Beyond the baby boomers: the rise of generation y. KPMG International
- Schullery, N. M.* (2013): Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, p. 252-265.
- Schuman, H. – Scott, J.* (1989): Generations and collective memories. *American Sociological Review*, p. 359-381.
- Smola, K. W. – Sutton, C. D.* (2002): Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 3. No. 4., p. 363-382.
- Soós J. K.* (2008): Generációk találkozása: értékrendek ütközése vagy hatékony együttműködés? *Munkapszichológia*, 52. évfolyam, 1. szám, p. 29-34.
- Soulez, S. – Soulez, C. G.* (2011): Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation y. *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 26. No. 1., p. 39-55.
- Tari, A.* (2010): Y generáció. Budapest: Jaffa Kiadó
- Taródy D.* (2012): A „Z generáció” vezetése. in: Innováció vezetői szemmel. Budapest: Aula Kiadó, p.193-216.
- Tolbize, A.* (2008): Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living*
- Twenge, J. M. – Campbell, S. M. – Hoffman, B. J. – Lance, C. E.* (2010): Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, Vol. 36. No. 5., p. 1117-1142.
- Twenge, J. M. – Kasser, T.* (2013): Generational changes in materialism and work centrality, 1976-2007: associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling. *Personality and Social Psychology Bulletin*, p. 883-897.
- Twenge, J. M. – Zhang, L. – Im, C.* (2004): It's beyond my control: a cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002. *Personality and Social Psychology Bulletin*, p. 100-110.

- lity and Social Psychology Review, Vol. 8. No. 3., p. 308-319.
- Twenge, J. M.* (2000): The age of anxiety?: birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993.
- Twenge, J. M.* (2010): A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, p. 201-210.
- Twenge, J. M. – Campbell, W. K.* (2010): The narcissism epidemic. New York: FreePress
- Twenge, J. M.* (2001): Birth cohort changes in extraversion: a cross-temporal meta-analysis, 1966-1993. *Personality and Individual Differences*. p. 735-748.
- Van der Walt, F. – Jonck, P. – Sobayen, N. C.* (2016): Work ethics of different generational cohort in South Africa. *African Journal of Business Ethics*, Vol 10. No. 1.
- Ward, S.* (1974): Consumer socialization. *Journal of Consumer Research*, Vol. 1. No. 2., p. 1-14.
- Woodward, I. C. – Vongswadi, P. – More, E. A.* (2015): Generational diversity at work: a systematic review of the research. Working Paper Series. INSEAD Business School
- Zubány, E.* (2008): Éljük a sokszínűséggel! *Munkapszichológia*, 52. évfolyam 1. szám, p. 35-38.

A NÉZŐTÉRI SPORTFOGYASZTÁS MOTIVÁCIÓIT MÉRŐ, MAGYAR NYELVŰ „SPEEDE-H” SKÁLA VALIDÁCIÓJA ÉS NÉHÁNY EREDMÉNYE

A professzionális sport világának egyik legfontosabb szereplője annak fogyasztója, vagyis a sportesemények helyszínén, valamint a média közvetítései révén otthonukban vagy közösségi tereken szurkoló nézők tömegei. A passzív vagy más néven nézői sportfogyasztás vizsgálata éppen ezért került a sportmarketing aspektusaival foglalkozó nemzetközi szakemberek érdeklődésének középpontjába. A szerzők cikkükben arra keresik a választ, hogy milyen tényezők húzódnak meg a különböző magyar elsőosztályú látvány-csapatsportágak szurkolóinak mérközslátogatása mögött, miben különböznek egymástól az egyes szurkolói szegmensek? E motivátorok azonosítása érdekében ezért létrehoztak egy magyar nyelven eddig nem elérhető mérőskálát.

Írásukban a szurkolók motivációit vizsgáló nemzetközi szakirodalom áttekintését követően bemutatják az eredeti "SPEED" skála kialakításának és felépítésének jellemzőit, valamint azon folyamatot, amely révén létrehozták a sportfogyasztás mögött húzódo motivációkat mérő magyar nyelvű, kiegészített "SPEEDE-H" skálát. A hasonló skálák validitásvizsgálati módszereit követve két mintavételi eljárás (n=137 és n=1920) során alakították ki, majd véglegesítették, az összesen 12 itemből és hat faktorból (társas kapcsolatok, teljesítmény-, önbecsülés-, izgalomkeresés-, kikapcsolódás/elmenekülés- és esztétikummotiváció) álló helyszíni sportfogyasztási motivációt mérő skálát. Az eredmények tükrében a SPEEDE-H alkalmas arra, hogy mérje a magyar helyszíni nézők motivációit és szegmentációs instrumentumként szolgáljon a klubok marketing-szakemberei számára a vizsgált négy látvány-csapatsportágban (jégkorong, kézilabdázás, kosárlabdázás, labdarúgás). A kutatás során a vízilabda-szurkolóktól vett részmintát annak alacsony elemszáma (n=62) miatt végül kivonták, ezért nem teljes a bemutatásra került látvány-csapatsportágak köre.*

Kulcsszavak: passzív sportfogyasztás, fogyasztói motiváció, pszichometrikus skála, pszichografikus szegmentáció, validitás vizsgálat

A szurkolói lét olyan érzelmi, társadalmi, gazdasági kapcsolatot jelent egy egyén, illetve az általa követett sport, sportág, csapat vagy egyéni sportoló között, amely révén a szurkoló kifejezheti önmagát (Clarke, 1978). „Szurkolónak lenni többet jelent, mint egyszerűen részt venni, vagy megtekinteni egy sporteseményt” (Jones, 1997, p. 6.). A szurkoló mint jelenség nem egységes homogén tömegként létezik. A különböző szurkolókat, szurkolói csoportokat más és más motívumok hajtják abban, hogy a helyszínen kövessenek vagy televízió keresztül megtekintsenek egy sporteseményt (Fillis – Mackay, 2014). A kutatókat régóta foglalkoztatja, hogy milyen motivációk húzódnak meg a passzív fogyasztás mögött, és e motivációk miként változnak időben és térben. Régóta tudjuk, hogy a nézőtéri sportfogyasztásban is motivációs különbség van a nemek (James – Ridiger, 2002), a társadalmi osztályok (Clarke, 1978; András, 2003), a különböző országok lakói (Koo – Hardin, 2008), a más kultúrákhoz tartozók (Armstrong, 2002) és a két nem által végzett sporttevékenységet követők (Funk et al., 2002) között. Mindezeket túl az is egyértelmű, hogy az egyéni motivációk az idő és a külső hatások révén folyamatosan változnak (Beaton – Funk, 2008). A sport üzletté válását, valamint a technológiai fejlődést követően – különösen a műholdas televízió és az internet elterjedésének hatására – a professzionális alapon működő sportegyesületek és professzionizálódó egyéni sportolók számára a korábbiaknál is fontosabbá vált, hogy megismerjék és megértsék a különböző fogyasztói szegmensek fogyasztási motiváci-

óit. Az eltérő fogyasztói igények kielégítése ugyanis mind bevételi forrást jelentenek a kluboknak és egyéni sportolóknak. A szurkolók magasabb száma – legyen az helyszíni vagy médián keresztül közvetített esemény – növeli a közvetítési jogokból, a szponzori szerződésekből, a reklámbevételekből, valamint a merchandisingből származó közvetlen és közvetett bevételeket, így a hivatásos sportot azonosított részpiacból (András, 2016) négy esetben emeli a jövedelmezőséget, míg az egyéni sportoló esetében az őt követő szurkolók száma növelheti a sportoló reklámértékét.

A kutatás elvégzésének további indoka, hogy a magyarországi látvány-csapatsportágak nézőszámai egyrészt jelentős mértékben elmaradnak a teljes mértékben piaci alapokon működő nyugat-európai klubokétól, másrészt az elmúlt időszakban több sportág esetében is a nézőszám folyamatosan csökkenő tendenciáit tapasztaljuk. Az okok azonosítására többféle próbálkozás történt, de annak ellenére, hogy a szurkolók mérközslátogatási motivációinak megismerése rendkívül széles nemzetközi szakirodalmi háttérrel rendelkezik, a magyar nyelvű, tudományos igényességgel készült kutatások száma elenyészőnek tekinthető. Tipizálási törekvések ugyan történtek (András, 2004; Kassay, 2006; Berkes, 2008), azonban ezek leginkább korábbi nemzetközi kutatások eredményeire, és nem saját primer kutatásra támaszkodtak. A legkorábbi – azóta is egyetlen primer kutatásra épülő – a labdarúgást nézők mérközslátogatása mögötti motivációt (indítékokat) vizsgáló kutatást Földesiné Szabó Gyöngyi publikálta

1994-ben és 1995-ben, amelyben arra kérte a kilátogató szurkolókat, hogy rendezzék fontossági sorrendbe az általa felsorolt motivációs tényezőket. Megállapította, hogy a szurkolók elsődleges motivációja a barátok ösztönzése és vonzása, valamint a kikapcsolódási szándék, amelyet a csapattal való azonosulás és a feszültség levezetése követ. Kutatásának legfőbb következtetése az volt, hogy a labdarúgás szeretete nem elsődleges indítéka a mérkőzéslátogatásnak (Földesiné, 1995).

Az azóta eltelt időszakban – vagyis több mint húsz éve – nem végeztek ilyen jellegű kutatást a mérkőzésekre látogató szurkolók körében, így kutatásunk több szempontból is hiánypótlónak tekinthető. Célunk, hogy a motivációs vizsgálat eredményeként a szociodemográfiai adatok megismerése mellett azonosíthatókká váljanak a csapatokat követő különböző szegmensek. Kutatásunkban olyan, ún. hibrid – a tudományos és gyakorlati szempontoknak is megfeleltethető – megközelítést alkalmazunk, amelynek eredményeként, az adott helyszínen is gyorsan és egyszerűen lekérdezhető, ugyanakkor a megfelelő szegmentumok kialakítására, megkülönböztetésére alkalmas eszköz jön létre. Az így kialakult (v. kialakított) skála alapján az egyes szegmensek számára megfelelő marketingtevékenység megtervezésére van lehetőség, amely révén az adott szegmensek esetében erősebb lojalitás, szorosabb kapcsolat, magasabb nézőszám és végeredményben magasabb bevételek érhetők el.

Szurkolói típusok

A szurkolói tipizálás kapcsán megkülönböztetjük egymástól a duális, a lépcsőzetes és a multidimenzionális modelleket.

A duális megközelítés lényege, hogy elkülöníti az egyik viselkedési formát a másiktól (Ferrand – Pages, 1996; Lewis, 2001). Stewart és szerzőtársainak (2003) összefoglalásában a duális megközelítések közül a legjellemzőbbek a „rég” és „új” (Clarke, 1978), az „egyéni” és „közösségi” (Nash, 2000), a „tradicionális” és „modern” (Boyle – Haynes, 2000), az „expresszív” és „szubmisszív” (Hughson, 1999), az „irracionális” és „racionális” (Ferrand – Pages, 1996), a „szimbolikus” és „valós”, valamint a „die-hard” és „kevésbé lojális” (Bristow – Sebastian, 2001) szurkolói típusok összehasonlítására irányuló kutatások szerepelnek. Hasonló duális megközelítést használ András Krisztina (2006), aki a labdarúgó-szurkolók kapcsán a klasszikus és az új szurkolók közötti különbségeket elsődlegesen a társadalmi jellemzőkben (alsóbb osztálybeli vs. középosztálybeli) az ár-minőség átváltásban (lojális vs. nem lojális) és a részvétel jellegében (aktív vs. passzív) különbözteti meg. E megközelítések ugyan segítenek megérteni a csapathoz való kötődés jelenségét, azonban ezen felül szükségessé válik a kötődés miértjének megértése is.

A duális modellektől eltérően a több csoportot felölelő lépcsőzetes (tiered) modellek lényegi eleme, hogy az érzelmi és/vagy gazdasági kötődés alapján nemcsak egyszerűen csoportosítja, hanem rangsorolja is a fogyasztókat. A csapattal való azonosulás mértéke alapján Wann és Branscombe (1993) három szintet különített el, megállapítva, hogy a magasabb elköteleződés nemcsak a csapat,

hanem a sportág iránti magasabb érdeklődéssel is jár. E szurkolók többet beszélnek a sportról és többet is néznek sportot. Sutton, McDonald, Milne és Cimperman (1997) szintén három szintet, az erősen (vested fan), a közepesen (focused fan) és az enyhén elkötelezett (social fan) szurkolót különbözteti meg. Eredményeik szerint minél erősebb a kapcsolat, annál kevésbé fontos a csapat teljesítménye és lesz nagyobb az érzelmi és anyagi elkötelezettség mértéke. Alacsony szinten a társas kapcsolatok, magasabb szinten a csapathoz kötődő érzelmi kötődés válik erőteljesebbé. Hunt, Bristol és Bashaw (1999) öt szurkolói típust különböztet meg. Megállapításuk szerint a mérkőzésre járó szurkolók önazonosulása (fan identification) kötődhet a sportághoz, az adott csapathoz, ligához vagy egy adott játékoshoz. A pszichológiai kontinuum modell (PCM) (Funk – James, 2001) megállapítja, hogy a kapcsolat a pszichológiai attitűd és a csapathoz köthető tudásszint növelésével válhat lojalitássá. A lépcsőzetes modellek fokozatosan a csapathoz kötődő érzelmi kapcsolat és azonosulás, az eseményhez kötődő izgalom és szórakozás mértékének, valamint a társadalmi interakció szintjének vizsgálata áll (Stewart et al., 2003).

A multidimenzionális modellek a közösségi integráció iránti igény mentén tanulmányozzák a szurkolói viselkedést befolyásoló komplex társadalmi és pszichológiai dimenziókat (Mahony et al., 2000). Egyszerre vizsgálják a fogyasztás gyakoriságát, az azonosulás mértékét, valamint az egyéb geodemográfiai és pszichografikus tényezőket (Crawford, 2003). A szurkolói tipizálás egyik legfontosabb alapját tehát a pszichológiai skálák jelentik. A továbbiakban bemutatunk több, a multidimenzionális modellek mentén kialakított motivációs skálát, amelyek közül a gyakorlatban is jól alkalmazható SPEED skálát választottuk ki.

Szurkolói motivációs skálák és változataik

A szurkolói motivációs elméletek alapjait a korábbiakban kialakított különböző, nem csupán a sportra vonatkoztatott elméletekből vezették le. A megközelítések között megtaláljuk Iso-Ahola (1982) elmenekülés-kereső modelljét, a pszichológiai szükséglet elméleteket (Sloan, 1989), vagy a növekvő involvmentet, mint motivációs tényezőt (Funk – James, 2001). Iso-Ahola (1982) megfogalmazásában a motiváció olyan belső hajtóerő, amely felkelti, irányítja és meghatározza az egyén viselkedését, így a sporthoz kötődő fogyasztás alapjait is képezi. Evans és szerzőtársainak értelmezésében a „motiváció egy adott cselekvés irányába ható mozgatóerő” (2009, p. 6). A fogyasztási motiváció kiindulópontja valamilyen ki nem elégített igény. A sportfogyasztás kapcsán a motivációs vizsgálatok kiterjedtek a sporteseményeken való részvétel (Pease – Zhang, 2001) mellett a médián keresztüli sportfogyasztásra (Byon – Cottingham – Carroll, 2010) és a márkázott termékek eladására (Funk et al., 2012) is.

A szurkolói motivációs skálák általában 5 és 18 közötti dimenzióban (faktorban) mérik a szurkolók motivációit. Egy-egy faktorhoz általában három-öt item (kérdés) tartozik, így kijelenthető, hogy a különböző skálák viszonylag hosszúnak tekinthetők.

Időrendben haladva az egyik első ilyen skála a Wann (1995) által készített „sportszurkolói motivációs skála” (Sport Fan Motivation Scale /SFMS/), amely 8 motivációs faktorban (eustressz, önbecsülés, kikapcsolódás/elmenekülés, szórakozás, gazdasági, esztétikum, csoporthoz tartozás, család) 23 kérdés alapján méri a szurkolói motivációt. Az egyes faktorok összefüggést mutatnak a válaszadó sporttal kapcsolatos involvemntjé, a szülők és a barátok sporthoz való viszonya és a csapattal való azonosulás mértékével, azonban csak nagyon korlátozottan találunk összefüggést a szociodemográfiai változók és a faktorok között, így ez annak ellenére sem tekinthető szegmentálásra alkalmas eszköznek, hogy a különböző sportágak esetében szignifikánsan különböző értékeket mutatott.

A második skála a Milne és McDonald (1999) által kialakított a „sportfogyasztó motivációs skálája” (Motivations of the Sport Consumer /MSC/), amely 12 faktorban (kockázatvállalás, stresszcsoökkentés, agresszió, valahova tartozás, szociális facilitáció, önbecsülés, versenyhelyzet, eredményesség, képességek elsajátítása, esztétikum, értékek kialakítása, önmegvalósítás) és összesen 37 kérdés mentén méri a szurkolói motivációt. A skálával kapcsolatban emellett, hogy az SFMS-nél is gyengébb összefüggéseket mutatott, komoly problémák merültek fel a megbízhatóság és az érvényesség terén (Trail – James, 2001).

A Trail és James (2001) által megalkotott „sportfogyasztói motivációs skála” (Motivation Scale for Sport Consumption /MSSC/) pont az előző két skálára adott válaszként jött létre, mivel a szerzők megkérdőjelezték az előzőekben bemutatott két skála validitását. Instrumentumuk összesen 9 faktorban (sikerélmény, ismeret, esztétikum, dráma, kikapcsolódás/elmenekülés, család, fizikai vonzalom, fizikai képességek, szociális kapcsolat) 27 kérdéssel deríti fel a szurkolói motivációt. Eredményként összefüggést találtak a skála faktorai, valamint a szurkolói azonosulás mértéke, a szurkolói lojalitás mértéke, a márkázott termékek vásárlásának mértéke és a mérközéslátogatás gyakorisága között; így véleményük szerint a skála messzemenőig alkalmas a szurkolói motivációk mérésére. Az MSSC a validitási szempontok miatt is válhatott az egyik leggyakrabban használt és leginkább továbbfejlesztett eszközzé a motivációs vizsgálatok területén. Az eredeti skála mintáját egy MLB baseballcsapat bérletes szurkolói jelentették, vagyis kialakítása egy adott sportághoz köthető. A későbbiekben a skála továbbfejlesztések révén került alkalmazásra különböző amerikai egyetemi sportok (James – Ridinger, 2002; Robinson – Trail, 2005; Trail et al., 2003; Woo et al., 2009) kutatásánál is. A professzionális jégkorong mérésére a skálát az agresszió faktorral egészítették ki (Casper et al., 2009), míg a kevert harc művészetek fogyasztói motivációinak mérésére Kim és munkatársai (2008) az erőszak motivált faktor integrálásával módosították az eredeti modellt.

A Funk és munkatársai (2001) által létrehozott „sportérdeklődés leltár” (Sport Interest Inventory /SII/) szituációs és hedonisztikus elemekre bontotta a motivációs tényezőket. A szituációs elemek a családi és baráti kötelékek hatása, a játékos iránti érdeklődés, a csapat iránti érdeklődés, példakép funkció és a másodlagos sikerélmény. A

hedonisztikus motiváció elemei a dráma, a szórakozás, az izgalom, a kikapcsolódás/elmenekülés és a szocializáció. A skála női sportokhoz igazított változatában (Funk et al., 2002) – mivel az eredeti skálát nem találták megfelelőnek –, négy további faktortal egészítették ki azt a jobb illeszkedés érdekében.

Többen rámutattak, hogy a fenti skálák ugyan jól használhatók a csapatsportok és a népszerűbb egyéni sportágak körében, azonban több esetben is azok módosítására van szükség a specifikus területeken. Hasonló megoldást választott Armstrong (2002), amikor az általa használt SFMS skála nem mutatott megfelelő illeszkedést az afroamerikai fogyasztói szokások felmérésére, így létrehozta a „Black Consumer Motivation Scale”-t, kifejezetten ezen fogyasztói réteg motivációinak vizsgálata érdekében.

A sportfogyasztáshoz kötődő motivációs skálákat eredetileg az amerikai és ausztrál sportok, az MLB baseball, NFL amerikai futball, NBA kosárlabdázás és az egyetemi bajnokságok helyszíni nézői motivációjának felmérésére hozták létre, majd az ausztrál szabályok szerint játszott futball vált érdekessé a kutatók számára. A későbbiekben a különböző módosított skálákat felhasználták a labdarúgást (Mehus, 2005) és a fogyatékossgal élők sportját követők (Cottingham et al., 2014), a médián keresztül sportot fogyasztók (Larkin et al., 2015), az e-sportokat nézők (Sjöblom – Hamari, 2016) és a passzív sportfogyasztási célzatú turisztikai utazók (Kirkup – Sutherland, 2017) motivációinak mérésére érdekében. Mindezek kapcsán egyértelműen látszik, hogy az eredeti motivációs skálák nem feltétlenül használhatók minden egyes területen, hanem legtöbb esetben azok módosítására van szükség.

Az eredeti SPEED skála felépítése és validációja

A nézőtéri sportfogyasztás mögött húzóó okok mérésére, illetve a szurkolói motivációs skálák között került megemlítésre a Funk és szerzőtársai által 2009-ben létrehozott SPEED skála. A SPEED mozaikszó: az angol Socialization, Performance, Excitement, Esteem és Diversion elnevezésű faktorok kezdőbetűiből jött létre. A skála minden egyes faktora két-két kérdést tartalmaz, amelyek együttesen alkotják a skálát. A szerzők egyfajta hibrid skálának nevezik, amely azzal a céllal született, hogy a korábban bevezetett komplex, de emiatt hosszabb motivációs skálák helyett olyan rövidebb – akár a mérközések során is lekérdezhető – kérdőív jöjjön létre, amely rövidsége mellett is alkalmas a szurkolók motivációjának értelmezésére, és lehetőséget teremt a marketingszakemberek számára a helyszíni nézők szegmentálására. Végeredményben egy olyan mérési eszköz létrehozása volt a cél, amely egyszerűen elégíti ki a tudományos és a szakmai közösség igényeit.

A SPEED skálát az ausztrál futballbajnokságban (AFL) résztvevő Brisbane csapatának szurkolói és a város csapatának nem szurkolók között kérdezték le. A mintába 410 a helyszínen megkérdezett szurkoló által kitöltött kérdőív, valamint további 2421 került, így összesen 2831 papíralapú kérdőívet dolgoztak fel. Az adatok felvétele során tehát kényelmi mintavételt alkalmaztak. A szerzők

konceptualizációja alapján az egyes faktorok a következőképpen értelmezhetők:

A „társas kapcsolatok iránti igény” (socialization) a sportfogyasztás során a fogyasztó azon indíttatását fejezi ki, hogy a sportesemény alatt, illetve annak kapcsán a családjával, barátaival, ismerőseivel, illetve más nézőkkel beszélgesse, velük kapcsolatot teremtsen (Funk et al., 2009). A definíció magába foglalja más skálák olyan faktorait, mint a csoportba tartozás (group affiliation), a családi és baráti kapcsolatok ápolása (family bonding, friends bonding), a társas interakciók (social interaction) és a bajtársiasság (camaraderie) (Funk et al., 2004; Madrigal, 2006; Trial – James, 2001; Wann, 1995).

A „teljesítmény” (performance) faktor alatt olyan – számunkra a szó jelentésével ellentétesnek gondolt – tartalmat értenek, mint a sport vagy a mérkőzés kapcsán az ahhoz kapcsolódó finomság, szépség, kreativitás és atlétikus teljesítmény (Funk et al., 2009). A faktort ekvivalensnek gondolják a többi skála esztétika (aesthetic), agresszió (aggression), fizikai képesség (physical skill), flow és teljesítmény értékelése (performance evaluation) faktoraival (Funk et al., 2004; Madrigal, 2006; Trial – James, 2001; Wann, 1995).

Az „izgalomkeresés” (excitement) a mérkőzés fogyasztása közben a nézőben fellépő, a mérkőzés bizonytalan végkimeneteléből és a nézőtéri atmoszférából származó „intellektuális stimuláció” iránti igényt fejezi ki (Funk et al., 2009). Az izgalomkeresés magában foglalja a szórakozás (entertainment), pozitív stressz (eustress), gazdasági (economic)¹, a dráma, a játékos és a sport iránti érdeklődés (player and sport interest), valamint a fizikális és hírességek iránti vonzalom (physical and celebrity attraction) faktorokat (Funk et al., 2004; Madrigal, 2006; Trial – James, 2001; Wann, 1995).

Az „önbecsülés” (esteem) a szurkoló másodlagos sikerélmény keresési motívumának megtestesülése. A mérkőzés során a szurkoló csapata által elért győzelem a személyes és kollektív siker révén növeli az önbecsülését (Funk et al., 2009). Az önbecsülés közeli kapcsolatot mutat az egyéb skálák önbecsülés (self-esteem), csoportos sikerélmény (group affiliation achievement), közösségi támogatás (community support) és másodlagos vagy közvetett sikerélmény (vicarious achievement) faktoraival (Funk et al., 2004; Madrigal, 2006; Trial – James, 2001; Wann, 1995).

Végül a „kikapcsolódás/elmenekülés” (diversion) faktora, amelynek lényege, hogy a mérkőzés megtekintése a szurkolók számára lehetőséget teremt arra, hogy az esemény alatt megfélekedzenek a mindennapos problémáikról és kilépjenek a hétköznapi rutinjából, megszabadulhatnak az ezek által rájuk nehezedő stressztől (Funk et al., 2009). A faktor a korábbi skálák elmenekülés (escape) és ábránd (fantasy) faktorait helyettesíti az egyszerűsített modellben (Funk et al., 2004; Madrigal, 2006; Trial – James, 2001; Wann, 1995).

Az eredeti skála validációs eljárása során a társas kapcsolatok iránti igény két itemének faktorsúlya (β) 0,74 és 0,80, az átlagos magyarázott variancia (AVE) 0,6 volt. A további faktorok esetében az alábbi eredmények szü-

lettek: teljesítmény $\beta = 0,89$ és $0,87$ AVE=0,78; izgalomkeresés $\beta = 0,88$ és $0,88$ AVE=0,77; önbecsülés $\beta = 0,92$ és $0,80$ AVE=0,75; kikapcsolódás/elmenekülés $\beta = 0,85$ és $0,88$ AVE=0,75. A skála konfirmatorikus faktorelemzése (CFA) során öt illeszkedésmutatót vizsgáltak az alábbi értékekkel: RMSEA = 0,06; SRMR = 0,02; GFI = 0,98; NFI = 0,99; és CFI = 0,99, vagyis a modell a vizsgált minta kapcsán rendkívül jó illeszkedési mutatókkal rendelkezett a későbbiekben bemutatásra kerülő kritériumok alapján.

A modell egyértelmű összefüggést mutatott ki a korábbi mérkőzéslátogatás, valamint az egyes faktorok eredményei között, 30%-osan magyarázva a mérkőzéslátogatás, mint dichotóm változó varianciáját. A korábban mérkőzést látogató részminta szignifikánsan magasabb eredményeket mutatott minden egyes faktor esetében. Mindezek mellett lineáris regressziós függvény kialakításával összefüggést találtak a részvétel, valamint a teljesítmény, az önbecsülés és az izgalomkeresés faktorai között. Kimutatták továbbá, hogy a társas kapcsolatok iránti igényt leszámítva, a csapathoz tartozás mértékének megállapítása során minden egyes faktor eredménye a regressziós függvény részét képezheti. A legerősebb tényező az önbecsülés motívációja, amely döntően meghatározza az elköteleződés mértékét. Ezzel szemben a teljesítmény és kikapcsolódás/elmenekülés faktorainak rendkívül kicsi a hatása a két vizsgált tényezőben.

Módszertan

Az általunk kidolgozott skála végső kialakítása és validációs eljárása két különböző időpontban vett kényelmi mintavétellel történt. A fordítást követően az első, 2016 áprilisában végzett kényelmi mintavétel során 180 sportszakos egyetemi hallgatót kérdeztünk meg. A feltáró faktoranalízis eredményeként megalkottuk a végső faktorstruktúrát. A mintában a csapatsportok iránt érdeklődő 137 hallgató eredményei alapján sikerrel futtattuk le a megerősítő faktoranalízist is. A második mintavételre 2017 januárjában került sor, amikor online kérdőívet juttattunk el az öt látvány-csapatsportág csapatainak közösségi médián elérhető szurkolói csoportjaihoz, valamint több sportcsapat is megosztotta közösségimédia-oldalán a kérdőív linkjét. Az öt látvány-csapatsportág összesen 2012 szurkolója töltötte ki a kérdőívet, amelyből az adatok tisztítása után végül $N=1920$ fő alkotta a kutatás végső mintáját. Az adatok feldolgozása mindkét esetben IBM SPSS for Windows 23 és AMOS 23 programmal készült.

Az alapvető demográfiai és SPEEDE-H skála kérdései mellett a kérdőív kitért a mérkőzéslátogatás gyakoriságára, arra, hogy a válaszadó melyik csapat szurkolója, hogy mikor látogatott ki csapata utolsó hazai, illetve nemzetközi mérkőzésére, mi alapján választott magának kedvenc csapatot, kivel/kikkel együtt látogatja a mérkőzéseket, milyen típusú mérkőzéseket követ a helyszínen és a televízióban, és/vagy online streamen kedvelt csapatsportága kapcsán.

Itt fontos megemlíteni azt a kutatás közben hozott döntést, amely szerint a vízilabda részmintát ($n=62$) végül nem vettük figyelembe az elemzés során. Annak ellenére

tettük mindezt, hogy a rész minta nem befolyásolta volna a teljes minta validitását. Azonban az egyes rész mintákat külön-külön is alávetettük a validitási eljárásnak, amely során a vízilabda rész minta nem felelt meg a követelményeknek. Végül ezért döntöttünk a rész minta elemzésből történő kivétel mellett. Döntésünket igazolja egyrészt a validitásvizsgálat eredménye, amely szerint a vizsgált modell nem illeszkedik a rész minta elemeire, másrészt a rész minta alacsony elemszáma. Utóbbi ugyan megfelel a faktoranalízis követelményeinek, és arányaiban is jól illeszkedik a vízilabdamerkőzések átlagos nézőszámához, azonban mennyisége jelentősen elmarad a második legkisebb ($n=342$) elemszámú jégkorong-szurkolói rész mintától.

