



**Eötvös Loránd Tudományegyetem**  
**Gazdaságtudományi Kar**

**Jegyzetkivonat<sup>1</sup> a Marketing mesterképzési szak Szakmai ismeretek szigorlathoz**

**Szigorlati tárgyak:**

Marketingkutatói módszerek

Meggyőzőestehnika

Stratégiái marketing és Kereskedelmi marketing

Készült: Budapest, 2025. augusztus 26.

---

<sup>1</sup> A szigorlati jegyzetkivonat a szigorlati tárgyak oktatási segédanyagai alapján készült, azok – sok esetben – szó szerint, egy az egyben átvett fejezeteit, bekezdéseit tartalmazza.

# I. Marketingkutatósi módszerek c. tárgy témakörei

## 1. Kutatási probléma, kutatási terv

### 1.1.A marketinginformációs rendszer

A marketinginformáció-rendszer (MIR) emberek, berendezések és eljárások összessége, amelyek összegyűjtik, rendszerezik, elemzik, értékelik és eljuttatják a szükséges, időszerű és pontos információkat a marketing döntéshozóihoz. A rendszer a cégen belüli nyilvántartásra, marketingmegfigyelésre és marketingkutatásra épül (Kotler- Keller, 2012).

Olyan rendszer, amelyben a marketing információkat rendszeresen tervezett alapon összegyűjtik, tárolják, elemzik és elküldik a menedzsereknek azok információigényeinek megfelelően (Jobber, 2016).

1. ábra A marketing információs rendszer



Forrás: Kotler-Amstrong (2017)

#### Belső nyilvántartások

- A belső nyilvántartások a vállalati hálózatban fellelhető fogyasztói és piaci adatok összegyűjtött adatbázisa. Pl. nyilvántartás a megrendelésekről, a bolti és az online eladásokról, az árakról, a költségekről, a készletekről, weboldal látogatottságról, a tartozásokról, fogyasztói visszajelzésekről.

#### A marketingmegfigyelési rendszer

- Folyamatok és források összessége, amelyeket a vállalat a fogyasztókról, versenytársakról, piaci környezetről nyilvánosan elérhető adatok alapján rendszeresen gyűjt, ellenőriz és feldolgoz.

A belső nyilvántartási rendszer **eredményadatokat**, a marketingmegfigyelési rendszer pedig **eseményadatokat** szolgáltat.

A továbbiakban a marketingkutatással foglalkozunk.

## 1.2 Marketingkutatás alapfogalmak

A marketingkutatáson az információk szisztematikus és objektív feltárását, összegyűjtését, elemzését, közlését, valamint felhasználását értjük. A marketingkutatás

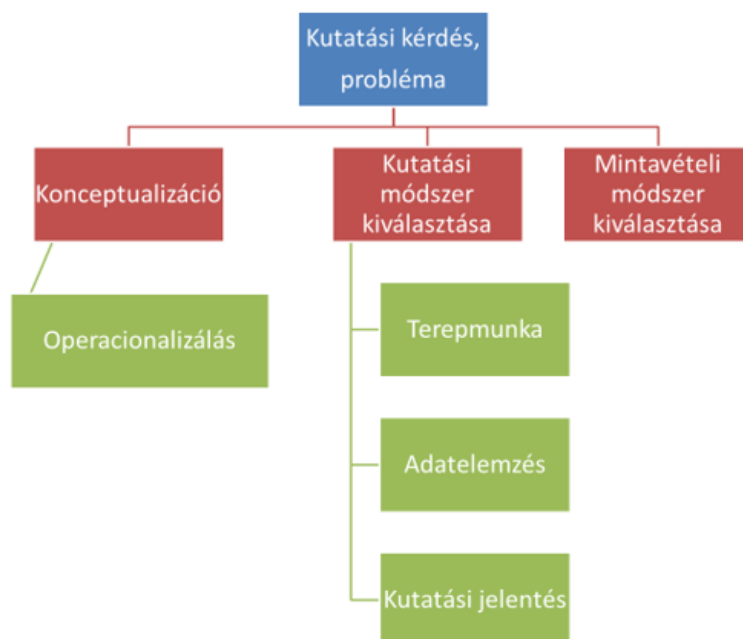
## **célja a marketingtevékenység során felmerülő problémák és lehetőségek megoldására irányuló vezetői döntés elősegítése.**

A marketingkutatás folyamata több lépésből áll. A folyamat azzal kezdődik, hogy a vállalat (marketing részleg) felismeri, hogy egy adott üzleti probléma megválaszolásához kutatásra van szüksége. Ez a marketing probléma, amely megválaszolására a kutatás készül. Először el kell dönteni, hogy milyen információra van szükség.

Az információk forrásai származhatnak szekunder és primer adatokból. A szekunder adatok olyan adatok, amelyet eredetileg más célból gyűjtöttek, a primer adatokat elsődlegesen a vállalat kutatási problémájának megválaszolása céljából gyűjtöttek.

**A szekunder adat** olyan információkat tartalmaz, amelyet más, nem az adott probléma céljából gyűjtöttek egy korábbi időpontban. Ezek az adatok gyakran gyorsan elérhetőek, és a primer kutatáshoz viszonyítva kevésbé költségesek. Gyakran előfordul, hogy a rendelkezésre álló vagy elérhető szekunder információk megfelelő válasz adnak a vállalat marketing problémájára. Ha azonban ilyen adatok nem állnak rendelkezésre, akkor a vállalatnak primer kutatást kell végeznie. A tapasztalati úton, empirikusan szerzett adatokat, tényállást **primer információknak**, a feltárásukra vonatkozó felméréseket **primer kutatásoknak** nevezzük. A primer adatokat a vállalat egy konkrét kutatási probléma megoldására gyűjt elsődlegesen. A primer adatgyűjtés folyamatát a kutatás folyamata mutatja be (2. ábra).

2. ábra A kutatás folyamata



*Forrás: Babbie: Társadalomkutatás gyakorlata*

A kutatást első lépésben a szekunder adatok feldolgozásával kezdjük. Ilyen adatok lehetnek korábbi piackutatások eredményei, iparági jelentések, vállalaton belüli adatok (pl. értékesítési adatok, reklamációk száma), de külső forrásból elérhető tanulmányok, jelentések, szindikált adatbázisok is ide tartoznak. Az adatok időnként azonnal felhasználhatóak, időnként további feldolgozást, elemzést igényelnek. A szekunder adatok használatának előnye, hogy gyorsan elérhető, olcsóbb, mint a primer adat és sokszor ez az egyetlen lehetőség, hogy adathoz jussunk.

Használatának hátránya, hogy nem biztos, hogy az adatok elég pontosak, frissek, a megfelelő célcsoportra készültek. Az adatok megbízhatósága is sokszor kérdéses lehet, illetve a kulcsváltozók meghatározása, konceptualizációja eltérhet a vizsgálni kívánt problémakörben használt meghatározástól (pl. lojalitás eltérő értelmezése). A szekunder adatok feldolgozása során tehát mindig mérlegelni kell az adatok pontosságát, naprakészességét, a célcsoport relevanciáját, a kulcsváltozók relevanciáját.

Amennyiben a szekunder adatok nem adnak választ a kutatási kérdéseinkre, primer kutatást kell végezni. A primer kutatás folyamatának lépései:

- Kutatási probléma meghatározása
- Konceptualizáció (alapfogalmak tisztázása)
- A kutatási módszer kiválasztása
- A mintavételi módszer meghatározása
- Operacionalizálás (kérdőív, guide készítése)
- Terepmunka (adatfelvétel)
- Adatfeldolgozás, adatelemzés
- Kutatási jelentés készítése

A marketing probléma többnyire még nem a kutatási probléma, általában azt még át kell alakítani kutatási problémává, meg kell fogalmazni a kutatási kérdéseket, amelyeket vizsgálni kívánnak. Ez a lépés kulcsfontosságú a kutatás során, mivel csak a jól körülhatárolt kutatási kérdések esetén lehet megfelelő kutatást végezni. Egy jól körülhatárolt kutatási kérdés tulajdonképpen már meg is határozza a kutatási módszert, amellyel a kutatást végezhetjük.

A kutatási kérdések megfogalmazása során meg kell határoznunk, hogy bizonyos alapfogalmakat hogyan fogunk értelmezni a kutatás során (konceptualizáció). Ha például egy weboldal olvasóit akarjuk vizsgálni, akkor meg kell határozni, kiket tartunk olvasóknak. Azokat, akik naponta többször, vagy legalább naponta látogatják az oldalt, vagy azokat is, akik hetente egyszer olvassa a weboldalt. Ha a nyaralási szokásokat vizsgáljuk, akkor csak a hazai vagy csak a külföldi nyaralást vizsgáljuk? Hány napos utazás számít nyaralásnak: a legalább egy hetes, vagy az 5 napos, vagy a 3-4 napos is?

A kutatás megkezdése előtt meg kell határoznunk a célcsoportot, azaz azokat, akiknek a válaszaira kíváncsiak vagyunk, mivel közülük kerülnek ki azok, akik a mintába kerülnek. Dönteni kell a szükséges mintanagyságról és a mintavétel módjáról is.

A kiválasztott kutatási módszer alapján el kell készíteni a kérdőívet vagy kvalitatív guide-ot (operacionalizálás).

Az adatgyűjtést akkor lehet elkezdeni, ha megszületett a végleges kérdőív / guide vagy forgatókönyv (és azt a kutatás megrendelője jóváhagyta). A terepmunka során az adatok összegyűjtése történik, majd az adatok feldolgozása végül az eredmények elemzése és a kutatási jelentés elkészítése.

A primer kutatások körében megkülönböztetjük a **kvalitatív és kvantitatív** kutatási módszereket. A kvalitatív kutatások során elsősorban a mögöttes okok, motivációk feltárására törekedünk, kisszámú, nem reprezentatív minta alapján. Az adatgyűjtés nem strukturált, az adatelemzés jellemzően tartalomelemzéssel történik, az eredmények nem általánosíthatók a teljes célcsoportra. A leggyakrabban használt kvalitatív módszerek közé tartozik a mélyinterjú és a fókuszcsoportos megkérdezés.

A kvantitatív kutatás során nagyobb mintával dolgozunk, amely lehet reprezentatív (de nem feltétlenül az) valamilyen szempontok alapján az alapsokaságra. Az adatgyűjtés strukturált kérdőívvel, vagy jegyzőkönyvvel történik. Az adatok számszerűsítése, összefüggések vizsgálata a cél, az elemzés statisztikai módszerekkel történik. A kapott eredmények

lehetőséget adnak arra, hogy a vizsgált alapsokaságra vonatkozóan általános következtetéseket vonjunk le (lásd. 3. ábra.) A kvantitatív módszerek közé tartoznak a kérdőíves megkérdezések, és a kísérletek.

Vannak módszerek, amelyek kvalitatív és kvantitatív módon is elvégezhetőek – a kutatási kérdéstől függően kell eldönteni, melyik megközelítés a célszerű, milyen jellegű adatokra van szükség. Ezek közé tartoznak a megfigyeléses módszerek, például az álcázott vásárlás (mystery shopping), az etnográfiai kutatások, a netnográfiai kutatások, a szemmozgás követéses kutatások során az adatok kvalitatív vagy kvantitatív módon is gyűjthetőek, elemezhetőek.

A felmerülő marketingprobléma megválaszolására jól körülhatárolt kutatási kérdés meghatározza, hogy milyen kutatásra van szükség. A kutatás célja alapján három alapvető kutatási típust különböztetünk meg:

- **feltáró kutatás** – melynek célja valamilyen probléma mögötti okok feltárása, megismerése, döntési alternatívák feltárása, fogyasztói motivációk, preferenciák megismerése. A feltáró kutatási probléma esetén jellemzően kvalitatív technikákat használunk.
- **leíró kutatás** – amennyiben a kutatás célja a piaci helyzet, szituáció, fogyasztói csoport jellemzőinek leírása, leíró kutatást végzünk. Általában megkérdezéses és megfigyeléses technikákat alkalmazunk.
- **magyarázó kutatás** – marketingváltozók közötti kapcsolat meghatározására, ok-okozati összefüggések feltárására magyarázó kutatást végzünk. Ilyen kutatási módszer a kísérlet.

3. ábra A kvalitatív és kvantitatív módszerek összehasonlítása

	Kvalitatív módszerek	Kvantitatív módszerek
<b>Célkitűzés</b>	Mögöttes okok, motivációk	Adatok számszerűsítése, általánosítások a minta alapján a vizsgált populációra
<b>Minta</b>	Kisszámú, nem reprezentatív	Nagyszámú, reprezentatív, vagy nem reprezentatív minta
<b>Adatgyűjtés</b>	Nem strukturált	Strukturált
<b>Adatelemzés</b>	Nem statisztikai, tartalomelemzés	Statisztikai módszerek használata
<b>Eredmény</b>	A probléma megértésére szolgál	Javaslatokat tesz a cselekvésre

forrás: Malhotra (2012)

Három kutatást különböztetünk meg a résztvevők szerepe alapján: **megkérdezés, megfigyelés és kísérlet**. A megkérdezés során az alanyokat arra kérik, hogy fejtsek ki véleményüket a kutatás tárgyáról. A megkérdezéses módszer előnye, hogy az alany maga fejtheti ki a véleményét az adott témakör kapcsán. Hátránya, hogy csak az alany emlékezetére, válaszára hagyatkozhatunk, amely nem mindig azonos a valós viselkedéssel. A megfigyelés során az alanyok viselkedését egy adott szituációban figyelik meg, míg a kísérlet esetében az alanyok eltérő csoportjait eltérő kísérleti szituációban vizsgálják. Mindhárom módszer lehet kvalitatív vagy kvantitatív (4. ábra).

A kvalitatív kutatás olyan feltáró jellegű, félig strukturált adatokon alapuló kutatási módszer, amely jellemzően kis mintán alapul, és a probléma megértését szolgálja (Malhotra, 2005). A marketingkutatásban leggyakrabban használt kvalitatív kutatás a mélyinterjú és a fókuszcsoporthoz megkérdezés, de a gyakorlatban egyre népszerűbb az álcázott vásárlás, az etnográfiai kutatás is. A kvantitatív kutatás nagy mintán alapul, számszerűsített adatokat használ, és az adatok elemzésére statisztikai módszereket használnak.