A skála fordítása és kiegészítése

A pszichometrikus skálák fordítására a szakirodalom több megoldást is ismer. A szintén sportfogyasztást mérő skála, az SSIS (Wann – Branscombe, 1993) kapcsán Valleurand (1989) által kidolgozott és a fizikai aktivitás területén Banville és munkatársai (2000) által adaptált fordítási eljárásának alapjait követő görög (Theodorakis et al., 2010a), portugál (Theodorakis et al., 2010b) és több nyelvre történő fordításának módszertani alapjait követjük. A validitási eljárásban az eredeti SPEED skála, valamint a Pons és szerzőtársai (2006) által kialakított Orientation Towards Sporting Events skála iránymutatásai szerint jártunk el.

Az skála fordításának első lépése az előzetes verzió kialakítása, amely a fordítás, visszafordítás módszertanára épült. Munkacsoportunk tagjai – akik megfelelő nyelvi jártassággal rendelkeznek a forrás- és a célnyelvben egyaránt – önállóan fordították le magyarra az eredeti skála itemeit. Ezt követően egyeztetettük az esetleges fordításbeli különbségeket, majd két további fordító visszafordította azt az eredeti forrásnyelvre. Ezen eljárás során megállapítottuk, hogy az eredeti és a visszafordított skála itemei amellel, hogy nem mutattak egészen pontos egyezést, minden esetben lefedték tartalommal az eredeti változatot.

Második lépésben marketingszakember és sportpszichológus bevonásával az előzetes verziót értékeltük. Arra a megállapításra jutottunk, hogy az eredeti SPEED skála „teljesítmény” faktora nem azt a tartalmat fedi le, amelyet a neve mutat. Ezért döntöttünk úgy, hogy a faktor nevét a magyar értelmezéshez közelebb eső „esztétikum” faktornévre módosítjuk. Emellett egyetértettünk abban is, hogy az eredeti skála esetében „teljesítmény”-ként (esetünkben már esztétikum névre keresztelt) konceptualizált faktor elemei az esztétikumra és a szépségre teszik a hangsúlyt. A magyar nyelv választékossága következtében így egyértelműen kizárható a más skálák által fizikai képesség (physical skill), flow és teljesítmény értékelése (performance evaluation) faktoraival való asszociáció. Emiatt bevezettünk egy új „teljesítmény” faktort. Követjük az eredeti SPEED skála elképzeléseit, és a következő két itemmel határoztuk meg a teljesítményfaktort: a sportot, mérkőzést, csapatot „...a játékosok által nyújtott teljesítmény miatt nézem”; helyett, „...a játékosok képességei/készségei miatt nézem”.

A végleges skála kialakítását követően annak tantermi kiscsoportos tesztelésére került sor, ahol a tesztet kitöltő hallgatók skálához kapcsolódó visszajelzéseit is figyelembe vettük. A hagyományos fordítási eljárás úgynevezett konkurens validitás mérő lépését, amikor mindkét nyelvet beszélő személyek különböző sorrendben töltik ki a kérdőívet mindkét nyelven, az eredeti kérdőív tartalmának megváltoztatása miatt kihagytuk. A kérdőív tartalmi validitását a szakértői csoport véleményezése jelentette. A konkurens validitás vizsgálatára, a hasonló skálák hiánya miatt nem volt szükség.

A skála érvényessége és megbízhatósága

Egy adott skála konstrukciós vagy fogalmi érvényességét a feltáró (EFA), valamint konfirmatorikus vagy magyarázó faktoranalízissel (CFA) szükséges vizsgálni. A faktorelemzés fontos feltétele a metrikus változók használata. Ez esetünkben maximálisan teljesül, mivel mindegyik indikátor hétfokozatú Likert-skálán mér (Malhotra – Simon, 2008). A szükséges mintaelemszám kapcsán Bentler – Chou (1987) javasolja az „ $n / q > 5$ ” szabályt, ahol „ n ” az elemszámot, „ q ” a modellben becsült paraméterek számát jelenti (Nagy, 2016). Mivel a modellben a paraméterek száma 12, míg a minta elemszáma 137, illetve 1920, így ez a kritérium is teljesül. A belső megbízhatóság kapcsán a lehető legjobb eredmény érdekében három mutatót, a Cronbach-féle alfát, az egy indikátorhoz tartozó fogalmi megbízhatósági mutatót, a composit reliability-t (CR-t) és az átlagos magyarázott variancia (AVE) értéket használtuk. Az első két mutató esetében az elvárt küszöbérték 0,70, míg az AVE esetében 0,50 (Bagozzi – Yi, 1988; Fornell – Larcker, 1981; Hair et al., 2010).

A modell illeszkedési vizsgálatára több mutató is használható. Az illeszkedést mérő Chi-négyzet teszt alapvető problémája, hogy kifejezetten érzékeny a mintaelemszámra (Goodboy – Kline, 2017), így a jelen vizsgálatban is fennálló nagy minták esetében kevésbé megbízható. Ennek kiküszöbölése érdekében az illeszkedésvizsgálat alternatív mutatóinak kidolgozására is sor került. „Az RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) a rezidiumok elemzésén alapuló mutató, segítségével a megfigyelt korreláció/kovariancia és a reprodukált értékek közötti eltérésekre végezhetünk hipotézisvizsgálatot. A CMIN/d.f. ($\chi^2 / \text{degree of freedom}$) abszolút illeszkedési mutató, amelyek a modell jóságát ahhoz a helyzethez viszonyítja, amikor „nincs modell” (Byrne, 2001). Az NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) és a CFI (Comparative Fit Index) az inkrementális vagy komparatív mutatók közé tartoznak, amelyek egy, az elemzés során specifikált almodellhez viszonyítanak” (Neuman-Bódi, 2012, p. 157). A standardizált reziduális négyzetes középérték (standard root mean square residual, SRMR) pedig a minta és a hipotetikus modell kovariancia mátrixa közötti eltérés négyzetgyökének standardizált formája (Bagozzi – Yi, 1988).

A mutatók értelmezése során elfogadási kritériumokat állapítottunk meg. A CMIN/df mutató esetében Marsh és Hocevar (1985), valamint Carmines és McIver (1981) kritériumként az 5 alatti hányadost, míg Bentler (1990) a

3 alatti hányadost jelöli meg. Hair és munkatársai (2010) szerint a mutató akkor lehet kisebb, mint 5, ha ezzel egyidejűleg a CFI értéke meghaladja a 0,92-t. A CMIN/df mutató esetében azonban Kline (2016) megjegyzi, hogy mivel e mutatónak kicsi a statisztikai és logikai megalapozottsága, ezért használatától akár el is lehetne tekinteni. Az RMSEA mutató Byrne (2000) alapján a 0,06 alatti érték jónak, a 0,08 alatti megfelelőnek tekinthető, míg a 0,10 fölötti eredménnyel rendelkező modellt el kell vetni. Hu és Bentler (1999) álláspontja alapján az NFI, TLI és CFI mutatók mindegyike esetében 0,9-es érték felett beszélhetünk jó illeszkedésről. Az SRMR esetében az illeszkedést a 0,08-nál kisebb érték jelenti. A mutatókat az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

Skálák validitásvizsgálati kritériumai

Megbízhatósági mutató	Kritérium
Cronbach-féle alfa	>0,70
Composit Reliability (CR)	>0,70
átlagos magyarázott variancia (AVE)	>0,50
Érvényességi (illeszkedési) mutató	Kritérium
CMIN/df	≤ 5
RMSEA	≤ 0,08 ; szigorúbb ≤ 0,06
SRMR	≤ 0,08 ; szigorúbb ≤ 0,06
GFI (Goodness of Fit Index)	≥ 0,90
NFI	jó ≥ 0,90 ; remek ≥ 0,95
TLI	jó ≥ 0,90; remek ≥ 0,95
CFI	jó ≥ 0,90 ; remek ≥ 0,95

Forrás: saját szerkesztés (Baumgartner – Homburg, 1996; Kline, 2016; Hu – Bentler, 1999 és Hooper et al., 2008 alapján)

Az első mintavétel eredményei

Az első mintavételre a Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Karának Sporttudományi és Testnevelési Intézetében került sor 2016-ban. A kényelmi mintavétellel 137 sportszakos hallgató körében felvett papíralapú kérdőív az alapvető demográfiai adatok mellett a SPEEDE-H skála 12 kérdését tartalmazta, amelyeket nem sportág- vagy csapatsport-specifikusan fogalmaztunk meg. Egyrészt arra voltunk kíváncsiak, hogy a kidolgozott skálára kapott válaszok alátámasztják-e a modell kialakítását, másrészt, hogy egy viszonylag homogén mintán a demográfiai változók alapján már most találunk-e különbséget. A skála – ahogyan arra előzetesen számítottunk is – nem bizonyult megfelelőnek az egyéni sportokat követők motivációjának feltárására, aminek oka lehetett a minta nem megfelelő elemszáma (n=43) is, így ezen a téren további kutatások szükségesek. A kérdőívben arra kértük a válaszadókat, nevezzék meg, hogy melyik sportág eseményeit látogatják leggyakrabban, majd határozzák meg, hogy ez milyen gyakoriságot jelent, végül pedig a megnevezett sportágra vonatkoztatva kellett válaszolniuk a SPEEDE-H skála

kérdéseire. A csapatsportágat nézők részmintájának jellemzőit a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat

Az első mintavétel demográfiai adatai

Változó	Kategória	Gyakoriság n=137	Valós % arány
Nem	Férfi	93	67,9%
	Nő	44	32,1%
Életkor	Átlag	21,27	
	Szórás	(2,35)	
Településtípus	Főváros	6	4,4%
	Megyeszékhely	36	26,3%
	Egyéb város	61	44,5%
	Falu/Község	34	24,8%
Anyagi helyzet	Jóval átlag alatti	0	0,0%
	Átlag alatti	6	4,4%
	Átlagos	98	71,5%
	Átlag feletti	32	23,4%
	Jóval átlag feletti	1	1,0%
Élő sportesemény követése	Hetente többször	12	8,8%
	Hetente	25	18,2%
	Havonta többször	21	15,3%
	Havonta	22	16,1%
	Évente többször	29	21,2%
	Félévente	16	11,7%
	Ritkábban, vagy soha	12	8,8%

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat

Az első mintavétel feltáró faktoranalízisének (EFA) eredménye

	Komponens					
	1	2	3	4	5	6
ÖNBECS 1	,890					
ÖNBECS 2	,879					
TÁRSAS 1		,900				
TÁRSAS 2		,869				
TELJESÍT 2			,867			
TELJESÍT 1			,840			
KIKAPCS 1				,881		
KIKAPCS 2				,865		
IZGALOM 1					,844	
IZGALOM 2					,805	
ESZTÉTIKUM 1						,811
ESZTÉTIKUM 2						,809

Forrás: saját szerkesztés

A feltáró faktoranalízis során annak helyességét jelölő KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) mutató meghaladta a minimálisan elvárt 0,7-es értéket (Sajtos – Mitev, 2007), és

a Barlet-teszt eredménye is szignifikánsnak volt tekintendő. A feltáró faktoranalízis során a szokásos főkomponens-analízist alkalmaztuk Promax rotáció mellett, amelyet mind Varimax, mind Promax rotáció révén ellenőriztünk. A faktoranalízis eredményeként a 3. táblázatban látható faktorelrendezést kapjuk.

A feltáró faktoranalízis után megbízhatósági vizsgálatot végeztünk. Az egyes faktorok Cronbach-alfa mutatói 0,711 és 0,824 közöttiek voltak, a CR értékek 0,714 és 0,829, míg az AVE értékei 0,555 és 0,709 közé estek – így a modell tekintetében jó megbízhatósági értékeket állapíthattunk meg.

Az illeszkedésvizsgálat során a fent felsorolt mutatók is megfeleltek a kritériumoknak. A CMIN/df = 1,424, az RMSEA = 0,56 a GFI = 0,936, az NFI = 0,903, a CFI = 0,967, az SRMR= 0,030. Összehasonlításképpen lefut-

tattuk az eredeti, ötfaktoros modellre is az illeszkedésvizsgálatot. A vizsgálat ebben az esetben is megfelelő eredményeket hozott, de az értékek minden esetben gyengébb illeszkedést mutattak, mint az általunk kialakított hatfaktoros modell esetében.

A minta részletesebb elemzése során az egyes demográfiai kérdések és a skála összefüggéseit keresve nem tudtunk egyértelmű korrelációt találni a SPEEDE-H skála és a válaszadó neme, kora, valamint lakóhelye függvényében. Azonban már az előzetes mintában is sikerült összefüggést kimutatni a látogatás gyakoriságának tükrében: az esztétikum és a kikapcsolódás/elmenekülés faktorok esetében. Mindkét esetben azok adtak magasabb motivációs értéket ennek a két faktornak, akik gyakrabban vettek részt sporteseményeken.

4. táblázat

A második mintavétel demográfiai eredményei

Változó	Kategória	Teljes minta n=1920	Jégkorong n=342	Kézilabdázás n=368	Kosárlabdázás n=533	Labdarúgás n=677
Nem	Férfi	1347 (70,2%)	217 (63,5%)	216 (58,7%)	345 (64,7%)	569 (84,0%)
	Nő	573 (29,8%)	125 (36,5%)	152 (41,3%)	188 (35,3%)	108 (16,0%)
Életkor	Átlag (Szórás)	36,68 (13,85)	35,3 (12,66)	40,84 (14,43)	36,15 (14,01)	35,52 (13,57)
	14-19 éves	237(12,3%)	37 (10,8%)	29 (7,9%)	65 (12,2%)	106 (15,7%)
	20-29 éves	423 (22,0%)	92 (26,9%)	64 (17,4%)	134 (25,1%)	133 (19,6%)
	30-39 éves	443 (23,1%)	79 (23,1%)	69 (18,8%)	121 (22,7%)	174 (25,7%)
	40-49 éves	459 (23,9%)	85 (24,9%)	110 (29,9%)	112 (21,0%)	152 (22,5%)
	50-59 éves	224 (11,7%)	37 (10,8%)	49 (13,3%)	66 (12,4%)	72 (10,6%)
Családi állapot	60 év feletti	134(7,0%)	12 (3,5%)	47 (12,8%)	35 (6,6%)	40 (5,9%)
	Egyedülálló	582 (30,3%)	103 (30,1%)	109 (29,6%)	160 (30,0%)	210 (31,0%)
	Párkapcsolatban	494 (25,7%)	88 (25,7%)	71 (19,3%)	139 (26,1%)	196 (29,0%)
	Házass	748 (39,0%)	137 (40,1%)	155 (42,1%)	212 (39,8%)	244(36,0%)
	Elvált	77 (4,0%)	12 (3,5%)	26 (7,1%)	15 (2,8%)	24 (3,5%)
Településtípus	Özvegy	19 (1,1%)	2 (0,6%)	7 (1,9%)	7 (1,3%)	3 (0,4%)
	Főváros	376 (19,6%)	93 (27,2%)	38 (10,3%)	53 (9,9%)	192 (28,4%)
	Megyeszékhely	647 (33,7%)	141(41,5%)	99 (26,9%)	199 (37,3%)	207 (30,6%)
	Egyéb város	602 (31,4%)	65 (19,0%)	178 (48,4%)	206 (38,6%)	153 (22,6%)
Iskolai végzettség	Falu/Község	295 (15,4%)	42 (12,3%)	53 (14,4%)	75 (14,1%)	125 (18,5%)
	Általános iskola	188(9,8%)	26 (7,6%)	23(6,3%)	46(8,6%)	93 (13,7%)
	Szakközépiskola	179(9,3%)	20 (5,8%)	46 (12,5%)	35 (6,6%)	78 (11,5%)
	Szakközépiskola	305 (15,9%)	44 (12,9%)	73 (19,8%)	72 (13,5%)	116 (17,1%)
	Gimnázium	298 (15,5%)	59 (17,3%)	51 (13,9%)	87 (16,3%)	101 (14,9%)
	Technikum/FSZ	252 (13,1%)	49 (14,3%)	49 (13,3%)	70 (13,1%)	84 (12,4%)
	Egyetem/Főiskola	669 (34,8%)	137 (40,1%)	121 (32,9%)	216 (40,5%)	195 (28,8%)
	PhD	29(1,5%)	7 (2,0%)	5 (1,4%)	7 (1,3%)	10 (1,5%)
Munkakör	Szellemi	955 (49,7%)	192 (56,1%)	190 (51,6%)	289 (54,2%)	284 (41,9%)
	Fizikai	437 (22,8%)	68 (19,9%)	85 (23,1%)	86 (16,1%)	198 (29,2%)
	Tanuló/Diák	390 (20,3%)	69 (20,2%)	49 (13,3%)	118 (22,1%)	154 (22,7%)
	Inaktív	138 (7,2%)	13(3,8%)	44 (12,0%)	40 (7,5%)	41 (6,1%)
Gyermek	Van gyermeke	931 (48,5%)	159 (46,5%)	212 (57,6%)	245 (46,0%)	315 (46,5%)
	Nincs gyermeke	989 (51,5%)	183 (53,5%)	156 (42,4%)	288 (54,0%)	362 (53,5%)
Anyagi helyzet	Jóval átlag alatti	10 (0,5%)	0 (0,0%)	2 (0,5%)	1 (0,2%)	7 (1,0%)
	Átlag alatti	127(6,6%)	13(3,8%)	29 (7,9%)	35(6,6%)	50(7,4%)
	Átlagos	1178 (61,4%)	199 (58,2%)	241 (65,5%)	324 (60,8%)	414 (61,2%)
	Átlag feletti	456 (23,8%)	103 (30,1%)	68 (18,5%)	141 (26,5%)	144 (21,3%)
	Jóval átlag feletti	55 (2,9%)	11 (3,2%)	4 (1,1%)	14 (2,6%)	26 (3,8%)
	NV	94 (4,9%)	16 (4,7%)	24 (6,5%)	18 (3,4%)	36 (5,3%)
A követett sportág	Jégkorong	342 (17,1%)				
	Kézilabdázás	368 (18,6%)				
	Kosárlabdázás	533 (26,9%)				
	Labdarúgás	677 (34,2%)				

A második mintavétel eredményei

A sikeresnek tekinthető pilot kutatás után a második mintavétel alkalmával – a skála végleges validitás vizsgálata mellett – annak használhatóságára kerestük a választ. Kutatásunk középpontjában az állt, hogy a magyar első osztályú látvány-csapatsportág szurkolói között különbség található-e a szurkolói motivációs skálára adott válaszok, valamint a szurkolók demográfiai jellemzői, mérkőzészlátogatási szokásai és annak gyakorisága között. Kutatásunkban vizsgáltuk továbbá, hogy a SPEEDE-H motivációs skála sportágtól függetlenül alkalmas-e arra, hogy elérjük azt a megfogalmazott célt, amely szerint szegmentációs eszközként használható a szurkolói profilok meghatározására.

Fontos ismét megemlíteni, hogy nem egy, hanem minden egyes látvány-sportágra külön-külön, összesen öt kérdőívet készítettünk. Minden kérdőíven külön feltüntettük, hogy melyik sportág szurkolóit kívánjuk megszólítani. Ennek oka, hogy az egyes sportágakra vonatkozó kérdőívekkel pontosabban tudtuk megcélozni és elérni a közönségi médián fellelhető szurkolói csoportokat.

Mivel több szerző is felhívta a figyelmet a női és férfi mérkőzést látogatók motivációs különbségeire, ezért a két legnépszerűbb női látvány-csapatsportág – kézilabdázás és kosárlabdázás – esetében igyekeztünk mindkét nem csapatainak szurkolóit külön megszólaltatni. Így a kézilabdázás vonatkozásában a 368 válaszadó közül 170 (46,2%) a női, míg 198 (53,8%) a férfi csapat szurkolója. Ez az arány a kosárlabdázás sportág 533 szurkolója esetében 148 (27,8%) női csapatot és 385 (72,2%) férfi csapatot támogató szurkoló.

A magyarító faktoranalízis során kapott eredmények alapján megállapítottuk, hogy a hatfaktoros SPEEDE-H modell mindenben megfelel a megbízhatósági és érvényességi kritériumoknak. Az 5. és 6. táblázat a faktorelemzés korrelációs tábláját, valamint az egyes kérdések és faktorok faktorsúlyait és megbízhatósági értékeit mutatják a teljes mintára vetítve. Az összesen hat (labdarúgás, női és férfi kézilabdázás, női és férfi kosárlabdázás, jégkorong) részmintá mindegyikében teljesült az összes kritérium. A faktorsúlyok 0,7 és 0,96 közötti, a Cronbach-alfa értékei 0,7 és 0,862 közötti, míg a CR értékek 0,708 és 0,862 közötti értékeket mutattak, miközben az AVE értékei 0,548 és 0,759 közöttiek voltak.

5. táblázat
A SPEEDE-H faktorainak korrelációi, átlaga és szórása

	SOC	PERF	ESTE	EXC	DIV	ESTH	Átl.	Szórás
SOC	1						4,42	1,61
PERF	0,33*	1					5,05	1,52
ESTE	0,48*	0,41*	1				6,09	1,32
EXCI	0,46*	0,72*	0,65*	1			6,06	1,20
DIV	0,57*	0,27*	0,59*	0,40*	1		4,52	1,86
ESTH	0,49*	0,76*	0,48*	0,87*	0,38*	1	5,45	1,45

Forrás: saját szerkesztés; Megjegy.: * sig.<0,001

A SPEEDE-H faktorainak megbízhatósági mutatói

	β	$C\alpha$	CR	AVE	t érték
Társas kapcsolatok (SOCI)		0,81	0,81	0,68	
Szeretem, hogy a mérkőzésen való részvétel lehetőséget teremt az ismerkedésre. (1)	0,78				10,34
Szeretem, hogy a mérkőzésen való részvétel lehetőséget teremt rá, hogy beszélgessek másokkal. (6)	0,86				17,19
Teljesítmény (PERF)		0,82	0,83	0,70	
A mérkőzést a játékosok által nyújtott teljesítmény miatt szeretem nézni. (5)	0,87				18,96
A mérkőzést a játékosok képességei/készségei miatt nézem (10)	0,81				14,16
Önbecsülés (ESTE)		0,85	0,85	0,74	
Ha a kedvenc csapatom nyer, én is nyerek (4)	0,83				11,92
Kedvenc csapatom győzelme sikerélményt nyújt számomra.(9)	0,89				17,09
Izgalomkeresés (EXCI)		0,82	0,82	0,70	
Szeretem a mérkőzések izgalmát (2)	0,79				16,29
Nagyon izgalmasnak találom egy mérkőzést (8)	0,87				23,49
Kikapcsolódás/Elszabadulás (DIV)		0,80	0,80	0,67	
A mérkőzésen való részvétel segít elmenekülni az élettemmel kapcsolatos feszültségek elől (3)	0,79				10,18
A mérkőzésen való részvétel segít elszakadni a mindennapi élet rutinjától (12)	0,83				18,37
Esztétikum/Szépség (ESTH)		0,76	0,78	0,64	
Szeretem a játék/sportág eleganciáját (7)	0,78				19,68
Szeretem a sportág szépségét (11)	0,82				22,84

Forrás: saját szerkesztés

A belső megbízhatósági vizsgálatot a modell illeszkedésvizsgálata követte. A teljes mintát vizsgálat alá vettük, és külön-külön mind a hat részmintát is. Ez különösen annak ismeretében volt fontos, hogy a korábbiakban említetteknek megfelelően az illeszkedési mutatók közül a CMIN/df mutató rendkívül érzékeny a mintaelemszámra, így a részminták illeszkedése tovább növelheti a validitást. Megjegyezzük, hogy az eredeti SPEED skála esetében is rendkívül nagy minta volt és a CMIN/df mutató nem is felelt meg a <5 kritériumnak, annak eredménye 25 volt. Mindezek mellett a többi illeszkedési mutató elfogadhatósága miatt a modellt végül validnak tekintették. A mi esetünkben a teljes minta illeszkedésvizsgálati eredményei az alábbiak voltak: CMIN/df= 7,66; RMSEA=0,059; SRMR=0,033; GFI=0,976; NFI=0,977; TLI=0,965; CFI=0,98. Vagyis a CMIN/df mutatótól az illeszkedésvizsgálat többi mutatója megfelel a szigorúbb küszöbértéknek is. A részminták illeszkedési eredményei a 7. táblázatban láthatóak, amelyből kitűnik, hogy a minták elemszámának csökkenésével minden egyes illeszkedési mutató jó, vagy kiváló eredményt mutat.

Végül mind a fő, mind a részminták vizsgálatának elvégzése után megállapítottuk, hogy a hatfaktoros modell jobb illeszkedést ad az eredeti ötfaktoros modellnél (CMIN/df=11,28; RMSEA=0,072; SRMR=0,043; GFI=0,97; NFI=0,97; TLI=0,951; CFI=0,973). Emellett MANOVA analízist végeztünk a faktorok és a mérkőzéslátogatás gyakoriságának függvényében. Az elemzés kimutatta, hogy míg a teljes minta esetében az eredetileg meghatározott teljesítmény – a mi esetünkben esztétikum motiváció – révén csupán a mérkőzésre egyáltalán nem járók és a mérkőzést látogatók között tudunk különbséget tenni, addig a teljesítményorientáció egyértelműen három csoportot hoz létre az elemzés során. Így mindezek ismeretében a nézőtéri sportfogyasztási motiváció komplex és hibrid megoldásként elfogadtuk és igazoltnak tekintjük a módosított magyar nyelvű SPEEDE-H skálát, mint valid mérőeszközt.

A SPEEDE-H mint szegmentációs eszköz

A mérési instrumentum kialakítása után annak felmérése következett, hogy a kialakított skála valóban alkalmas-e szegmentációs eszközként szolgálni a gyakorlati szakem-

7. táblázat

A SPEEDE-H skála modell illeszkedési eredményei a teljes mintán (N) és az egyes részmintákon

	N	CMIN/df <5	RMSEA <0,08	SRMR <0,08	GFI >0,9	NFI >0,9	TLI >0,9	CFI >0,9
Teljes minta	1920	7,66	0,059	0,033	0,976	0,977	0,965	0,980
Jégkorong (férfi)	342	2,01	0,054	0,037	0,966	0,959	0,962	0,979
Kézilabdázás összes	368	2,62	0,067	0,035	0,959	0,966	0,992	0,979
Kézilabdázás (női)	170	1,996	0,077	0,047	0,934	0,943	0,947	0,970
Kézilabdázás (férfi)	198	2,156	0,077	0,042	0,938	0,954	0,954	0,974
Kosárlabdázás összes	533	3,91	0,073	0,046	0,951	0,961	0,954	0,973
Kosárlabdázás (női)	148	2,25	0,093	0,074	0,919	0,910	0,903	0,946
Kosárlabdázás (férfi)	385	3,372	0,079	0,045	0,953	0,943	0,928	0,959
Labdarúgás (férfi)	677	3,68	0,063	0,039	0,952	0,948	0,93	0,976

Forrás: saját szerkesztés

8. táblázat

A SPEEDE-H skála faktorainak és a minta szociodemográfiai jellemzőinek kapcsolata

	Nem ¹	Kor ²	Település ¹	Családi állapot ¹	Iskolai végz. ¹	Munkakör ¹	Gyerek ¹	Anyagi h. ¹
Társas kapcsolatok (SOCI)	0,109**	-0,152**	0,084**	0,133**	-0,180**	0,022	0,097**	-0,031
Teljesítmény (PERF)	0,161**	-0,050*	0,063**	0,033	-0,012	0,070**	0,068**	0,012
Önbecsülés (ESTE)	0,062**	-0,138**	0,075**	0,103**	-0,185**	0,056*	0,064**	-0,052*
Izgalomkeresés (EXCI)	0,187**	-0,112**	0,076**	0,074**	-0,077**	0,092**	0,056*	0,011
Kikapcsolódás/ Elszabadulás (DIV)	0,100**	-0,237**	0,047*	0,204**	-0,202**	0,011	0,163**	-0,069**
Esztétikum/ Szépség (ESTH)	0,127**	-0,068*	0,075**	0,090**	-0,130**	0,084**	0,045	-0,029

Forrás: saját szerkesztés
(1=Spearman rho, 2=Pearson R ; * sig.<0,005 ** sig.<0,001)

A SPEEDE-H skála faktorainak és a minta aktív/passzív nézői szokásainak kapcsolata

	Sportág	Női/Férfi meccs	Gyakoriság	Kivel/Kikkel	Csapat bajnoksága	Hazai utoljára	Külföldi utoljára	TV nézés
Társas kapcsolatok (SOCI)	0,085*	0,011	0,213**	0,091**	0,052*	0,153**	0,058*	0,074**
Teljesítmény (PERF)	0,326**	0,007	0,083**	0,114**	0,243**	0,235**	0,073**	0,043*
Önbecsülés (ESTE)	0,016	0,126**	0,173**	0,026	-0,008	0,114**	0,008	0,127**
Izgalomkeresés (EXCI)	0,387**	0,097*	0,147**	0,058*	0,240**	0,301**	0,068**	0,109**
Kikapcsolódás/Elszabadulás (DIV)	0,043	0,044	0,097**	0,022	-0,023	0,060*	0,016	0,056*
Esztétikum/Szépség (ESTH)	0,326**	0,024	0,119**	0,068**	0,241**	0,258**	0,091**	0,113**

Forrás: saját szerkesztés (Spearman rho; * sig.<0,005 ** sig.<0,001)

berek számára. Ennek igazolására azt kell megvizsgálunk, hogy a különböző demográfiai ismérvek, valamint a mérkőzéslátogatáshoz kapcsolódó válaszok függvényében a skála átlagos eredményei eltérnek-e egymástól. Ezért MANOVA és korreláció analízist végeztünk először a demográfiai, majd a mérkőzéslátogatással kapcsolatos kérdésekre vonatkozóan. A 8. táblázat a skálafaktorok és a szociodemográfiai változók kapcsolatát jelöli.

A 8. táblázat alapján egyértelműen látható, hogy a SPEEDE-H teszthez tartozó faktorokra kapott eredmények az esetek többségében szignifikánsan különböznek az egyes szociodemográfiai változók alcsoportjaiban. Ez számunkra azt jelenti, hogy a változók és faktorok alkalmasak arra, hogy a demográfiai ismérvek alapján a későbbiekben szegmentálási indikátorként működjenek.

A 9. táblázatban bemutatott eredmények rámutatnak továbbá arra, hogy a szociodemográfiai ismérvek mellett a magatartási változók esetében is szignifikáns különbségek mutathatók ki az egyes alcsoportokban. Már az előzetes eredmények alapján is megállapítható, hogy amíg az egyes demográfiai tényezőkben a kikapcsolódás/elszabadulás, valamint a társas kapcsolatok iránti igény a legmeghatározóbb, addig az eseménylátogatás módját a teljesítmény, az izgalomkeresés és az önbecsülés motivációk befolyásolják leginkább. Külön örömet jelent számunkra, hogy beigazolódta azon előzetes feltevésünk, amely szerint a törzsszurkolók sajátjának leginkább tekinthető kikapcsolódás/elszabadulás és önbecsülés faktorok esetében nincs szignifikáns különbség az egyes sportágak között, valamint abból a szempontból, hogy a csapat a sportág női vagy férfi bajnokságban játszik. Ezzel szemben viszont különbséget látunk a mérkőzéslátogatás gyakorisága és a mérkőzéslátogatás módja (kivel/kikkel jár mérkőzésre), valamint azon változó kapcsán, hogy mikor járt a válaszadó utoljára mérkőzésen. Levonható tehát az a következtetés, hogy a két faktor – sportágtól függetlenül – jó mutatószáma a szurkolói elköteleződés mértékének.

A kutatás korlátai és jövőbeli irányai

A kutatás mintavételének módszertana nem tekinthető reprezentatívnak, mivel a közösségi média felületén keresztül kerestünk kitöltőket, amely befolyással volt a mintába kerülésre. E mellett a mintavétel és a kutatás erőteljesen törekedett arra, hogy a mérkőzéslátogatási tapasztalattal valóban rendelkezőket találja meg, amelyben szintén eltér a SPEED eredeti mintavételi módszertanától. Mindezek mellett a minta tulajdonságai alapján kijelenthető – ha nem is tekinthető reprezentatívnak – a kutatás célkitűzéseinek megfelel és jó eloszlási mutatókkal bír mind a szociodemográfiai, mind a mérkőzéslátogatási szokások terén. A kutatás korlátjaként fogható fel, hogy az ötödik látvány-csapat sportág szurkolói közül nem sikerült megfelelő nagyságú részmintát venni, így nem kaphatunk teljes képet a terület motivációs hátteréről. Továbbá nem foglalkoztunk az egyéni sportágak, valamint a nem látvány-csapat sportágakhoz tartozó csapat sportok (pl. röplabdázás) szurkolóinak felmérésével. Célja kizárólagosan annak feltérképezése volt, hogy a SPEEDE-H skála alkalmas lehet-e egyrészt a szurkolói motiváció vizsgálatára, másrészt használható-e szegmentációs eszközként. Emiatt a későbbiekben sportágtól függetlenül és sportág-specifikusan is vizsgálni kell a SPEEDE-H skála és a különböző egyéb szurkolói tényezők – a játékosokkal való azonosulás, a csapattal való azonosulás, a ligával, sporttal való azonosulás, vagy a szurkolói azonosulás – kapcsolatának milyenségét, valamint a különböző fogyasztási hajlandósággal (jegy- vagy bérletvásárlás, merchandising termékek vásárlása) való kapcsolatát. A kutatás kiegészíthető kvalitatív módszerekkel, amelyek a faktorok mélyebb értelmezésére adnak lehetőséget. A fókuszcsoporthoz és személyes interjú módszereivel vizsgálhatókká válhatnak az egyes szegmensek, és megérthetővé a közöttük kialakult különbségek. Vizsgálni lehet továbbá a SPEEDE-H vagy ahhoz hasonló skála kialakításának lehetőségét a hagyományos és „új” médián keresztüli sportfogyasztási

motivációk megismerésére, illetve a sportturizmus mögött húzódó motiváció kérdéskörében is.

Összegzés

Annak ellenére, hogy a magyarországi sporthoz kötődő gazdasági kutatások száma örömteli módon folyamatos emelkedést mutat, az egyes sportágak, így a látvány-csapatsportágak szurkolóinak viselkedése mögött húzódó motivációk feltárására és megismerésére sem a sporttudomány, sem a gazdálkodástudomány nem fektetett energiát, annak ellenére, hogy e motivációk megértése révén növelhetővé válhat a nézők számára nyújtott érték, amely végeredményben növelheti magának a sporteseménynek a látogatottságát és ennek révén az egyesületek bevételeit is. Tanulmányunkban egy olyan hatdimenziós, 12 íteimből álló skálát mutattunk be, amely segítheti az elméleti és gyakorlati szakembert a szurkolói motivációk megértésében, valamint lehetőséget teremt a szurkolói élmény fokozására azáltal, hogy az egyes szegmensek számára megfelelő módon alakítja termék- és szolgáltatásajánlatát, illetve kommunikációját. Eredményeink alapján látszik, hogy más tényezők válnak fontossá a demográfiai változók és mások a viselkedési változók kapcsán. Vagyis a különböző indíttatásból szurkolók számára különböző igények teljesítése révén biztosíthatjuk a fogyasztói élményt, amely reményeink szerint ismételtlen hétről-hétre kihozza őket a sportesemények helyszínére.

Jegyzet

* A jelen tudományos közleményt a szerzők a Pécsi Tudományegyetem alapításának 650. évfordulója emlékének szentelik. Jelen cikk a GL-NÖP-2.3.2-15-2016-00047 „Analitikai és diagnosztikai kutatási kiválósági központ az egészség és a sportteljesítmény szolgáltatásban” projekt keretében valósult meg.

¹ Ezen faktor alatt a mérkőzés kapcsán kötött fogadásokat, mint motivációs tényezőt értik az egyes skálák.

Felhasznált irodalom

- András Krisztina* (2003): A sport és az üzlet kapcsolata – elméleti alapok. 34. sz. Műhelytanulmány. Budapest: BKÁE
- András Krisztina* (2004): A hivatalos labdarúgás piacai. 53. sz. Műhelytanulmány. Budapest: BKÁE
- András Krisztina* (2016): A hivatásos sport gazdaságtani alapjai. in: Ács P. (szerk): Sport és gazdaság. Pécs: PTE ETK, p. 434-481.
- Armstrong, K. L.* (2002): Race and sport consumption motivations: A preliminary investigation of a black consumers' sport motivation scale. *Journal of Sport Behavior*, 25(4), p. 309–331.
- Bagozzi, R. P. – Yi Y.* (1988): On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS)*, 11(1), p. 74-94.
- Banville, D. – Desrosiers, P., – Genet-Volet, Y.* (2000): Translating questionnaires and inventories using a cross-cultural translation technique. *Journal of Teaching in Physical Education*, 19(3), p. 374-387.
- Baumgartner, H., – Hombur, C.* (1996): Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), p. 139-161.
- Beaton, A. A. – Funk, D. C.* (2008): An evaluation of theoretical frameworks for studying physically active leisure. *Leisure Sciences*, 30(1), p. 53-70.
- Bentler, P. M. – Chou, C.-P.* (1987): Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16(1), p. 78-117.
- Berkes Péter* (2008): Marketingorientációs tényezők a honi professzionális labdarúgás szponzorációs piacának tükrében. Doktori értekezés. Budapest: SOTE Nevelés- és Sporttudományi Doktori Iskola
- Boyle, R. – Haynes, R.* (2000): Sport, the media and popular culture. Harlow: Pearson Education
- Bristow, D., – Sebastian, R.* (2001): Holy cow! Wait 'til next year: A closer look at the brand loyalty of Chicago Cubs baseball fans. *Journal of Consumer Marketing*, 18(3), p. 256–275. doi: 10.1108/07363760110392976
- Byon K. K. – Cottingham, M. – Carroll, M. S.* (2010): Marketing murderball: the influence of spectator motivation factors on sports consumption behaviours of wheelchair rugby spectators. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(1), p. 71-89.
- Byrne, B. M.* (2000): Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Carmines, E. G. – McIver, J. P.* (1981): Analyzing models with unobserved variables: analysis of covariance structures. in: G. W. Bohnstedt – E. F. Borgatta (eds.): Social measurement: current issues. Beverly Hill, CA: Sage, p. 65-115.
- Casper, J. M. – Kanters, M. A. – James, J. D.* (2009): Perceptions of constraints to NHL spectatorship. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(1/2), p. 55-72.
- Clarke, I.* (1978): Football and working class fans. in: R. Ingham – S. Hall – I. Clarke – P. Mann – J. Donavan (eds.): Football hooliganism: The wider context. London: Interaction Imprint
- Cottingham, M. – Carrol, M. S. – Phillips, D. – Karadakis, K. – Gearity, B.T. – Drane, D.* (2014): Development and validation of the motivation scale for disability sport consumption. *Sport Management Review*, 17(1), p. 49-64.
- Crawford, G.* (2003): Consuming sport: Fans, sport and culture. London: Routledge
- Evans, M.M. – Foxall, G. – Jamal A.* (2009): Consumer Behaviour. 2nd Ed., Chichester: Wiley
- Ferrand, A. – Pages, M.* (1996): Football supporter involvement: Explaining football match loyalty. *European Journal for Sport Management*, 3(1), p. 7–20.
- Fillis, I. – Mackay, C.* (2014): Moving beyond fan typologies: The impact of social integration on team loyalty in football. *Journal of Marketing Management*, 30(3-4), p. 334-363., DOI: 10.1080/0267257X.2013.813575
- Fornell, C. – Larcker, D. F.* (1981): Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 18(3), p. 382-388.

- Földesiné Szabó Gyöngyi* (1994): Helyzetkép a lelátóról. Budapest: Magyar Testnevelési Egyetem
- Földesiné Szabó Gyöngyi* (1995): Magyar NB-I-es labdarúgó-mérkőzések nézőinek társadalmi összetétele és motivációi. *Szociológiai Szemle*, 5(3), p. 73-94.
- Funk, D. C. – Filo, K. – Beaton, A. A. – Pritchard, M.* (2009): Measuring the motives of sport event attendance: bridging the academic-practitioner divide to understanding behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 18(3), p. 126-138.
- Funk, D. C. – James, J.* (2001): The psychological continuum model: a conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, 4(2), p. 119-150.
- Funk, D. – Mahony, D. – Nakazawa, M. – Hira-kawa, S.* (2001): Development of the Sport Interest Inventory (SII): implications for measuring unique consumer motives at sporting events. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(3), p. 291-316.
- Funk, D. – Mahony, D. – Ridinger, L.* (2002): Characterizing consumer motivation as individual difference factors: Augmenting the Sport Interest Inventory (SII) to explain level of spectator support. *Sport Marketing Quarterly*, 11(1), p. 33-43.
- Goodboy, A. K. – Kline, R. B.* (2017): Statistical and practical concerns with published communication research featuring structural equation modeling. *Communication Research Reports*, vol. 34, iss.1, p. 68-77.
- Hair, J. F. – Anderson, R. E. – Tatham, R. L. – Black, W. C.* (1992): *Multivariate data analysis with readings*. New York: Macmillan
- Hair, J. F. – Black, W. C. – Babin, B. J. – Anderson, R. E. – Tatham, R. L.* (2010): *Multivariate data analysis*. New York: Pearson Prentice Hall
- Homburg, C. – Baumgartner, H.* (1996): Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), p. 139-161.
- Hooper, D. – Coughlan, J. – Mullen, M. R.* (2008): Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Journal of Business Research Methods*, 6(1), p. 53-60.
- Hu, L. – Bentler, P. M.* (1995): Evaluating model fit. in: R. H. Hoyle (ed.): *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 76-99.
- Hu, L. – Bentler, P. M.* (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), p. 1-55.
- Hughson, J.* (1999): A tale of two tribes: expressive fandom in Australia's A-league. *Culture, Sport, Society*, 2(3), p. 11-30.
- Hunt, K. A. – Bristol, T. – Bashaw, R. E.* (1999): A conceptual approach to classifying sport fans. *Journal of Services Marketing*, 13(2), p. 439-452. doi:10.1108/08876049910298720
- Iso-Ahola, S. E.* (1982): Toward a social psychological theory of tourism motivation: A rejoinder. *Annals of Tourism Research*, 9(2), p. 256-262.
- James, J. D. – Ridinger, L. L.* (2002): Female and male sport fans: A comparison of sport consumption motives. *Journal of Sport Behavior*, 25(3), p. 260-279.
- Jones, I.* (1997): Mixing qualitative and quantitative methods in sport fan research. *The Qualitative Report*, 3(4), p. 1-6.
- Kassay Lili* (2006): *Business Group Hírlevelek 2006/1*
- Kim, S. – Greenwell, T. – Andrew, D. – Lee, J. – Mahony, D.* (2008): An analysis of spectator motives in an individual combat sport: A study of mixed martial arts fans. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), p. 109-119.
- Kirkup, N. – Sutherland, M.* (2017): Exploring the relationships between motivation, attachment and loyalty within sport event tourism. *Current Issues in Tourism*, 20(1), p. 7-14. dx.doi.org/10.1080/13683500.2015.1046819
- Kline, R. B.* (2016): *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford
- Koo, G-Y. – Hardin, R.* (2008): Difference in interrelationship between spectators' motives and behavioral intention based on emotional attachment. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), p. 30-43.
- Larkin, B. – Fink, J. S. – Trail, G. T.* (2015): An examination of constraints and motivators as predictors of sport media consumption substitution intention. *Sport Marketing Quarterly*, 24(3) p. 183-197.
- Lewis, M.* (2001): Franchise relocation and fan allegiance. *Journal of Sport and Social Issues*, 25 (1), p. 6-19. doi: 10.1177/0193723501251002
- Madrigal, R.* (2006): Measuring the multidimensional measures of sporting event consumption. *Journal of Leisure Research*, 38(3), p. 32-53.
- Mahony, D. F. – Nakazawa, M. – Funk, D. C. – James, J. – Gladden, J. D.* (2000): Motivational factors impacting the behavior of J. League spectators: Implication for league marketing efforts. *Sport Management Review*, 5(1), p. 1-24.
- Mehus, I.* (2005): Distinction through sport consumption spectators of soccer, basketball, and ski-jumping. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(3), p. 321-333.
- Marsh, H. W. – Hocevar, D.* (1985): Application of confirmatory factor analysis to the study of self-first and higher-order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97, p. 562-582.
- Milne, G. R. – McDonald, M. A.* (1999): *Sport marketing: Managing the actual exchange process*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers
- Nagy Ákos András* (2016): *Online vásárlók véleményvezér magatartás alapú ügyfélértékelése – Az RFM ügyfélértékelési modell továbbfejlesztése egy nem monetáris dimenzió – az online véleményvezér magatartás – mentén. Doktori értekezés. Pécs: PTE KTK Gazdálkodástudományi Doktori Iskola*
- Neuman-Bódi Edit* (2012): *Vevőértékelés egyéni és szervezeti vásárlók esetében az ajánlással szerzett ügyfelek*

- jellemzői és hatásuk a vevőértékre szervezatközi viszonylatban. Doktori Disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Nash, R. (2000): Contestation in modern English football. *International Review for the Sociology of Sport*, 35(4), p. 439–452. doi: 10.1177/101269000035004002
- Pease, D. G. – Zhang, J. J. (2001): Socio-motivational factors affecting spectator attendance at professional basketball games. *International Journal of Sport Management*, 2(1), p. 31–59.
- Pons, F. – Murali, M. – Nyeck, S. (2006): Consumer orientation toward sporting events scale development and validation. *Journal of Service Research*, 8(3), p. 276–287.
- Robinson, M. J. – Trail, G. T. (2005): Relationships among spectator gender, motives, points of attachment, and sport preference. *Journal of Sport Management*, 19(1), p. 58–80.
- Sajtos László – Mitev Ariel (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó
- Sjöblom, M. – Hamari, J. (2016): Why do people watch others play video games? An empirical study on the motivations of Twitch users. *Computers in Human Behavior*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.019>
- Sloan, L. R. (1989): The Actual motives associated with sports fans. in: J. H. Goldstein (ed.): *Sports, games, and also play: Social and also psychological viewpoints*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 175–240.
- Stewart, B. – Smith, A. C. T. – Nicholson, M. (2003): Sport consumer typologies: A critical review. *Sport Marketing Quarterly*, 12 (4), p. 206–216.
- Sutton, W. A. – McDonald, M. A. – Milne, G. R. – Cimperman, J. (1997): Creating and fostering fan identification in professional sport. *Sport Marketing Quarterly*, 6(1), p. 15–22.
- Theodorakis, N. D. – Dimmock, J. – Wann, W. – Barlas, A. (2010a): Psychometric evaluation of the team identification scale among greek sport fans: a cross validation approach. *European Sport Management Quarterly*, 10(3), p. 289–305. DOI:10.1080/16184741003770180
- Theodorakis, N. D. – Wann, D. L. – Carvalho, M. – Sarmento, P. (2010b): Translation and initial validation of the portuguese version of the sport spectator identification scale. *North American Journal of Psychology*, 12(1), p. 67–80.
- Trail, G. – James, J. (2001): The motivation scale for sport consumption: assessment of the scale's psychometric properties. *Journal of Sport Behavior*, 24(1), p. 108–127.
- Trail, G. – Robinson, M. – Dick, R. – Gillentine, A. (2003): Motives and points of attachment: Fans versus spectators in intercollegiate athletics. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), p. 217–227.
- Vallerand, R. J. (1989): Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française [Toward a methodology of cross-cultural validation of psychological questionnaires: Implications for research in French]. *Psychologie Canadienne*, 30(4), p. 662–680.
- Wann, D. (1995): Preliminary validation of the sport fan motivation scale. *Journal of Sport and Social Issues*, 19(5), p. 377–396. <http://dx.doi.org/10.1177/019372395019004004>
- Wann, D. L. – Branscombe, N. R. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), p. 1–17.
- Woo, B. – Trail, G. T. – Kwon, H. H. – Anderson, D. (2009): Testing models of motives and points of attachment among spectators in college football. *Sport Marketing Quarterly*, 18(1), p. 38–53.

A MAGÁNYOS FARKASOK ÚTJA

KIHÍVÁSKERESÉS ÉS HIBÁKBÓL VALÓ TANULÁS HATÁSA AZ ADAPTÍV ÉRTÉKESÍTÉSI MAGABIZTOSSÁGRA ÉS AZ ÉSZLELT TELJESÍTMÉNYRE

Az értékesítőkre gyakran tekintenek magányos farkasként, akiknek az élete kihívásokkal teli. A szerzők ebben a cikkben két olyan fontos tényezőt emelnek ki, amellyel az értékesítő nap mint nap találkozik: kihívások, melyekbe vagy beleáll, vagy pedig elkerüli azokat, valamint a napi rutin során felmerülő hibák, amelyekből vagy tanul, vagy pedig a szőnyeg alá sepi azokat is. Bármit tesz is, az hatással van saját készségeinek észlelésére (énhatékonyság), valamint teljesítményére is. A flow elmélet szerint a kihívásoknak és a készségeknek összhangban kell lenniük ahhoz, hogy a flowra egyáltalán esély legyen az értékesítési tevékenység során.

Az elemzéshez PLS-SEM modellt használtak, amely megfelelő feltáró modellalkotásnál, valamint robusztus kisebb elemszámnál is. Eredményeik mutatják, hogy az értékesítő, ha fel meri vállalni a kihívásokat és hatékonyan képes tanulni a hibákból, akkor jobban fejlődik (magasabb az adaptív értékesítési magabiztossága) és nagyobb teljesítmény elérésére lesz képes.

Kulcsszavak: értékesítési magabiztosság, kihíváskeresés, hibákból való tanulás, észlelt teljesítmény

Az értékesítő számára minden találkozás új kihívásként értelmezhető, mivel vagy teljesen új vevőkkel találkozik, vagy pedig ugyanazzal a vevővel, de más szituációban, vagy pedig ő van más lelkiállapotban (lásd pl. változékonyság problémáját a szolgáltatásoknál, Kenesei – Kolos, 2014). Az újabb és újabb kihívások keresésével fejlődhet az értékesítő készsége, ha viszont mindig ugyanazzal a szituációval találkozik, akkor az egy idő után rutinszerűvé és unalmassá válik, ami nem segíti sem a készségfejlődést, sem pedig a teljesítménynövelést.

Csikszentmihályi (1997) kifejezetten hangsúlyozza, hogy a flow élményének esélyéhez a kihívásoknak és a készségeknek összhangban kell lenniük. Vagyis az állandó kihíváskeresés és a hozzá kapcsolható megfelelő készség szint szükséges, de nem elégséges feltétele a flow élménynek, amelyben megjelenik a fejlődés, és az adott tevékenységre való koncentráció, az abban való elmerülés.

Az értékesítő napi szinten számos hibát követhet el, mivel az értékesítési folyamat bonyolult és összetett (Bauer – Mitev, 2008), a vevőkkel való találkozás pedig meglehetősen intenzív, kihívásokat és hibázási lehetőségeket egyaránt magában sűrítő pillanatokat jelent. Ráadásul az értékesítő egy nap több vevővel is találkozhat, ami még tovább növeli a hibázás lehetőségét, a nap végén esetleg fáradtabban állhat hozzá egy-egy problémához. Tehát nem az a kérdés, hogy az értékesítő követ-e el hibákat, hanem az, hogy azt miként kezeli egyéni és szervezeti szinten (a modellben kizárólag az egyéni szinttel foglalkozunk). Az értékesítők magányos farkasok, akik egyedül járják a terepet, és elkövetett hibáikkal is gyakran magukra maradnak.

Adaptív értékesítési magabiztosság

Már évtizedek óta arról írnak a kutatók, hogy az optimális találkozót a személyes értékesítésben adaptivitás és interperszonális dinamizmus jellemzi (Weitz, 1981).

Mivel nincs egyetlen legjobb gyakorlat abból a szempontból, hogy miként kell eladni, ezért a jó értékesítő kellően adaptív ahhoz, hogy kiválassza és alkalmazza azt az értékesítési stratégiát, ami a legjobban megfelel a potenciális vevőnek és a helyzetnek. Az adaptív értékesítési megközelítés szerint (Weitz et al., 1986) az értékesítőnek lehetősége van, hogy információt gyűjtsön, és aztán a vevő sajátosságainak megfelelően fejlessze ki és valósítsa meg az értékesítési prezentációját.

Az értékesítők meg tudják figyelni vevőik reakcióit az általuk előadott előadásra, és szinte azonnal képesek ennek megfelelően változtatni a stíluson vagy az érvelésen. A személyes értékesítés azonban rendkívül drága marketingeszköz (Román – Martin, 2008), különösen az elektronikus alternatívákhoz képest tűnik erőforrás-igényesnek. Ugyanakkor a személyes eladást még mindig a leghatásosabb marketingkommunikációs fegyvernemként tartják számon (Spiro – Weitz, 1990; Mitev, 2013).

Román és Iacobucci (2010) szerint az adaptív értékesítési magabiztosság és az adaptív értékesítési magatartás elméleti és empirikus értelemben is elkülöníthetők egymástól. Az adaptív értékesítési magabiztosság az értékesítő saját képességeibe vetett hite, hogy képes különféle értékesítési megközelítésekkel élni, valamint üzeneteit a vevők reakcióinak függvényében képes változtatni (Sujan et al., 1994). Ez a fogalom különbözik az adaptív értékesítési magatartástól, ami a tényleges magatartást jelenti.

Az adaptív értékesítési magabiztosság nem más, mint értékesítési szituációban értelmezhető énhatékonyság. Az énhatékonyság Bandura (1997) meghatározása szerint a személy saját képességeibe vetett optimista hitét jelenti. Az énhatékonyság érzésének két típusa van, az általános, valamint a specifikus énhatékonyság. Míg az előbbi az élet különféle területein megjelenő nehézségek leküzdésére vetett bizalmat jelenti, addig az utóbbi konkrétan, mivel egy bizonyos feladat megoldására vonatkozik (Luszczynska et al., 2005). Az adaptív értékesítési magabiztosság

specifikus énhatékonyság, mivel kizárólag az értékesítés folyamatára vonatkozik.

Az énhatékonyság ugyanakkor nem mindig jelent garanciát a viselkedés végrehajtására, mivel a személy figyelmét valamely kognitív vagy érzelmi eredetű inger eltérítheti (Brassai – Pikó, 2008). Emiatt is indokolt Román és Iacobucci (2010) felvetése, akik elkülönítik az adaptív értékesítési magabiztosságot az adaptív értékesítési magatartástól, és a modellalkotás során ezt a logikát követjük, az előbbire koncentrálnak. Kutatások bizonyítják, hogy az adaptív értékesítés jó értékesítési teljesítményhez vezet (pl. Boorum et al., 1998; Franke – Park, 2006). Franke és Park (2006) metaanalízise feltárta, hogy az adaptív értékesítés pozitívan fokozza az értékesítési teljesítményt, függetlenül attól, hogy a teljesítményt önbevallásos módon, a menedzserek értékelése vagy ennél is objektív mérőszámok alapján mérték.

H1: Az adaptív értékesítési magabiztosság pozitívan hat a teljesítményre.

Kihíváskeresés

Futrell (1993) az értékesítési szakma egyik fő vonzerejeként jelöli meg a kihívásokat. Ennél a szakmánál az egész munkahelyi környezet tele van kihívásokkal, mivel az értékesítők rengeteg különféle emberrel és céggel találkozhatnak. Csíkszentmihályi (1997) úgy látja, hogy mindenki előtt korlátlanul állnak kihívások arra, hogy önmagát meghaladja. Megfigyelései szerint az emberek a munkaidejük nagyobb részében átlagon felüli kihívásokkal szembesülnek, és emiatt kénytelenek átlagon felüli mértékben használni képességeiket. A kihívások mértéke az értékesítésben egészen kiugró lehet, azt is mondhatnánk, a kihívások a szakma velejárói (Futrell, 1993).

Bár Csíkszentmihályi (1997) főként az informális kapcsolatokat elemzi, az üzleti kapcsolatra is kiterjeszhető néhány gondolata, hogy annak feltétele, hogy két ember (pl. értékesítő és partnere) élvezze az egymással való kapcsolatot, nem kizárólag a közös célokban és kölcsönös visszacsatolásban keresendő (ez a hosszú távú partneri kapcsolat alapja), hanem abban is, hogy folyamatosan új kihívásokra leljenek egymás társaságában. A személyes értékesítésben az értékesítő az aktívabb fél, tehát neki kell többet tennie a kapcsolat fenntartásáért, ami folyamatos kihívásokat jelent. A fő kérdés, hogy az egyén ezeket a kihívásokat felvállalja, vagy inkább elkerüli.

Az áramlattevékenység megküzdéssel jár, ami nyilvánulhat kihíváskeresésben, vagyis a megpróbáltatások kihívásként való értelmezésében, amivel együtt jár a problémamegoldó képességek fejlesztése. A problémamegoldási folyamatban kiteljesedik a személyiség, gyarapodnak a képességek (Oláh, 1999). Csíkszentmihályi (1988) szerint miközben valaki legyőzi egy adott tevékenységhez (pl. értékesítéshez) kapcsolódó kihívásokat, egyben készségeit is továbbfejleszti (Oláh, 2005). Miao et al. (2007) szignifikáns kapcsolatot mutatott ki a kihíváskeresés és az értékesítő teljesítménye között, amelyet többféle képpen is mért.

H2: A kihíváskeresés pozitívan hat az adaptív értékesítési magabiztosságra.

H3: A kihíváskeresés pozitívan hat a teljesítményre.

Tanulás a hibákból

A hibákból való tanulás értelmezhető mind egyéni, mind pedig szervezeti szinten. Míg menedzsmentoldalról főként szervezeti szempontból vizsgálták a kérdést, addig a pedagógiai irodalom alapvetően az egyén (tanuló) által elkövetett hibából indul ki.

Szervezeti szint

A szervezeti tanulás Argyris és Schön (1978) felfogásában az elkövetett hibákból indul ki, vagyis azt a folyamatot érti alatta, ahogyan a szervezetek feltárják, elemzik és korrigálják az elkövetett hibákat (Bakacsi, 2006). Argyris és Schön (1978) azokat a szervezeteket tekinti ideálisnak, amelyek képesek a kéthurkos tanulásra, vagyis a magatartás megváltoztatásához először az arra ható legfontosabb tényezőket vizsgálják felül és változtatják meg. Ezzel pedig nem mélyítik a hibákat, hanem tanulnak belőlük és megoldják azokat. Ugyanakkor Argyris és Schön (1978) kiemeli, hogy a szervezeti tanulás nem azonos a szervezet tagjainak tanulási folyamataival, nem lehet egyszerűen összegezni azokat, hanem azoknak a tudásmenedzsment segítségével szervezativé kell válniuk (Bakacsi – Gelei, 2015).