#### 4. ábra A primer kutatások típusai

<b>Megkérdezés</b>	
<b>Kvalitatív</b>	<b>Kvantitatív</b>
Mélyinterjú	Kérdőíves megkérdezés
Fókuszcsoporthoz	
<b>Megfigyelés</b>	
<b>Kvalitatív</b>	<b>Kvantitatív</b>
Álcázott vásárlás (Mystery shopping)	Clickstream analízis
Etnográfia	Adatbányászat
Szemmozgás követés	Szemmozgás követés
	Mystery shopping
<b>Kísérlet, teszt</b>	
Bolti teszt	Termékteszt
Koncepcióteszt	Csomagolástereszt
	Természetes kísérlet
	Laboratóriumi kísérlet

Forrás: saját szerkesztés

### 1.3. Mintavételi módszerek

A mintavétel folyamatát az 5. ábra mutatja.

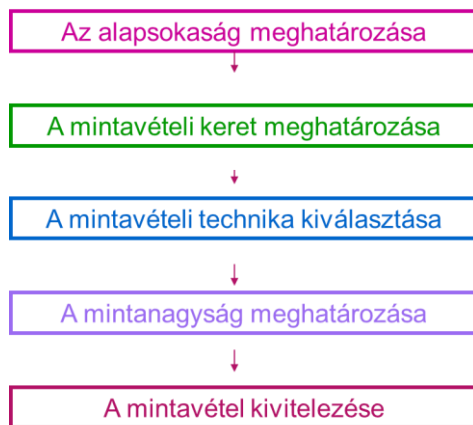
A mintavétel során az első lépés annak megfontolása, hogy szükség van-e mintavételre, vagy mindenkit meg tudunk kérdezni az alapsokaságból. Az alapsokaság a kutatási probléma szempontjából releváns sokaságot takarja. Ha van rá mód, mindenkit bevonhatunk a vizsgálatba. Ez a cenzus, a sokaság elemeinek teljeskörű számbavétele. Ha nem tudunk mindenkit megkérdezni, mintát kell venni. A minta az alapsokaság egy csoportja. A mintába tartozókat azért választották ki, hogy részt vegyenek a kutatásban. Malhotra-Simon (2008) alapján összefoglaljuk a mintavétel során használt alapfogalmakat.

**Sokasági elem** – az az egység, amelyről vagy amitől az információt keressük.

**A mintavételi egység** sokasági elem vagy egy olyan egység, amely magában foglalja a sokasági elemet, és a mintavételi folyamat egy fázisában kiválasztásra alkalmas. Például a mintavételi egység lehet egyén, vagy háztartás, melyből kiválasztjuk a válaszadót.

**A mintavételi keret** a sokaság elemeinek megjelenítése, általában egy lista, vagy az alapsokaság beazonosítására szolgáló utasítás. A mintavételi keret lehet egy telefonkönyv, egy adatbázis, címlista, ügyféllista. Ha más forrás nem áll rendelkezésre, akkor lehet utasítás is, hogy milyen szempontok alapján kell valakinek a mintába kerülnie, például véletlenszámgenerátor telefonos kutatásoknál (Malhotra-Simon, 2008).

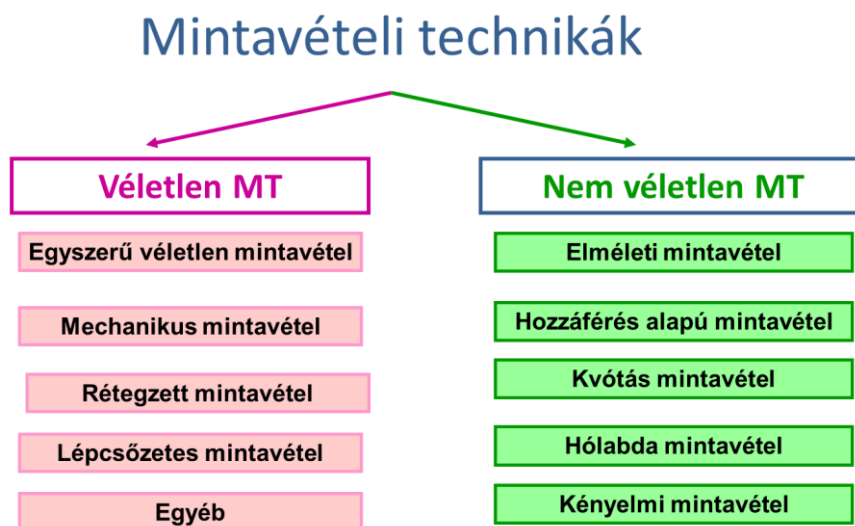
### 5. ábra A mintavétel folyamata



Forrás: Malhotra-Simon (2008)

Két alapvető mintavételi technikát különböztetünk meg: véletlen mintavétel és nem véletlen mintavétel (lásd. 6. ábra).

### 6. ábra Mintavételi technikák



Forrás: Malhotra-Simon (2008)

**Nem véletlen mintavétel** – Malhotra úgy határozza meg a nem véletlen mintavételi technikákat, mely során a mintába kerülő elemek kiválasztása inkább a kutató személyes megítélésén alapszik, nem a mintaelemek véletlen kiválasztásán. A kutató ezáltal önhatalmúlag, valamilyen meggyőződése alapján döntheti el a kutatási terv összeállításakor, hogy mely vizsgálati elemek kerüljenek a mintába.

A nem véletlen mintavétel alapján létrejött minták adhatnak jó becslést a sokasági jellemzőkkel kapcsolatban, de a minta eredményeire vonatkozó pontosságról nem tesznek lehetővé objektív értékelést. A kapott becslések statisztikailag nem általánosíthatók a teljes sokaságra (célcsoportra, populációra), mivel egyik vizsgálati elem (pl. egyén, háztartás) esetén sem tudjuk meghatározni azt, hogy milyen valószínűséggel kerültek a mintába (Malhotra-Simon, 2008). Ha kvantitatív kutatás során alkalmazunk nem véletlen mintavételi technikát a kutatás korlátai között meg kell említeni a mintavételi technikából adódó korlátokat (pl. korlátozott általánosíthatóság, pontosságra vonatkozó becslés korlátai). Négy ismert nem véletlen

mintavételi technikát ismertetünk: önkényes mintavétel, elbírálásos mintavétel, hólabda mintavétel, kvótás mintavétel.

1. **Önkényes mintavétel** - olyan nem véletlen mintavétel, amely megpróbál a kényelmesen elérhető elemekből egy mintát nyerni (pszichológiában kényelmi mintavételként is ismert). A mintavételi egységek kiválasztása elsősorban a kérdezőre hárul, tipikusan ilyen megkérdés az utcai, vagy bevásárlóhelyi megkérdések, hallgatói megkérdések.
2. **Elbírálásos (szakértői) mintavétel** - olyan nem véletlen mintavételi technika, ahol a vizsgált sokaság elemeit a kutató saját belátása alapján választja ki. A kutatások korai szakaszában hasznos lehet, amikor a kutatót a probléma feltárásában, megismerésében segítheti. Ugyanakkor nem javasolt, sőt kifejezetten félrevezető lehet leíró vagy ok-okozati viszonyok vizsgálatakor, ha mintavételi technika gyengéit figyelmen kívül hagyjuk.
3. **Kvótás mintavétel** – Nem véletlen mintavételi technika, két szakaszból áll, korlátozottan önkényes mintavételnek tekintjük. Az első szakaszban a kutató felállítja a sokaság kontrollkategorióit, azaz a kvótákat. A második szakaszban a mintaelemeket önkényesen vagy elbírálásos alapon választják ki. A kvótás mintavétel alapján kiválasztott minta nem reprezentatív a kvótaszempontok szerint, csak az adott kvóta szerinti megoszlásban szerepelnek benne a különböző alminták. A kvótás mintavétel lehet egy jó kompromisszum számos olyan esetben, amikor nincs lehetőség véletlen mintavétel alkalmazására kvantitatív kutatás során, fontos viszont tudatosítani, hogy nem reprezentatív az így kapott minta.
4. **Hólabda mintavétel** – Nem véletlen mintavételi technika, ahol a válaszadók kiinduló csoportját (ha lehet véletlenszerűen) választják ki. A többi válaszadó a kiinduló csoport által javasoltakból, vagy az általuk adott információk alapján kerül kiválasztásra. A folyamat ismétlődhet, azaz a javasolt alanyok segítségével újabb megkérdettekhez juthatunk el. Tipikusan ilyen mintavételnek számítanak azok a hallgatói kérdőívek, amelyeket a hallgatók az ismerőseik között, vagy egy adott közösségben, fórumon osztanak meg, és arra kérik az alanyokat, hogy azok a kitöltés után küldjék tovább a kérdőívet az ismerőseiknek. Az üzleti gyakorlatban gyakran speciális, nehezen azonosítható célcsoportok, szegmensek elérésére használják.
5. **Hozzáférés alapú mintavétel** – Nem véletlen mintavételi technika, ahol a mintavételt az dönti el, hogy a kutatónak milyen csoporthoz, intézményhez, helyszínhez van lehetősége hozzáférni (Szokolszky, 2006).

**Véletlen (valószínűségi) mintavétel** – mintavételi eljárás, amely során az alapsokaság valamennyi eleme ismert (nem szükségszerűen azonos) valószínűséggel kerülhet a mintába.

Malhotra- Simon (2008) kiemeli, hogy véletlen mintavétel esetén képesek vagyunk arra, hogy egy adott mintanagysághoz tartozó összes lehetséges mintát meghatározzuk, mint ahogy az egyes minták kiválasztásának valószínűségét is. Nem kell minden mintának azonos kiválasztási valószínűséggel rendelkeznie, de képesnek kell lennünk arra, hogy egy adott mintanagysághoz tartozó bármely minta kiválasztási valószínűségét meghatározzuk. A leggyakrabban alkalmazott véletlen mintavételi technikák az egyszerű véletlen mintavétel, a szisztematikus mintavétel, a rétegzett mintavétel és a lépcsőzetes (csoportos) mintavétel.

1. **Egyszerű véletlen mintavétel** – ahol a sokaság valamennyi eleme ismert és azonos valószínűséggel kerülhet a mintába. Minden egyes elemet a többitől függetlenül egy véletlen eljárással választják ki egy mintavételi keretből.
2. **Szisztematikus (mechanikus) mintavétel** – ahol a mintát oly módon kapják, hogy véletlenszerűen kijelölnek egy kiindulópontot a mintavételi keretben, és ezt követően minden *i*-edik elemet kiválasztják
3. **Rétegzett mintavétel** – A rétegzett mintavétel kétlépcsős folyamat, amelyben a sokaságot részsokaságokra, más néven rétegekre osztják, majd minden egyes rétegből véletlen eljárással választják ki a mintaelemeket.  
A mintavételt két lépésben hajtják végre:
  - Először kiválasztják a rétegeket, amelyekben minden elem csak egyetlen réteg eleme lehet.
  - Minden rétegből véletlen eljárással kiválasztják a mintaelemeket.
 Megkülönböztetünk arányosan és nem arányosan rétegzett mintavételt. Az **arányosan rétegzett mintavétel** esetében az egyes rétegekből kiválasztott minta nagysága arányos az adott rétegnek a teljes sokasághoz viszonyított nagyságával. A **nem arányosan rétegzett mintavétel** során a relatíve „kis arányú” rétegek nagyobb súllyal szerepelnek a mintában, mint azt a részarányuk biztosítaná. Pl. azokból a rétegekből, ahol nagyobb a szórás, több elemet veszünk.
4. **Lépcsőzetes (csoportos) mintavétel** – véletlen minta kétlépcsős eljárás:  
Először a célsokaságot egymást kizáró, de együttesen véve a sokaságot egészében lefedő részsokaságokra bontjuk, majd a csoportokból véletlen mintát veszünk. Megkülönböztetünk egylépcsős és kétlépcsős mintavételt. Az **egylépcsős mintavétel** során a kiválasztott csoport minden eleme bekerül a mintába, míg a **kétlépcsős mintavétel** esetén a kiválasztott csoportokból véletlenszerűen kiválasztunk elemeket.

## A mintanagyság meghatározása

A mintavétel utolsó lépése a **mintanagyság meghatározása**. A minimálisan szükséges mintanagyság meghatározásának négy módját különböztethetjük meg:

(1) **statisztikai megközelítés** – az előre meghatározott pontossági szint, a megbízhatósági intervallum és a standard hiba figyelembevételével. Két típusa van: aránybecslés és átlagbecslés. (Részletekért lásd Veres-Hoffmann-Kozák (2016) vagy Malhotra-Simon (2008).)

(2) **az elemzések, és az alminták elemzéséhez szükséges minimális elemszám alapján** – ebben az esetben abból indulunk ki, hogy hány almintát szeretne a kutató elemezni, és almintánként minimum 50/60 főnek, ideálisan 100 főnek kell egy-egy almintába kerülnie.

*7. ábra Mintanagyság meghatározás az elemzések, és az alminták elemzéséhez szükséges minimális elemszám alapján*

Teltyp Kor	...- 19	20-29	30-49
Budapest	50/60	50/60	50/60
Megyeszékhely	50/60	50/60	50/60

Város	50/60	50/60	50/60
Község	50/60	50/60	50/60

*Forrás: Veres-Hoffmann-Kozák, 2005*

(3) **hasonló / korábbi kutatásokban használt elemszámok** – Amennyibe a kutatásnak van előzménye (például a tracking kutatások), akkor érdemes a korábbi kutatás elemszámát figyelembe venni a döntésnél. Ha nincs ilyen, érdemes hasonló típusú kutatások mintaelemszámát figyelembe venni.

*8. ábra Hasonló / korábbi kutatásokban használt elemszámok*

Tipikus mintaelemszámok*				
Alminták száma	személy vagy háztartás		B2B, intézmény	
	Országos	regionális speciális vagy	Országos	regionális vagy speciális
Nincs vagy kevés	1000-1500	200-500	200-500	50-200
Átlagos	1500-2500	500-1000	500-1000	200-500
Sok	2500+	1000+	1000+	500+

*Forrás: Churchill - Brown: Basic Marketing Research*

(4) **a kutatáshoz rendelkezésre álló erőforrások** - A kutatásra rendelkezésre álló összeg sokszor jelent korlátot az ideális mintanagyság megvalósításában. Ilyen esetekben a minta nagyságának, az alminták számának, a kérdőív hosszának, a megkérdezés módjának megválasztásával lehet kompromisszumos megoldást találni. Például kevesebb célcsoport elemzése kisebb mintát igényel, így a költségek alacsonyabbak lehetnek. A rövidebb kérdőív csökkenti a költségeket. Ugyanakkor óvatosnak kell lenni az ilyen jellegű költségek csökkentésével, mert a kutatási kérdések megválaszolhatósága romolhat a fent említett kompromisszumok miatt.