Annak módja, hogy miként kezeli egy szervezet a hibákat, meghatározhatja a szervezeti tanulás minőségét, ugyanis jobb teljesítményhez vezet, ha a hibákat a tanulás során hasznosítják (Dormann – Frese, 1994). Lényeges, hogy a szervezet aktívan tárja fel a hibákat és azokat hasznosítja, semmint azokat passzív módon elfedje (Frese, 1995). Ferincz és Hortoványi (2014) kutatásai szerint a hatalmi játszmák is komolyan akadályozhatják a szervezeti tanulást, mivel az alkalmazottak annak érdekében, hogy hatalmi pozíciójukat megerősítsék, inkább nem számolnak be a hibákról és visszatartják tudásukat.

A hibamenedzsment felfogása szerint a hibákkal hatékonyan kell foglalkozni és tanulni kell belőlük. Ez a megközelítés azon a feltételezésen alapszik, hogy a felmerülő hibák szisztematikus analízise (pl. az eseteket rögzítő adatbázis segítségével) képes ellátni a szervezetet információkkal arról, hogy miként szükséges a magatartást ennek alapján alakítani (Barach – Small, 2000). Ennek következtében minden olyan eset, amelyből tanultak, fontos alapját képezi a szervezeti tanulásnak.

Davenport és Prusak (2001, p. 111.) a tudás létrehozását és átadását gátló szervezeti és egyéni tényezők között említi a hibákkal és a segítségkéréssel szembeni intoleranciát. Ez egy olyan lényeges súrlódási pont, amelynek megoldása komoly odafigyelést igényel. Bencsik et al. (2012) a circumplex-modellt (Lafferty – Cooke, 1987) felhasználva készítették felmérést, melynek alapján látható, hogy a szervezeti kultúra a hibák kezelésében meghatározó jelentőségű. Míg a konstruktív kultúrájú szervezetben a hibákat a tanulás és fejlődés alapvető forrásainak tekintik, addig a passzív-védekező kultúrákban a hibákat

szigorúan büntetik. A hatékonyabb kéthurkos szervezeti tanulás működtetéséhez feltétlenül szükséges az egyéni tanulási szint megértése is.

Egyéni szint

A hibák a tanulás és a fejlődés lényeges forrását jelentik, ugyanakkor rendkívüli módon irtóznak attól, hogy munkakörnyezetben hibázzunk (Wehner – Mehl, 2003). Nyugtalanít, ha hibázzunk, mivel rámutat a gyengénkre, hogy nem vagyunk tökéletesek, és rámutat arra, hogy mire nem fordítottunk kellő figyelmet vagy rosszul ítéltünk meg egy helyzetet, valamint megkérdőjelezi azt a magunkba vetett hitet, hogy kiválóan végezzük munkánkat (Perrow, 1984).

A munka közbeni hibákból való tanuláshoz szükség van arra a szándékra, hogy az egyén kialakítsa vagy megváltoztassa a tudását a napi munkavégzés során felmerülő tapasztalat következtében. Az egyén úgy is közelíthet a hibákhoz, hogy szeretne belőlük tanulni. Ilyenkor a hiba fejlődési lehetőség forrásaként fogható fel, ami rámutat a feladat sikeres elvégzéséhez szükséges tudásra és készségekre (Schell, 2012). Akik tanulni szeretnének a hibákból, azok jól képesek kontrollálni a negatív reakcióikat és nem tulajdonítanak túl nagy hangsúlyt a negatívumoknak (Keith – Frese, 2005). Emiatt a hibákból való tanulóorientáció asszertív hozzáállást kíván meg, vagyis a hibákra úgy tekint, hogy mi az, ami megtanulható belőlük, mögéjük lát, miközben felelősséget vállal az elkövetett hibákra is (vagyis nem kívánja eltitkolni, elfedni azt, hanem a felszínre hozva tanulni kíván belőlük).

A kutatások szerint a tanulási orientáció olyan előnyökkel jár, mint a mélyebb metakogníció (saját tudásunkról rendelkezésre álló tudás), a feladatba fektetett nagyobb erőfeszítés és kitartás, valamint a nagyobb önbizalom (Gully – Chen, 2010), és amiatt valószínűsíthető, hogy a hibákból való tanulás orientációja is hasonló következményekkel jár (Schell, 2012). A hibákból való tanulás értelemszerűen pozitív hatással van az értékesítő teljesítményére is.

H4: A hibákból való tanulás pozitívan hat az adaptív értékesítési magabiztosságra.

H5: A hibákból való tanulás pozitívan hat a teljesítményre.

Adatgyűjtés és mintavétel

A mintavétel célja volt, hogy minél több iparágból találjunk olyan értékesítőket, akik egy interjú után önként hajlandóak kitölteni egy kérdőívet. Az adatfelvételre 2016

tavasán került sor, és összesen 112 értékelhető kérdőívet kaptunk. A kitöltők főként olyan eltérő ágazatokból kerültek ki, mint a gyógyszeripar, ingatlan, pénzügy, gépkocsi, telekommunikáció. A válaszadók 70%-a férfi, 30%-a nő, az életkor mediánja 36 év, az értékesítésben eltöltött idő mediánja tíz év.

A modell tesztelésére a varianciaalapú strukturális egyenletek modelljének egyik típusát, a PLS-SEM-et használtunk, és az elemzést az Adanco szoftverrel (Dijkstra – Henseler, 2015) végeztük el. A PLS-SEM használatát a kutatás feltáró jellege, valamint a minta alacsony elemszáma is indokoltá tette (ld. pl. Hair et al., 2012).

A mérőeszközök és a mérési modell minőségi kritériumai

A kutatásban elsősorban nemzetközi kutatásokban már tesztelt, vagy általunk adaptált, azaz általunk a személyes értékesítés sajátosságaira szabott skálákat használtunk (ld. 1. melléklet). A *kihíváskeresőst* Miao et al. (2007), az *adaptív értékesítési magabiztosságot* Spiro és Weitz (1990), míg a *hibákból való tanulást* a Schell (2012) által kifejlesztett EOMS (hibaorientált motivációs skála) egyik vonatkozó dimenziójával mértük. Az észlelt teljesítménynél Guzzo et al. (1990) skáláját adaptáltuk, mivel kutatásunkban nem az egész értékesítési csapat teljesítményét kellett értékelni, csupán a sajátot. A teljesítménymérésnél figyelembe vettük az észlelt teljesítmény mérésének sajátosságait a hatékonyság- és hatásosság-alapú mérések bevált mutatóihoz képest (ld. pl. Jakopánecz, 2015; Agárdi – Gyulavári, 2017). Mérésünk során azt is figyelembe vettük, hogy a teljesítményre más tényezők is hatnak (Agárdi – Bauer, 2007), ezért használtuk az értékesítők által észlelt teljesítménykonstrukciót. Mindegyik állítást 1-7-ig tartó Likert-skálával mértük.

A konvergenciaérvényességek egyrészt a standardizált faktorsúlyok segítségével ellenőrizhetők, amelyeknek meg kell haladniuk a 0,5-ös (feltáró kutatásnál 0,4-es), de jobb, ha a 0,7-es értéket (Hair et al., 2012). Az 1. melléklet a konstrukciók belső konzisztencia megbízhatósági mutatóját, a Dijkstra-Henseler-féle rho (ρ_A) értékeit is mutatja, ami mindenhol bőven felette van a kívánt 0,7-es értéknek (Dijkstra – Henseler, 2015). A konvergenciaérvényesség teljesülésére használt mutató az AVE (átlagos kivonatolt variancia), ahol a 0,5-ös értéket kell meghaladni minden egyes konstrukció esetében (Hair et al., 2010). Az AVE az 1. táblázat diagonálisában található, az adatok az előírt kritériumoknak megfelelőek.

1. táblázat

A Fornell-Larcker kritérium

Konstrukció	Kihíváskeresőst	Észlelt teljesítmény	Adaptív ért. magabiztosság	Tanulás a hibákból
Kihíváskeresőst	0,8046			
Észlelt teljesítmény	0,1750	0,5439		
Adaptív ért. magabiztosság	0,2107	0,1460	0,7365	
Tanulás a hibákból	0,0494	0,1934	0,0856	0,7059

Forrás: saját szerkesztés, Adanco alapján

Megjegyzés: A diagonálisban az AVE értékei, a diagonális alatti értékek a konstrukciók közötti korrelációk négyzetei találhatóak.

A diszkriminancia-érvényességet Fornell és Larcker (1981) tesztje alapján mértük, mely szerint az AVE-mutatónak minden esetben nagyobbak kell lennie, mint a konstrukciók közti korreláció négyzete. Az 1. táblázatból látható, hogy ez a kritérium teljesül.

Összességében elegendő statisztikai bizonyítékot találtunk a négy konstrukció létezésére, valamint arra, hogy a mért változók megfelelő indikátorai a hozzájuk tartozó faktoroknak.

A strukturális modell és az eredmények

A PLS modellezésben jelenleg egyetlen modell-illeszkedési mutatót használnak, az SRMR-t, amelynek küszöbértéke 0,08 (Hu – Bentler, 1999). Az általunk felrajzolt modell illeszkedése megfelelő, mivel az SRMR=0,077. Az eredmények alapján látható (2. táblázat és 1. ábra), hogy a hipotézisek közül nem mind-egyiket tudjuk fogadni.

az észlelt teljesítményre ($\beta = 0,33$), vagyis az értékesítő egyéni szinten akkor folytat jó stratégiát, ha képes minél jobban tanulni a hibáiból, mivel akkor magabiztosabb lesz az értékesítési tárgyalás alatt, és jobb teljesítményre lehet képes.

Bár az adaptív értékesítési magabiztosság és az észlelt teljesítmény közötti kapcsolat pozitív ($\beta = 0,16$), azonban nem szignifikáns ($p = 0,15$). Ez az eredmény valószínűleg inkább a kis mintának köszönhető (statisztikailag nem mutatható ki szignifikáns összefüggés), semmint annak, hogy valójában is így van (kis minta miatt jelentősebb az első és másodfajú hiba valószínűsége).

A kutatás korlátai és következtetések

A kutatásnak természetesen számtalan korlátja van. Az egyik legfontosabb korlát a minta nagysága és összetétele, valamint azt is figyelembe kell venni, hogy a konstrukciók az értékesítők észlelésein alapultak.

2. táblázat

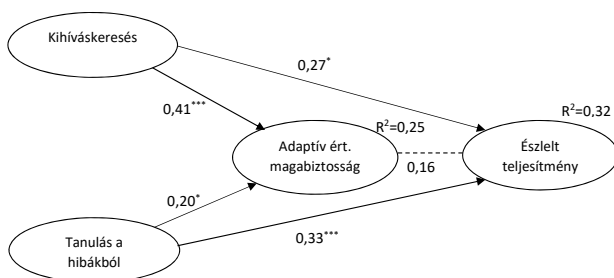
Direkt hatások a modellben

Direkt hatások	Együttható	t-érték	p-érték
Kihíváskeresés → Észlelt teljesítmény	0,2706	2,2641	0,0238
Kihíváskeresés → Adaptív értékesítési magabiztosság	0,4145	4,3400	0,0000
Adaptív értékesítési magabiztosság → Észlelt teljesítmény	0,1606	1,4406	0,1500
Tanulás a hibákból → Észlelt teljesítmény	0,3326	3,8749	0,0001
Tanulás a hibákból → Adaptív értékesítési magabiztosság	0,2005	2,2787	0,0229

Forrás: saját szerkesztés, Adanco alapján

1. ábra

A strukturális modell és az eredmények



Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzések: Az összes koefficiens standardizált (**p < 0,000, *p < 0,05). A pontozott vonal az elvetett hipotézist ábrázolja.

A kihíváskeresés pozitívan hat mind az adaptív értékesítési magabiztosságra ($\beta = 0,41$), mind pedig az észlelt teljesítményre ($\beta = 0,27$), vagyis minél inkább keresi az értékesítő a kihívásokat munkája során, annál jobb lesz az értékesítéssel kapcsolatos énhatékonysága, valamint annál jobbnak észleli saját teljesítményét. A kihívás és az észlelt készségi szint összhangja a flow szükséges, de nem elégséges feltétele, az egyre növekvő kihívásokkal a készségek is fejlődhetnek abban az esetben, ha az értékesítő hajlandó felvállalni a kihívásokat, és nem pedig elkerüli azokat.

A hibákból való tanulás pozitívan hat mind az adaptív értékesítési magabiztosságra ($\beta = 0,20$), mind pedig

Bár a szakirodalom rávilágít a szervezeti kultúra és az egyén tanulása közti kapcsolatokra, ezt a modellben külön nem vizsgáltuk. Abból a felfogásból indultunk ki, hogy az értékesítők magányos farkasok, akik gyakran ragadnak a vállalat és a vevők közti csataterén. A mindennapokban többnyire magukra vannak hagyva a kihívásokkal és az elkövetett hibákkal. A másik oldalon azonban az értékesítők teljesítménye jól ellenőrizhető, legalábbis ami az output változókat illeti. Sokkal nehezebb az értékesítés folyamatának figyelemmel kísérése, ott az értékesítő többnyire egyedül van a megküzdendő feladatokkal, valamint az elkövetett hibákkal.

A flow elmélete szerint nem kizárólag akkor lehetséges a flow-csatornában maradni (kihívások és készségek összhangja), amikor először a kihívások szintje emelkedik és utána tesz szert az egyén a leküzdéshez szükséges készségekre, hanem akár fordítva is lehetséges (vagyis először készségfejlesztés, aztán pedig kihívások növelése). A lényeg, hogy a kihívások és az észlelt készségek együtt mozogjanak, mivel ez a fejlődés mozgatórugója, magas szintű kihívások nélkül pedig a flow elérésének nincs esélye.

Az eredmények mutatják, hogy az a magányos farkas, aki fel meri vállalni a kihívásokat és hatékonyan képes tanulni a hibákból, az jobban fejlődik és nagyobb teljesítmény elérésére lesz képes. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a szervezetnek el kell engedni az értékesítő kezét, és abban kell hinni, hogy majd valahogy megoldja

A modell konstrukcióinak mérése és megbízhatósága

Konstrukció (Rho)	Állítás	Faktorsúlyok	Átlag	Szórás
Kihíváskeresés ($\rho_A = 0,880$)	Szeretek számomra teljesen új értékesítési feladattal megbirkózni.	0,8826	5,69	1,32
	Szeretek bonyolult értékesítési feladatokat megoldani.	0,9022	5,72	1,36
	Minél bonyolultabb egy értékesítési probléma, annál jobban szeretem megoldani.	0,9059	5,10	1,65
Adaptív értékesítési magabiztosság ($\rho_A = 0,895$)	Ha úgy érzem, hogy ha az értékesítési megközelítem (stílusom) nem működik, könnyen váltok másik megközelítésre (stílusra).	0,8209	5,68	1,33
	Könnyen alkalmazom az értékesítési megközelítések (stílusok) széles tárházát.	0,8791	5,63	1,32
	Könnyen tudok változtatni az értékesítési prezentáción, ha a helyzet megkívánja.	0,8759	5,69	1,27
	Határozottan úgy érzem, hogy hatásosan tudok változtatni a tervezett értékesítési prezentáción, ha az szükséges.	0,8556	5,71	1,16
Tanulás a hibákból ($\rho_A = 0,900$)	Megpróbálok minden hibámból tanulni.	0,7732	6,38	0,85
	Ha hibáztam, akkor teljesen meg akarom érteni, miért történt.	0,8771	6,16	0,99
	Tudatosan próbálok tanulságokat levonni a hibáimból, hogy javítani tudjam munkámat.	0,8246	6,25	0,91
	Ha hibázom, mindent megteszek, hogy tanuljak belőle valamit.	0,8972	6,24	1,08
	Ha valamit elrontok, mindig azon gondolkodom, hogy mit tanulhatok belőle.	0,8230	5,71	1,32
Észlelt teljesítmény ($\rho_A = 0,733$)	Bízom abban, hogy képes vagyok magas színvonalon teljesíteni.	0,6785	6,50	0,66
	Az egyik legjobb vagyok a szakmámban.	0,7211	5,33	1,19
	Bármilyen problémát képes vagyok megoldani.	0,7764	5,63	1,06
	Nincs olyan kemény munka, amit ne tudnék elvégezni.	0,7696	5,52	1,43

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: Az összes tételt 7 fokozatú Likert-skálán mértük, ahol az 1 = az egyáltalán nem jellemző, 7 = teljes mértékben jellemző.

a felmerülő problémákat, és a terepen lévő fokozatos kihívások önmagukban elegendők, hogy az értékesítő magától fejlődjön, s jobb teljesítményt érjen el. A vállalatoknak ösztönözniük kell az értékesítőket, hogy tanuljanak a hibáikból és ne a szőnyeg alá söpörjék azokat. Mivel az értékesítők napi szinten elkövetett hibái gyakran feledésbe merülnek, ezért olyan rendszert célszerű kidolgozni, amely képes inputot szolgáltatni a kéthurkos tanuláshoz. Ezt az is indokolja, hogy az értékesítők gyakran elsőkézből értesülnek a piaci változásokról, a versenytársak aktivitásáról és a vevők igényeinek változásáról. Ezek a dinamikus változások újabb és újabb kihívások elé állítják az értékesítőket.

Felhasznált irodalmak

Agárdi I. – Bauer A. (2007): A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedők marketingtevékenységére és teljesítményére. *Vezetéstudomány*, 38 (1), p. 25-34.
 Agárdi I. – Gyulavári T. (2017): CRM-stratégiák a bank- és biztosítási szektorban. *Vezetéstudomány*, 48 (2), p. 40-52.
 Argyris, C. – Schön, D. A. (1978): *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley
 Bakacsi Gy. (2006): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula

Bakacsi Gy. – Gelei A. (2015): Szervezeti tanulás – tanuló szervezet. in: Bakacsi Gy. (szerk.): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis, p. 310-335.
 Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman
 Barach, P. – Small, S. D. (2000): Reporting and preventing medical mishaps: lessons from non-medical near miss reporting systems. *British Medical Journal*, 320, p. 759-765.
 Bauer A. – Mitev A. (2008): *Eladásmenedzsment: A személyes értékesítés folyamata és irányítása*. Budapest: Akadémiai Kiadó
 Bencsik A. – Marosi I. – Dóry T. (2012): Vágyott kultúra és reális értékítélet: Tudásmenedzsment rendszer kiépítésének előfeltétele egy felsőoktatási intézményben. *Vezetéstudomány*, 43 (5), p. 25-40.
 Boorum, M. L. – Goolsby, J. R. – Ramsey, R. P. (1998): Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (1), p. 16–30.
 Brassai L. – Pikó B. (2008): Egyéni és családi pszichológiai tényezők szerepe a serdülők testmozgásának rendszerezésében. *Alkalmazott Pszichológia*, 10;(3-4), p. 5-20.
 Csikszentmihályi M. (1997): *Flow: Az áramlat*. Budapest: Akadémiai

- Davenport, T. H. – Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsmet. Budapest: Kossuth
- Dijkstra, T. K. – Henseler, J. (2015): Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39 (2), p. 297-316.
- Dormann, T. – Frese, M. (1994): Error training: Replication and the function of exploratory behavior; *International Journal of Human-Computer Interaction*, 6, p. 365-372.
- Ferincz A. – Hortoványi L. (2014): Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők: Humán-számítógép együttműködés vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 45:(10), p. 30-41.
- Fornell, C. – Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (February), p. 39–50.
- Franke, G. R. – Park, J.-E. (2006): Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(3), p. 693–702.
- Futrell, C. (1993): *Fundamentals of Selling*. Homewood: Irwin
- Gully, S. – Chen, G. (2010): Individual differences, attribute-training interactions, and training outcomes. in: Kozlowski, S. W. J. – Salas, E. (eds.): *Learning, training, and development in organizations*. New York: Routledge, p. 3–64.
- Guzzo, R. A. – Yost, P. R. – Campbell, R. J. – Shea, G. P. (1993): Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, p. 87–106.
- Hair, J. F. – Black, W. C. – Babin, B. J. – Tatham, R. L. (2010): *Multivariate data analysis*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Hair, J. F. – Sarstedt, M. – Ringle, C. M. – Mena, J. A. (2012): An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3), p. 414–433.
- Hu, L.-T. – Bentler, P. M. (1999): Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), p. 1-55.
- Jakopánecz E. (2015): A marketing elszámoltathatóságának problémája. *Vezetéstudomány*, 46 (5), p. 45-54.
- Keith, N. – Frese, M. (2005): Self-regulation in error management training: Emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90, p. 677–691.
- Kenesei Zs. – Kolos K. (2014): *Szolgáltatásmarketing-és menedzsmet*. Budapest: Alinea
- Lafferty, C. – Cooke, R. (1987): *The organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics International
- Luszczynska, A. – Gutiérrez-Dona, B. – Schwarzer, R. (2005): General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), p. 80–89.
- Mitev A. (2013): A személyközi kommunikáció alapkérdései, tárgyalástechnika. in: Bauer A. – Horváth D. (szerk.): *Marketingkommunikáció: Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*. Budapest: Akadémiai Kiadó, p. 253-262.
- Oláh A. (1999): A tökéletes élmény megteremtését serkentő tényezők serdülőkorban. *Iskolakultúra*, 6–7., p. 15–27.
- Oláh A. (2005): *Érzelmek, megküzdés és optimális élmény*. Budapest: Trefort
- Perrow, C. (1984): *Normal accidents: living with high risk technologies*. Princeton: Princeton University Press
- Román, S. – Iacobucci, D. (2010): Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), p. 363-382.
- Schell, K. L. (2012): The error-oriented motivation scale: An examination of structural and convergent validity. *Personality and Individual Differences*, 52, p. 352–356.
- Spiro, R. S. – Weitz, B. A. (1990): Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), p. 61–69.
- Sujan, H. – Weitz, B. A. – Kumar, N. (1994): Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), p. 39–52.
- Wehner, T. – Mehl, K. (2003). Über die Vitalität fehlerhaften Handelns und den vermeintlichen Gegensatz zur Unfall- und Sicherheitsforschung. in: Boothe, B. – W. Marx, W. (eds.): *Panne, Irrtum, Missgeschick. Die Psychopathologie des Alltagslebens aus interdisziplinärer Perspektive*. Bern: Huber, p. 107-126.
- Weitz, B. A. (1981): Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), p. 85–103.
- Weitz, B. A. – Sujan, H. – Sujan, M. (1986): Knowledge, motivation and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), p. 174–191.

AZ ÚJ TECHNOLÓGIÁK FOGYASZTÓI ELFOGADÁSA

A MAGYAR ÉS NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE ÉS KRITIKAI ÉRTÉKELÉSE

Az elmúlt száz évet korábban nem látott mértékű technológiai fejlődés jellemezte. Fontos ezért megérteni, milyen tényezők befolyásolják a technológiai innovációk fogyasztói elfogadását. A szerzők kutatásukban áttekintik és értékelik a technológiák elfogadását magyarázó elméleti modelleket, bemutatják a modelleken alapuló nemzetközi szakfolyóiratokban megjelent legfontosabb empirikus kutatásokat és a vezető magyar tudományos folyóiratokban az elmúlt évtizedben publikált kapcsolódó kutatásokat. Szakirodalmi áttekintésük végén kijelölik a témakör kutatásában körvonalazódó kutatási hézagokat és a lehetséges kutatási irányokat.

Kulcsszavak: technológiai innovációk, innovációk elfogadása, technológiaelfogadás-modellek

A XX. századot korábban nem látott technológiai fejlődés jellemezte és ez a trend az előrejelzések szerint folytatódik, sőt felgyorsul a XXI. században. Az Amerikai Nemzeti Mérnökakadémia szakértők bevonásával – köztük például Neil Armstrong amerikai űrhajós, aki az első emberként járt a Holdon – összeállított egy olyan listát, amelyben felsorolja a hús legfontosabb technológiai újdonságot, amelyek a XX. században jelentek meg és megváltoztatták az emberiség életét (Constable – Somerville, 2003). A listán szereplő technológiák között található például a számítógép, autó, rádió és televízió, valamint a vezetékes víz. Jóllehet, ezek a technológiák napjainkra már széles körben elfogadottá váltak, nem minden technológia fogyasztói használatbavétele megy ilyen gördülékenyen. Például az Apple MessagePad, mint a PDA-k (Personal Digital Assistance – digitális személyes asszisztens) elődje gyenge akkumulátora miatt bukott meg, míg a három dimenziós televíziók túlságosan körülményes eszköznek bizonyultak a fogyasztók számára, megakadályozva azok fogyasztói elfogadását (Greenberg, 2008; Hruska, 2017). A XXI. században még inkább fontossá válik megérteni, milyen tényezők befolyásolják az új technológiai fejlesztések elfogadását, melyek azok a szempontok, amelyek leginkább meghatározzák, hogy egy technológiai újdonság elnyeri-e a fogyasztók tetszését, elfogadják-e azt és áttérnek-e használatukra.

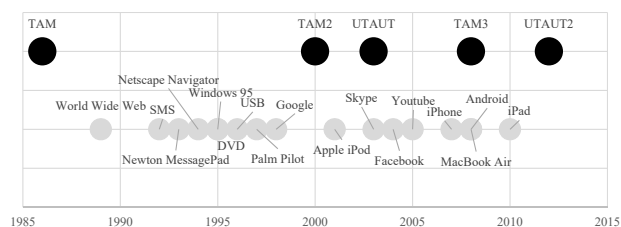
Kutatásunkban – a témakör nemzetközi szakirodalma alapján – áttekintjük és kritikailag értékeljük az elmúlt négy évtized legfontosabb, az új technológiák fogyasztói elfogadásának megértését célzó modelljeit. A következő fejezetben bemutatjuk, hogyan fejlődtek és hogyan adtak választ ezek a modellek az újabb technikai vívmányok piaci megjelenésére. Ezt követően összegezzük azokat az empirikus kutatásokat, amelyek ezeket a széles körben ismert elméleti modelleket alkalmazták, és bemutatjuk a legfontosabb trendeket, illetve kutatási hézagokat. Cikkünkben összegezzük a technológia fogyasztói elfogadásával foglalkozó magyarországi kutatásokat is. Tanulmányunk az eredmények összegzésével és következtetések megfogalmazásával zárul.

A technológiaelfogadás-modellek evolúciója és az új technológiák piaci megjelenése

A technológiaelfogadás-modellek megjelenése kulcsfontosságú szerepet játszott abban, hogy tesztelni lehessen egy-egy technológiai innováció felhasználói fogadtatását, feltárva annak hibáit, hiányosságait. Az alábbiakban áttekintjük ezeket a modelleket, összevetve a modellek megjelenésének évét a technológiai innovációk piaci bemutatásának időpontjával (1. ábra).

1. ábra

A technológia fogyasztói elfogadását vizsgáló modellek megjelenése és az új technológiák piaci bemutatásának időrendje



Megj.: TAM – Technology Acceptance Model; UTAUT: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology

A személyi számítógépek az 1980-as évek közepére kezdtek szélesebb körben elterjedni, és ez szükségessé tett egy olyan modellt, amely segít megérteni az elfogadás mozgatórugóit. Az első ismert technológiaelfogadás-modell Davis (1986) technológiaelfogadás-modellje (Technology Acceptance Model – továbbiakban TAM) volt. A modellt Davis, Bagozzi és Warshaw (1989) kissé módosítják és kiegészítik, megalkotva a TAM 1 modellt (2. ábra). A TAM 1 modell jelentősebb továbbfejlesztésére egészen 2000-ig kellett várni, amikor Davis és kutatótársa, Venkatesh megalkotta a TAM 2 elnevezésű modellt (Venkatesh – Davis, 2000). A TAM 2 modellre azért volt szükség, hogy egy jobb magyarázóerővel rendelkező, a technológiai változások indukálta társadalmi hatásokat is figyelembe

vevő modell álljon rendelkezésre. A TAM 2 modell például figyelembe veszi az ún. szubjektív normákat, tehát, hogy az egyén környezete mit gondol a technológiai eszköz használatáról. Ezek a szempontok kevésbé játszottak szerepet a fogyasztók számára jellemzően az otthonukban hozzáférhető személyi számítógépek esetében, de a mobiltelefonok elterjedésével lényeges tényezővé váltak – erre a tudományos modelleknek is választ kellett adniuk.

Időrendben a következő széles körben ismert, sokat hivatkozott technológiaelfogadás-modell a technológiaelfogadás és -használat egységesített elmélete (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology – továbbiakban UTAUT) (Venkatesh – Morris – Davis – Davis, 2003) volt. Az UTAUT-modell célja az volt, hogy biztosítson egy hasznos eszközt a menedzserek számára, akik így megbecsülhetik egy új technológia bevezetéséhez remélt siker valószínűségét. A modell értelmezhető és jól alkalmazható munkahelyi környezetben is, segítve megérteni az új technológiák munkahelyi elfogadáshoz kapcsolódó mozgatórugókat. A modell alapján számos menedzseri következtetés vonható le (pl.: felhasználói képzések szükségessége) annak érdekében, hogy egy vállalat növelni tudja egy új technológia vagy informatikai rendszer elfogadását.

Az elmúlt tíz évben mind a TAM, mind az UTAUT egy-egy továbbfejlesztése megjelent. A TAM 3 – a technológiai eszközök felhasználói interfészének egyre egyszerűbbé válásának következményeképp – elődeihez képest a használat észlelt egyszerűségére hatással bíró faktorokat elemezte hangsúlyosabban (Venkatesh – Bala, 2008). Az UTAUT 2 pedig elődeihez képest vizsgálja például a felhasználás önkéntes jellegét, ami a tömegpiacra és hétköznapi használatra szánt technológiák esetében egy releváns tényező.

Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy a technológiaelfogadást vizsgáló modellek folyamatos 'evolúción' mentek keresztül, választ adva a piacon megjelenő új technológiák sajátosságaira és a technológiák indukálta társadalmi jelenségekre.

A technológiaelfogadás-modellek bemutatása és összehasonlítása

Az alábbiakban ismertetjük a TAM- és UTAUT-modelleket, illetve azok továbbfejlesztett változatait. A modellek részletes bemutatását követően összehasonlítjuk azokat az újonnan megjelent elemek, illetve előnyek és hátrányaik alapján.

Technológiaelfogadás-modell 1 (Technology Acceptance Model – TAM 1)

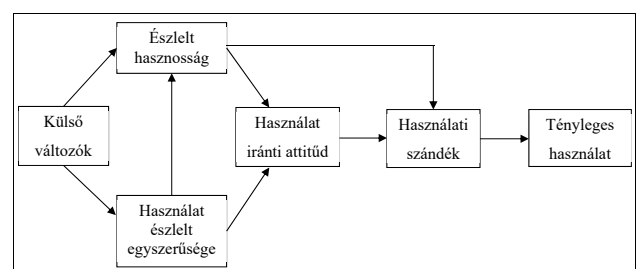
A TAM 1 modell (2. ábra) középpontjában a technológia iránti attitűd, a használati szándék és a technológia tényleges használata áll. A modell független változói között az ún. külső változók (external variables) kapnak helyet, amelyek azonban nincsenek közvetlen hatással a fogyasztók attitűdjére vagy a viselkedésére, közvetlenül befolyásolják azonban az észlelt hasznosságot (perceived usefulness) és a használat észlelt egyszerűségét (perceived ease

of use). A külső változók nincsenek pontosan felsorolva és definiálva a modellben (Davis et al., 1989). Davis et al. (1989) szerint külső változók lehetnek például a technológiai innovációk, vagy épp a felhasználó sajátosságai, ezzel a TAM 1 egy olyan keretmodellé válik, amelyet a modell későbbi alkalmazói és kutatói rugalmasan tudnak használni, a vizsgált technológia sajátosságait figyelembe véve.

Az észlelt hasznosság annak mértékét fejezi ki, hogy az egyén mennyire gondolja, hogy egy adott rendszer használata fokozza saját teljesítményét. A használat észlelt egyszerűsége pedig annak a fokát mutatja meg, hogy az egyénnek milyen mértékben van szüksége mentális és fizikai erőfeszítésekre a rendszer használatához. Davis (1986) hipotézise szerint a használat észlelt egyszerűsége közvetlen hatással van az észlelt hasznosságra. A két tényező a *használat iránti attitűdöt* (attitude toward using) befolyásolja, melyet a *használati szándék* (behavioral intention to use) és a *tényleges használat* (actual system use) követ.

2. ábra

Technológiaelfogadási modell 1 (TAM 1)



Forrás: Davis et al. (1989)

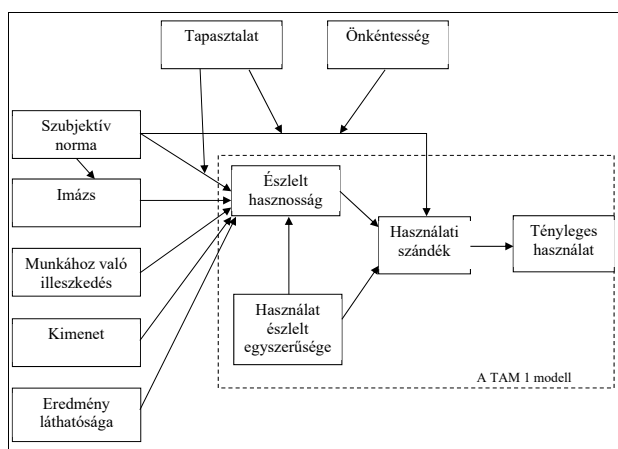
Az elméleti modell megalkotását követően a szerző több munkahelyi, számítógép-alapú informatikai rendszeren (pl. levelezőrendszer, szövegszerkesztő-program, grafikus szoftver, diagrammszerkesztő-program) is tesztelte a felhasználók technológiai elfogadását (Davis, 1986, 1989). Kutatásának módszertana az volt, hogy először a résztvevőknek bemutatta az informatikai rendszert, majd kérdőíveket töltetett ki, mely olyan kérdéseket tartalmazott, amik a TAM 1 modell egyes elemeit értékelték. A TAM 1 modell a használati szándékban és a tényleges használatban rejlő variancia körülbelül 40%-át volt képes megmagyarázni.

A TAM 2 modell

A TAM 2 modell abban különbözik elődjétől, hogy sokkal részletesebben vizsgálja, milyen külső tényezők hatnak közvetlenül az észlelt hasznosságra (Venkatesh – Davis, 2000). Emellett olyan befolyásoló tényezőket is megvizsgál, melyek közvetlenül vagy moderátor változóként a használati szándékre vannak hatással. A 3. ábránkon bemutatjuk a TAM 2 modellt és szaggatott vonallal emeljük ki a TAM 1 modellt (Davis, 1989), amely a TAM 2 modell magját képezi (Venkatesh – Davis, 2000).

3. ábra

Technológiaelfogadási modell 2 (TAM 2)



Forrás: Venkatesh és Davis (2000)

Venkatesh és Davis (2000) két nagy csoportra bontja a modell új elemeit: *társadalmi* befolyásoló folyamatok (social influence processes) és *kognitív*, megismerésalapú folyamatok (cognitive instrumental processes). Előbbi csoportba sorolják a szubjektív normát (subjective norm), az önkéntességet (voluntariness) és az imázst (image).

A szubjektív norma lényege, hogy az egyén a saját értékrendje kialakítása során figyelembe veszi, hogy a legtöbb, számára fontos személyek mit gondolnak egy szóban forgó viselkedésről, helyesnek tartják-e azt. A modell különbséget tesz azon a téren, hogy a tesztelt technológiai rendszer használata önkéntességen alapul-e. A kutatás egyik hipotézise szerint a szubjektív normának közvetlen pozitív hatása van a használati szándékre, amikor az egyének úgy érzékelik, hogy a technológiai rendszer használata kötelező. Viszont a szubjektív normának nem lesz közvetlen pozitív hatása a használati szándékre, abban az esetben, ha a rendszer használata önkéntes. Az egyének gyakran reagálnak a társadalmi irányadó hatásokra, hogy kialakítsanak vagy fenntartsanak magukról egy kedvező imázst egy adott referenciacsoporton belül. Ha például az adott személy társadalmi csoportjának egyik tagja úgy gondolja, hogy az illetőnek kellene, vagy éppen nem kellene követnie egy viselkedésmódot (pl. használni egy új technológiai rendszert), akkor annak teljesítése következtében az egyén hajlamos lehet javítani a megítélésén a csoporton belül. A szubjektív norma alakulásának éppen ezért pozitív hatása van az egyén imázsára.

A kognitív, megismerésen alapuló folyamatok közé sorolható a munkához való illeszkedés (job relevance), a kimenet minősége (output quality) és az eredmény láthatósága (result demonstrability)

Az észlelt hasznossághoz köthetően az egyik legfontosabb elem a munkához való illeszkedés. Ez azt fejezi ki, hogy az egyén meghatározott feladataihoz milyen mértékben kötődik a vizsgált rendszer, mennyire képes támogatni az illetőt a munkájában. Nem elég azonban, hogy a rendszer képes legyen elvégezni a rá bízott feladatokat, és magas szinten illeszkedjen az adott munkához, *a kimenet minősége* is befolyásolja az észlelt hasznosságot. Emellett

hiába produkál egy új technológiai rendszer hatékony, az adott munkához releváns eredményeket, ha mindezt homályosan közli, akkor a felhasználók nem fogják látni a rendszer előnyeit. Ezért szükséges tényező az eredmény láthatósága. Az eredménynek ugyanis kézzelfoghatónak, megfigyelhetőnek és közölhetőnek kell lennie.

A TAM 2 modellben a tapasztalat szerepe is megjelenik mint moderáló változó. A tapasztalat negatívan moderálja a szubjektív norma észlelt hasznosságra és használati szándékre gyakorolt hatását. Ez azt jelenti, hogy ha egy technológiai rendszer még nincsen teljesen kidolgozva, a felhasználók ismeretei és hiedelmei pedig még homályosak az új eszközzel kapcsolatban (ti. nincs tapasztalatuk), akkor sokkal jobban támaszkodnak mások véleményére a hasznosság és a használati szándék megítélése során. A kivitelezést követően viszont, amikor már sokkal többet lehet tudni a rendszer erősségeiről és gyengeségeiről, több a tapasztalat, akkor a mások általi befolyás szerepe csökken.

A TAM 3 modell

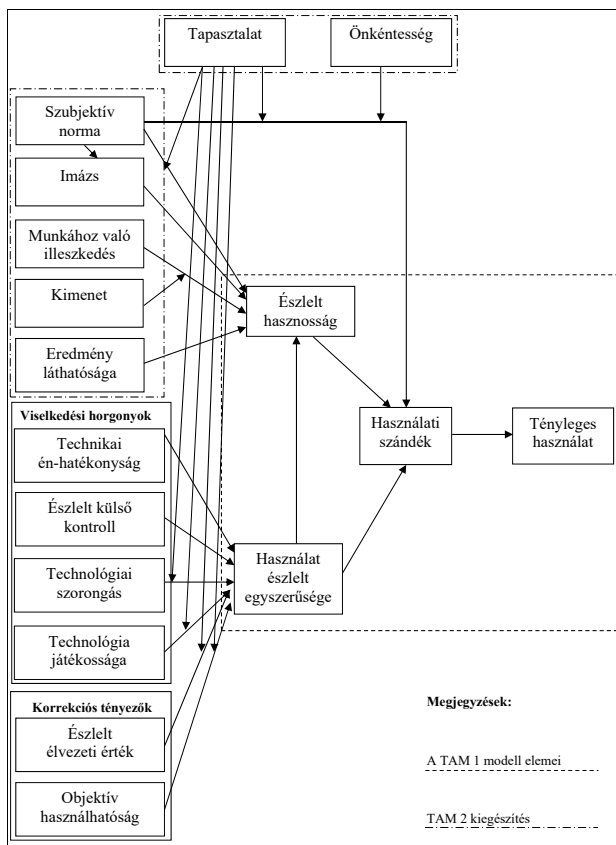
Öt évvel később, 2008-ban Venkatesh immáron nem Davis segítségével, hanem Balával készíti el a TAM 1 modell máig legújabb változatát, a TAM 3 modellt (4. ábra) (Venkatesh – Bala, 2008). A modell abban különbözik leginkább elődjétől, hogy amíg az az észlelt hasznosságot befolyásoló tényezőket vizsgálja, addig a TAM 3 a használat észlelt egyszerűségére hatással bíró tényezőket is mélyen elemzi. A használat észlelt egyszerűségét befolyásoló tényezőket két csoportra osztja a modell: (1) a korábban szerzett általános tapasztalatokból származó viselkedési horgony (anchor), melyek főként a technológiával való személyes tapasztalatszerzés előtt segítik a véleményformálást és (2) a korrekciós tényezők (adjustments), melyek a technológiával szerzett közvetlen tapasztalatok fényében módosítják a korábbi észlelést (Venkatesh, 2000).

A viselkedési horgonyok közé tartozik a technikai én-hatékonyság (computer self-efficacy), az észlelt külső kontroll (perception of external control), a technológiai szorongás (computer anxiety) és a technológia játékos-sága (computer playfulness). A technikai én-hatékonyság annak a mértékét mutatja, hogy az egyén mennyire hiszi el, hogy rendelkezik azon képességekkel, mely a rendszer használatához szükségesek. Az észlelt külső kontroll megmutatja annak a mértékét, hogy az egyén mennyire érzi biztosítottnak a szervezeti és a technikai forrásokat a rendszer használatának elősegítéséhez. A technológiai szorongás arra utal, hogy a felhasználó milyen mértékben érez félelmet vagy aggodalmat, amikor a számítógép használatának lehetőségével találja szemben magát. A technológia játékos-sága pedig a kognitív spontaneitásnak a fokát mutatja meg a mikroszámítógépes kölcsönhatások során.

A korrekciós tényezők közé soroljuk az észlelt élvezeti értéket (perceived enjoyment) és az objektív használhatóságot (objective usability). Az észlelt élvezeti érték fejezi ki, hogy az adott rendszer használatát, mint egyszerű cselekvést – függetlenül a rendszer használatából eredő

4. ábra

Technológiaelfogadási modell 3 (TAM 3)



Forrás: Venkatesh és Bala (2008)

teljesítménykonzekvenciáktól – önmagában élvezetesnek találja-e a fogyasztó. Végül az objektív használhatóság egy olyan összehasonlítást jelent, mely a rendszereket vizsgálja meg aszerint, hogy a konkrét feladat elvégzéséhez milyen tényleges szintű erőfeszítés szükséges.

A technológiaelfogadás és -használat egységesített elmélete (UTAUT)

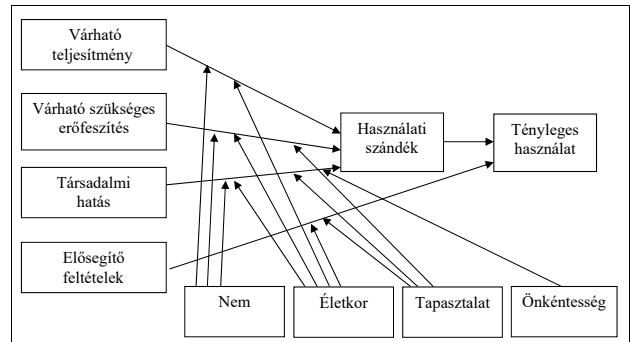
A technológiaelfogadás és -használat egységesített elmélete (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology – UTAUT) nyolc különböző elmélet felülvizsgálatát követően született meg: a logikus cselekvések elmélete (Theory of Reasoned Action – TRA), a tervezett viselkedés elmélete (Theory of Planned Behaviour – TPB), a technológiaelfogadás-modell (TAM), a motivációs modell, a TAM-ot és a TPB-t kombináló modell, a személyi számítógép használatának modellje, a Rogers-féle diffúziós elmélet és a társadalmi kognitív elmélet (Ajzen, 1991; Fishbein – Ajzen, 1975; Rogers, 1962; Venkatesh et al., 2003).

Az UTAUT-modell célja, hogy biztosítson egy hasznos eszközt a menedzserek számára, akik így megbecsülhetik egy új technológia bevezetéséhez fűzött siker valószínűségét. Emellett segít számukra megérteni az elfogadáshoz kapcsolódó mozgatórugókat annak érdekében, hogy proaktívan közbelépéseket (beleértve a képzéseket, marketinget stb.) tervezhessenek megcélözva azon felhasználók

sokaságát, akik kevésbé hajlamosak alkalmazkodni és elfogadni egy új rendszert.

5. ábra

A technológiaelfogadás és -használat egységesített elmélete (UTAUT)



Forrás: Venkatesh et al. (2003)

Az 5. ábrán látható UTAUT-modell négy, közvetlenül a használati szándékot és közvetetten a tényleges használatot befolyásoló tényezőt (várható teljesítmény, várható szükséges erőfeszítés, társadalmi hatás, elősegítő feltételek) tartalmaz. Emellett négy moderáló változó (nem, életkor, tapasztalat, önkéntesség) van, melyek e hatások mértékét befolyásolják. A várható teljesítmény (performance expectancy) annak a mértékét fejezi ki, hogy a rendszer mennyire segíti a felhasználót jobb munkateljesítmény elérésben. A várható szükséges erőfeszítés (effort expectancy) annak a szintjét jelzi, hogy a felhasználó elképzelése szerint mennyi energiafelhasználást igényel részéről a rendszer használata. A társadalmi hatás (social influence) mint faktor már a TAM 2 modellben is megjelent, csak más néven. Lényege, hogy az egyén a rendszer használatával kapcsolatban mennyire érzi fontosnak, mit gondolnak róla más, számára fontos személyek. Az elősegítő feltételek változó (facilitating conditions) annyiban különbözik a három, előzőleg kifejtett tényezőtől, hogy közvetlenül a tényleges használatra van befolyással. Ide soroljuk azokat szervezeti és technikai infrastrukturális eszközöket, melyek elősegítik a rendszer megfelelő használatát. Ennél a faktornál annak a mértékét kell megvizsgálni, hogy ezek az eszközök milyen mértékben állnak a felhasználó rendelkezésére.

A TAM-modellhez hasonlóan Venkatesh társaival tovább fejlesztette az UTAUT-modellt, és 2012-ben megalkotta az UTAUT 2 elnevezésű modellt (Venkatesh – Thong – Xu, 2012). Létrehozásának az volt a célja, hogy a korábbi technológiaelfogadás-modellekkel ellentétben – melyek elméletileg elsősorban a munkahelyi környezetben alkalmazott innovációkra vonatkoztak – a hétköznapi használatra alkalmas technológiák várható elfogadását is mérni tudják.

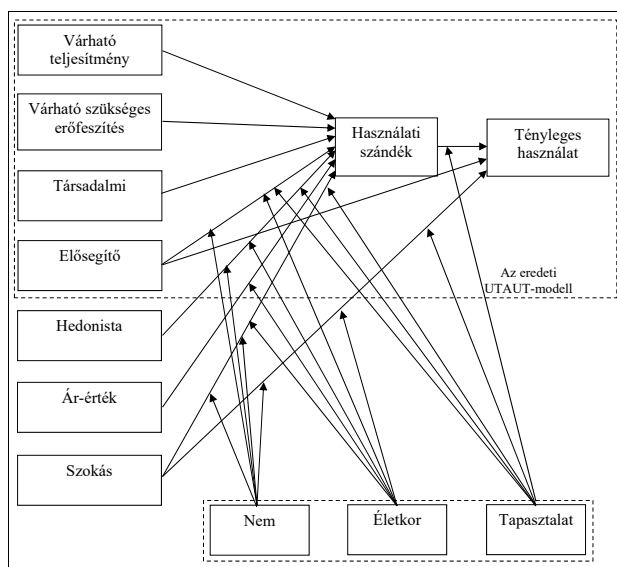
Az UTAUT 2 három új elemet tartalmaz, egy tényezőt pedig elvet az UTAUT-modellhez képest. A modellből kiemelt tényező az önkéntesség, mivel a hétköznapi használatra szánt technológiáknál eleve feltételezhető, hogy nem kényszerből veszi igénybe a felhasználó. Új faktorokként

a hedonista motiváció (hedonic motivation), az ár-érték (price value) és a szokás (habit) jelent meg.

A hedonista motiváció lényege, hogy milyen mértékű szórakozást vagy örömet nyújt a felhasználónak a technológia használata. Az ár-érték tényező bevezetésére azért volt szükség a modellben, mert míg a munkahelyi környezetben általában nem kell költségterhet viselnie a felhasználónak a technológia használataért, addig a magáncélból használt termékekért vagy szolgáltatásokért már fizetniük kell. A felhasználó akkor érzi jól magát, ha a technológia használatának általa észlelt hasznossága nagyobb, mint a pénzben kifejezett költsége. A felhasználó kialakult szokásai is hatással vannak a használati szándékra, mivel, ha már előzetesen használt egy korábbi hasonló technológiát, akkor annak a jövőbeli változatát is nagyobb valószínűséggel fogja elfogadni.

6. ábra

A technológiaelfogadás és -használat egységesített elmélete 2 (UTAUT2)



Forrás: Venkatesh et al. (2012)

A technológiaelfogadás-modellek összehasonlítása

Az előző fejezetekben öt fontos, a technológia elfogadását vizsgáló modellt mutattunk be. Az 1. táblázatban összefoglaljuk a modellek elemeit, illetve a továbbfejlesztett modellek esetében a korábbi verzióhoz képest újabb elemeket, és értékeljük a modelleket – saját meglátásaink alapján meghatározott – előnyei és hátrányai alapján.

A TAM 1 modell erőssége, hogy ez volt az első, széles körben elterjedt modell, amely a XX. század második felében elterjedő technológiák elfogadásfolyamatát vizsgálta. A modell középpontba helyezi az elfogadás folyamatát, amely az attitűdnek a használati szándékra gyakorolt hatásán keresztül vezet a tényleges használathoz. Hátránya azonban, hogy a külső változók nincsenek mélységében kibontva, illetve az egyént leíró jellemzők nem kapnak szerepet a modellben. A TAM 2 modell az észlelt hasznosságot

meghatározó tényezőket árnyalja tovább a TAM 1 modellhez képest, azonban a TAM 1 modellben szintén fontos és nagy magyarázóerővel bíró előzményváltozó, a használat észlelt egyszerűségét meghatározó tényezőket nem vizsgálja. A TAM 3 modell a legkomplexebb a modellbe bevont konstrukciók számát tekintve – mi ezt a szempontot táblázatunkban az előnyök között jelentettük meg – azonban, ha figyelembe vesszük a modellépítés azon szempontját, hogy kevés változóval fogjuk meg a jelenséget leginkább meghatározó tényezőket, akár hátrányként is értelmezhető. A TAM 3 modell ugyanakkor figyelmen kívül hagy olyan fontos egyéni jellemzőket, mint például a nem és az életkor.

Az UTAUT-modell nyolc korábbi elmélet integrációján alapul, és olyan tényezőket épít a modellbe, amelyek a TAM-modell értelmezési tartományán kívül esnek (pl. társadalmi hatás). A modell azonban elsősorban munkahelyi környezetre optimalizált. Erre ad választ az UTAUT 2 modell, amely jól értelmezhető fogyasztói környezetben is, és amely az alapjául szolgáló modellt például a szokással és hedonista motivációval egészíti ki.

A fogyasztók technológiaelfogadását vizsgáló jelentősebb korábbi empirikus kutatások

A TAM 1 modell és későbbi verziói, csak úgy, mint az UTAUT- és az UTAUT 2 modell számos későbbi empirikus kutatás számára jelentett kiindulási alapot. Kutatásunkban megvizsgáltuk, hogy ezek az empirikus kutatások milyen típusú technológiák fogyasztói elfogadását vették górcső alá, illetve hol készültek a felmérések.

A bemutatott tanulmányok kiválasztása során összegyűjtöttük valamennyi szakcikket, amely vagy a TAM-vagy az UTAUT-modellt, illetve azok továbbfejlesztett változatait alkalmazta. A szakcikkek összegyűjtése során a Harzing Publish or Perish 5 szoftverét használtuk, és két lekérdezést futtattunk le. Az első lekérdezés során az 'UTAUT' és 'empirical research' kifejezésekre kerestünk rá 2012 és 2017 között megjelent szakcikkek után kutatva (2012-ben jelent meg az UTAUT-modell). A keresés 760 ilyen szakcikket eredményezett. A szakcikkek Hirsch indexe 50 (legalább 50 cikkre legalább 50 másik cikk hivatkozott), cikkenként átlagosan 14 hivatkozás érkezett, a legtöbbet hivatkozott cikk pedig 774 hivatkozással rendelkezik. A másik lekérdezés, illetve a 'Technology Acceptance Model' és 'empirical research' keresőszavakat használtuk, és az 1986-2017 közötti időszakot vizsgáltuk. A lekérdezés 967 szakcikket eredményezett, amelyek Hirsch indexe 82, átlagosan 40 hivatkozás érkezett cikkenként.

E szakcikkek között a legtöbbet hivatkozottakra fókuszáltunk és kiválasztottunk 25 olyan jelentős tanulmányt, amely átfogó képet ad azokról a technológiai újdonságokról, amelyek fogyasztói elfogadását a korábbi kutatások vizsgálták (2. táblázat).

A vizsgált kutatások egy része a pénzügy és kereskedelem területén teret hódító technológiai innovációk elfogadásával foglalkozik, például az online vagy mobiltelefonos vásárlással, illetve az internetes bankolással (Faqih – Jaradat, 2015; Shih, 2004; Wang – Wang – Lin – Tang, 2003; Wu – Wang, 2005). A vizsgált szakcikkek

1. táblázat

A technológiaelfogadás-modellek

MODELL	FÜGGETLEN VÁLTOZÓK	MODERÁLÓ VÁLTOZÓK	FÜGGŐ VÁLTOZÓK	A MODELL POZITÍVUMAI**	A MODELL NEGATÍVUMAI**
TAM 1 {Davis, 1989 #55}	• Külső változók		• Észlelt hasznosság • Használat észlelt egyszerűsége • Használat iránti attitűd • Használati szándék • Tényleges használat	• Széles körben elfogadott modell, amely a többi modell alapjául szolgált	• Külső változók általános megfogalmazása • Fontos egyéni tényezők figyelmen kívül hagyása (pl. nem, életkor)
TAM2 (Venkatesh et al., 2003)	• Szubjektív norma* • Imázs • Munkához való illeszkedés • Kimenet minősége • Eredmény láthatósága	• Tapasztalat • Önkéntesség	• Észlelt hasznosság • Használat észlelt egyszerűsége • Használati szándék • Tényleges használat	• Észlelt hasznosságot befolyásoló külső változók kifejtése	• Használat észlelt egyszerűségét befolyásoló tényezők változatlanul hagyása • Fontos egyéni tényezők figyelmen kívül hagyása (pl. nem, életkor)
TAM 3 (Venkatesh és Bala, 2008)	• Szubjektív norma • Imázs • Munkához való illeszkedés • Kimenet minősége • Eredmény láthatósága • <i>Technikai én-hatékonyosság</i> • <i>Észlelt külső kontroll</i> • <i>Technológiai szorongás</i> • <i>Technológia játékossága</i> • <i>Észlelt élvezeti érték</i> • <i>Objektív használhatóság</i>	• Tapasztalat • Önkéntesség • Kimenet minősége	• Észlelt hasznosság • Használat észlelt egyszerűsége • Használati szándék • Tényleges használat	• A legtöbb befolyásoló tényezőt tartalmazó, komplex modell	• Fontos egyéni tényezők figyelmen kívül hagyása (pl. nem, életkor)
UTAUT (Venkatesh et al., 2003)	• Várható teljesítmény • Várható szükséges erőfeszítés • Társadalmi hatás • Elősegítő feltételek	• Nem • Életkor	• Használati szándék • Tényleges használat	• Nyolc korábbi eleméletet egyesít • Fontos egyéni tényezők bevezetése	• Elsősorban munkahelyi környezetre lett megalkotva
UTAUT 2 (Venkatesh et al., 2012)	• Várható teljesítmény • Várható szükséges erőfeszítés • Társadalmi hatás • Elősegítő feltételek • <i>Hedonista motiváció</i> • <i>Ar-érték</i> • <i>Szokás</i>	• Nem • Életkor • Tapasztalat	• Használati szándék • Tényleges használat	• Fogyasztói környezetben alkalmazott technológiák elfogadását vizsgáló tényezők megjelenése	

Forrás: saját szerkesztés; * megj.: a modell korábbi verzióhoz képesti új elemeit dőlt betűvel szedtük, ** saját értékelés alapján

2. táblázat

A technológiai innováció elfogadásának vizsgálata nemzetközi empirikus kutatásokban

Kontinens és vizsgált országok	A fogyasztókat érintő technológia területe (zárójelben az alkalmazott modell)			
	Pénzügy és kereskedelem	Oktatás, egészségügy és kormányzat	Telekommunikáció és információ technológia és elektronika	Autóipar
Amerika (USA)	internetbank (Wang et al., 2003) (TAM)	telemedicina (Hu et al., 1999) (TAM) egészségügyi robotok otthoni alkalmazása (Alaiad et al., 2013) (UTAUT) egészségügyi applikációk (Yuan et al., 2015) (UTAUT2)	Facebook (Evans et al., 2014) (TAM) munkahelyi chat rendszer (Luo et al., 2006) (TAM) MP3-lejátszó (Im – Hong – Kang, 2011) (UTAUT)	--
Európa (Norvégia, Ausztria, Belgium, Spanyolország)	online vásárlás (Bigne – Ruiz – Sanz, 2005) (UTAUT)	radiológus szakorvosok képalkotó diagnosztikai újdonság elfogadása (Duyck et al., 2008) (UTAUT)	mobilparkolás (Pedersen – Nysveen, 2003) (TAM)	autós információs rendszerek (Osswald et al., 2012) (TAM)
Ázsia (Hong Kong, Dél-Korea, Katar, Tajvan, Jordánia, Szaúd-Arábia)	online vásárlás (Shih, 2004) (TAM) mobiltelefonos vásárlás (Faqih – Jaradat, 2015; Wu – Wang, 2005) (TAM3)	elektronikus adóbevallás kitöltő program (Wang, 2003) (TAM) online tanulás (Al-Gahtani, 2016) (TAM3) Moodle (H.-H. Hsu, 2013) (UTAUT) mobiltelefonos tanulás (Yang, 2013) (UTAUT2) elektronikus kormányzati szolgáltatások (AlAwadhi – Morris, 2008) (UTAUT) online háztartási elektronikus eszközök hulladékgyűjtés (Gao et al., 2015) (UTAUT)	blogok (C.-L. Hsu – Lin, 2008) (TAM) mobil-adatforgalom (Hong – Tam, 2006) (TAM) Wi-Fi parkok (Weerakkody – El-Haddadeh – Al-Sobhi – Shareef – Dwivedi, 2013) (TAM) internet a háztartásokban (Al-Omouh – Shaqrah, 2010) (TAM) adatbányászati eszközök (Huang – Liu – Chang, 2012) (TAM3) MP3-lejátszó (Im et al., 2011) (UTAUT)	autóipari telemetriai eszközök (Chen – Chen, 2008) (TAM)

közül a legtöbb olyan újdonságokkal foglalkozik, amelyek a kormányzati tevékenységhez, illetve olyan szolgáltatásokhoz kapcsolódnak, mint például az oktatás vagy egészségügy. A kormányzati tevékenységhez köthető például Wang (2003) cikke, amely az elektronikus adóbevallások kitöltésének felhasználói elfogadását vizsgálja, vagy például Gao, Shi, Guo, Kuang és Xu (2015) anyaga, amely az elektronikus eszközök háztartási hulladékgyűjtésének online rendszerét vizsgálja. Az egészségügyet támogató technológiai újdonságok közül érdemes három amerikai tanulmányt is kiemelni, amelyek a telemedicina-rendszerek, az egészségügyi robotok és applikációk elfogadását állítják a vizsgálatok középpontjába (Alaiad – Zhou – Koru, 2013; Hu – Chau – Sheng – Tam, 1999; Yuan – Ma – Kanthawala – Peng, 2015). Az oktatási innovációk között vizsgálták például – a sok magyar egyetemen is használt – Moodle-rendszert, illetve egy friss cikkben a mobiltelefon segítségével történő tanulás elfogadását (Al-Gahtani, 2016; H.-H. Hsu, 2013).