## 2. Kvalitatív kutatás

### 2.1. Mélyinterjú, fókuszcsoport, és projektív technikák

Ebben a fejezetben a kvalitatív kutatás sajátosságait, speciális módszereit tárgyaljuk. Egyrészt a szükséges elméleti háttérrel tekintjük át, kitérve a kvalitatív megközelítések mögött meghúzódó elméletekre, módszerekre, másrészt a gyakorlatban való alkalmazáshoz nagyon pragmatikusan azokra a szempontokra, amelyeket kutatóként vagy megrendelőként kvalitatív kutatás elvégzése előtt mérlegelni kell. A fejezet első részében a kvalitatív megközelítés sajátosságait összegezzük, részletesen vizsgáljuk mélyinterjút, és a fókuszcsoportos vizsgálatot, végül a projektív technikákra térünk ki. A fejezet második felében speciális módszertanokat tekintünk át, mint például a narratív interjú, vagy az etnográfiai kutatás.

A korábbiakban a primer kutatások két nagy csoportját hasonlítottuk össze, a kvalitatív és a kvantitatív kutatást (lásd 3. ábra). A kvalitatív kutatás célja gyakran valamilyen új információk feltárása, így a feltáró kutatások közé soroljuk. Jellemzően kis mintán történik az adatfelvétel, a kapott eredmények nem számszerűsíthetők.

Gordon-Langmaid (1997) azt emeli ki a kvalitatív kutatás előnyének a kvantitatív kutatással szemben, hogy a megkérdezés nyitott, dinamikus és rugalmasan hozzáalakítható az interjúalanyhoz, lehetővé teszi a mélyre ható megértését a vizsgált jelenségnek, mivel áthatol az észszerűsített vagy felületes válaszokon. A kvalitatív kutatás azokban az esetekben alkalmazható hatékonyan, amikor különböző viselkedésformák, magatartásbeli sajátosságok mozgatórugóit próbálják a kutatók feltárni, az eredmények bővítik a kutatók addig meglévő ismereteit az adott problémáról. A módszer alkalmas lehet már meglévő hipotézisek pontosítására, új hipotézisek megalkotására. Fontos azonban tudatosítani, hogy a kvalitatív kutatás eredményei nem alkalmasak hipotézisek igazolására vagy az eredmények általánosítására a teljes célcsoportra vonatkozóan.

Két nagy csoportra oszthatjuk az alapvető megkérdezéses kvalitatív módszereket: mélyinterjú (egyéni interjú) és fókuszcsoport (csoportos interjú). **A mélyinterjú** elnevezés mellett az egyéni interjú, vagy a félig-strukturált interjú is elterjedt elnevezések, amelyeket elsősorban a szociológiában, illetve pszichológiában használnak. A piackutatás gyakorlatában a mélyinterjú elnevezés honosodott meg.

Malhotra (2008, 192 o.) meghatározása alapján a *mélyinterjú strukturálatlan, közvetlen, személyes interjú, amelyben egy képzett kérdező beszélget egyetlen megkérdezettel, azzal a céllal, hogy feltárja motivációit, nézeteit, attitűdjeit, és érzéseit egy adott kérdés vonatkozásában*. A strukturálatlanság itt a beszélgetés menetére utal, a kérdező ugyanakkor félig strukturált guide alapján készíti az interjút (szemben a narratív interjúval, amely teljesen strukturálatlan). Az interjú hossza tipikusan 1 óra, de a terjedelem 1-3 óra között változhat a problémakörtől függően. A beszélgetést általában diktafonnal rögzítik, az elemzéshez az interjúk (szó szerinti) leiratát használják.

**A fókuszcsoport** félig-strukturált vezérfonal segítségével készített strukturálatlan, közvetlen, személyes interjú, amelyben egy képzett moderátor beszélget a fókuszcsoport résztvevőkkel. Ennek a csoportnak a létszáma változó, 6-12 főig változhat, jellemzően 6-10 fő a témakörtől függően. A fókuszcsoport 2-5 óra hosszú is lehet a típusától függően, jellemzően 2,5-3 óra. A fókuszcsoport helyszíne többnyire egy detektívtükörrel felszerelt stúdió (fókuszlabor), ahol a tükör mögül a megrendelő élően nyomon követheti a fókuszcsoport menetét. A beszélgetést általában videóra rögzítik, amelyről később szó szerinti átírat készül.

## 9. ábra A mélyinterjú és a fókuszcsoport jellemzői

	Mélyinterjú	Fókuszcsoport
<b>Csoport nagyság</b>	Egy-egy (one-on-one)	6-12 (jellemzően 8-10 fő)
<b>Csoport összetétele</b>	-	homogén; előlegesen szűrt
<b>Fizikai körülmények</b>	Nyugodt, informális	Nyugodt, informális
<b>Időtartam</b>	1-3 óra (jellemzően 1 óra)	1-4 óra (jellemzően 1,5-2 óra)
<b>Felvétel</b>	Audio (diktafon)	Video (csak ritkán audio)
<b>Interjú készítő</b>	Jó megfigyelő, kapcsolatteremtő és kommunikációs készségek	Képzett moderátor Jó megfigyelő, kapcsolatteremtő és kommunikációs készségek

Forrás: Malhotra, 2008

A két módszernek több változata van, amelyek erre a két alaptípusra vezethetők vissza (Gordon-Langmaid, 1997): az egyéni mélyinterjú egyik speciális esete a páros vagy háromszög interjú, amelyet olyan kutatási kérdések esetében érdemes figyelembe venni, ahol nem egyéni, hanem csoportos (háztartás, házaspár, szülők) döntéshozatal jellemző. A mélyinterjú egy másik speciális esete a szakértői interjú, amely során nem egy fogyasztóval, hanem a téma/terület egy adott szakértőjével készül interjú. A csoportos interjúk esetében is több változatot különböztethetünk meg: kiscsoportos interjú vagy a kreatív csoport. A kiscsoportos interjú jellemzően 4-5 fő részvételével készül, egy téma koncentráltabb vizsgálatára alkalmas. Bizalmas vagy személyes jellegű témák, életpályára vonatkozó információk esetében célszerű alkalmazni ezt a megoldást (Gordon-Langmaid, 1997). A kreatív csoport hossza akár 4-5 óra is lehet, jellemzően 5-6 fő részvételével valósul meg, ahol a jelen lévőknek valamilyen kreatív feladatot kell csoportként megoldaniuk (szerepjáték, kollázs készítés, egyéb feladatok).

## Mélyinterjú

### Mélyinterjú guide készítése

Hague et. al. (2016) négy szakaszra bontja a mélyinterjú guide tipikus felépítését:

- **Bemutakozás** – A bemutatkozás során a kérdező bemutatkozik, elmondja a kutatás célját általánosan. Ezek után kitér arra, hogy nincsenek jó vagy rossz válaszok, csak az alanyok véleményére kíváncsi a kutatás során. Az adatok feldolgozása anonim módon történik. Szokás elmondani, hogy körülbelül milyen hosszú lesz az interjú.
- **Bemelegítés** – A bemelegítés során az alany bemutatkozása után a témakör általános felvezetésével, gyakran spontán válaszadást segítő kérdésekkel (pl. szóasszociációval) kezdődhet. A bevezető célja a kérdező és az interjúalany közötti rapport megteremtése, a kooperáció elősegítése.
- **Az interjú fő része** – A fő rész tartalmazza a kutatás fő kérdéseit, jellemzően témakörökre bontva. Veres-Hoffmann-Kozák (2016) 4 általános alapelveket fogalmaz meg az interjú guide készítéséhez: az általános témáktól haladunk a konkrét információk (pl. márkákra vonatkozó ismeretek) felé; a tényektől a vélemények felé, a személytelentől a személyes felé, végül a racionálistól az emocionális felé. A kérdéses során nyitott kérdéseket, projektív

technikákat használunk, érdeemes lehet szituációkon, tapasztalatokon keresztül kontextusában vizsgálni a kutatási kérdéseket.

- Köszönetnyilvánítás és lezárás – Az interjú végén célszerű megkérdezni az alanyt, van-e esetleg még valami, amit a témához hozzáfűzne. A válasza után meg kell köszönni az interjút és elbúcsúzni az alanytól.

A guide-ot érdemes tesztelni (pilot, vagy próbakérdés) mielőtt elkezdődik a terepmunka. Számos hiba kiszűrhető a tesztelés során, ilyenek lehetnek a félreértett, nem pontosan értett kérdések, akár kimaradt témakörök. Ideális esetben a tesztelés során derülnek ki a guide hibái, és nem később az interjúk során (vagy az elemzés során).

## **Fókuszcsoporth**

A korábbi fejezetben bemutatott fókuszcsoporth olyan kvalitatív technika, amelyet úgy határozunk meg, mint egy félig-strukturált vezérfonal segítségével készített strukturálatlan, közvetlen, személyes interjú, amelyben egy képzett moderátor beszélget a fókuszcsoporth résztvevőkkel. A fókuszcsoporth a marketingkutatás gyakorlatában a piackutató cégek által széles körben alkalmazott technika, ezért részletesen is ismertetjük fontosabb módszertani jellemzőit.

A fókuszcsoporth meghatározó szereplője a moderátor, az a személy, aki a csoportos interjút vezeti. A piackutató cégeknél ezt a szerepkört gyakran magasan képzett, kvalitatív kutatásban jártas, pszichológus vagy szociológus végzettségű munkatársak látják el (Veres-Hoffmann-Kozák, 2016).

### **A moderátor szerepe és feladata**

A fókuszcsoporth során a moderátor feladata a csoport kezelése, és annak biztosítása, hogy a kutatási kérdésekre választ kapjon a beszélgetés során. Síklaki (2006) kiemeli, hogy a gyakorlatban nem mindig egyszerű eldönteni, hogy ki a legmegfelelőbb egy-egy csoport vezetésére. A moderátort úgy kell megválasztani, hogy a személye (és/vagy külső megjelenése is) illeszkedjen a csoporttagok összetételéhez és a kutatási kérdéshez. A moderátor feladata, hogy nyugodt, oldott légkört teremtsen a beszélgetés során. Fontos, hogy rá tudjon hangolódni a csoportra, és a résztvevők érezzék, hogy a moderátort valóban érdekli a véleményük. Ahogy a mélyinterjú készítésénél is, a fókuszcsoporth során a moderátornak is kerülnie kell, hogy véleményt formáljon, a résztvevők megszólalásait minősítse, értékelje, vagy kiigazítsa. A beszélgetés során igyekeznie kell úgy alakítani a beszélgetést, mintha az spontán alakulna a résztvevők hozzászólásai alapján, de közben figyelnie kell, hogy mindenki szóhoz jusson, ellensúlyoznia kell a csoportbefolyást. A kutatási cél alapján a moderátor törekedhet arra, hogy konszenzusra jusson a csoport egy kérdés tekintetében, vagy a vélemények lehető legszélesebb skáláját tárja fel (Vicsek, 2006).

A fókuszcsoporth egyik fontos jellemzője, hogy a csoporttagok között interakció jön létre, hatnak egymásra a beszélgetés során. Ez egy fontos különbség a mélyinterjúval összehasonlítva, ahol ilyen csoporttagok közötti interakció nem jön létre. Az interakció kapcsán beszélhetünk a csoportszerepekről, a csoportdinamikáról. A csoporton belüli szerepek ismerete segít a moderátornak felismerni a különböző típusú résztvevőket, és kezelni a tipikusan ezekből a szerepekből adódó helyzeteket. A csoportdinamika a fókuszcsoporth kezdetétől a végéig változik, az egyes szakaszokban a csoport viselkedése eltér, ezért fontos felismerni ezeket a szakaszokat és ennek alapján irányítani a beszélgetést.

## **Projektív technikák**

A fókuszcsoporthoz és mélyinterjú során közvetlen kérdések segítségével tárjuk fel az alanyok véleményét, motivációit egy adott témakörben. Bizonyos esetekben nagyon hasznos lehet projektív technikák alkalmazása, amelyek segítenek megérteni az interjúalanyok belső nézőpontját (Gordon-Lainmaid, 1988). Malhotra úgy határozza meg a projektív technikákat, mint „*strukturálatlan és közvetett megkérdezési forma, amely a válaszadót arra ösztönzi, hogy kifejezze egy adott témával kapcsolatos motivációit, nézeteit, attitűdjét vagy érzéseit*”. (Malhotra-Simon, 2008, 197.o). Közvetett, mert nem konkrétan kérdez rá a válaszadó véleményére, hanem közvetetten, a válaszadó számára nem teljesen egyértelmű helyzetben kell állást foglalnia. Gordon-Lainmaid (1988) úgy fogalmaz, hogy a projekció „*az a törekvés, hogy olyan tulajdonságokkal vagy jelentésekkel ruházzunk fel tárgyakat vagy eseményeket, amelyeket tudattalan vágyainkból, kíváncsiságunkból, vagy érzéseinkből származtatunk*.” (Gordon-Lainmaid, 1988, 124.o.) Négy nagy csoportját különböztetjük meg a marketingkutatókban leggyakrabban használt projektív technikáknak: asszociáció, kiegészítő technikák, konstrukció és kifejezési technikák.

**Asszociáció** – az alany egy ingerrel (többnyire szóval) szembesül, amire az első eszébe jutó gondolattal reagál. Ilyen asszociációs technika lehet a szóasszociáció, a megszemélyesítés.

1. **Szóasszociáció** – az egyik leggyakrabban alkalmazott technika, egy adott téma bevezetése esetén működik jól. Az interjúalany egy szót hall vagy szavakból álló listát kap, és azt kell elmondania, hogy mi jut elsőként eszébe az adott szóról. Pszichológiában jellemzően a gondolkodási folyamatok feltárási eszközének tekintették, a híres Rorschach-tintafoltteszt az egyik legismertebb alkalmazása (Gordon-Lainmaid, 1988).

**Például:** Mélyinterjú során a témakört bevezető kérdésként:

„*Kérem, mondja el, mi jut eszébe arról a szóról, hogy joghurt?*”

Fókuszcsoporthoz inkább arra kérjük a résztvevőket, hogy írják le, ami először az eszükbe jut:

„*Kérem, írja le az első szót, ami eszébe jut, ha azt mondom, hogy joghurt!*”

2. **Megszemélyesítés** – a technika két tipikus alkalmazása terjedt el a gyakorlatban: a márka / termék személyként való megszemélyesítése és a termék/ márka megszemélyesítése valamilyen más stimulus segítségével (például állat, növény, építészeti stílus, festmény). A megszemélyesítési technika a márka képének, imázsának a feltáráására lehet alkalmas.