A telekommunikáció területén a Facebook, a munkahelyi chat-rendszerek, az internet háztartáson belüli elfogadása és a blogok témakörre koncentráltak (Al-Omouh – Shaqrah, 2010; Evans et al., 2014; Luo – Slotegraaf – Pan, 2006), illetve a mobiltelefonok szélesebb körű elterjedésével a mobilparkolás és mobil-adatforgalom is gyorsuló alá került (Hong – Tam, 2006; Pedersen – Nysveen, 2003). Az autóiipari innovációk közül fontos kiemelni az autós információs és telemetriai rendszerekkel kapcsolatos kutatásokat (Chen – Chen, 2008; Osswald – Wurhofer – Trösterer – Beck – Tscheligi, 2012).

A többi területtel összevetve kevesebb olyan cikket találtunk, amelyek az autóiipari innovációk elfogadását vizsgálják. Ennek lehetséges oka, hogy az információtechnológiai eszközök (pl. GPS) elterjedése nem tekint vissza jelentős múltra, vagy hogy a technológiaelfogadás-modellek létrejötte óta kevés olyan radikális változás következett be az autóiiparban, amely megkérdőjelezte volna a felhasználók elfogadását az innovációval szemben.

Az empirikus kutatásokban vizsgált innovatív termék-nél és szolgáltatásnál sok esetben nehéz megállapítani, hogy a kutatás elkészítésekor bevezették-e őket már a fogyasztói piacra. Az általunk vizsgált empirikus kutatások között vannak azonban olyan példák (mobilparkolás, az online háztartási elektromoshulladék-gyűjtés és az egészségügyi robotok otthoni alkalmazása), amikor a piaci bevezetést és a tényleges használatot megelőzően vagy csak egy tesztverzió kipróbálását követően kérdezték meg a válaszadókat (Alaiad et al., 2013; Pedersen – Nysveen, 2003). Az elemzésbe bevont cikkek között Hu et al. (1999) egy olyan innovációt, a telemedicinát vizsgált, amely hiába szerepel már évek óta a piacon, mégsem sikerül széles körben elterjednie, azaz a technológia elfogadása akadályoztatott. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy egy megfelelő elméleti technológiaelfogadás-modell felállításával és empirikus kutatások elvégzésével még időben észre lehetne venni, ha egy innováció rendelkezik olyan tényezőkkel, melyek gátolják a felhasználókkal való elfogadtatását.

Kutatásunk további érdekessége, hogy számos olyan kutatást találtunk, amelynek empirikus adatfelvétele ke-

let-ázsiai és délkelet-ázsiai országokban készült (Hong Kong, Dél-Korea, Katar, Tajvan, Jordánia, Szaúd-Arábia). Ezzel szemben más földrajzi régiók, például a kelet-közép-európai országok csak elvétve szolgáltak a kutatások háttéréül.

Magyar fogyasztók technológiaelfogadását vizsgáló korábbi empirikus kutatások

Kutatásunkban áttekintettük, hogy a magyar szaklapokban jelentek-e meg olyan kutatások, amelyek a magyar fogyasztók technológiaelfogadását vizsgálják. A kutatás során olyan a témakörbe illő szócikket kerestünk, amelyeket ebben az évtizedben (2010. január 1. után) publikáltak magyar 'A' és 'B' kategóriás folyóiratokban. A folyóiratok meghatározásánál a Magyar Tudományos Akadémia IX. osztályának hazai listájára támaszkodtunk (www.mta.hu), amely 3 'A' kategóriás és 6 'B' kategóriás folyóiratot tart számon (3. táblázat).

Valamennyi szaklap minden számát egyenként átnéztük. Elemzésünkbe azokat a szócikkeket vontuk be, amelyek egyén (fogyasztó, felhasználó) szintjén vizsgálja a technológiai innovációkat, és ahol a vizsgálat fókuszpontjában jelentős technológiai újdonságtartalmú innovációk elfogadása, használata áll.

3. táblázat

Technológiaelfogadást vizsgáló szócikkek a vezető magyar gazdasági folyóiratokban

Folyóirat	MTA besorolás	Releváns cikkek száma	Vizsgált innovációk
Közgazdasági Szemle	'A'	1	szakorvosok új gyógyszer elfogadása (Benedek et al., 2015)
Statisztikai Szemle	'A'	1	innovatív üzemanyag elfogadása tájékozott autósok körében (Jobbágy – Balogh, 2013) tantermi előadásvideók (T. Nagy – Bernschütz, 2017) / TAM modell alapján/
Szigma	'A'	0	---
Demográfia	'B'	0	---
Hitelintézeti Szemle	'B'	0	---
Külgazdaság	'B'	0	---
Pénzügyi Szemle	'B'	0	---
Vezetéstudomány	'B'	3	táv munka (Forgács, 2011) okostelefonok innovációelfogadása (Csordás – Nyirő, 2012) önkiszolgáló technológiák (Kenesei – Janecskó, 2015)

Kutatásunk során mindössze öt olyan szakcikket találtunk, amelyek valamilyen módon az egyéni szintű innovációelfogadáshoz köthetők. Benedek, Keresztúri és Lublós (2015) a szakorvosok körében vizsgálta az új gyógyszerek elfogadásának folyamatát. Kutatásukban a szakorvosok kapcsolati hálójának (ti. évfolyamtársi és társszerzői kapcsolatok) és földrajzi közelség hatását kutatták. Eredményeik szerint a személyes kapcsolati hálóknak nincs hatással az új gyógyszerek elfogadására, a földrajzi közelség néhány gyógyszer esetében igazolható, míg más gyógyszerek esetében nem. Jobbágy és Balogh (2013) egy 395 főből álló, naprakész, autósok alkotta mintán tesztelte a bioüzemanyagok elfogadását, elsősorban az üzemanyaggal kapcsolatos attitűdöt a vizsgálat középpontjába állítva. Kutatásukban rávilágítanak az információszerzés jelentőségére, illetve arra is, hogy a folyamat pontosabb megértéséhez kontrollváltozók (pl. politikai hovatartozás, jövedelem stb.) bevonására van szükség.

T. Nagy és Bernschütz (2017) a TAM-modellt használta kiindulópontként, és az egyetemi oktatásban vizsgálta a tantermi videókat, mint technológiai innovációk elfogadását. Eredményeik szerint a rendszer használatát szignifikánsan befolyásolja a felhasználás egyszerűsége, azonban az észlelt hasznosság csupán a női hallgatók esetében járul hozzá a felhasználáshoz, a férfi hallgatók esetében ennek nincs szerepe. Forgács (2011) a távmunka kutatásával kapcsolatos elméleteket és szekunder adatokat összegzi. Cikkében elemzi a távmunka bevezetésének gazdasági hatásait és menedzsmentkihívásait. A menedzsmentkihívások között megemlíti a tréningek szerepét vagy a távmunkások felügyeletének jelentőségét.

Csordás és Nyirő (2012) elemzésének középpontjában az innovációterjedés kérdésköre áll. Az egyéni innovációelfogadást fókuszba helyezve vizsgálják a digitális médiumokon keresztül érvényesülő kommunikáció (szájraklam, buzz kampány, blogok, közösségi média) hatását az okostelefonok innovációelfogadásának példáján. Kenesei és Janecskó (2015) a szerepelmélet segítségével vizsgálja az önkiszolgáló technológiák fogyasztói elfogadását. Eredményeik szerint az elfogadásban az edukáció az, ami hozzájárul a felhasználók magabiztosabb rendszerhasználatához, illetve rámutat a szájraklam pozitív befolyásoló hatására is.

Összegzés

A technológia felhasználói elfogadása az 1980-as évek közepétől kezdve került fokozottan a kutatók érdeklődésének homlokterébe. Az 1980-as évek közepe óta megjelent technológiai újdonságok (pl. mobiltelefon, internet, közösségi média, online vásárlás) elfogadási hajlandóságának megértése kihívást jelent a kutatók számára, így a régebbi modellek folyamatos továbbfejlesztésére és új modellek megjelenésére van szükség. Az elméleti modellek között a technologiaelfogadás-modellje, illetve azok továbbfejlesztett változatai, valamint a technologiaelfogadás és -használat egységesített elmélete a legismertebb (Davis, 1989; Venkatesh – Bala, 2008; Venkatesh et al., 2003; Venkatesh et al., 2012). Ezeket az elméleteket – a Publish or Perish

szoftverrel lefuttatott keresésünk alapján – megközelítőleg 1800 későbbi empirikus kutatásban vették alapul.

A legtöbbet hivatkozott empirikus kutatásokat áttekintve megállapíthatjuk, hogy a modelleket több területen is tesztelték, több földrajzi régióban. Az innovatív technológiák között találunk pénzügy és kereskedelem, illetve autópálya területén megjelenő új technológiákat, a legtöbb szakcikk azonban az oktatás, egészségügy, kormányzat és infokommunikáció területén megjelenő innovációk elfogadását veszi górcső alá. Érdekes megjegyezni, hogy az egyébként nyugat-európai és amerikai dominanciával jellemezhető menedzsmentirodalomban a technologiaelfogadással kapcsolatos kutatások nagy számban származnak ázsiai országokból, például Kínából (Hong Kong), Dél-Koreából, Katarból, Tajvanról, Jordániából vagy Szaúd-Arábiából. Európai kutatásokat jóval alacsonyabb számban, kelet-európai kutatásokat pedig csak elvétve találunk.

Annak ellenére, hogy a technologiaelfogadás-modell alkalmazásának egyik nem titkolt célja az innovatív technológiák bevezetési sikerének növelése, a legtöbb vizsgált szakcikk már bevezetett technológiákra koncentrált. Érdekes lehet például olyan technológiákat is górcső alá venni, amelyek a közeljövőben feltartóztathatatlanul életünk részévé fognak válni (például önvezető autók, digitális technológiák). A vezető tudományos magyar nyelvű szakfolyóiratokban fellelt csekély számú szakcikk értékes kiegészítésekkel szolgálhat a technológia elfogadásának lokális, magyarországi megértését célzó kutatások számára. A magyar kutatók például rávilágítottak a nemek, a felhasználó kapcsolati hálójára és a szájraklam befolyásoló szerepére (Benedek et al., 2015; Csordás – Nyirő, 2012; Forgács, 2011; Kenesei – Janecskó, 2015).

Felhasznált irodalom

- Ajzen, I.* (1991): The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), p. 179-211.
- Al-Gahtani, S. S.* (2016): Empirical investigation of e-learning acceptance and assimilation: A structural equation model. *Applied Computing and Informatics*, 12(1), p. 27-50.
- Al-Omouh, K. S. – Shaqrah, A. A.* (2010): An empirical study of household Internet continuance adoption among Jordanian users. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 10(1), p. 32-44.
- Alaiad, A. – Zhou, L. – Koru, G.* (2013): An empirical study of home healthcare robots adoption using the UTUAT model. in: *Transactions of the International Conference on Health Information Technology Advancement*, Vol. 2, p. 185-198.
- AlAwadhi, S. – Morris, A.* (2008). The Use of the UTAUT Model in the Adoption of E-government Services in Kuwait. in: *Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual: Ieee*, p. 219-219.
- Benedek, G. – Keresztúri, J. L. – Lublós, Á.* (2015): Az orvosok közötti kapcsolatok szerepe az új gyógyszer-

- rek elfogadásában. *Közgazdasági Szemle*, 62(7-8), p. 786-810.
- Bigne, E. – Ruiz, C. – Sanz, S.* (2005): The impact of internet user shopping patterns and demographics on consumer mobile buying behaviour. *Journal of Electronic Commerce Research*, 6(3), p. 193.
- Chen, H.-H. – Chen, S.-C.* (2008): The empirical study of automotive telematics acceptance in Taiwan: comparing three Technology Acceptance Models. *International Journal of Mobile Communications*, 7(1), p. 50-65.
- Constable, G. – Somerville, B.* (2003): *A Century of Innovation: Twenty Engineering Achievements that Transformed our Lives*. Washington, DC: The National Academies Press.
- Csordás, T. – Nyirő, N.* (2012): Az információterjedés szerepe az innováció-elfogadásban. Az okostelefonok és az on-line kollektív intelligencia. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 43(1), p. 64-73.
- Davis, F. D.* (1986): A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology
- Davis, F. D.* (1989): Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), p. 319-340.
- Davis, F. D. – Bagozzi, R. P. – Warshaw, P. R.* (1989): User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), p. 982-1003.
- Duyck, P. – Pynoo, B. – Devolder, P. – Voet, T. – Adang, L. – Vercruyssen, J.* (2008): User acceptance of a Picture Archiving and Communication System-Appling the unified theory of acceptance and use of technology in a radiological setting. *Methods of Information in Medicine*, 47(2), p. 149-156.
- Evans, C. – Raymond Hackney, D. – Rauniar, R. – Rawski, G. – Yang, J. – Johnson, B.* (2014): Technology acceptance model (TAM) and social media usage: an empirical study on Facebook. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(1), p. 6-30.
- Faqih, K. M. – Jaradat, M.-I. R. M.* (2015): Assessing the moderating effect of gender differences and individualism-collectivism at individual-level on the adoption of mobile commerce technology: TAM3 perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22(3), p. 37-52.
- Fishbein, M. – Ajzen, I.* (1975): *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Forgács, T.* (2011): A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 42(11)
- Gao, S. – Shi, J. – Guo, H. – Kuang, J. – Xu, Y.* (2015): An empirical study on the adoption of online household e-waste collection services in China. in: *Conference on e-Business, e-Services and e-Society*. Berlin: Springer, p. 36-47.
- Greenberg, A.* (2008): When Apple failed. *Forbes*. https://www.forbes.com/2008/10/29/apple-product-flops-tech-personal-cx_ag_1030apple.html 2017.04.21.
- Hong, S.-J. – Tam, K. Y.* (2006): Understanding the adoption of multipurpose information appliances: The case of mobile data services. *Information Systems Research*, 17(2), p. 162-179.
- Hruska, J.* (2017): 3D TV is finally, blessedly, mercifully, dead — will VR follow suit? *ExtremeTech*
- Hsu, C.-L. – Lin, J. C.-C.* (2008): Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information & Management*, 45(1), p. 65-74.
- Hsu, H.-H.* (2013): The acceptance of Moodle: An empirical study based on UTAUT. *Creative Education*, 3(08), p. 44.
- Hu, P. J. – Chau, P. Y. – Sheng, O. R. L. – Tam, K. Y.* (1999): Examining the technology acceptance model using physician acceptance of telemedicine technology. *Journal of Management Information Systems*, 16(2), p. 91-112.
- Huang, T. C.-K. – Liu, C.-C. – Chang, D.-C.* (2012): An empirical investigation of factors influencing the adoption of data mining tools. *International Journal of Information Management*, 32(3), p. 257-270.
- Im, I. – Hong, S. – Kang, M. S.* (2011): An international comparison of technology adoption: Testing the UTAUT model. *Information & Management*, 48(1), p. 1-8.
- Jobbágy, P. – Balogh, P.* (2013): Hazai autósok ismeretei és véleménye a bioüzemanyagokról. *Statisztikai Szemle*, 91(4), p. 392-416.
- Kenesei, Z. – Janecskó, E.* (2015): Önkiszolgáló technológiák elfogadásának vizsgálata a szerepelmélet segítségével. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(1), p. 2-19.
- Luo, X. – Slotegraaf, R. J. – Pan, X.* (2006): Cross-functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), p. 67-80.
- Osswald, S. – Wurhofer, D. – Trösterer, S. – Beck, E. – Tscheligi, M.* (2012): Predicting information technology usage in the car: towards a car technology acceptance model. in: *Proceedings of the 4th International Conference on Automotive User Interfaces and Interactive Vehicular Applications*. Portsmouth, NH: ACM, p. 51-58.
- Pedersen, P. E. – Nysveen, H.* (2003). Usefulness and self-expressiveness: extending TAM to explain the adoption of a mobile parking service. in: *Proceedings of the 16th Electronic Commerce Conference*, Bled, Slovenia
- Rogers, E. M.* (1962): *Diffusion of innovations*. New York: Free Press of Glencoe
- Shih, H.-P.* (2004): An empirical study on predicting user acceptance of e-shopping on the Web. *Information & Management*, 41(3), p. 351-368.
- T. Nagy, J. – Bernschütz, M.* (2017): Nemek közötti különbségek a technológia elfogadásában – a PLS-MGA alkalmazása. *Statisztikai Szemle*, 95(1), p. 51-77.
- Venkatesh, V. – Bala, H.* (2008): Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, 39(2), p. 273-315.

- Venkatesh, V. – Davis, F. D. (2000):* A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), p. 186-204.
- Venkatesh, V. – Morris, M. G. – Davis, G. B. – Davis, F. D. (2003):* User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, p. 425-478.
- Venkatesh, V. – Thong, J. Y. – Xu, X. (2012):* Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), p. 157-178.
- Wang, Y.-S. (2003):* The adoption of electronic tax filing systems: an empirical study. *Government Information Quarterly*, 20(4), p. 333-352.
- Wang, Y.-S. – Wang, Y.-M. – Lin, H.-H. – Tang, T.-I. (2003):* Determinants of user acceptance of Internet banking: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 14(5), p. 501-519.
- Weerakkody, V. – El-Haddadeh, R. – Al-Sobhi, F. – Shareef, M. A. – Dwivedi, Y. K. (2013):* Examining the influence of intermediaries in facilitating e-government adoption: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 33(5), p. 716-725.
- Wu, J.-H. – Wang, S.-C. (2005):* What drives mobile commerce?: An empirical evaluation of the revised technology acceptance model. *Information & Management*, 42(5), p. 719-729.
- Yang, S. (2013):* Understanding undergraduate students' adoption of mobile learning model: a perspective of the extended UTAUT2. *Journal of Convergence Information Technology*, 8(10), p. 969-979.
- Yuan, S. – Ma, W. – Kanthawala, S. – Peng, W. (2015):* Keep using my health apps: Discover users' perception of health and fitness apps with the UTAUT2 model. *Telemedicine and e-Health*, 21(9), p. 735-741.

A DÖNTÉSI HELYZETEK TUDATOS TERVEZÉSÉNEK HÁTTERE

A NUDGE FOGALMA, MÓDSZEREI ÉS KRITIKÁI

Richard Thaler és Cass Sunstein nudge-ról szóló könyve alig tíz évvel ezelőtt, 2008-ban jelent meg, de a meghatározó munka mára számos kutatást eredményezett, a döntéstervezés újabb és újabb kísérleteiről jelentek meg tudományos beszámolók. Egyre több konferenciát rendeznek a témakörben, sőt egyes országok, mint például Nagy-Britannia, a nudge-okat egyenesen a kormányzati politikák részévé emelték. A témában született nagyszámú publikáció jelentős része mindegyik kritikusán áll hozzá az új eszközhöz, a nudge koncepciója igen hamar politikai, filozófiai és etikai viták ösztüzében találta magát. A szerzők cikkükben szisztematikusan feltájják a nudge körüli szakirodalmat, osztályozzák különböző megvalósulási formáit, bemutatják a szakpolitikai vonatkozásokat, és kitérnek a nudge-ok alkalmazását ért kritikákra is.

Kulcsszavak: nudge, döntésemélet, döntéstervezés, szakpolitikák

A 'nudge' magyarul nehezen visszaadható kifejezés: eredetileg valakinek a megbökését, meglökését, Richard Thaler és Cass Sunstein értelmezésében a döntéshozók valamilyen irányba történő terelését, ösztökélését jelenti. A nudge, bár valamilyen előre definiált döntés felé irányítja a döntéshozót, továbbra is meghagyja a döntés szabadságát. Thaler és Sunstein (2008) nudge-ról szóló könyvükben vezették be a döntéstervezés (choice architecture) fogalmát is, melynek lényege, hogy a döntési helyzetek kialakításánál vegyük figyelembe a magatartástudományi döntéseméletből ismert csapdákat, torzításokat. Az emberek, korlátozott kognitív képességeik és a környezet komplexitásának köszönhetően, nem képesek mindig racionális döntéseket hozni (Szántó, 2011). A döntéstervezők ennek megfelelően úgy alakítják ki a döntési szituációkat, hogy a döntéshozók a maguk számára kedvező döntéseket hozzanak. Fontos kiemelni, hogy a nudge nem operál lényeges közgazdasági ösztönzőkkel, és nem korlátozza a döntéshozót abban, hogy olyan alternatívát válasszon, amely számára kedves (Thaler – Sunstein, 2008). Az előbbieket értelmében például a dohányzás törvényi tiltása buszmegállóban nem számít nudge-nak, de elrettentő képek elhelyezése dohánytermékeken igen, hiszen utóbbi nem korlátozza a vásárlókat, hogy dohányterméket vegyenek, de tudatalattijukra hatva igyekszik elbátorítani őket a káros szenvedélyük gyakorlásától.

Jelen tanulmányban a 2008 óta nudge témakörben megjelent tanulmányokat dolgozzuk fel, igyekezve egyrészt megvilágítani a nudge-ok elméleti hátterét, másrészt gyakorlati példákon keresztül bemutatni azok hatásmechanizmusait, harmadrészt azok szakpolitikai (policy) vonatkozásait. A tanulmány utolsó részében azokat a kritikákat vesszük sorra, amelyekkel a nudge-ok alkalmazását rendre illetik.

Az irodalomfeltárás módszertana

Jelen irodalmi áttekintés az EBSCO adatbázis 2008 és 2016 szeptembere között lektorált akadémiai folyóiratokban publikált cikkek absztraktjainak szövegében a

„nudge” és „policy” szavakra történő keresésével leszárt 129 cikk merítéséből készült.

Az absztraktok áttekintése alapján 20 olyan írást szűrünk ki, amelyek nem voltak relevánsak kutatásunk szempontjából vagy a nudge fogalmát túl tágra értelmezték, vagy csak említés szintjén használták. Emellett további 30 cikk nem kapott helyet az összefoglalásban, melyek anynyira széttagozódó témaköröket fedtek le, hogy ezen átfogó szintetizálásba nem fértek bele. A szintetizálásban az elsődleges fókusz az alkalmazások és jelenségek kapta, amelyek által a nudge-ok hatásosak lehetnek, emellett a nudge-ok szakpolitikai alkalmazásának megvalósításáról szóló írások és a nudge-ok alkalmazásának aggályairól szóló szakmai diskurzus jelentős részét emeltük ki.

A nudge-ok osztályozása és elfogadottsága

A nudge-ok számos olyan kategorizálására láthatunk példát a szakirodalomban, amelyek valamilyen dichotóm mintázatot mutatnak. Jung és Mellers (2016) például system1 és system2 nudge-okat különböztetnek meg, amikor azt vizsgálják, mely típusú nudge-okat fogadnak el leginkább a döntéshozók. A system1 és system2 megkülönböztetést Stanovich és West (2000) munkája alapján használjuk melyet Daniel Kahneman népszerűsített el a közgazdaságtannal foglalkozók körében: előbbi az agy automatikus kognitív feldolgozó üzemmódját takarja, az utóbbi pedig a deliberatív, megfontolt tudatos agyi működést jelenti. A system1 nudge-ok a gyors intuitív döntéseink csapdáit használják ki (például az iskolai büfékben az egészségesebb és az egészségtelenebb élelmiszerek tudatos elhelyezésével a polcokon), a system2 nudge-ok pedig arra építenek, hogy megfelelő információk birtokában az emberek átgondoltabb, megfontoltabb döntéseket hoznak (pl. az általuk elfogyasztott élelmiszerek tápanyagtartalmának ismeretében). Jung és Mellers (2016) kutatásai arra világítanak rá, hogy az emberek sokkal elfogadóbbak a system2 nudge-okkal szemben, és jobbra elutasítják az automatikus kognitív folyamatokra ható system1 nudge-okat. A system1-system2 pároshoz hasonló Felsen és

szerezőársai (2013) felosztása is: ők nyílt és rejtett nudge-okat különböztetnek meg, és arra jutottak, hogy az emberek előnyben részesítik a tudatos gondolkodásra ható nyílt nudge-okat, a rejtett, tudatalatti folyamatokra ható nudge-okkal szemben. Ezek a felismerések egy érdekes paradoxonra világítanak rá: lehet, hogy egyesek a megfontolt énjükkel egyetértenek bizonyos racionálisnak tűnő célokkal (pl. a súlyfeleslegük csökkentésével), de nem támogatják, hogy mások (pl. a kormányzat) rejtett – gyakran a tudatalattijukra ható eszközökkel – manipulálják őket e célok elérése érdekében (Oliver, 2013).

A nudge-ok egy másfajta kategorizálását adja Baldwin (2014), aki az elsőfokú (first degree) nudge kategóriájába azokat az eszközöket sorolja, amelyek semmilyen módon nem befolyásolják a döntéshozó személyes autonómiáját, de erősítik a reflektív döntéshozatal lehetőségét. Ilyenek lehetnek az információadás egyszerűbb formái vagy az emlékeztetők küldése (pl. „Önnek három hete van az adóbevallása elkészítéséhez”). A másodfokú nudge-ok közé azok az intézkedések kerülnek, amelyek az egyéni döntéshozatali csapdákra építve terelik a döntéshozókat a számukra kedvezőbb választások felé. Ilyen például a hallgatólagos beleegyezésen alapuló, ún. opt-out szervdonor rendszer. A másodfokú nudge-ok esetében a reflexió mértéke szükségszerűen kisebb, de a döntéshozónak még van lehetősége a mérlegelésre. Baldwin (2014) szerint a harmadfokú nudge lényege, hogy a nudge megalkotója úgy manipulálja a döntéshozót, hogy – legtöbbször érzelmi ráhatással – még a reflexió lehetőségét is blokkolni kívánja. Ilyen, ha dohánytermékeken sokkoló, pl. tüdőrákos betegekről készült képeket jelenítenek meg, vagy szublimális üzeneteken keresztül kívánják az embereket az egészséges táplálkozás irányába terelni.

Yeung (2016) a nudge-okra mint a döntési környezet tudatos tervezésének egyik lehetséges elemére tekint. Értelmezésében a kényszerítés és az ösztönzés – bár a döntési architektúra részét képezhetik – nem tekinthetők nudge-oknak, hiszen előbbinél a döntéshozó egyén bizonyos fenyegetések ismeretében dönt egy adott változat mellett, utóbbinál pedig valamilyen kedvező kimenet elérése érdekében választ egy opciót.

Nudge-katalógus – a nudge-ok hatásmechanizmusai

Számos kutató igyekszik a nudge-ok valamilyen katalógusát adni, a nudge eszköztár elemeinek tipizálásával. Az alábbiakban e tipizálások metszetét adjuk közre Korobkin (2009), Blumenthal-Barby és Burroughs (2012), Sunstein (2016), Grüne-Yanoff és Hertwig (2016), Hollands és szerzőársai (2013), valamint Li és Chapman (2013) munkái alapján. Az egyes típusokra egy-egy gyakorlati megvalósulást, illusztratív példát is igyekszünk adni az irodalomfeltárás alapján.

Alapértelmezett opciók (defaultok). A nudge-ok talán legelterjedtebb és legtöbbet tárgyalt fajtáinak számítanak, és arra építenek, hogy a döntéshozók nem feltétlenül változtatnak a számukra felajánlott alapértelmezett opción, a kiindulási helyzet megválasztása így kulcsfontosságú

lehet (például nyugdíjtakarékossági programok kialakításánál). Giesen és szerzőársai (2013), a gyakorlatba ültetve ezt a módszert, kimutatták, hogy táplálkozási szokásainkat is nagyban befolyásolhatja az alapértelmezett opció léte. Hamburger menü vásárlása esetén a kísérleti alanyok attól függően választották gyakrabban a kínált kicsi vagy nagyméretű hasábburgonyát, hogy melyik volt az alapértelmezett opció. Willis (2013a, 2013b) kutatásai azonban arra engednek következtetni, hogy az alapértelmezett opciók hatása különböző szituációkban eltérő lehet, a „ragadóságukat” például befolyásolhatja a döntési környezet átláthatósága, vagy a döntéshozók preferenciájának erőssége. Mazar és Hawkins (2015) ugyanakkor azt is kimutatták, hogy alapértelmezett opciók alkalmazásával a becsületesség magatartás is ösztönözhető.

Információátadás különböző fajtái. A döntéshozók információkkal történő ellátása számos nudge katalógusban megjelenik, de gyakran átfedésben vannak más típusú nudge-okkal. Ilyenek például az ételcímke, vagy a „nézz jobbra!” londoni felirat. Scrinis és Parker (2016) kutatásai során arra a következtetésre jutott, hogy az olyan ételcímke-kategorizáló címkek, mint például az egyesült királyságbeli háromszínű közlekedési lámpára hasonlító ikonok, illetve a csillagokkal történő osztályozás, az egészségesebb táplálkozás felé tudják terelni a fogyasztókat, de e jelzések hatását eltorzíthatja a csomagoláson szereplő többi információ.

Keretkezés (framing). A nudge-ok e típusai azt a jelenséget használják ki, hogy az emberek eltérően reagálnak ugyanannak a döntési szituációnak eltérő megfogalmazásaira: ugyanazon következmények bizonyos nézőpontból nyereségnek, másokból veszteségnek tűnnek, de a tapasztalatok szerint a veszteségekre sokkal érzékenyebben reagálunk, mint ugyanolyan mértékű nyereségekre (loss aversion). Avineri (2012) különböző közlekedési formák közti érzékelt különbséget vizsgálta környezettudatossági szempontból. Két-két jelentősen eltérő széndioxid-kibocsátású közlekedési formát összehasonlítva, amikor az utazási eszközre vonatkozó kérdést nyereségként fogalmazták meg (ezzel a járművel kevesebbet szennyeznének), akkor alig volt érzékelt különbség kimutatható a válaszokban, míg ellenkező esetben (ezzel a járművel többet szennyeznének) a résztvevők határozottan különbözőnek érzékelték a lehetőségeket. Ez mutatja, hogy a veszteségkerülés a közjavak (tisza levegő) felhasználása esetén is kimutatható, és ugyanazon kérdés megítélését nagyban befolyásolja a feltevés módja.