Az első esetben a márka megszemélyesítésére egy személy tulajdonságain keresztül kerül sor. Az alanyt arra kérjük, hogy képzelje el az adott márkát személyként, és írja le, milyen személy lenne az. A személy leírásakor sokszor sztereotípiákat használnak a válaszadók: pl. titkárnő. Ilyenkor fontos rákérdezni, hogy milyen ez a titkárnő (pl. pontos, szorgalmas, vagy éppen irodakukac – lásd Veres-Hoffmann-Kozák (2016).)

A második esetben a megszemélyesítés során egy stimulust kell az adott márka mellé rendelni. Ez lehet állat, növény, autómárka. Piackutató ügynökségek erre a célra gyakran saját fejlesztésű, validált, sztereotizált képsorokkal dolgoznak (festmény, építészeti stílus). Ezeket nem ajánljuk a hallgatónak a saját munkájuk során használni, mert ezeknek az eszközöknek a fejlesztése és validálása hosszú időt és sok tapasztalatot igényel. A megszemélyesítési technika alkalmazásakor a beszélgetés során a válaszadó számára megmutatjuk a stimulusokat, például állatok képeit (lehetőleg sokkal többet, mint a vizsgált márkák száma, hogy legyen miből választani). Az alanyt ezeket a stimulusokat kell a vizsgált márkához rendelni, és jellemezni. Arra kell figyelnie a kérdezőnek, hogy nem az a fontos, hogy milyen stimulust (állatot) rendel például a válaszadó egy márkához, hanem hogy milyennek látja azt a stimulust (az állatot). Ugyanazt a stimulust másképp láthatnak és jellemezhetnek az egyes alanyok.

**Kiegészítő technika** – olyan projektív technikák csoportja, amely során az alanyok egy befejezetlen helyzet mutat a kérdező vagy moderátor és neki azt ki kell kiegészíteni.

1. **Mondatkiegészítés** – az alanyok egy befejezetlen mondatot kell kiegészítenie, befejeznie. Általában arra kéri a kérdező az alanyokat, hogy az első eszükbe jutó befejezést mondják el.

„Számomra az ideális joghurt ....”

„Aki a XY-nál vásárolt, az olyan, aki....”

2. **Mapping** – az alanyoknak képeket, márkákat, tárgyakat mutatunk, azokat kell csoportokba rendezni, majd elmondani a rendezés hátterét. A módszer segít feltérképezni azt a szempontrendszert, ami alapján a fogyasztók a márkákat osztályozzák. Két típusa ismert a spontán és a természetes (Veres, Hoffmann, Kozák, 2016). A természetes mapping esetében arra kéri a válaszadókat, hogy két csoportba osszák a márkákat, majd megkérdezik a csoportosítás szempontját. Majd újabb csoportok létrehozására kéri őket a két csoport kettébontásával, és így tovább addig, amíg ketté lehet bontani a csoportokat. A spontán mapping hasonlóan működik, de kettő helyett annyi csoportot hoznak létre az alanyok, ahányat szeretnének, sem a csoportok száma, sem a fajtája nincs korlátozva.
3. **Kelly's triads** – Az alany kiválaszt 3 stimulust (pl. márkát), a kérdező kiemelt egyet, megkérdezi, mi a közös kettő maradékban, mi különbözteti meg kiemelt stimulustól (márkától). Majd újabb csoportosítást végzünk rotálva a két közös és egy kiemelt márkát. Ez a módszer segít feltárni, hogy mi a márkák egyedi tulajdonsága, mi az, amiben hasonló az alany szerint a konkurenssekkel.
4. **Gondolatbuborék** (rejtett válasz) – A kérdező mutat egy képet egy adott szituációval, ahol az egyik szereplőnek egy gondolatbuborék van a feje felett, és az alanyok azt kell elmondania, hogy mit gondolna, mondana a képen szereplő egyén az adott szituációban.

**Konstrukció** – olyan projektív technika, amely során a válaszadónak a választ egy történetet kell alkotnia, párbeszéd, vagy leírás formájában. Az egyik legismertebb pszichológiai teszt a Murray-féle tematikus appercepciót teszt (TAT), amely húsz kártyát tartalmaz, melyben 19 kártyán elmosódott fekete-fehér képek szerepelnek, a huszadik egy üres kártya. Az alanyok minden kártya esetében történetet kell konstruálni arról, hogy mi történik a képen, mik voltak az ábrázolt helyzet előzményei, hogyan alakultak a jövőben. Az üres kártyánál a képet is az alanyok kellett elképzelnie (Gordon-Lainmaid, 1988). Piackutatásban két típus terjedt el leginkább: a kép-válasz technika és a képregényteszt.

- **Kép-válasz technika** – a TAT teszt alapkonceptiójára épül, a válaszadónak egy képet mutatnak, és arra kéri mondjon egy jellemző történetet róla.
- **Képregényteszt** – az interjú során képregényfigurákat használnak egy szituáció jellemzésére, az interjúalany feladata, hogy megmondja, a képregényben szereplő egyik személy mit válaszolna a másik szereplő megjegyzésére.

**Kifejezési technikák** – az interjúalanyokat egy verbális vagy vizuális stimulussal szembesítik, és arra kéri őket, hogy egy másik ember érzéseit kapcsolják a helyzethez. Két változata a legelterjedtebb: a szerepjáték és a harmadik-személy technika (Malhotra-Simon, 2008). A technikát piackutatásban arra használják, hogy az alanyok könnyebben kifejezzék egy témával kapcsolatosan az érzelmeiket, attitűdjüket (Gordon-Lainmaid, 1988).

- **Szerepjáték** – Az alanyt arra kéri, hogy egy adott szerepet eljátsszon, valaki más viselkedését mutassa be. Ilyen például a márká eljátszása, vagy a márká tipikus felhasználójának az eljátszása.

- **Harmadik-személy technika** – A válaszadót arra kéri, hogy egy adott helyzet kapcsán mondják el egy harmadik ember véleményét, attitűdjét az adott helyzethez.

Összefoglalva a projektív technikák a kvalitatív kutatások során segítenek mélyebben megérteni az alanyok véleményét, érzéseit attitűdjeit egy adott témakör kapcsán. Fontos, hogy a kutatási kérdéshez kapcsolódóan kell megválasztani az alkalmazni kívánt technikát.

## 2.2 Egyéb kvalitatív technikák

Az alapvető kvalitatív kutatási módszerek mellett a kutatás célja alapján megkülönböztetjük a kvalitatív technikák négy csoportját (Horváth-Mitev, 2015):

- **Elméletalkotó** technika, amely során a kutató az adatokból építkezve új elméletet kíván létrehozni. A grounded theory módszeren keresztül mutatjuk be ezt a technikát.
- **Dokumentáló** technika, amely során a kutatás alanyai spontán cselekvők, a kutató alapvetően megfigyel és rögzíti az eseményeket, valamint a rendelkezésére álló információk alapján elemez. Ide tartozik például az esettanulmány, a netnográfia és a videográfia.
- **Elbeszélő** technika során a kutatás alanyai elmesélik történetüket (például életük egy adott eseményét), amelyeket előhívhatnak kérdések, fotók. A narratív interjúk, az értelmező fotóinterjúk, a kutatói önmegfigyelés ilyen technika.
- **Kreativitást igénylő** technika alkalmazása során a kutatók olyan feladat elé állítják a kutatás alanyait, amely során a megadott instrukciók alapján valami újat kell alkotniuk. Ez lehet képi vagy szöveges alkotás, akár ezek kombinációi. A már korábban tárgyalt projektív technikák, vagy a kollázstechnika tartozik ide.

### Grounded theory (megalapozott elmélet)

A grounded theory, amely magyarul alapozott elmélet, megalapozott elmélet néven is ismert, Glaser és Strauss (1967) nevéhez köthető. A szerzőpáros megkérdőjelezte az elmélet és kutatás önkényes elkülönítését, azt a korábban meghonosodott nézetet, hogy a kvalitatív kutatás csak a kvantitatív kutatás előkészítő módszerként állja meg a helyét és hogy a kvalitatív kutatás nem lehet alkalmas új elméletek megalkotására. A kutatás célja az elméletalkotás kvalitatív módszerek alkalmazásával. A kutató már a kutatás elején terepmunkát végez, megkezdni az adatgyűjtés folyamatát.

A grounded theory kutatás folyamata (Horváth-Mitev, 2015):

1. Elmerülés az adatokban
2. Elméleti mintavétel (elméleti telítődésig)
3. Állandó összehasonlítás (emberek, eltérő időpontok, esetek)
4. Feljegyzések, memók írása
5. Többlépcsős kódolási feladat
6. Elméleti telítődés elérése
7. Az elmélet teljessé tétele
8. Eredmények prezentálása

A grounded theory egyik fontos jellemzője az adatok gyűjtése az ún. elméleti telítődésig. Ez arra utal, hogy a kutatónak addig kell újabb és újabb interjúkat készíteni, amíg már nem jelenik meg az adatokban újabb mintázat, szempont, vagyis az újabb kutatás hozzáadott értéke a meglévő eredményekhez már jelentéktelen. Ez azt jelenti, hogy a kutatás addig folyamatosan zajlik, amíg ez az elméleti telítődés be nem következik, a kutató az új információk fényében változtatja a kutatás kérdéseit, a kódstruktúrát.

Az üzleti gyakorlatban ez a legnehezebben megvalósítható része a grounded theory módszernek. A kutatónak jellemzően már az ajánlati fázisban előre meg kell adnia az interjúk / fókuszcsoportok számát. ez a módszertan alapvetése miatt nem lehetséges. Ugyanakkor a

módszer alapgondolata - mely szerint az empirikus adatokból kiindulva érdemes az abban rejlő szabályszerűségeket, mintázatokot feltárni, és nem a már meglévő elméleti kategóriákhoz mereven ragaszkodva végezni az elemzést - meghatározó a kvalitatív kutatási módszerek szempontjából.

## **Etnográfiai kutatás**

Az etnográfia (néprajz) módszere az antropológia és szociológia területén honosodott meg, piackutatási alkalmazása az elmúlt években került előtérbe. A 20. század első felében más népek, tipikusan bennszülött törzsek – például ausztrál őslakosok, amazóniai törzsek - résztvevő megfigyelésével alakult ki. A résztvevő megfigyelés során a kutató tartósan együtt él a megfigyelt közösséggel, alkalmazkodva azok életéhez, szokásaikhoz. Később elterjedt az ún. „városi etnográfia”, amely során a városi szubkultúrák, jellemzően a társadalom peremén élőket (pl. gettók, marihuánahasználók csoportjait) vizsgálták a kutatók (Szokolszky, 2006).

Az etnográfiai kutatás során a kutató több módszert is alkalmazhat a terepmunka során, például a naplővezetést, résztvevő megfigyelést és interjúkat (Szokolszky, 2006). A módszer előnye, hogy az alanyokat természetes közegükben figyelik meg. A kutatás eredménye az adott csoportok hitelesen bemutatásán, szokásaik, hagyományaik részletes bemutatásán alapul. Az etnográfiai kutatást akkor célszerű alkalmazni, ha csak néhány kérdésre szeretnénk választ kapni, ha fontos, hogy életszerű környezetben vizsgáljuk egy jelenséget. A módszer hasznos kiindulópont lehet más kvalitatív kutatások (mélyinterjú, fókuszcsoport) előkészítéséhez.

A marketingkutatásban az etnográfiai megfigyelés számos területen alkalmazott, helyenként piacorientált etnográfia névvel illetik (Nógrády-Szabó, 2017). Nógrády-Szabó (2017) öt típusát sorolja fel a leggyakrabban alkalmazott etnográfiai témaköröknek: otthoni megfigyelés és interjú, kortárs csoport party, shadowing, elkísért vásárlás, shopinsight recoding.

Az otthoni megfigyelés és interjú során a megfigyelés keretében a kutatásban résztvevőt az otthonában (valós környezetében) figyelik meg a vizsgált termék használata közben. A kortárs csoport party esetében fiatalok (vagy adott szubkultúrához, csoporthoz tartozók) közös tevékenységét követik nyomon a kutatók. A shadowing során a megfigyelő személy némán követi az alanyt otthontól távoli helyszínekre (pl. iskolába, munkába, szórakozóhelyre), és megfigyelik az adott helyszíneken a tipikus viselkedési mintákat. Az elkísért vásárlás és a shopinsight recoding a vásárlási szokások feltárására alkalmas.

Az etnográfiai kutatások másik tipikus alkalmazása az akadémiai marketingkutatásban speciális célcsoportok, például fogyasztáson alapuló szubkultúrák, fogyasztási „törzsek” (tribes) szokásainak feltárása (érdekes tanulmány Schouten-Alexander (1995) kutatása a Harley Davidson motoros szubkultúra szokásairól). A megfigyelést gyakran interjú egészíti ki.

Az üzleti gyakorlatban használt etnográfiai kutatás terepmunkája akár 4-5 óra is lehet, a kutatás során video is készülhet a folyamatról (Nógrády-Szabó, 2017).

## **Netnográfia**

Kozinets (2002) úgy határozta meg a netnográfia fogalmát, hogy az az online közösségek körében megvalósított etnográfiai kutatás. A netnográfia gyorsabb, olcsóbb és egyszerűbben kivitelezhető, mint a klasszikus etnográfiai kutatás.

A netnográfia jelentősége az online közösségek elterjedésével, az online vásárlási döntési folyamat jelentőségének megnövekedésével került előtérbe. Az online fórumokon, a vállalati weboldalakon megjelenő vevői kommentek megjelenése új lehetőséget jelent a vállalatok számára a vevői igények, vélemények feltárásában. Az információáramlás folyamata megváltozott, a vevők már nem csak a vállalatoktól által közvetített információkat látják egy

adott termék vásárlása előtt, de elolvashatják más vevők tapasztalatait is, sőt, ők is elmondhatják véleményüket egy termék kapcsán más vevőknek, vagy visszajelezhetnek a vállalatnak. A vásárlási döntési folyamat során nem csak a termékjellemzők, hanem a vevői visszajelzések is befolyásolhatják a végső döntést. Ezért a vállalatok számára kulcsfontosságú az online fórumokon, webshopokban megjelenő vevői tapasztalatok, vélemények megismerése és strukturált, objektív elemzése.

A netnográfia publikusan elérhető online források (pl. blogok, fórumok, kommentek) információit használja online közösségek igényeinek, döntést befolyásoló szempontjainak és a termékkel kapcsolatos tapasztalatainak a megértésére. Kozinets (2002) öt lépést határoz meg a netnográfiai kutatás folyamataként: előkészítés (entree), adatgyűjtés és elemzés, megbízható interpretáció, etikus kutatás, tagok általi visszaellenőrzés.

1. Előkészítés - Kozinets (2002) szerint a kutatónak két fontos döntést kell meghoznia a kutatás kezdetén: először pontosan meghatározni a kutatási kérdést, majd meghatározni azokat az online fórumokat, amelyeket be kell vonnia a vizsgálatba. A releváns források feltárásához a keresők (keresőmotorok, search engines) használata elengedhetetlen. Ezután érdemes értékelni a lehetséges forrásokat. Kozinets (2002) úgy véli, azokat érdemes leginkább kiválasztani, amelyek leginkább köthetők a kutatási kérdéshez, amelyeken több bejegyzés van, több eltérő hozzászólótól, részletesebb hozzászólások jellemzők, és nagyobb interakció van a tagok között. Ehhez a kutatónak a lehető legjobban meg kell ismernie a kutatási kérdéshez kapcsolódó fórumokat, csoportokat, oldalakat.
2. Adatgyűjtés és elemzés – Az online források kiválasztása után a következő lépés az adatok összegyűjtése. Ez gyakran manuálisan, az adott oldalról kimásolt tartalmak összegyűjtését és rendszerezését jelenti. A kvalitatív adatelemző szoftveres segíthetik a kutató munkáját az adatok elmentésében és rendszerezésében, az elemzést és értelmezést minden esetben a kutatónak kell elvégeznie (Bartl, Hüek, Ruppert, 2009).
3. Hiteles interpretáció elkészítése – A netnográfiai kutatásokban, hasonlóan más kvalitatív kutatásokhoz, az észszerűség, a hitelesség jelenik meg a kvantitatív kutatásokban elvárt érvényesség analógiájaként (Wallendorf, Belk, 1989). A netnográfiai kutatás során az alany (kommentelő) személye nem ismert, az online térben való megjelenése, stílusa sokszor egészen más, mint ahogy egy személyes találkozás során viselkedne. Kozinets (2002) ezért Mead (1938) megközelítését javasolja ennek a problémának a feloldására: nem a személyt, hanem a cselekedetet, a magatartást kell vizsgálat alá venni. Az eredmények hitelességének másik módja a trianguláció, amely során az eredményeket más forrásból (mélyinterjú, fókuszcsoport, kvantitatív adatok, ...) származó adatokkal veti össze a kutató. Fontos tudatosítani, hogy a netnográfia során az online közösségek vizsgálatánál a kutató csupán a közösség közléseit, beszélgetéseit elemzi, nem magát a közösséget. Az eredmények nem általánosíthatóak – ahogy a többi kvalitatív technikánál – a vizsgált online közösségre, vagy célcsoportra.
4. Etikus kutatás – A kutatás során számos etikai kérdés merül fel. Sokan úgy vélik, az etnográfiai kutatás, olyan, mint a „kukkolás” (lurking), a kutató megleszi a közösség tagjait, és ez kutatásetikai kérdéseket vet fel. Ahogy más kvalitatív kutatásoknál, itt is fontos az alanyok anonimitásának megőrzése. Ugyanakkor az interjúk során az alanyok beleegyeznek a kutatásban való részvételbe, ez érvényesül az etnográfiai kutatások esetében is, míg a netnográfiai kutatásoknál ez nem valósulhat meg automatikusan. Egy-egy idézet kapcsán az eredeti alany az anonimitás ellenére a szöveg alapján beazonosítható lehet, így fontos lehet azoknak az alanyoknak a beleegyezését kérni, akiket a publikációban idézni szeretnénk. Ha nem járulnak hozzá a publikáláshoz, ki kell hagyni az idézetet és másikat keresni (Kozinets, 2002). A felhasznált tartalmak jogi szabályozását is figyelembe kell venni a netnográfiai kutatások során. Üzleti kutatás esetében a kutató / kutatócég/

megrendelő felelőssége az oldal működtetőjétől engedélyt kérni. Tudományos célra a blogok, fórumok idézetei visszakövethető módon hivatkozva idézhetőek bizonyos mennyiségben (Dörnyei, Mitev, 2010).

5. A tagok általi visszaellenőrzés – Kozinets (2002) felhívja a figyelmet arra, hogy a kutatás eredményeit érdemes megmutatni a közösség tagjainak, és megkérdezni a véleményüket a publikálás előtt. Ez azért is hasznos, mert a tagok pontosíthatják, kiegészíthetik a leírtakat, így finomhangolható a kutatás eredménye, esetleg új insightokkal egészülhet ki. A fent említett etikai fenntartások is csökkenthetők ezáltal, illetve segíthet kapcsolatot kialakítani a közösség és a kutató között.

## Az esettanulmány

Az esettanulmányt esemény, probléma, jelenség leírására használják egy vagy néhány eset és annak kontextusa részletekbe menő feldolgozásával. A kutatás célja egy esemény, jelenség mély alapos megértése, holisztikus leírása és elemzése. Előnye a módszernek, hogy egy valós jelenséget mutat be. A módszer jellemzően korlátozott számú esemény dokumentálására, elemzésére használható. Alkalmas lehet új elméletek megalapozására. Hátránya a módszernek, hogy egy (néhány) eset elemzése nem általánosítható.

Az esettanulmány elkészítésének lépései Horváth – Mitev (2015) alapján:

1. **Kutatási kérdés meghatározása** – Ahogy minden kutatás esetében itt is a kutatási célok meghatározása az első kérdés.
2. **Az esetek kiválasztása** - A kutatónak el kell dönteni, hogy egy vagy több esetet kíván-e elemezni. Ezt mindig a kutatási kérdés, a rendelkezésre álló esetek száma dönti el. Fontos a kutatás szempontjából hasznos esetekre koncentrálni.
3. **Az adatgyűjtés és elemzési technikák kiválasztása** – Az esettanulmány technika alkalmazásának előnye, hogy az adatgyűjtés során a kutató többféle adatgyűjtési technikát alkalmazhat, kvalitatív és kvantitatív módszereket ötvözve (pl. mélyinterjú, megfigyelés, különböző vállalaton belüli dokumentációk, archívumok, feljegyzések). A trianguláció – az eredmények alátámasztása különböző forrásokból) meghatározó az esettanulmány hitelessége szempontjából.
4. **Adatgyűjtés előkészítése és kutatói reflexió** – az adatgyűjtés során a kutatónak törekednie kell a szubjektivitás elkerülésére a források kiválasztása során. Ha nem ő gyűjti össze az adatokat, akkor még inkább elengedhetetlen a források kiválasztása kritériumainak meghatározása.
5. **Adatgyűjtés** – Az adatgyűjtés során dönteni kell a feldolgozni kívánt anyagok mennyiségéről. Ha túl sok adat áll rendelkezésre, akkor a relevancia, információtartalom alapján kell kiválasztani a releváns forrásokat. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy az adatok fellelése nehézkes, kevés információ áll rendelkezésre, ilyenkor kerülnek előtérbe az interjúk, és más primer kutatási technikák az adatok megszerzésére. Az adatgyűjtés befejezésének elméleti szempontból fontos kritériumai a források kimerülése, a kategóriák telítődése, a túltelítettség. Gyakorlatban gyakran idő-és költségvetési korlátok határozhatják meg az adatgyűjtés időtartamát.
6. **Adatok elemzése és interpretálása** hasonló a korábban tárgyalt kvalitatív elemzési technikákhoz. Ha több esetet vizsgálnak az esettanulmány során, meg lehet vizsgálni az eseten belüli szabályszerűségek mellett az esetek közötti hasonlóságokat és eltéréseket is. Az adatok interpretálásában a trianguláció alkalmazása növeli az eredmények hitelességét.
7. **Kutatási beszámoló elkészítése** – A kutatási beszámoló során törekedni kell az átlátható, érthető, az eredményeket logikusan felépítő struktúra létrehozására. Ez időnként nem

egyszerű, mivel a kutatónak a több eltérő forrást, nagy adathalmazt kell összehangolnia az elemzés során.

8. **Minőségi kritériumok meghatározása** – A kutatónak reflektálnia kell az esettanulmány belső és külső érvényességére vonatkozóan. Belső érvényesség a triangulációval növelhető, a külső érvényesség (általánosíthatóság a bemutatott eseteken túl) a szakirodalomhoz való kapcsolódással, más esetek elemzésével növelhető. Az eredmények megbízhatósága a kutatás megismételhetőségére vonatkozik.

### 3. Kvantitatív kutatás <sup>2</sup>

#### 3.1. Kérdőívszerkesztés, mérés és skálaképzés

##### Kérdőívszerkesztés

A kérdőíves megkérdezés az egyik leggyakrabban használt primer kutatási technika, amelyet jellemzően a vizsgálat tárgyára vonatkozó attitűdök, ismeretek, vélemények, elvárások, tapasztalatok megismerése céljából végeznek. Az adott vizsgálat tárgya lehet vállalat, iparág, termék kategória, de akár vevői/munkavállalói csoport is. Elsősorban leíró céllal készül, olyan fogalmak vizsgálatára pl. elégedettség, lojalitás, márkahűség, preferenciák, minőség. Előnye a módszernek, hogy a megfelelően szerkesztett és kitöltött kérdőívek releváns információkat szolgáltatnak. Hátránya a válaszok korlátoltságából adódik – az alanyok csak az előre megadott kérdések közül tudnak választani, és az érzékeny kérdéseknél a válaszmegtagadás nagyobb mértékű lehet.

Gyakori tévhit, hogy „*kérdőívet mindenki tud csinálni*” – komoly módszertani megfontolások szükségesek többek közt a kérdőív felépítésére, a megválaszolható kérdések típusára, irányultságára, az alkalmas mérési skálák kiválasztására vonatkozólag. Mindig a kutatás célja határozza meg a kérdéseket. Azokat a kérdéseket kell feltenni a kérdőívben, amelyek segítenek a probléma megoldásában. Tipikus hiba, hogy túl sok olyan kérdés kerül a kérdőívbe, amely nem az adott kutatási kérdéshez kapcsolódik (de érdekli a hallgatót). Az is hiba, ha olyan kérdés nem kerül be a kérdőívbe, amely fontos a kutatás szempontjából.

Fontos előre meghatározni, hogy az elemzés során milyen módszerek alkalmazása célszerű: a kérdéseket úgy kell megfogalmazni, olyan mérési skálát kell alkalmazni, amely az adott elemzési módot lehetővé teszi lehetővé teszi. A kérdőív összeállítása és a szerkesztése egy folyamat, jellemzően a kérdőívet annak véglegesítése előtt a kutató többször átírja, a kérdések sorrendjét megváltoztatja. A folyamat során először a felmérni kívánt témákat kell összegyűjteni, majd az egyes témaköröket kidolgozni a kérdéseket megfogalmazni. A bevezetés meghatározza az egész kérdezés további menetét. A kérdések sorrendjét számos tényező befolyásolja: általában a szűrőkérdésekkel kezdődik a kérdezés (ha vannak). Jellemzően a legáltalánosabb témakörrel kezdődik a kérdőív és fokozatosan halad a konkrétabb témakörök felé. Fontos, hogy az egyes témakörök közötti átvezetés megfelelő legyen, logikailag az egyes témakörök összekapcsolásával. Például egy használat és attitűd jellegű kérdőívnel előbb kérdeznek rá az ismertségre, utána a használatra, majd az attitűd és a vélemény jellegű kérdések következnek, végül a szocio-demográfiai adatok. Hiba, ha az egyik témakörrel a másikkra ugrál a kérdőív, ez megnehezíti a kitöltést a kérdezett számára. Érdemes az érzékeny kérdéseket a kérdőív végére tenni, hiszen ha a kérdezett ezekre nem akar válaszolni (és abbahagyja a kitöltést), akkor a kérdőív többi része nem veszik kárba. Ráadásul a kérdőív végén már szívesebben megválaszolnak az alanyok olyan kérdéseket is, amelyet az elején még elutasítottak volna. A kérdések összeállítása során kerüljük a befolyásoló kérdéseket, a kettőzött

---

<sup>2</sup> A fejezet alapvető forrása Malhotra–Simon (2008): Marketingkutatás, Akadémiai Kiadó

állításokat, az általánosítást és a becsléseket. Fontos az egyszerű és pontos utasítások használata, illetve a köznapi és egyértelmű/érthető szavak használata.

A kérdőív hosszát meghatározza a választott módszertan, a vizsgált témakör, és a válaszadó válaszadási hajlandósága. Személyes kérdezésnél lehet hosszabb (akár 40 perces) kérdőívet is lekérdezni, míg telefonon rövidebb kérdőív (max. 15-20 perc) alkalmazása ajánlott.

Az elkészült kérdőívet a terepmunka megkezdése előtt érdemes tesztelni. A próbakérdezés során kisebb mintán kérdezik le a kérdőívet. Ilyenkor a pilot során szerzett tapasztalatok alapján a kérdőív még módosítható, pontosítható. Az itt kiszűrt hibák sok bosszúságtól óvhatják meg a kutatót. A szocio-demográfiai kérdéseket, a személyes adatokat a kérdőív legvégén célszerű megkérdezni. Kivételt képeznek a célcsoport szűrésére vonatkozó kérdések, azokat a kérdőív elejére kell elhelyezni.

Két kérdéstípust különböztetünk meg: nyitott kérdések és zárt kérdések. a nyitott kérdések strukturálatlan kérdések, a kérdezett szabadon kifejtheti a véleményét a válaszadás során. Alkalmazásnak előnye, hogy több, pontosabb információt kaphatunk, ugyanakkor használata drága, hiszen utólagos kódolás szükséges, ami idő és erőforrásigényes.

A zárt kérdések strukturált kérdések, a válaszadó előre megadott lehetősége közül választhat. Típusai:

- **alternatív** - két válaszlehetőség van (pl. igen/nem, egyetérték/nem értek egyet)
- **szelektív** - legalább három válaszlehetőség
- **skálakérdések** - (lásd később skálatechnikák)

## A kérdőív felépítése

A kérdőív felépítése jellemzően a következő struktúrát követi:

- **A kutatás bemutatása** - a kérdező neve, a kutatócég neve, a kutatás célja, a kérdőív hossza, a felhasználás módja,..
- **Alapadatok**
  - kezdetnek egyszerű, érdeklődést felkeltő kérdések
  - az általános kérdésektől a speciális kérdések felé haladva
- **Szocio-demográfiai adatok** - a válaszadó neme, kora, iskolai végzettsége, lakhelye típusa, foglalkozása, a cég típusa, beosztása, stb.
- **Azonosító adatok** - a válaszadó neve, címe, a kérdező neve, a kérdezés időpontja,..

## Mérés és skálaképzés

A kérdőív készítése során mérlegelni kell, hogy milyen skálán kívánjuk mérni a vizsgálandó kérdéseket. A négy alapvető mérési skála a nominális (névleges) skála, az ordinális (sorrendi) skála, az intervallum skála és az arányskála.