Ösztönzők (incentives). A különböző pénzügyi és nem-pénzügyi ösztönzőkkel közvetlen módon befolyásolhatók egyes döntések, de többen kétségbe vonják, hogy ezek a beavatkozások egyáltalán nudge-oknak nevezhető-e egyáltalán (vö. Yeung (2016) érvelésével). Az ilyen mechanizmusok viszont kétségtelenül nagyon hatásosak tudnak lenni. Haydock (2014) például megjegyzi, hogy az alkoholtermékek minimum árának meghatározásával az angol egészségvédelmi politika egyre bátrabban nyúl ezekhez az eszközökhöz.

Érzelmi asszociációk. A nudge-ok e csoportja arra épít, hogy az újszerű, a személy számára releváns vagy

látványos behatások az egyénekben olyan érzelmi aszociációkat válthatnak ki, amely jelentékeny mértékben befolyásolják döntéseiket (például dohánytermékek csomagolásán elhelyezett elretentő képek), átfedésben lehetnek más nudge-okkal, pl. az információátadás különböző formáival. Czap és szerzőtársai (2015) egyazon folyó mentén gazdálkodókat igyekeztek rávenni a környezettudatos gazdálkodásra azáltal, hogy bemutatták a felső folyáson lévő farmereknek, hogy milyen károk okoz az alsó ágon az ő tevékenységük. A kutatás során azt találták, hogy az empátiára alapuló módszer ugyan önmagában kevésbé hatásos, mint a pénzbéli ösztönzők, de utóbbiakkal együtt alkalmazva egymás hatását felerősíthetik.

Társas/társadalmi normák (social norms). Az egyének viselkedésére, döntéseire komoly befolyással bírhat mások, illetve referenciacsoportok viselkedése és választása, így azok tudatosítása az egyén számára sokszor nagyon hatékony nudge-nak bizonyulhat. A normák közvetítésével, felmutatásával azok internalizálására, elfogadására sarkallhatjuk a döntéshozókat. Bell és szerzőtársai (2016) feltáró elemzésükben azt vizsgálták, hogy mi befolyásolja leginkább a gazdálkodók permetezéséről, illetve az ugar meghagyásáról szóló döntésének környezettudatossági szintjét. A legfontosabbnak a csoportos tényezőt találták, azaz az egyéni döntéseket jobban meghatározta a farmer környezetében lévő többi gazdálkodó, mint a saját helyzete, jelleme.

Előfeszítés, előhangolás (priming). Egy inger előzetes közvetítésével, felidézésével az egyén előhangolásával befolyásoljuk a döntéshozó más ingerre adott választát. Ez az ingerlés megvalósulhat az észlelési küszöb alatt is. Blumenthal és Turnipseed (2011) tanulmánya például rávilágít arra, hogy igen jelentős hatása van a szavazási helyszíneknek a leadott voksokra. A szavazóhely előhangoló hatása (polling place priming) kiemelkedően jelentős lehet például templomban kialakított voksolóhely esetén, amely előhívhatja a szavazókból a konzervatív, vallásos értékeket. Véleményük szerint a döntéshozók nem veszik kellően figyelembe ezt a tudatalatti hatást, amely így vesélyezteteti a véleménynyilvánítás szabadságát.

Személyes elköteleződés. A tapasztalatok szerint az egyének általában igyekeznek a nyilvánosan meg tett ígéreteikkel, elköteleződésekkel összhangban cselekedni, amelyet e nudge-ok alkalmazása során aknáznak ki (pl. fogyasztásra, leszokásra tett nyilvános ígérek). Shu és szerzőtársainak (2012) kutatása azt igazolja, hogy egy olyan egyszerű változtatás, hogy a nyomtatvány elején vagy végén kell aláírni az adónyilatkozatot, drasztikus változtatást tud eredményezni az adózók őszinteségét illetően. A nyomtatvány elején történő aláírás által előidézhető az a személyes elköteleződés, amely őszintébb nyilatkozatteltre készíti a bevallót.

Az aktív választás kikényszerítése (prompting). Az alapértelmezett opciók alternatíváját jelentheti, ha a döntéshozóktól aktív választást követelünk meg. Azokban az esetekben, amikor a berögzültség vagy a halogatás valós veszély lehet, vagy a nudge-ok megalkotói esetleg nem rendelkeznek a szükséges információkkal, pozitív hatást eredményezhet, ha a döntéshozókat tudatos választás-

ra kényszerítjük. Egy egyszerű vizsgálattal Milkman és szerzőtársai (2011) ennek a mechanizmusnak hatását igazolták az influenza elleni oltás beadását célzó nudge-olásban. Egy vállalat munkatársainak harmadától közvetlenül megkérdezték e-mailben, melyik napon és időpontban szeretnék az injekciót megkapni védelmük érdekében. Ezek az emberek nagyobb arányban mentek el az oltásra, mint azok, akiket csak tájékoztattak a lehetőségről (kontrollcsoport). A harmadik csoportot a kísérletben azok képezték, akiket szintén megkerestek közvetlenül, de csak az oltás beadásának napját kellett megadniuk. E csoport alig kimutathatóan nagyobb arányban jelent meg az oltáson, mint a kontrollcsoport, ami arra enged következtetni, hogy minél specifikusabb választ követel meg a döntési környezet, annál nagyobb lesz a válaszadó elköteleződése.

Figyelem és kognitív hozzáférhetőség. A döntéshozó figyelmének ráirányítása különböző információkra, illetve azok kihangsúlyozása magatartásváltozást eredményezhet. Például, ha az alkoholdermékekre kivetett adó mértékét már az árcédulán feltüntetik, az az alkoholfogyasztásra negatív hatással van. Elbel és szerzőtársai (2014) azt vizsgálták cikkükben, hogy a különböző módon bemutatott adatok hogyan befolyásolják az egészségügyi ellátásra szorulókat (köztük a biztosítás nélküliek) választását. A kutatás során az alanyok többsége elfogadta azt az álláspontot, ami felé a kutatók őket az adatok megjelenítésén keresztül irányították.

Választási lehetőségek pozicionálása. Az egyének számára elérhető opciók bemutatása, azok térbeni elhelyezése befolyásolja a döntéshozatalt. Az élelmiszerek elhelyezése az iskolai büfékben, vagy az étlap tudatos kialakítása éttermekben az egészséges táplálkozás irányában hathat. Wong és szerzőtársai (2015) azt tanulmányozták, hogy a cukrozott és nem cukrozott üdítők vásárlására milyen hatással van az üzlethelységen belüli elhelyezés. A szokásostól eltérő módon (frekvenciált helyen, szemmagasságban, hűtőszekrényben) történő tárolás esetén a nem-cukrozott üdítők 2,8-szor nagyobb mennyiségben fogytak, mint amikor a hagyományos, kevésbé látható helyen voltak.

Időbeliség döntési inkonzisztenciáinak kihasználása. Az egyének általában túlértékelik a jelenbeli fogyasztásaik hasznát a jövőbeli hasznokkal szemben, így kisebb valószínűséggel takarítanak meg nyugdíjas éveikre. Ha viszont az emberek két jövőbeli állapotot hasonlítanak össze, a túlzott diszkontálás mértéke csökken, így a megtakarítási döntések során érdemes közel jövőbeli (pl. egy-két éves) és távolabbi (nyugdíjas évek) várható fogyasztásainak összehasonlítására sarkalni a döntéshozókat. A nyugdíj-megtakarítások típusainak változását vizsgáló cikkében Orenstein (2011) megfigyelése szerint a gazdasági válság megállította a trendet, amely a magán-nyugdíjpénztári rendszerek elterjedését hozta. Ennek pótlására, a megfelelő lakossági megtakarítások eléréséhez, a policy alkotók a nudge-ok felé fordulnak.

Általánosságban elmondható, hogy sok esetben az összetett, komplikált folyamatok tartják vissza az embereket attól, hogy olyan kívánatos döntéseket hozzanak, amelyek javíthatják jólétüket, így sok esetben a döntési helyzetek pusztán *leegyszerűsítése* is nudge-ként hathat. Emellett

sokszor a *késleltetés* is sikeres lehet: e nudge-ok abba az irányba terelik a döntéshozókat, hogy döntéseiket higgadt állapotban hozzák meg, és ne forró fejjel döntsenek. Utóbbi két nudge-típusra ugyanakkor nem találtunk konkrét alkalmazási példát az irodalomfeltárás során.

Bár számos nudge kifejlesztésére láthatunk példát, az legtöbbször látszik, hogy megcélzott személyek általában eltérő módon reagálnak rájuk. Egyesek sokkal érzékenyebben reagálnak a nudge-okra, másokra kevésbé hat ez a fajta befolyásolás (Godin, 2015). Az egyéni különbségekre empirikus kutatások is rávilágítanak: az empatikusabb kísérleti alanyok pl. elfogadóbbak a nudge-okkal szemben, míg az individualista személyek nem támogatják a nudge-okat, vélhetően az állampolgárok életébe kevésbé beavatkozó állampolgárossal összhangban (Jung – Mellers, 2016). Érdekes kutatási eredmény, hogy az emberek általában úgy gondolják, hogy másokat könnyebb manipulálni nudge-okkal, mint saját magukat – ez az ún. harmadik személy hatás (third person effect). Cornwell és Krantz (2014) emellett azt is kimutatta, hogy egy policy-vel szembeni elfogadottság magasabb, ha a szövegezésben általánosan az emberekről és nem az alanyról kérdeznak, attól függetlenül, hogy meg kell-e indokolni a választ mind a nudge típusú, mind a hagyományos ösztönzők esetében. Ezek az eltérő reakciók egyértelműen mutatják a kísérletek szerepének fontosságát a közpolitikák megalkotása során (John, 2013).

A nudge szerepe a közpolitika-alkotásban

Az irodalomfeldolgozás alapján úgy tűnik, a közpolitika (policy) alkotók kezében lévő eszköztár tudatosan bővül ki az állampolgárok nudge-ok általi befolyásolásával. Arról, hogy mindez etikus vagy megengedhető-e már több ellenvélemény is született, amiről a kritika fejezetben számolunk be. Az eszköztár bővülését különböző szerzők más-más módon értelmezik, illetve adnak reflexiókat a nudge-ok felhasználására. Vannak, akik szerint a nudge koncepciójával egy új, önálló eszközt kaptunk, melyet más, hagyományos módszerek helyett alkalmazhatunk, amikor az megfelelőbbnek bizonyul. További tanulmányok a kívánt cél elérésére az eszközök együttes alkalmazásban és a szinergiák kiaknázásában látnak lehetőségeket. Több olyan írás is született azonban, amelyek az alkalmazási helyzet keresése helyett inkább azt boncolgatják, hogy mikor lesz hatásos a nudge általi befolyásolás, alkalmazásakor milyen körülmények határozzák meg az eredményességet és tartósságát.

Versengő vagy kiegészítő stratégiák

A brit királyságban a kormány céljait segítő céllal létrehozott „nudge részleg” (nudge unit) feladata értelmében egyre több, a döntési környezetet befolyásoló intézkedést vezettek be. Quigley (2013) cikke azt emeli ki, elsődlegesen a közegészségügyet figyelembe véve, hogy nudge-ok térnyerése ezzel átveszi más intézkedésektől a terepet. A tanulmány körbejárja a nudge alkalmazását lehetővé tevő hatásmechanizmusok hogyan használhatók előnyösen az

egészségügyben előforduló választási szituációkban.

Mols, Haslam, Jetten és Steffens (2015) cikkükben úgy fogalmaznak, hogy a nudge mint a kormányzás új, önálló formája jelent meg a hierarchia, a piacok, a hálózatok és a meggyőzés eszközei mellett. A nudge mentén történő irányítási formának viszont azon kritikáját hangsúlyozzák cikkükben, miszerint ily módon hosszan tartó viselkedési változást nem lehet elérni, mert ezen intézkedések az új társadalmi normák internalizálását alig mozdítják előre. Véleményük szerint egy intézkedés akkor lehet hatásos, ha az embereket nem egyénként, hanem egy csoport tagjaként szólítja meg, amely csoportnak a normáit képviselik.

Fontos összehasonlítási pont a nudge alkalmazását latolgatóknak, hogy a hagyományos vagy megszokott közpolitikai alternatívákhoz képest a nudge-okra épülő módszerek milyen eredményességgel tudják a kívánt célt elérni. Galle (2013) tanulmányában szembe megy a nudge-okat gyenge hatékonyságuk miatt elutasítókkal, és úgy érvel, hogy mind a nudge-ok, mind a kemény szabályozó elemek alkalmazása felülmúlja az adók és támogatások pénzübeli ösztökélő rendszerét, és az utóbbi módszerekkel szemben érdemes előbbieket alkalmazni.

Calo (2013) az eszközkészletről egyedi felosztást fogalmaz meg. Szerinte a környezet alakításában a szabályozás és törvénykezés ugyanúgy alkalmazható, ahogyan a nudge-ok általi finomabb befolyásolás vagy a még kevésbé nyomást gyakorló ’teljes körű tájékoztatás’. Tanulmányában úgy fogalmaz, hogy e három önmagában is értékes, egymástól alkalmazási lehetőségében és jelentőségében merőben különböző forma, közösen alkalmazva a leghatékonyabb. Amíg azonban a kemény eszközök, mint a törvényhozás, esetén megvan a fékek és ellensúlyok rendszere, ami nem engedi a szabályozók felhatalmazását túllépni, a nudge és a tájékoztatás esetében ez hiányzik. Éppen ezért a finomabb módszerek esetében ügyelni kell arra, hogy kizárólag a társadalomban már meglévő normák követését és vágyak beteljesítését segítsük vele.

A szinergiák fontossága terén az előbbivel egybehangzó véleményt formál Roberto, Pomeranz és Fisher (2014) cikke. Amellett érvelnek, hogy a hagyományos közegészségügyi stratégiákat, mint az adózás és szabályozás, ki kell, hogy egészítsék olyan intézkedések, amelyek nudge-okra építenek. Különösen fontos szerintük a fogyasztási környezet gondos megválasztása a gyermekek táplálkozásánál, hiszen fiatal korban az emberek könnyebben választanak impulzusok mentén. A befolyásolás könnyű érvényesíthetősége miatt, cikkükben határozott irányelveket adnak meg egy fiatalok számára tervezett döntési környezet kialakításához.

Szintén a pozitív kölcsönhatásokat vizsgálja egy megosztó témát boncolgató tanulmány. McCarthy (2014) az egyneműek házassága iránti társadalmi attitűd változásában fedezte fel, hogy a policy reformok és a finomabb nudge módszerek együttes hatása erősebb, mint azok külön-külön. Calo (2013) cikkével ellentétben, McCarthy véleménye szerint a társadalmi normáknak nemcsak vissza-köszönnie kell a kormányzati lépésekben, hanem azokat

a közpolitikák megalkotóinak progresszív, kezdeményező módon meg is kell haladniuk.

A módszerek megfelelő alkalmazásának vitája

A közpolitikák megalkotói számára kiemelten fontos a kormányzati eszköztárat gazdagító nudge-ok tudatos használatának egyre jobb feltárása, és így egyre szélesebb körben történő kiaknázása. Több szakértő viszont megfontoltabb megközelítést és alaposabb előkészítést javasol. Michie és West (2013) az emberi gondolkodásra történő befolyásolás, a hatásmechanizmusok kihasználása miatt fogalmaznak meg kritikát a jelenlegi gyakorlattal szemben. Véleményük szerint a viselkedésváltozást elérő közbelépéseket átgondoltan érdemes megtenni, amihez a pszichológiai tudományok már meglévő eredményeit ajánlják felhasználni. Olyan elméleti keretek alkalmazását helyezik reflektorfénybe, amelyekkel a policy alkotók a nudge-okat etikus és hatásos módon tudják alkalmazni.

Egy szintén már meglévő elmélet – a prevenció területéről ismert Rose-hipotézis – alkalmazására hívja fel a figyelmet Milne (2012) a nudge-ok esetében is. A Rose-hipotézis szerint eredményesebb, ha kis változásokat igyekszünk elérni sok ember viselkedésében, ahelyett hogy nagy változásokat próbálunk elérni a legveszélyeztetettebb csoport esetében. Milne éppen ezért hangsúlyozza a nagyívű kezdeményezések létrejöttének fontosságát, ami szerinte csak civil és kormányzati összefogással lehetséges.

A tágabb környezet relevanciája

A nudge-ok alkalmazása gyakran nehezebb, mint gondolnánk. Az emberek környezete nagyban meghatározza, hogy hogyan hat rájuk egy adott intézkedés. Fontos ezért egyrészt a közeg alapos megismerése, mielőtt megkísérelnénk a beavatkozást, másrészt tudnunk kell, hogy egy heterogén csoportban jóval nehezebb dolgunk lesz sikert elérni.

Különböző kulturális háttérű emberek összehasonlítása során több tanulmány is hasonló eredményre jutott, miszerint ugyanaz a befolyásoló hatás másképp érvényesül különböző közegekben. Morgan, Deedat és Kenten (2015) a szervadományozási hajlandóság esetében vizsgálta különböző etnikai kisebbségek hozzáállását Londonban. Eredményeik szerint nem szabad elhanyagolni az egyének előzetes álláspontját (prior disposition) egy nudge alkalmazása során. Az etnikai habitus hatással van a tudatosságra és a tájékozottságra a szervadományozásnál, és formálja az emberek hozzáállását. Szintén különböző kultúrájú csoportok közti különbségekkel foglalkozik Higham és szerzőtársai (2016) cikke. Az etnikai habitusok relevanciáját négy fejlett európai ország esetében vizsgálva azt tapasztalták, hogy a szabályozás, illetve a nudge-ok elfogadására nézve másképp viszonyulnak az emberek a különböző országokban. Míg a norvégok az adók és a szabályozás általi befolyásolást preferálták, a többi helyen pozitívabban viszonyultak a „finomabb” eszközökhöz. A harmadik példája a különböző kultúrát vizsgáló kutatásoknak még távolabbi eseteket vizsgál. Borovoy és

Roberto (2015) a japán, illetve az amerikai elhízás elleni küzdelmet összehasonlítva úgy ítéli meg, hogy a nudge-ok hatása a japán környezetben sokkal jobban érvényesül. Ezt azzal magyarázzák, hogy a japán szabálykövetőbb és sokkal homogénebb kultúra, ahol könnyebb a megfelelő hatást kiváltani.

Korábban említettük, hogy a legtöbb dokumentált nudge alkalmazás az Egyesült Királyságból származik. Ez alapján nem meglepő, hogy több általunk feldolgozott tanulmányban is azt a kérdést járják körül, hogy Nagy-Britanniában az intézkedések hatása miért nem egyenletes (Jones – Pykett – Whitehead, 2014; Jones – Pykett – Whitehead, 2011; Pykett et al., 2011). E cikkek megállapítják, hogy a kulturális különbségeken túlmenően további fontos attitűdbefolyásoló tényezők mentén is lényeges feltárni és értelmezni a politikai földrajzi kérdéseket és a nudge-ok elfogadására, valamint hatékonyságára vonatkozó faktorokat. Jones, Pykett és Whitehead (2014) kiemeli, hogy a nudge koncepció erőssége, hogy különböző ideológiák mentén is beilleszthető a közpolitika-alkotásba, hiszen mind a munkáspárti, mind a koalíciós (jobboldali) kormány élt a nudge lehetőségével. A szerzők figyelmeztetnek azonban, hogy a túlzott általánosításokkal – a politikai földrajzi felmérések és a különböző csoportokban az eltérő hatások feltérképezése nélkül – jelentőséget veszíthetik az intézkedések, és kiürülhetnek a releváns célok.

A nudge alkalmazásának kritikái

A nudge koncepciójának megjelenésével együtt az ötletet bíráló kritikák is megjelentek, noha Thaler és Sunstein (2008) már a koncepcionális alapok lefektetésekor is igyekeztek elejét venni ezeknek a kritikáknak azzal, hogy külön fejezetben reagáltak a lehetséges ellenvetésekre. A kritikák nagy része a morálfilozófia és a politikatudomány területéről érkezik, ezeket igyekszünk röviden az alábbiakban összefoglalni.

Nagy narratíva kritika. A nudge kritikusok között többen azzal érvelnek, hogy a nudge-ok – bár lehet, hogy megoldást adnak bizonyos társadalmi ügyekre – a társadalmak alapvető, nagy problémáira nem szolgáltatnak általános megoldásokat. Egy-egy nudge alkalmazásával például elérhető, hogy az emberek kevesebb áramot fogyasszanak vagy szelektíven gyűjtsék a háztartási hulladékokat, de a fenntartható fejlődés globális kérdéseit ezek a lépések önmagukban nem oldják meg, és ezekre az alapvető kérdésekre az emberek többsége továbbra sem fog tudatosan reflektálni (John et al., 2009). Az elhízás és a túlsúly problémáját tekinthetjük sorozatos rossz egyéni döntések következményének is (amelyet így kezelhetünk nudge-okkal), de ez a narratíva figyelmen kívül hagyja az elhízás és túlsúly hátterében álló biológiai, társadalmi és kulturális okokat (Baldwin, 2014). Sőt, a közpolitikák megalkotóiban az egyes nudge-ok sikerei még azt a téves biztonságérzetet is kelthetik, hogy valódi társadalmi változásokat értek el (John et al., 2009).

Room (2016) szerint az emberek többnyire azért ragaszkodnak a bevált módszerekhez (status quo csapda) vagy azért becsülik meg rosszul a kockázatokat, mert az őket körülvevő világban túl nagy a bizonytalanság és a kétértelműség. A kormányoknak így – Room (2016) szerint – nem az lenne a feladata, hogy ezekre a csapdákra építsen az intézkedések kialakításakor, hanem hogy a nagymértékű bizonytalanságot csökkentse.

Paternalizmus kritika. A nudge-okkal szembeni kritikák egyik legfőbb forrása a paternalizmussal szembeni általános ellenérzésekből fakad. Thaler és Sunstein (2008) a nudge koncepcióját a libertariánus vagy puha paternalizmussal írják le, mely abban tér el a kényszerítő erejű (coercive) vagy kemény paternalizmustól, hogy meghagyja a választási lehetőséget az állampolgárok számára. A paternalizmus ugyanis két fajtáját különböztethetjük meg: (1) kemény paternalizmus esetén a döntéshozót a külső szereplő (pl. az állam) még akár az egyén akarata ellenére is kikényszerítheti bizonyos döntések meghozatalát (pl. a bukósíkok kötelező viseletét), (2) puha paternalizmus esetén azonban a harmadik szereplő kényszerítés nélkül igyekszik terelni a döntéshozót a számára jobbnak ítélt választás irányába (Borenstein – Arkin, 2016). A paternalizmus – függetlenül attól, hogy kemény vagy puha – szükségszerűen a társadalmi javak újra osztásával jár együtt, és tekintettel arra, hogy az emberek preferenciái nem homogének, egyesek számára jóléti veszteségekkel járhatnak, hiszen az állam sohasem lesz maradéktalanul a hatékony közpolitikai programok kialakításához szükséges információk birtokában (Schnellenbach, 2012).

Sokak szerint már az is kétséges, hogy a jólét fogalma objektíven definiálható-e egyáltalán, azaz az állam – vagy annak szereplői – tudják-e, hogy mi a jó az állampolgároknak (Baldwin, 2014; Hansen et al., 2016). Bár rendszerint tényként kezeljük, hogy például a gyümölcsfogyasztás jó a gyermekek vagy a tetanuszoltás elengedhetetlen a fiatalok számára, de nem feltétlenül vagyunk mindig minden kétséget kizáró bizonyítékok birtokában (Blumenthal-Barby – Burroughs, 2012). Elmondható tehát, hogy a nudge-ok propagálói igen erős feltételezéssel élnek a közpolitikák (és a nudge-ok) megalkotóirol, hiszen hisznek abban, hogy az állam szereplői mindig megfelelő információkkal rendelkeznek az állampolgárokról és azok sokszor nagyon is eltérő céljairól, hogy saját maguk nem esnek az irracionális döntések csapdájába. Emellett az is feltételezik, hogy a döntéstervezők mindig jószándékúak, azaz valóban mindig az állampolgárok jólétének növelése motiválja őket (Grüne-Yanoff – Hertwig, 2016). Nem nehéz belátni, hogy az előbbi feltevések a valóságban bajosan teljesülhetnek. Lodge és Wegrich (2016) racionalitás paradoxonnak nevezik azt a jelenséget, hogy noha a nudge-ok megalkotói az egyének korlátozott racionalitására építenek, a saját maguk korlátjaira nem reflektálnak.

Cornell (2015) szerint ugyanakkor a paternalizmussal sokszor nem az a probléma, hogy kényszerítő erejű, vagy hogy nem tudjuk milyen érdekek állnak egy-egy adott program háttérében, hanem hogy gyakran kifejezetten sértő az egyéni döntéshozókra nézve, hiszen azt az üzenetet hordozza magában, hogy az állampolgárok maguk

nem képesek egyedül felismerni, hogy mi a számukra kedvező választás. Hasonlóan érvel Standing (2011) is, aki szerint a nudge infantilizálja az állampolgárokat, és elveszi az autonóm döntéshez való jogukat. Az „én jobban tudom” attitűd ugyanakkor nem feltétlenül hordozza mindig magában ezt az üzenetet. A közegészségügy területén például a paternalizmusnak legkülönbözőbb változataival találkozhatunk (kötelező védőoltások, szűrővizsgálatok, a bukósíkok kötelező viselete motorosok számára stb.), amelyeket többé-kevésbé elfogadnak az emberek (Verweij – van den Hoven, 2012), így ezeken a területeken talán a nudge-oknak is nagyobb lehet a létjogosultsága. Oliver (2013) ugyanakkor azzal érvel, hogy a nudge-oknak sokkal láthatóbbnak kell lenniük az emberek számára, és csak kizárólag abban az esetben alkalmazhatók, ha az állampolgárok máskülönben másoknak okoznának károkat.

Etikai kritika. A nudge-okkal kapcsolatos kritikai hangok talán legnagyobb szeletét az etikai ellenérzések adják. A kritikák egy része magát azt a mechanizmust támadja, hogy az állami szereplők sokszor átláthatatlan, manipulatív módon, a személyes szabadságjogaikat és autonómiájukat sértve befolyásolják az állampolgárokat. A kritikák másik része ugyanakkor a nudge-ok tartalmát is bírálja (erre utaltunk az előző pontnál is), azaz egyáltalán van-e joga, tudása és kompetenciája az állami szereplőknek megszabni, hogy mi a jó az állampolgárok számára (Ashcroft, 2013; Borenstein – Arkin, 2016).

Noha a meggyőzés, manipuláció és kényszerítés kategóriáit többen próbálták szétválasztani, a szakirodalomban a definíciók skálája meglehetősen széles spektrumon mozog, és hasonlóan színes palettával találkozunk, ha az autonómia fogalmát szeretnénk definiálni (Sawicki, 2016; Sanghai, 2013). A kanti morálfilozófiai értelmezés szerint az autonóm döntések értéke nem a döntések következményeitől, hanem a döntésektől maguktól, illetve a döntéshozó szándékától függ. Ebből a perspektívából nézve a következmények nem feltétlenül igazolják egy döntés helyességét: azaz a nudge propagálók azon érve, hogy a nudge-ok használatával az emberek jóléte összességében növekszik, nem kielégítő. Más kérdés, hogy abban az esetben, ha az állam például törvényben írja elő a hulladékok szelektív gyűjtését, de az állampolgár csak a büntetés elkerülése érdekében és nem személyes meggyőződésből gyűjti elkülönítetten a különböző hulladékokat, mennyiben tekinthető döntése autonómnak. Lewinsohn-Zamir (2015) kutatásai ugyanis arra világítanak rá, hogy a magatartás-változást ösztönző kényszerítő – de az állampolgárok által elfogadott – intézkedések eredményeként meghozott egyéni döntéseket az emberek csak akkor tekintik autonómnak, ha az a preferencia megváltozásával is együtt jár.

A nudge-okról szóló diskurzusban a kutatók gyakran megkülönböztetik a negatív és pozitív szabadságokat (negative and positive liberties), utóbbit sokszor azonosítva a személyes autonómiával (Yeung, 2016). Ellentétben a negatív szabadsággal, amely arra utal, hogy a döntéshozó valamilyen külső kényszerítő körülmény hatására nem tehet meg valamit, a pozitív szabadság lényege, hogy az egyén valamilyen belső kényszer hatására nem cselekszik akaratának megfelelően (Mills, 2013). A nudge-ok eseté-

ben a szabadság negatív értelmezésben nem sérül, hiszen a választási lehetősége továbbra is adott a döntéshozó számára. Pozitív értelemben azonban az egyén szabadsága sérülhet, hiszen nem önként hozza meg döntését (Yeung, 2016; Ashcroft, 2013), hanem valamilyen külső tényező közreműködésével, azaz autonómiája sérül. Táplálkozás-tani szempontból Bonotti (2015) boncolgatja ugyanezt a kérdéskört.

Egyesek rámutatnak, hogy nem mindig egyértelmű, hogy a nudge-ok valóban javítják-e a döntéshozók várható hasznosságát (Korobkin, 2009). Lehet, hogy bizonyos esetekben informáltabbak lesznek (ha például a hitelkártya-kibocsátóktól további jól összevethető információkat kapnak a kártyabirtoklás költségeiről), de ez elvonhatja a figyelmüket más fontos aspektusokról (az előbbi példát tovább gondolva például a kártyahasználattal kapcsolatos szolgáltatások minőségéről).

A manipuláció és a transzparencia problémája. A nudge-ok természetüknél fogva sokszor nem transzparenssek – ha pl. a diákokkal közölnék, hogy az iskolai büfében azért változtattak a termékek elhelyezésén, hogy az egészségesebb élelmiszerek irányába tereljék őket, valószínűleg az intézkedés hatása csökkenne vagy akár el is tűnne (Baldwin, 2014; Oliver, 2013). A nudge-ok rejtett természeténél fogva éppen ezért sokszor nincsen lehetőség arra, hogy a nudge-ok közpolitikai viták tárgyai legyenek. Ha a kormányzat például betiltja a nyilvános tereken a dohányzást, különböző érdekcsoportok tiltakozhatnak ellene, a probléma beszédtémává válhat a társadalomban, de egy hasonló célú nudge, amely nem ennyire nyilvánvaló az emberek számára, nem feltétlenül válik a közbeszéd részévé.

A másod- vagy harmadfokú nudge-ok esetében annak is fennáll a veszélye, hogy ha a manipulációra fény derül, akkor a társadalmi intézményekbe vetett bizalom sérülhet. Ha a betegek számára kiderül, hogy manipulálják őket a gyógyszerválasztásaik során, az orvosokba és gyógyszerekbe vetett hitük meginghat (Baldwin, 2014). A nudge-ok – legalább is propagálók szerint – biztosítják a szabad választás lehetőségét, de bizonyos esetekben bajosan térhetünk ki előlük. Ezért többen érvelnek amellett, hogy a kormányzatoknak csak abban az esetben szabad beavatkozniuk az egyéni döntésekbe, és „megvédeniük az embereket önmaguktól”, ha ezt nyílt módon teszik, mint például a biztonsági öv kötelező használatának kikényszerítésével (Oliver, 2013).

Természetesen nem minden nudge egyformán manipulatív. Ha az embereknek lehetőségük nyílik arra, hogy „kibújjanak” a nudge alól, a nudge megalkotójának pedig nincsenek manipulatív szándékai és nem kívánja az embereket akarataik ellenére befolyásolni, akkor nem beszélhetünk manipulációról (Wilkinson, 2013). A „kibújás lehetőségének” különösen nagy jelentősége az alapértelmezett opciók (default) esetében, ha ez túl költséges, akkor megkérdőjelezhető az adott nudge etikussága. Az opt-out szervdonor rendszer meg lehet, hogy növeli a potenciális szervdonorok számát egy országban, bizonyos hátrányos helyzetű társadalmi csoportok (pl. írástudatlanok, hajléktalanok stb.) számára mégis kedvezőtlen lehet, mert nem

tudnak könnyen kilépni a rendszerből (Blumenthal-Barby – Burroughs, 2012). Mi több, ha egy nudge a tudatalattinkra hat, akkor nem is feltétlenül biztos, hogy el tudjuk kerülni, hiszen még magának a hatásnak sem vagyunk feltétlenül a tudatában (Oliver, 2013).

A dohánytermékek csomagolásán elhelyezett elrettentő grafikák bármennyire is transzparenssek az egyének számára, manipulatívak, hiszen nem az egyén racionális gondolkodására hatnak (pl. halálozási statisztikák közvetítésével), hanem az emberek pszichológiai gyengeségét használják ki: a hozzáférhetőségi heurisztika (availability heuristic) csapdájára építenek, amely szerint az egyének a valószínűségi becsléseik során nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a memóriájukban fellelhető, látványos, könnyen hozzáférhető emlékeknek, mint a relatív gyakoriságoknak, statisztikai becsléseknek (Schnellenbach, 2012; 2016). Ez még akkor is igaz, ha az elrettentő képek manipulációja egy másik manipuláció, nevezetesen a dohánytermékek gyártói reklámtevékenységére adott válasz.

Saghai (2013) azzal igyekszik feloldani a morális dilemmákat, hogy az eredetnél szűkebb definíciót ad a nudge-okra, és ebben hangsúlyozza a választási lehetőségek megtartását a döntéshozó számára, valamint a lényegi kontroll hiányát (azaz döntéshozó döntését alapvetően nem kontrollálja a nudge megalkotója, a döntéshozó, ha akar, könnyen ki tud „bújni” a nudge alól). Ebben a felfogásban néhány klasszikusnak számító nudge nem értelmezhető nudge-ként: ha valakiben például olyan hamis gyerekkori emlékképet generálnak, hogy fiatalabb korában szerette a spárgát, és így próbálják az egészségesebb élelmiszerek irányába terelni, sérül a kibújás lehetősége, így az Saghai (2013) értelmezésében nem tekinthető nudge-nak. Welch (2013) szerint ugyanakkor ezzel a nudge-ok körét már oly módon szűkítjük, ami az alapkoncepció kitöltőinek, Thalernek és Sunsteinnek nem volt szándéka. Mills (2013) mindenesetre hangsúlyozza, hogy a nudge-oknak átláthatóknak kell lenniük, és azok folyamatos monitorozására van szükség, hogy elejét vegyük a fentiekben ismertetett morális kritikáknak.

Praktikus problémák. Többen azt vetik a nudge-ok híveinek szemére, hogy nem veszik figyelembe, hogy az intézményi, társadalmi környezet befolyásolhatja a nudge sikerét, illetve szándékolt és nem szándékolt hatásait. Egy szelektív hulladékgyűjtésre készítő nudge például nem feltétlenül működik hatékonyan egy hátrányos helyzetű térségben (John et al., 2009), míg egy opt-out típusú megtakarítási program csak olyan környezetben lehet hatékony, ahol az embereknek van elegendő jövedelme ahhoz, hogy egyáltalán megtakarítsanak (Baldwin, 2014), a kalóriabevétel feltüntetésének az élelmiszer címkéken pedig csak akkor van értelme, ha a fogyasztók tisztában vannak a napi kalóriaszükséglet koncepciójával (Huang – Baum, 2012). A nudge-ok minden bizonnyal különböző externáliákkal járhatnak, amelyeket a megtervezésükkor a megalkotóiknak figyelembe kell venniük (Desai, 2011). Ha például egy nudge segítségével elérjük, hogy az emberek kevesebb egészségtelen fánkot fogyasszanak, lehet, hogy csak az aprósütemények utáni keresletet növeljük így meg (Huang – Baum, 2012).

A már említett szervadományozási kérdésnél többen úgy érvelnek, hogy a feltételezett beleegyezés (presumed consent) az egyéni szabadságjogokat sérti meg, hiszen veszélyezteti az egyéni döntéshozó autonómiáját, és ilyen esetekben legalább a családtagok számára biztosítani kellene a vétó lehetőségét (Whyte et al., 2012). Amerikai felmérések szerint egyesek attól félnek, hogy ha potenciális szervdonorokká válnak, nem kapnak olyan intenzív ellátást, mint azok, akik nem ajánlották fel szerveiket haláluk után. Sokan abban sem bíznak, hogy a szervdonorhatóságok fair módon működnek (Bard, 2012). A társadalmi intézményekbe vetett bizalom ezek szerint szintén befolyásolhatja egy nudge sikerét.

Amir és Lobel (2008) tanulmányukban azzal érvelnek, hogy a nudge-ok kialakítása éppoly költséges lehet, mint más hagyományos kormányzati eszközök bevezetése. Az állami szereplőknek ugyanis folyamatosan tesztelniük kell, hogy a kialakított nudge program mennyire hatékony mind mikro-, mind makroszinten. Hasonlóképpen érvel Silverman és Hendrix (2015) is: szerintük például a védőoltások népszerűsítését célzó nudge programok, kampányok más a közegészségügyi kezdeményezésektől vonnak el pénzügyi erőforrásokat. Itt jegyezzük meg ugyanakkor, hogy ez az érvelés szemben áll azzal a sokat hangoztatott érveléssel, hogy a nudge-ok alkalmazása (pl. alapértelmezett opciók kijelölésén vagy keretezésén keresztül) igen költséghatékony más kormányzati politikákkal szemben (Li – Chapman, 2013).

A nudge programok nem feltétlenül mindig kompatibilisek más kormányzati akciókkal (Baldwin, 2014). Ennek némiképp ellentmond Mills tanulmánya (2013), mely szerint a vitatott nudge programokat (pl. szervadományozás) más kormányzati eszközökkel kell támogatni. Mi több, John és szerzőtársai (2009) egyenesen odáig mennek, hogy egyes nudge-ok alkalmazása, akár a problémáról való szélesebb társadalmi diskurzust is erősíthetik (némiképp ellentmondva ezzel a manipuláció és a transzparencia kérdéskörénél leírtakkal). A kritikai hangoktól függetlenül sokan támogatják a nudge-ok használatát, és számos kutató igyekszik a fentebb vázolt kritikákra meggyőző válaszokat adni. Mind a paternalizmussal, az autonómiával és a szabadsággal kapcsolatos érvekre találunk a szakirodalomban ellenérveket (Mills, 2013).

Összefoglalás

Bár a nudge koncepció még csak nem egészen tíz évvel ezelőtt, 2008-ban született meg, diadalútja töretlennek tűnik. Irodalom-összefoglalónkból is kitűnik, hogy Thaler és Sunstein (2008) alapműve a megjelenés óta számos újabb kutatási témát generált, konferenciáknak, konferenciaszetteknek biztosít teret, és több országban a nudge-ok alkalmazásának kérdése kormányzati szintre emelkedett. Kevés olyan koncepcióról tudunk, amely ilyen rövid idő alatt, ilyen mértékű karriert futott volna be, a nudge ilyen fokú sikere mindenképpen figyelemreméltó jelenség. A bemutatott cikkekből azonban jól látszik az is, hogy a nudge koncepciója egyszersmind folyamatos támadások keresztüztében áll, valószínűleg nem véletlenül. Az

elgondolás nagy népszerűsége a kételkedők hangját is felerősítette: elvi, morális és praktikus alapon is támadják a koncepciót. A szakirodalmi összefoglalóban bemutatott cikkek jelentős része a koncepcióval szembeni kritikákat fogalmaz meg, amely arra engedtet következtetni, hogy a koncepció jövőbeli sikeréhez valószínűleg elengedhetetlen, hogy a nudge propagálói megnyugtató válaszokat adjanak a kritikusok felvetéseire.

Az irodalom áttekintése alapján az is szembetűnő, hogy számos cikk nagy-britanniai példákkal foglalkozik, ez volt az az ország, ahol elsőként kormányzati szintre emelték a nudge-ok alkalmazását. Ez természetesen nem meglepő, de felveti a kulturális hatásoknak és az eddigi tanulmányok általánosíthatóságának kérdését: bár az utóbbi időszakban történtek kísérletek összehasonlító elemzésekre, ezek száma még elhanyagolható.

Figyelemreméltó, hogy azon cikkek közel kétharmada, amely valamilyen konkrét területen vizsgálja a nudge-ok alkalmazását, az egészségügy témáját érinti. Ezek döntő többsége általánosan vagy átfogóan foglalkozik egészségügyi kérdésekkel, de a konkrét alkalmazási területek közül kiemelkednek a diéta, a táplálkozás és az elhízás kérdéskörét felölelő cikkek. Az egészségügyi kérdéseknél jóval kisebb, de számottevő számban kerültek felszínre környezetvédelmi problémákkal foglalkozó nudge-ok a vizsgált cikkekben, valamint a nyugdíj-előtakarékosságra ösztönző programok. Minden más konkrét téma csak egyszerűen-egyszer bukkant elő az irodalomfeltárás során, így jó eséllyel kijelenthető, hogy az egészségügy, a környezetvédelem és a nyugdíjrendszer az a három terület, amely leginkább vonzza a nudge alkalmazásokat.

A szakirodalom áttekintése alapján nagy biztonsággal kijelenthető: a nudge témakör még sokáig fog alapot szolgáltatni a döntéstervezési terület kutatói számára, és a közpolitikák megalkotói is várhatóan növekvő kíváncsisággal fognak tekinteni a nudge koncepciójára.

Felhasznált irodalomjegyzék

- Amir, O. – Lobel, O. (2008): Stumble, Predict, Nudge: How Behavioral Economics Informs Law and Policy. *Columbia Law Review*, 108(8), p. 2098-2137.
- Ashcroft, R. E. (2013): Doing good by stealth: comments on 'Salvaging the concept of nudge'. *Journal of Medical Ethics*, 39(8), p. 494-494.
- Avineri, E. (2012): On the use and potential of behavioural economics from the perspective of transport and climate change. *Journal of Transport Geography*, 24, p. 512-521.
- Baldwin, R. (2014): From regulation to behaviour change: giving nudge the third degree. *Modern Law Review*, 77(6), p. 831-857.
- Bard, J. S. (2012): Lack of political will and public trust dooms presumed consent. *The American Journal of Bioethics*, 12(2), p. 44-46.
- Bell, A. – Zhang, W. – Nou, K. (2016): Pesticide use and cooperative management of natural enemy habitat in a framed field experiment. *Agricultural Systems*, 143, p. 1-13.

- Blumenthal, J. A. – Turnipseed, T. L.* (2011): The polling place priming (PPP) effect: is voting in churches (or anywhere else) unconstitutional. *BUL Rev.*, 91, p. 561.
- Blumenthal-Barby, J. S. – Burroughs, H.* (2012): Seeking better health care outcomes: the ethics of using the “Nudge”. *The American Journal of Bioethics*, 12(2), p. 1-10.
- Bonotti, M.* (2015): Food policy, nutritionism, and public justification. *Journal of Social Philosophy*, 46(4), p. 402-417.
- Borenstein, J. – Arkin, R.* (2016): Robotic nudges: the ethics of engineering a more socially just human being. *Science & Engineering Ethics*. 22(1), p. 31-46.
- Borovoy, A. – Roberto, C. A.* (2015): Japanese and American public health approaches to preventing population weight gain: A role for paternalism? *Social Science & Medicine*, 143, p. 62-70.
- Calo, R.* (2013): Code, Nudge, or Notice? *Iowa Law Review*, vol. 99, no. 2, p. 773-802.
- Cornell, N.* (2015): A third theory of paternalism. *Michigan Law Review*, 113(8), p. 1295-1336.
- Cornwell, J. F. M. – Krantz, D. H.* (2014): Public policy for thee, but not for me: Varying the grammatical person of public policy justifications influences their support. *Judgment and Decision Making*, 9(5), p. 433-444.
- Czap, N. V. – Czap, H. J. – Lynne, G. D. – Burbach, M. E.* (2015): Walk in my shoes: Nudging for empathy conservation. *Ecological Economics*, 118, p.147-158.
- Desai, A. C.* (2011): Libertarian paternalism, externalities, and the “spirit of liberty”: how thaler and sunstein are nudging us toward an “overlapping consensus”. *Law & Social Inquiry*, 36(1), p. 263-295.
- Elbel, B. – Gillespie, C. – Raven, M. C.* (2014): Presenting quality data to vulnerable groups: charts, summaries or behavioral economic nudges? *Journal of Health Services Research & Policy*, 19(3), p. 161-168.
- Felsen, G. – Castelo, N. – Reiner, P. B.* (2013): Decisional enhancement and autonomy: public attitudes towards overt and covert nudges. *Judgment and Decision Making*, 8(3), p. 202-213.
- Galle, B.* (2013): Tax, command or nudge: evaluating the new regulation. *Tex. L. Rev.*, 92, p. 837.
- Giesen, J. C. A. H. – Geyskens, K. – Goukens, C. – Havermans, R. C.* (2013): Changing the default. How to promote healthier food choices. *Appetite*, 71, p. 475.
- Goldin, J.* (2015): Which way to Nudge? uncovering preferences in the behavioral age. *The Yale Law Journal*, 125, p. 226-270.
- Grüne-Yanoff, T. – Hertwig, R.* (2016): Nudge versus boost: how coherent are policy and theory? *Minds and Machines*, 26, (1), p. 149-183.
- Hansen, P. G. – Skov, L. R. – Skov, K. L.* (2016): Making healthy choices easier: regulation versus nudging. *Annual Review of Public Health*, 37, p. 237-251.
- Haydock, W.* (2014): The rise and fall of the ‘nudge’ of minimum unit pricing: The continuity of neoliberalism in alcohol policy in England. *Critical Social Policy*, 34(2), p. 260-279.
- Higham, J. – Cohen, S. A. – Cavaliere, C. T. – Reis, A. – Finkler, W.* (2016): Climate change, tourist air travel and radical emissions reduction. *Journal of Cleaner Production*, 111, p. 336-347.
- Hollands, G. J. – Shemilt, I. – Marteau, T. M. – Jebb, S. A. – Kelly, M. P. – Nakamura, R. – Suhrcke, M. – Ogilvie, D.* (2013): Altering micro-environments to change population health behaviour: towards an evidence base for choice architecture interventions. *BMC Public Health*, 13, p. 1218.
- Huang, C. J. – Baum, M. L.* (2012): Nudge ethics: just a game of billiards? *American Journal of Bioethics*, 12(2), p. 22-24.
- John, P. – Smith, G. – Stoker, G.* (2009): Nudge nudge, think think: two strategies for changing civic behaviour. *The Political Quarterly*, 80(3), p. 361-370.
- John, P.* (2013): Experimentation, behaviour change and public policy. *The Political Quarterly*, 84(2), p. 238-246.
- Jones, R. – Pykett, J. – Whitehead, M.* (2011): The geographies of soft paternalism in the UK: the rise of the avuncular state and changing behaviour after neoliberalism. *Geography Compass*, 5(1), p. 50-62.
- Jones, R. – Pykett, J. – Whitehead, M.* (2014): The geographies of policy translation: how nudge became the default policy option. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(1), p. 54-69.
- Jung, J.Y. – Mellers, B.A.* (2016): American attitudes toward nudges. *Judgment and Decision Making*, 11(1), p. 62-74.
- Korobkin, R.* (2009): Libertarian welfarism. *California Law Review*, 97(6), p. 1651-1685.
- Lewinsohn-Zamir, D.* (2015): The importance of being earnest: two notions of internalization. *University of Toronto Law Journal*, 65(2), p. 37-84.
- Li, M. – Chapman, G. B.* (2013): Nudge to health: harnessing decision research to promote health behavior. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), p. 187-198.
- Lodge, M. C. – Wegrich, K.* (2016): The rationality paradox of nudge: rational tools of government in a world of bounded rationality. *Law & Policy*, 38(3), p. 250-267.
- Mazar, N. – Hawkins, S. A.* (2015): Choice architecture in conflicts of interest: Defaults as physical and psychological barriers to (dis)honesty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 59, p. 113-117.
- McCarthy, H.* (2016). Push, don't nudge: How progressives should use the state to advance social change. *Juncture*, 23(1), p. 33-36.
- Michie, S. – West, R.* (2013): Behaviour change theory and evidence: a presentation to Government. *Health Psychology Review*, 7(1), p. 1-22.
- Milkman, K. L. – Beshears, J. – Choi, J. J. – Laibson, D. – Madrian, B. C.* (2011): Using implementation intentions prompts to enhance influenza vaccination rates. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(26), p. 10415-10420.
- Mills, C.* (2013): Why nudges matter: a reply to goodwin. *Politics*, 33(1), p. 28-36.
- Milne, E. M.* (2012). A public health perspective on transport policy priorities. *Journal of Transport Geography*, 21, p. 62-69.

- Mols, F. – Haslam, S. A. – Jetten, J. – Steffens, N. K.* (2015): Why a nudge is not enough: A social identity critique of governance by stealth. *European Journal of Political Research*, 54(1), p. 81-98.
- Morgan, M. – Deedat, S. – Kenten, C.* (2015): “Nudging”-registration as an organ donor: Implications of changes in choice contexts for socio-cultural groups. *Current Sociology*, 63(5), p. 714-728.
- Oliver, A.* (2013): From nudging to budging: using behavioural economics to inform public sector policy. *Journal of Social Policy*, 42(4), p. 685-700.
- Orenstein, M. A.* (2011): Pension privatization in crisis: Death or rebirth of a global policy trend? *International Social Security Review*, 64(3), p. 65-80.
- Pykett, J. – Jones, R. – Whitehead, M. – Huxley, M. – Strauss, K. – Gill, N. – McGeevor, K. – Thompson, L. – Newman, J.* (2011): Interventions in the political geography of ‘libertarian paternalism’. *Political Geography*, 30(6), p. 301-310.
- Quigley, M.* (2013): Nudging for health: on public policy and designing choice architecture. *Medical Law Review*, 21(4), p. 588-621.
- Roberto, C. A. – Pomeranz, J. L. – Fisher, J. O.* (2014): The need for public policies to promote healthier food consumption: A comment on Wansink and Chandon (2014). *Journal of Consumer Psychology*, 24(3), p. 438-445.
- Room, G.* (2016): Nudge or nuzzle? Improving decisions about active citizenship. *Policy Studies*, 37(2), p. 113-128.
- Saghai, Y.* (2013): Salvaging the concept of nudge. *Journal of Medical Ethics*, 39(8), p. 487-493.
- Sawicki, N. N.* (2016): Ethical limitations on the State's use of arational persuasion. *Law & Policy*, 38(3), p. 211-233.
- Schnellenbach, J.* (2012): Nudges and norms: On the political economy of soft paternalism. *European Journal of Political Economy*, 28, p. 266-277.
- Schnellenbach, J.* (2016): A constitutional economics perspective on soft paternalism. *Kyklos*, 69(1), p. 135-156.
- Scrinis, G. – Parker, C.* (2016): Front-of-Pack Food Labeling and the Politics of Nutritional Nudges. *Law & Policy*, 38(3), p. 234-249.
- Shu, L. L. – Mazar, N. – Gino, F. – Ariely, D. – Bazerman, M. H.* (2012): Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(38), p. 15197-15200.
- Silverman, R. D. – Hendrix, K. S.* (2015): Rebuttal from Prof Silverman and Dr Hendrix. *CHEST*, 148(4), p. 856-867.
- Standing, G.* (2011): Behavioural conditionality: why the nudges must be stopped – an opinion piece. *Journal of Poverty & Social Justice*. 19(1), p. 27-38.
- Stanovich, K. E. – West, R. F.* (2000): Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), p. 645-665.
- Sunstein, C. R.* (2016): The council of psychological advisers. *Annual Review of Psychology*, 67, p. 713-737.
- Szántó Richárd* (2011): Ésszerűtlen döntések ésszerű magyarázatai: Bevezetés a viselkedéstudományi döntésselméletbe. in: Szántó, R. – Wimmer, Á. – Zoltayné Paprika, Z. (szerk.): *Döntéseink csapdájában. Viselkedéstudományi megközelítés a döntésselméletben*. Budapest: Alinea Kiadó, p. 11-38.
- Thaler, R. – Sunstein, C.* (2008): *Nudge*. London: Penguin Books
- Verweij, M. – van den Hoven, M.* (2012): Nudges in public health: paternalism is paramount. *The American Journal of Bioethics*, 12(2), p. 16-17.
- Welch, B. F.* (2013): Shifting the concept of nudge. *Journal of Medical Ethics*, 39(8), p. 497-498.
- Whyte, K. P. – Selinger, E. – Caplan, A. L. – Sadowski, J.* (2012): Nudge, nudge or shove, shove-the right way for nudges to increase the supply of donated cadaver organs. *The American Journal of Bioethics*, 12(2), p. 32-39.
- Wilkinson, T. M.* (2013): Nudging and manipulation. *Political Studies*, 61, p. 341-355.
- Willis, L. E.* (2013a): Why not privacy by default? *Berkeley Technology Law Journal*. Spring2014, Vol. 29 Issue 1, p. 61-134.
- Willis, L. E.* (2013b): When nudges fail: Slippery defaults. *The University of Chicago Law Review*, p. 1155-1229.
- Wong, M. S. – Nau, C. – Kharmats, A. Y. – Vedovato, G. M. – Cheskin, L. J. – Gittelsohn, J. – Lee, B. Y.* (2015): Using a computational model to quantify the potential impact of changing the placement of healthy beverages in stores as an intervention to “Nudge” adolescent behavior choice. *BMC Public Health*, 15(1), p. 1284.
- Yeung, K.* (2016): The forms and limits of choice architecture as a tool of government. *Law and Policy*, 38(3), p. 186-210.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Bakacsi Gyula, kutatóprofesszor, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar; **Meretei Barbara**, tréner, coach, Venustus Consulting; **Kajos Attila**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Prisztóka Gyöngyvér**, PhD, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Paic Róbert**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Mitev Ariel**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Gáti Mirkó**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Bauer András**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Keszei Tamara**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Zsukk János**, junior communication consultant, Toyota Central Europe; **Dr. Szántó Richárd**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dudás Levente**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Bakacsi, Gyula

What makes strong the bargaining position?

A strong bargaining position of a negotiating party makes her retain more value. Strong bargaining position relies on two pillars: strong BATNA and reliable appraisal of other party's point of resistance. The former makes part of the pie unavailable for the other party, the latter reduces the hazard of robust initial offer. The strengths of both pillars make bargaining position obviously strong, the weakness of both pillars makes it weak. Should one of them be strong, and the other weak requires different bargaining tactics. The outcome of a bargain between two weak positions depends on the resultant of communication (tactical) skills of the parties.

Meretei, Barbara

Generational differences in the workplace – literary overview

In recent decades, workplace demographics are changing significantly. One particular trend is an unprecedented shift in the composition of workforce populations—with four generations coming to work side-by-side in many organizations (Woodward et al., 2015; Fogg, 2009; Glass, 2007). According to HR managers, they are facing more challenges now, because of this phenomenon (Soós, 2008). There are different approaches of the notion of generation. Some researchers use the notion as a group of people with similar age. According to Mannheim (1952) generation is a group of people who were born in the same time interval and were affected by similar historical and sociocultural environment. The aim of this study is to collect, synthesize the research results in this topic, particularly the definition of generation and the development of these definitions.

Kajos, Attila – Prisztóka, Gyöngyvér – Paic Róbert

Validation of the Hungarian language “SPEEDE-H” scale of spectator sport consumption’s motivations measuring and its some results

The sport spectator who watches the sport event on its venue, at social places or his or her home through media is one of the most important actor of the professional sport market. Creating value to the different segment of sport consumers is essential in order for achieving profitable operation. That is why the research of passive sport con-

sumption and the identification of the sport fans needs and main motives towards watch and attend sport events, has a constantly growing importance in international academic sport marketing and sport consumer psychology literature. In this article the authors' goal is to development an instrument for identifying the main motives of Hungarian sport consumers following first division clubs of different spectator sports.

After reviewing the existing literature on sport spectator motivation and different fan and spectator motivation scales they introduce the original SPEED scale and its characteristics as a hybrid approach has both academic and professional significance. Following this the authors demonstrate the translation and supplementation process of the original scale, which led to the final version of the “SPEEDE-H” scale. Following the validation method of similar scales we use two individual samples (n=137 and n=1920) during the verification process. The final SPEEDE-H scale contains 12 items and 6 facets of motivation (Social, Performance, Esteem, Escape, Diversion and Esthetics) for measuring the motivation behind sport event attendance. Confirmatory factor analysis which confirmed the psychometric properties of SPEEDE-H makes it a solid instrument for measuring these motives among the on-site spectators four team sports (basketball, football, handball and ice-hockey) while MANOVA results indicate that SPEEDE-H is also able to segment the sport event consumers.

Mitev, Ariel – GÁTI, MIRKÓ – BAUER, ANDRÁS

Way of the lone wolves – The effect of seeking for challenges and learning from mistakes on adaptive self-confidence in sales and on perceived performance

Salespeople are often interpreted as lone wolves whose life is full of challenges. In this article, two important factors are highlighted that the salesperson faces every day: challenges that he or she faces or avoids, or mistakes during the daily routine that he or she uses for learning or glosses those over, too. Whatever the salesperson does affects the perception of his or her own skills (self-efficacy) and performance, too. Based on the flow theory, challenges and skills should be harmonized to have any chance for the flow during the selling activity.

PLS-SEM model was used for the analysis, which is appropriate for exploratory modelling, and it is robust in case of small sample size. The authors' results show that if the salesperson dares to take the challenges and is efficiently capable of learning from the mistakes, then he

or she develops better (has a higher adaptive sales confidence), and will be able to perform better.

Keszey, Tamara – Zsukk, János

Consumer acceptance of the new technology – Hungarian and international literature overview and critical evaluation

Past century has witnessed an accelerated technological development, thus it has increasingly become important to uncover the drivers of technology acceptance at the individual level. This paper provides an overview on the most influential theoretical models of technology acceptance and summarizes the related empirical research published both in leading international and Hungarian academic journals. Finally, the study identifies the extant research gaps in the literature and suggests directions for future research.

Szántó, Richárd – Dudás, Levente

Decision architecture – The concept of nudge, applications, and critique

Although Richard Thaler and Cass Sunstein published their book on nudge less than a decade ago, in 2008, their pivotal work has provoked plentiful projects and abundant research findings since then. Conferences on nudge are organized frequently these days; moreover, in some countries like in the United Kingdom, nudge is included into public policies. A great fraction of the scientific publications, however, represents a critical standpoint towards the new tool, and criticisms usually have political, philosophical, and ethical nature. The article systematically reviews the nudge literature, categorizes the applications, presents policy implications, and summarizes the critiques of nudge.

CONTENTS

BAKACSI, GYULA

What makes strong the bargaining position? 2.

MERETEI, BARBARA

Generational differences in the workplace – literary overview 10.

KAJOS, ATTILA – PRISZTÓKA, GYÖNGYVÉR – PAIC RÓBERT

Validation of the Hungarian language “SPEEDE-H” scale of spectator sport consumption’s motivations measuring and its some results 19.

MITEV, ARIEL – GÁTI, MIRKÓ – BAUER, ANDRÁS

Way of the lone wolves – The effect of seeking for challenges and learning from mistakes on adaptive self-confidence in sales and on perceived performance 32.

KESZEY, TAMARA – ZSUKK, JÁNOS

Consumer acceptance of the new technology – Hungarian and international literature overview and critical evaluation 38.

SZÁNTÓ, RICHÁRD – DUDÁS, LEVENTE

Decision architecture – The concept of nudge, applications, and critique 48.