**Nominális skála** – olyan skála, ahol az értékek vizsgálati egységek csoportosítását, azonosítását szolgáló címkék. Az értékek és a vizsgálati egységek egyértelműen megfeleltethetők egymásnak.

- csak a válaszlehetőségek azonosítására szolgálnak a számok (azonosító címként)
- a válaszok sorrendje nem fontos, rotálható is a kérdőívben
- a számoknak egyedinek és egy válaszlehetőséghez egy szám rendelhető
- a számok nem tükröznek mennyiséget

Statisztikai elemzések: csak százalék és módusz,  $\chi^2$  és binomiális próbák végezhetőek el.

**Az ordinális (sorrendi) skála** olyan rangsoroló skála, amelyeket a vizsgálati egységekhez rendelt számok jelzik valamely tulajdonság meglétének mértékét. Így az is megállapítható, hogy egy vizsgálati egység kisebb, vagy nagyobb mért.

- a skálán elfoglalt relatív hely, nem a vizsgálati egységek közötti távolságot nem jelzi.
- például, minőségi rangsorok, csapatok helyezései egy forduló után, társadalmi státusz
- kérdőív szerkesztésnél: attitűd, vélemény, percepció, preferencia mérése

Statisztikai elemzések: minden olyan elemzési mód elvégezhető, mint a nominális skálánál, + percentilis, kvartilis, medián, rangkorreláció

**Az intervallum skála** olyan skála, amelynek értékei vizsgálati egységek értékelésére szolgálnak. A skálapontok közötti távolságok egyenlőek, és kifejezik a mért tulajdonságban lévő különbségeket.

- Nincs nullpont
  - A skálaértékek közötti különbség állandó
- Pl. hőmérő

**Az arányskála** a legmagasabb rendű skála, amely rendelkezik nullponttal, a vizsgálati egységeket össze lehet hasonlítani, csoportosítani, különbségeket, arányokat számítani.

- Pl. magasság (cm-ben), súly (kg-ban).
- Marketingkutatásban: termék vásárlására szánt összeg (FT-ban), életkor (évben), vásárolt mennyiség (db)

Statisztikai módszerek – minden statisztikai módszer alkalmazható, ami az alacsonyabb rendű skáláknál, de mértani, harmonikus átlag is, szórás, többváltozós elemzése.

#### 10. ábra Mérési skálák

Skála	Alap összehasonlítás	Példa	Leíró statisztikai módszerek
<b>Nominális/ névleges</b>	azonosítás	férfi/nő fogyasztó/nem fogyasztó Foglalkozás	Százalék, Modusz
<b>Ordinális/ sorrendi</b>	sorrend	márkapreferencia társadalmi státusz kategóriák	Percentilis, Medián
<b>Interval</b>	intervallumok összehasonlíthatósága	attitűd, vélemény	Átlag, terjedelem, szórás
<b>Arány</b>	fix nullpont, skálaértékek arányainak összehasonlíthatósága	kor, jövedelem, piaci részesedés	Mértani átlag, Harmonikus átlag

*Forrás: Malhotra (2012)*

### Skálaképzési technikák

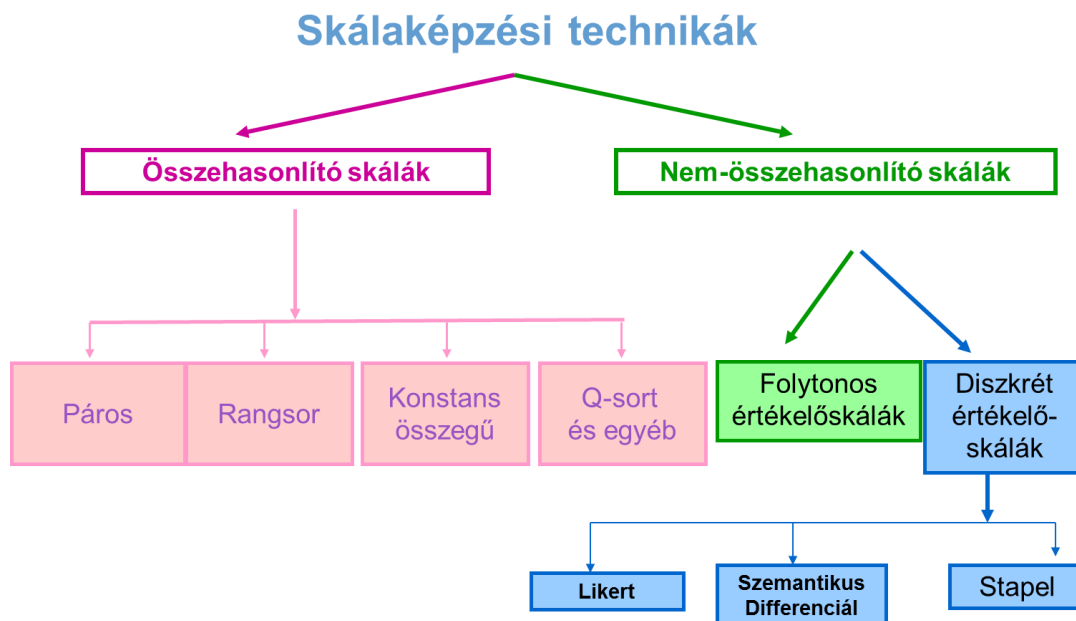
A kérdőív elkészítése során említettük a skálák használatát. A kérdőívekben használt skálás kérdések forrása lehet a szakirodalom. Ez a szakirodalomban használt modellekhez kapcsolódó

skálák használatát jelenti. A kérdőív egy része gyakran saját szerkesztésű – itt is vannak olyan módszertani ajánlások, amelyeket követni kell, hogy a kérdőív megfelelő legyen. Saját készítésű kérdéscsoportok esetén a skálás kérdések használatakor érdemes megfontolni, hogy milyen típusú skálát képezzünk – a legismertebb Likert skála mellett számos más (összehasonlító vagy nem összehasonlító) skála típus létezik: például a Stappel skála, JAR (just about right) skála. Ezeket ismertetjük a következőkben.

A kérdőív szerkesztés során a skálák használatakor kétféle skálát különböztetünk meg: összehasonlító skálák és nem összehasonlító skálák (11. ábra). Az összehasonlító skálák esetében mindig valamilyen szempontokat, jellemzőket, márkákat hasonlítanak össze és értékelnek a válaszadók. A leggyakrabban alkalmazott összehasonlító skálák a rangsor skála, a páros összehasonlítás, a konstans összegű skála és a Q-rendezés.

A nem összehasonlító skálák esetében a válaszadó önmagában értékeli a vizsgált szempontot. A legismertebb nem összehasonlító skálák a Likert skála, a Stappel skála, a szemantikus differenciál skála, a just about right (JAR) skála.

11. ábra Skálaképzési technikák



Forrás: Malhotra (2012)

### Összehasonlító skálák:

- **Páros összehasonlító skála** – a válaszadó egyszerre két tárgyat értékeli, és kiválaszt közülük egyet valamilyen szempont alapján.
- **Konstans összegű skála** – a válaszadók meghatározott szempont alapján adott pontértéket vagy más konstans összeget (pl. pénzüsszeg) osztanak el a vizsgálati egységek között.
- **Rangsor skála** – a válaszadó több szempontot értékeli és rendez sorrendbe valamilyen előre megadott szempont alapján.

### Nem összehasonlító skálák:

- **Likert skála** – A leggyakrabban alkalmazott skála típus. Jellemzően ötös skála, például az egyetértés foka 1-től (egyáltalán nem ért egyet) 5-ig (teljes mértékben egyetért). Pl. attitűdök mérésére, elégedettség, fontosság mérésére használják.
- **Szemantikus differenciál** – 7 fokozatú skála kétpólusú felirattal a két végpontban (pl. tradicionális – modern). A válaszadó a köztes értékekkel árnyalhatja véleményét.
- **Stapel skála** – 10 kategória adott, például -5-től 5-ig, semleges 0 nélküli érték. Főbb jellegzetessége, hogy nincs középső érték, valamilyen irányba döntésre kényszeríti a válaszadót.
- **JAR (just about right skála)** – páratlan kategória szám, a középső érték általában az optimális érték „pont jó”, „éppen megfelelő”, a két szélső érték pedig a valamilyen irányban való nem megfelelést mutatja (pl. túl édes, nem elég édes).

### 3.2. Többváltozós elemzések

Az alfejezet a marketingkutatásban leggyakrabban használt többváltozós elemzések alapvető elemeit ismerteti. Bár az elemzés jellemzően leíró statisztikai elemzésekkel kezdődik, gyakori, hogy többváltozós elemzésekkel az adatok mögött meghúzódó mélyebb összefüggések vizsgálatára is sor kerül.

#### Leíró statisztika

A kvantitatív kutatás adatait először mindig a leíró statisztika módszereivel elemezzük. Ezek részletes bemutatása az alapképzésen megtörtént, azért a jegyzetben nem tárgyaljuk. A leggyakrabban használt leíró statisztikai módszerek a marketingkutatásban:

Gyakorisági eloszlás, keresztábra,  $\chi^2$  - statisztika

Helyzetmutatók

átlag - leggyakoribb középérték

módusz - a leggyakrabban előforduló érték

medián - sorrendbe rendezve a középső érték

Szóródási mutatószámok

terjedelem (range) - a legkisebb és a legnagyobb érték közötti különbség

variancia - átlagtól való eltérések számtani közepe

szórás (standard deviation) - a variancia négyzetgyöke

A többváltozós elemzési módszerek közül a faktorelemzést, a klaszterelemzést, a többdimenziós skálázást, a döntési fa módszerét és a conjoint analízist tekintjük át. A módszerek bemutatása során röviden jellemezzük a módszert, annak marketingben való alkalmazását és a hozzá kapcsolódó fontosabb mutatószámokat.

#### Faktorelemzés

A faktorelemzés többváltozós statisztikai technika, az egymással kölcsönösen összefüggő kapcsolatok vizsgálata. A faktorelemzés során abból a feltételezésből indulunk ki, hogy a megfigyelt változók visszavezethetők olyan mögöttes (látens, háttér, faktor) változókra, amelyek már korrelálatlanok egymással. Kölcsönös összefüggésen alapuló módszer, amelyben az eredeti változók számát csökkenti lehet azáltal, hogy az eljárás során összevonja az egymással összefüggő változókat faktorváltozóba. A cél lehet a látens összefüggések feltárása az egyes változók között.

A legismertebb faktorelemzési módszer a **főkomponens analízis**, ezzel foglalkozunk a továbbiakban. A főkomponensanalízis alkalmazható kérdőív skálájának szerkesztésére, illetve összesített (aggregált) mutatók konstrukciójára. A főkomponensanalízis lehet a feltáró (exploratory) faktoranalízis része, ilyenkor például a faktorok azonosítása. látens változók feltárása lehet a cél.

#### **Alkalmazása a marketingben:**

- Piacszegmentáció során a főbb látens változók azonosítása a cél, amelyek alapján később a klaszterelemzés során a vevőket csoportokba, szegmensekbe soroljuk.
- Termékkutatás: Olyan márkajellemzők meghatározása, amelyek befolyásolják a fogyasztók választását.
- Reklámtanulmányok - Egy célpiac médiafogyasztási szokásainak megértése.
- Árvizsgálatok - Pl. árérzékeny fogyasztók jellemzőinek megállapítása.

#### **Fontosabb mutatók:**

- **Korrelációs mátrix:** Olyan mátrix, amelynek alsó háromszögrésze mutatja az elemzésbe vont változókból képezhető összes lehetséges változó-pár közötti közönséges korrelációs együtthatókat ( $r$ ), az átlóban elhelyezkedő elemeket (értékük: 1) általában nem tünteti fel.
- **Bartlett-féle szferikus próba:** olyan mutatószám, amellyel azt a hipotézist vizsgáljuk, hogy a sokaságban a változók páronként korrelálatlanok. A sokasági korreláció mátrix egy egységmátrix, ahol minden egyes változó tökéletesen korrelál saját magával ( $r=1$ ), de páronként korrelálatlan a többi változóval ( $r=0$ )
- **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-féle megfelelőségi mutató:** A faktorelemzés helytállóságát elemző mutatószám. magas értékei (0,5 - 1,0): faktorelemzés helyénvaló, míg 0,5 alatti érték esetén a faktorelemzés nem megfelelő módszer, nem alkalmazható.
- **Kommunalitás:** A variancia azon hányada, amelyen egy változó osztozik a többi, elemzésbe vont változóval. Ez egyben a közös faktorok által magyarázott variancia aránya.
- **Variációhányad:** A teljes variancia egy adott faktornak tulajdonított része %-ban kifejezve.
- **Sajátérték:** az egyes faktorok által magyarázott teljes variációt fejezi ki.
- **Kaiser kritérium:** A faktorok számának meghatározás a sajátértékek alapján történik, az 1 feletti sajátértékekkel rendelkező komponensekből hoz létre egyedi faktorokat (komponenseket).
- **Könyökdiagramm (Scree plot):** a sajátértékek ábrázolása a faktorok számának függvényében. A kutató ennek alapján is dönthet a faktorok számáról.
- **Faktorsúly:** a változók és a faktorok közötti közönséges korreláció.
- **Faktorértékek:** Az előállított faktoroknak az egyes megkérdezettekre vonatkozóan becsült értékei.
- **Varimax rotáció:** ortogonális faktorforgatás, minimalizálja a nagy factorsúlyokkal rendelkező változók számát.
- **A rotált komponens mátrix** megmutatja, hogy mely változók alkotják a létrejött faktorokat (a létrejött faktorok mely változók mögöttes, látens tartalmát jelenítik meg).

#### **Klaszterelemzés**

A klaszterelemzés az egyik leggyakrabban alkalmazott többváltozós módszer a marketingben vevőcsoportok, szegmensek kialakítására, jellemzésére. A célpiac kiválasztását és a pozicionálást segíti a szegmensek létrehozása, azok elemzése révén.

A klaszterelemzés dimenziócsökkentő eljárás, ahol kulcsszó a távolság. Célja (relatív) homogén csoportok kialakítása - olyan csoportok kialakítása, amelyekben belül az egy csoportba tartozók közötti különbségek lehetőleg kicsik, ezzel szemben a csoportok közötti különbségek nagyok. Egy válaszadó egy csoport tagja, a teljes minta a szegmensek összege.

A klaszterelemzésre használt többváltozós módszerek jellemzően két megközelítésen alapulnak: a hierarchikus és a nem hierarchikus módszerek:

**A hierarchikus módszerek** alkalmazásakor az elemek csoportosítása egy sok szintű hierarchiát megjelenítő döntési fa (az ún. dendrogram) alapján történik. A leggyakrabban alkalmazott módszer a Hierarchical Cluster Analysis.

**A nem hierarchikus módszerek** a centrumvektor helye az eljárás során dinamikus módon folyamatosan módosul. A leggyakrabban alkalmazott módszer a K-means Cluster.

Az elmúlt években elterjedt az ún. **Twostep Cluster eljárás**. A módszer a *dinamikus* és a *hierarchikus* módszerek előnyeinek az egyesítésével két lépésben végzi el az esetek csoportosítását.

A klaszterelemzés révén létrejött csoportokat jellemezni kell a demográfiai mutatók alapján, a szegmensek változó alapján, valamint az összes releváns változó alapján. A szegmensek minél széleskörűbb jellemzése, az egyes szegmensek közötti elérő fogyasztói szokások lehetővé teszi a döntéshozók számára a megfelelő marketingstratégia kialakítását. A jó szegmentálás ismérve, hogy a kiválasztott szegmenseknek mérhetőnek, beazonosíthatónak, megfelelő méretűnek, megkülönböztethetőnek és elérhetőnek kell lennie.

## Többdimenziós skálázás (MDS)

A többdimenziós skálázás olyan eljárás, amely többdimenziós pontokhoz rendel olyan térképet, amelyre jellemző, hogy a távolságviszonyok tükröződnek (tehát a távolabbi pontok a térképen is távolabb vannak). Hasonlóan a faktorelemzéshez ez is **adatredukciós eljárás**: az új, látens változók az eredetihez képest kevesebb dimenzióban ragadják meg a fogalmat. Jellemzően **távolság vagy hasonlóság jellegű adatok** szükségesek az alkalmazásához. Az MDS két fajtája ismert: a metrikus és a nem metrikus eljárás. A metrikus eljárásban a hasonlósági /különbözőségi adatok kvantitatív (legalább intervallumskála) jellegűek, míg a nem metrikus eljárásban az adatok nominális, ordinális skálán mértek pl. rangsor.

### Fontosabb fogalmak:

- hasonlósági értékítélet: pl. az összes lehetséges márka- vagy más stimuluspárok hasonlóságának megítélése Likert skálán
- preferencia rangsorok: rangsorolás alapján
- S - „stress” - az illeszkedés jósága, ahol 0 - 0,05 kiváló , 0,05-0,10 jó, 0,10-0,20 elégséges, 0,20 felett rossz
- $R^2$  - az illeszkedés indexe, 0,6 felett már elfogadható
- térbeli térkép
- koordináták – a koordináták értelmezése és elnevezése kutatói feladat

Az többdimenziós skálázás eredményének validálása a következő módokon történhet:

- A minta kettéosztásával (split-sample comparison) - Az eredeti mintát kétfelé osztja és a változók közötti korrelációt számítja

- Több minta összehasonlítása – például új mintavétellel (régie – új minta eredményének összehasonlítása révén)
- Vizuális összehasonlítása a koordinátáknak, változóknak.

### Alkalmazás a marketingben:

- márkaimázs kutatás - milyen helyzetben vagyunk a versenytársakhoz képest, milyen dimenziók mentén tudjuk a konkurenseket jól feltérképezni?
- piacszegmentáció - homogén percepciójú fogyasztók csoportjainak feltárása
- új termék kifejlesztése – például a térképen elhelyezkedő üres helyek elemzésével
- reklámhatás értékelése - megvalósult-e a kívánt pozicionálás
- árelemzés – például az ár bevonása és elhagyása révén

### Döntési fák

A döntési fa döntéshozásra használt fa-szerű grafikus modell, több lehetséges és ugyanakkor bizonytalan kimenet esetén optimális (azaz minimális veszteséggel/hibával járó) döntést biztosít. Matematikailag egy gráf, amelyek egy döntési algoritmust jelenít meg. A döntési fákat klasszifikációra (osztályozásra) vagy előrejelzésre alkalmazzák.

A fa jelleg alapján egy adott változót leginkább meghatározó változók azonosítása a cél. Az eredeti változó van a gyökérben (teljes minta), a köztes szintek az ágak, a legalsó szintek a levelek. Fontos pontosan megadni a változók mérési szintjét, ennek alapján a levelek értéke kvalitatív (nominális és ordinális) változó esetén a **módusz** (többségi szavazás), kvantitatív adatok esetén az **átlag**.

#### Alkalmazása a marketingben:

- **Szegmentáció** – egy bizonyos szegmensbe tartozók azonosítása
- **Rétegzés**- esetek besorolása magas, közepes, alacsony kategóriába
- **Előrejelzés** – olyan szabályok megalkotása, amelyek segítségével egy jövőbeli esemény bejósolható
- **Interakciók azonosítása** – csak bizonyos csoportokra jellemző kapcsolatok feltárására
- **Kategóriák összevonására** – pl. folyamatos változók diszkrétte alakítására.

#### Leggyakrabban használt megközelítések:

- **CHAID** (Chi-squared Automatic Interaction Detection) - A CHAID minden egyes lépésben kiválasztja azt a független (prediktor) változót, amely a legerősebb interakcióban áll a függő változóval. Ha nincs szignifikáns különbség a függő változót tekintve a válaszkategóriák között, akkor összevonja őket.
- **Exhaustive CHAID**. - A CHAID módosított verziója, a prediktor változók minden lehetséges bontását megadja.
- **CRT**. (Classification and Regression Trees) - CRT homogén szegmensekre bontja az adatokat a függő változó alapján. A levélben (terminal node) minden eset homogén, azaz a függő változó egy bizonyos értékét veszi fel. Alapértelmezettként az ún. **Gini-index** alapján választ
- **QUEST**. (Quick, Unbiased, Efficient Statistical Tree) - A QUEST esetében a függő változó csak nominális skálán mért lehet. Ez egy gyors módszer, elkerüli más módszerek „elfogultságát” a sok kategóriás változók irányába.

Az elemzés eredménye egyrészt egy döntési fa, amely egy fa szerű diagramm, amelyben a függő változó található meg a gyökérben, a független változók a levelekben.

Az elemzéshez kapcsolódó fontosabb mutatószámok:

- Gain -Nyereség – azt mutatja meg, hogy mennyire különbözik az adott node-ban az átlag, vagy százalékos megoszlás a teljes mintában lévőktől.
- Response – A kiválasztott kategória jelenléte (százalékos aránya) a Node-ban.
- Index – annak az aránya, hogy egy node-ban a kiválasztott kategória jelenléte (%) hogyan aránylik a teljes mintában lévő jelenléthez (%).

Classification táblázat – A táblázat megmutatja, mennyire sikerült az egyes kategóriákat a döntési fa algoritmus alapján besorolni (a valódi és az algoritmus alapján bejósolt esetek).

## Conjoint analízis

A termék attribútumainak fogyasztói észlelése megközelíthető az attribútumokkal kapcsolatos preferenciákon, az egyes attribútumok fontosságán, az attribútumok hierarchizáltságán keresztül is. A termékattribútumokkal kapcsolatos fogyasztói preferenciák vizsgálatának egyik széleskörűen alkalmazott módszere a **conjoint analízis**. Az elemzés a fogyasztók döntéshez használt termék attribútumainak relatív fontosságát és az egyes attribútumok szintjeihez tartozó hasznosságot próbálja meghatározni. A kutatás sok szempontból hasonló, mint a kísérletes eljárások, hiszen indirekt módon méri az egyes attribútumokkal kapcsolatos preferenciákat. Az eljárás során ugyanis a vizsgált jellemzők egyes szintjeinek kombinációját tartalmazó stimulusokat mutatnak be a válaszadóknak, és arra kéri őket, hogy ezeket a stimulusokat értékeljék. Az elemzés eredménye egy olyan hasznossági függvény, amely leírja a fogyasztók által az attribútumok egyes szintjeinek tulajdonított hasznosságot. Az eljárás legfőbb erénye, hogy a fogyasztók együttesen értékelik az attribútumokat, ezért a módszer a valós döntési szituációkat modellezi.

### Alkalmazása a marketingben:

- egyes termékparaméterek fogyasztói hasznosságának feltárása
- a saját és konkurens márkák erejének felmérése
- leginkább preferált márká összetételének meghatározása

A fogyasztóknak bemutatott profilok kialakítására három alapvető megközelítés terjedt el: a **full profile** (teljesprofil), a **pairwise** (páros) eljárás és a **trade-off** (csere) eljárás (Hair et al., 2010). A páros eljárás esetén a válaszadók kettesével hasonlítják össze a profilokat és döntenek el minden páros esetben, hogy melyiket preferálják. A full profile eljárásban az összes vizsgálatba bevont jellemző bevonásával állítják elő a stimulusokat; a válaszadók kész termékprofilokat (kártyákat) kapnak értékelésre (ez hasonlít egyébként leginkább a valós szituációra, ahol a fogyasztók egy termék vásárlása előtt konkrét termékeket tekintenek meg). A kezdetekben gyakran alkalmazott trade-off eljárás mára vesztett népszerűségéből. Az eljárásban az attribútumok szintjeit párosával kellett összehasonlítani és értékelni. A módszer hátránya, hogy a válaszadónak már viszonylag kevés attribútum és szint esetén is nagyszámú profilt kell értékelnie. (Hair et al., 2010)

Az eljárás során a fogyasztóknak nem szükséges minden termék-kombinációt értékelni, az értékelendő stimulusok száma csökkenthető. A páros eljárás esetén ciklikus elrendezéssel, a teljes profil esetén ortogonális elrendezéssel csökkenthető az értékelendő profilok száma (Malhotra–Simon, 2008).

Az elemzés kiinduló adatai lehetnek metrikusak és nem metrikusak. A nem metrikus adatoknál a válaszadók preferenciarendszert adnak meg, a metrikus adatoknál értékeket adnak meg, az egyes stimulusokra leadott értékelések egymástól függetlenek.

### Felhasznált irodalom:

- Dörnyei, K. – Mitev, A. (2010)? Netnográfia avagy online karosszék-etnográfia a marketingkutatásban, *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 2010. 4. / ISSN 0133-0179
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gordon, W. – Laindmaid, R. (1988): *Kvalitatív piackutatás*, Gyarkotlai kézikönyv, HVG Kiadó, 1988
- Hague, P. – Cupman, J. – Harrison, M. – Truman, O. (2016): *Market Research in Practice*, Kogan Page, 2016
- Horváth D.- Mitev, A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*, Alinea Kiadó, 2015
- Jobber, D. - -Ellis-Chadwick, F. (2016): *Principles and Practice of Marketing*, 8th Edition, McGraw-Hill Education, 2016
- Kotler, P. – Armstrong, G. (2017) *Principles of Marketing*, Pearson
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2012): *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Kozinets, R. V. (2002): The Field Behind the Screen: Using Netnography For Marketing Research in Online Communities, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIX (February 2002), 61-72
- Malhotra, N. – Simon, J. (2008): *Marketingkutatás*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2008
- Nógrády-Szabó (2017): *Hiszem, amit látok, vagy látom, amit hiszek? Etnográfia a kvalitatív piackutatásban a terepmunkától a videofilmig*. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 48 (12). pp. 61-67. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.12.07>
- Szokolszky, Á. (2006): *Kutatómunka a pszichológiában: gyakorlatok*, Bölcsész Konzorcium, 2006, MEK-04897
- Veres-Hoffmann-Kozák (2016): *Bevezetés a piackutatásba*, Akadémiai Kiadó, 2016
- Vicsek Lilla (2006): *Fókuszcsoport*, Osiris, Budapest, 2006

## II. Meggyőzéstechnika c. tárgy témakörei<sup>3</sup>

### 1. Meggyőzés kognitív alapjai.

#### 1.1. Kognitív és kulturális lehetőségek és korlátok

Az, ahogyan érzékeljük a körülöttünk lévő valóságot, függ meglévő kognitív struktúráinktól (például arcokat felismerünk, mozgó alakokat el tudunk különíteni környezetüktől). Az észlelési mezőből kiváló észlelet azonban a környezetével együtt hat. Ez a hatás sokféle lehet, láthatunk illuzórikus kontúrokat, mint a Kanizsa-háromszög esetén, vagy olvashatunk egy jelcsoportot betűként és számként is. **Valamilyen kontextusban és valamiként észlelünk egy-egy üzenetet is.** Bizonyos automatizmusok velünk születettek (pl. a Gestalt-elvek: alakzatba szervezés), más automatizmusok viszont társadalmilag programozhatóak, előfeszíthetőek. Ilyen automatizmusok például a figyelmi orientációk, melyek hosszú távon begyakorolhatók, képességgé tehetők (például az autózvezetés, racionális vitázás, aktív figyelemmel hallgatás, stb.).

Automatikus részfolyamatok működnek a befogadás során a figyelem, a látás, az érzékelés, a megértés, az előfeltevések, az emlékezés szintjén. Ezek az automatikus folyamatok alkotják meg a vázát annak, amit tapasztalunk. Emlékezetünk is – hasonlóan az érzéki befogadáshoz és észleléshez – konstruktív. Az egyéni belüli változások időfüggőek: a sematizálódás, a részletgazdagság fokozatos eltűnése és az ezzel párhuzamos konvencionalizálódás. **Azok a mozzanatok maradnak meg hosszú távon a leginkább, amelyek jellegzetesek (kiugranak a háttérből), az anyag elején vagy főként a végén fordulnak elő, többször előfordulnak, illeszkednek a befogadó alany ismereteihez** (hasonlítanak a tévéműsorokra, összefüggésben vannak a korábbi ismereteikkel stb.), logikusak, összefüggőek **az eredeti történet hiányosságait, inkohereenciáit az alany kiegyenlíti, összefüggővé teszi.**

Gyakorlati tanácsok mindezek alapján: A **kiugró jegyek**, a poénok, a gesztusok, a furcsa szavak, a jelmondatok sokkal inkább megjegyzésre kerülnek. **Az erős érveket a gyengék után célszerű bevetni, különben azok 'felülíródnak' a gyengék által.** A figyelmi görbe miatt is célszerű az erős érveket a végére (illetve az elejére), a gyengébbeket befolyásolási aktusunk közepére helyezni. Konfliktusszituációkban érdemes meggondolni, hogy célszerű-e az írásos kommunikációs csatornákat előnyben részesíteni!

#### **Szociálpszichológiai alapelvek** ([Smith–Mackie, 2016](#) alapján)

- Axiómák

Minden egyes személy valóságról alkotott elképzelése konstrukció, amit mind a kognitív folyamatok (ahogy az elménk működik), mind pedig a társas folyamatok (a másoktól származó információk: olyanoké, akik személyesen is jelen vannak, vagy akikre csak gondolunk) formálnak → a valóság megkonstruálása (*construction of reality*).

Szinte minden gondolatunkat, érzésünket és viselkedésünket más emberek befolyásolják, akár jelen vannak fizikailag, akár nem → a társas befolyás átható jellege (*pervasiveness of social influence*).

- Motivációs elvek

---

<sup>3</sup> Irodalom: MERSZ jegyzet (Meggyőzéstechnika- mesterszak) <https://mersz.hu/forrai-lang-zemplen-meggyozestechnika-mesterszakos-hallgatoknak/>

Az emberek igyekeznek bejósolni és megérteni a társas világ eseményeit abból a célból, hogy jutalmakhoz jussanak → törekvés a helyzetek uralására (*striving for mastery*).

Igény, hogy az embereket támogassák, kedveljék és fogadják el azok az emberek és csoportok, akiket és amiket ők nagyra értékelnek → kapcsolódás keresése (*seeking connectedness*).

Vágy arra, hogy az emberek magukat és a velük kapcsolatban álló személyeket és csoportokat pozitív fényben lássák → az „én és enyém” felértékelése (*valuing „me and mine”*).

- Feldolgozási elvek

Az egyének és a csoportok világról alkotott nézetei lassan változnak, és hajlamosak fenntartani önmagukat → konzervativizmus elve (*conservatism principle*).

A legkönnyebben hozzáférhető információnak van általában a legnagyobb hatása a gondolatainkra, érzéseinkre és viselkedésünkre → hozzáférhetőségi elv (*accessibility principle*).

## Kettős feldolgozás

Gyakori megközelítés szerint a meggyőzés legalább két útját érdemes megkülönböztetni. Már évtizedek óta hasznosak az ún. két meggyőzési/feldolgozási utat elkülönítő megközelítések, hiszen a fókuszba állított tartalmak más módon feldolgozódtak, mint a perifériáson. A közgazdasági Nobel-díj átvételekor a viselkedési közgazdaságtanban is ismert Daniel Kahnemann csak egy ábrát használt. (Az autóvezetés rutinja az 1. rendszert használja, a szűk helyen parkolás a 2.-at. Sorolj még fel példákat az 1. és a 2. rendszer működésére!)

Személyközi kommunikációban kikerülhetetlenül aktiválódik az 1. rendszer, vagyis az 1. rendszer működésére folyamatosan építünk, és így folyamatosan ki vagyunk téve befolyásoló hatásoknak. A racionális meggyőzés feltételezi a 2. rendszer működését: ahol érvelésről van szó, ott a nem-racionális meggyőzési kísérlet általában érvelési hibának vagy manipulációnak minősül. A 2. rendszer ugyan kitüntet ingereket, és a figyelem hatására bizonyos nem optimális vagy nem racionális viselkedések csökkenthetők, a 2. rendszer nem mindig aktiválható ugyanolyan könnyen (ehhez lásd a Wason-tesztet).



Nobel-előadás ábrája *Forrás: Kahneman, 2002*

A kettős feldolgozás modelljei jól kapcsolhatók az üzenetadás meggyőzési céljaival, az ún. attitűdök megváltoztatásához. A szociálpszichológiai megközelítések így gyakran beszélnek a meggyőzésről, mint attitűdváltoztatási eszközről. A szisztematikus (kognitív, 2. rendszer) és a heurisztikus (kognitív, 1. rendszer) meggyőzési utak mellett így beszélhetünk

érzelmi (affektív) befolyásolásról is, adott esetekben akár testi (szomatikus) hatások is számottevőek lehetnek.

A kognitív meggyőzésen belül beszélhetünk **felületes meggyőzési stratégiákról** és **szisztematikusról** (lásd **korlátozott racionalitás, 1. és 2. rendszer**). Az emberek attitűdjeit a kognitív úton belül alapvetően két módon lehetséges meggyőzni: vagy **észervek segítségével, racionális úton**, vagy kihasználva a rögzített sémákat és gondolkodási korlátaikat. Ez utóbbi, heurisztikus meggyőzési módban nagyobb a szerepe a felületes feldolgozásnak és **az affektív (érzelmi) útnak is**. Az **alapos (szisztematikus) feldolgozást** feltételezi a racionális meggyőzés. Az ilyen döntéseink többnyire lassúak, és jelentős feldolgozási kapacitást, koncentrációt igényelnek. Az attitűdök megváltoztatása szisztematikus feldolgozással tipikusan hosszú távú és erős attitűdváltozással jár. Ha azt akarod, hogy a célszemély szisztematikus feldolgozást válasszon, mutasd fel az érintettségét, a pontossággal szemben támasztott követelményeket, és ha releváns lehet, mutass fel releváns ellentmondó információkat! További tényező – és erről a kognitív disszonancia fejezetben még részletesebben lesz szó – ha a célszemély attitűdjei ellentmondásba kerülnek egymással. Könnyen előforulhat olyan eset is, ha az attitűdtárgyak több értékelő dimenzió mentén való összehasonlítása meghaladja a célszemély kognitív kapacitását (rövid távú emlékezet), ez pedig akadályozhatja a szisztematikus feldolgozást. Ilyenkor (is) átváltunk a heurisztikus feldolgozásra.

A Felületes (heurisztikus) feldolgozás: A **heurisztikák („ökölszabályok”)** segítenek a döntések meghozatalában, hiszen ezek a heurisztikák előre rögzített gondolkodási sémákként működnek, kis kognitív kapacitást igényelnek. Ezért az ilyen döntések sokkal gyorsabbak, mint az alaposan mérlegelt és megfontolt választások. A heurisztikák segítségével meghozott döntéseink könnyen felülíródhatnak, amennyiben a célszemély időt vagy energiát nyer a döntése alapos vizsgálatához. Sőt, amennyiben manipuláció alanya volt, és ezt felismeri, akkor a meggyőzés éppen ellentétes eredménnyel jár (bumeránghatás).

Ezeket a heurisztikákat tanulóssal vagy a társadalomban jelen lévő szimbólumokkal sajátítjuk el. Például vásárlásra vehetünk rá embereket pusztán azért, hogy az adott termék árát megemeljük (ezzel egyszersmid növelve profitunkat), a **„magas ár, jó minőség”** heurisztikára támaszkodva. Az ilyen heurisztikák nem légből kapottak, ám sok esetben nem megalapozott döntések mögött is meghúzódnak, vagy aktiválhatók megfelelő üzenettel: kiváltani a **„csak önnek csak most”** típusú (manipulatív) ajánlat. Ezek mesterségesen kívánják a célszemélyt olyan helyzetbe hozni, hogy valamely heurisztikát akarja használni. Jegyezzük meg: az ilyen helyzetekben a legokosabb reakció, ha nagyon gyanúsnak tekintjük az ajánlatot.

A heurisztikákkal meghozott döntéseket többnyire „irracionalisnak” szoktuk nevezni, bár a szakirodalomban ennek a felfogásnak csökken a népszerűsége (Gigerenzer 2009). Lehet úgy is gondolni a heurisztikákra, amelyek bár nem minden lépésükben racionálisan végiggondoltak, mégis megfelelő körülmények között éppen az ilyen előre rögzített sémák alkalmazása tűnik racionálisnak, mintsem feleslegesen szisztematikusán túlgondolni egyszerű döntéseket. A **szakértői heurisztika** szerint a kommunikátorral, illetve a témával kapcsolatos attitűdök kiépítése során arra támaszkodunk, hogy a kommunikátor a szakértőség bevett jegyeivel rendelkezik (szakszavak használata, a szakirodalomra való hivatkozás, az idézetek használata, de gyakran egy névtábla vagy egy nyakkendő is aktiválja). Az **üzenethosszúság-**

**heurisztika** szerint a gyorsan és hosszan beszélő embereket megbízhatóbbnak tartjuk. Elriaszt a szisztematikus feldolgozástól, nehezzé teszi azt a gyors és bonyolult beszéd. Az üzenethosszúság-heurisztika rokona a szakértői heurisztikának. Ugyanis könnyen élhetünk azzal a feltételezéssel: „biztos tudja, miről beszél, ha már ennyit és ilyen gyorsan mondja”. A „tény”, „bizonyíték”, „logika” stb. szavak gyakori használatával a beszélő megbízhatóbbnak ítélt (**objektivitás-heurisztika**), mert így a kommunikátor elfogulatlanak tűnik, a pártatlansághoz pedig éleslátást és az igazságot szoktuk kötni, mellyel a beszélő a pozícióját erősítheti. Ezekon felül is persze számtalan korlátot jelent, hogy sokmillió éves beépített rendszereink együtt dolgoznak az evolúciósan fiatal 'tudatos' mozzanatokot megtapasztaló rendszerrel. Kifejezetten rosszul teljesítünk a számok, valószínűségek, nagyságrendek érzékelésénél. Az **elérhetőségi heurisztikának** megfelelően, amennyiben kapunk valamiféle támpontot a döntéshez, úgy az akkor is meghatározza a döntésünket, ha azt tudatosan nem szándékozzuk figyelembe venni. Ezt a heurisztikát szokásos olykor **lehorgonyzásnak** is nevezni, mivel a kapott információ szűkre szabja az értelmezési lehetőségeinket.

## 1.2. Az attitűdök mérése

A befolyásolás sikere a befogadók válaszreakcióin mérhető le. Valamilyen módon fel kell mérnünk, hogy befolyásolási próbálkozásaink sikerrel jártak-e. Ez nemcsak azért fontos, hogy tudjuk, elértük-e a célunk, hanem hogy a jövőben érdemes-e használni az alkalmazott eljárást. Az attitűd némiképp leegyszerűsítve nem más, mint kognitív reprezentáció. Valami olyan mentális, a fejünkben lévő (gyakran kusza) tartalom, ami összegzi egy attitűdtárggyal kapcsolatos (**kognitív, affektív és konatív**) értékeléseinket. Az attitűdök kutatása legalább az 1930-as évekig vezethető vissza. Mai napig az attitűd a szociálpszichológia egyik legsokértelműbben használt fogalma. Allport szerint az attitűdkonceptió egyik előnye az volt, hogy nemcsak az egyének preferenciáit vizsgálták meg a kutatók, hanem a társadalmi csoportok és kultúrák hajlamait és preferenciáit is. Festinger (1950) hangsúlyozta az egyén és a csoport integrált egymásrautaltságát. A 2000-es évekre a kutatások az egyének (és nem a csoportok) felé tolódtak. A kutatás fókuszába a belső folyamatok kerültek, és nagyrészt figyelmen kívül hagyták a csoportok hatását a magatartásformálásra és a változásra. Petty és Cacioppo (1996) az attitűd definícióját kizárólag az egyénre vonatkoztatta, és a társadalmi helyzettel és csoportokkal nem foglalkoztak.

Az attitűdök **tartalmi dimenziói:**

- **Megismerésbeli (kognitív):** A tárgyra vonatkozó ismeretek, hiedelmek, vélekedések, elképzelések. Az, amit tudunk a tárgyról.
- **Érzelmi (affektív):** A kedvelés és nem kedvelés értékelő viszonyulásai. Az, ahogyan érzünk a tárggyal kapcsolatban.
- **Cselekvéses (konatív):** Viselkedési szándékok és cselekvési tendenciák. Az, amiképpen szoktunk viselkedni a tárggyal kapcsolatban.

Az attitűdöknek nemcsak tartalmi, hanem értékelési dimenziói is vannak. Ennek megfelelően az attitűdöknek lehet **irányuk**. Mindezek mellett az attitűdjeinknek **intenzitásuk** is van, azaz hogy az adott jelenséget mennyire kedveljük, vagy éppen mennyire nem. (Ha semlegesek vagyunk valamivel kapcsolatban, a rá vonatkozó attitűdünket tekinthetjük nulla intenzitásúnak.). Amennyiben az a célunk, hogy megerősítsünk egy meglévő pozitív attitűdöt egy márkával kapcsolatban, ismernünk kell, hogy az adott márkát milyen tekintetben tekintik pozitívnak az emberek.

## Az attitűdök mérése közvetlen és közvetett módszerekkel

A célcsoportot alapvetően két módon lehet vizsgálni: közvetlen és közvetett módszerrel. Közvetlen módszer esetén „első kézből” figyeljük meg a vizsgált személyek attitűdjét, míg a közvetett módszerek esetén van egy, a megfigyelő és a megfigyelt közé ékelődő közvetítő tényező.

Az **önbeszámoló** az egyik legkézenfekvőbb eszköze a **közvetlen módszereknek**. Ezek többnyire olyan felmérések, közvélemény-kutatások, vagy pszichológusok által használt skálás kérdőívek, amelyek a célszemély attitűdjeit térképezik fel. Az utóbbiak közé tartoznak azok a tesztek, amelyekben egy adott tárgy valamely jellemzőjével kapcsolatban kell a válaszadónak például egy 1–5-ig terjedő skálán megadnia, mennyire kedveli. Az ilyen teszteknek az az előnye, hogy meglehetősen egyszerű kiértékelni őket, hiszen az adatok könnyen digitalizálhatóak. Viszonylag nagy tömegekhez juthat el a teszt, és így a lehető legnagyobb mintán lehet adatokat gyűjteni. Mindazonáltal az ilyen attitűdskálás felmérésnek lehetnek torzító hatásai: nem könnyű módszertanilag precízen összeállítani a kérdéseket, és válaszadói oldalról ismerjük azt az érzést is, amikor nem tudunk dönteni a felkínált alternatívák közt.

A másik közvetlen módszer az ún. **közvetlen megfigyelés**. A felmérést végzők a megfigyelt személyeket hétköznapijaikban – azaz nem laboratóriumi körülmények között, nem kontrollált környezetben – figyelik meg. Ennek a módszernek az az előnye, ami a hátránya is: sokkal komplexebb és részletesebb képet kaphatunk a vizsgált személyek attitűdjeiről, mivel természetes közegükben viselkednek. Ezek közt a körülmények közt a cselekvési hajlandóságok jelzik az attitűdök irányát és intenzitását. A felmérést végző megfigyeli, hogy a célszemély milyen hajlandóságot mutat bizonyos tettek végrehajtására. Például megfigyelheti, milyen arányban segítenek a járókelők egy rászoruló, de szemmel láthatóan nem a helyi etnikumba illő személynek.

Mindkét módszernél megjelenő probléma, hogy előfeltételezi az emberek őszinteségét. Különösen az önbeszámoló esetén áll fenn az úgynevezett **megfigyelői paradoxon**, mely szerint az emberek általában igyekeznek jó képet mutatni magukról mások felé. Ha tudjuk, hogy megfigyelnek minket, akkor önkéntelenül is inkább a társas normáknak megfelelően viselkedünk. Ez azokra is igaz, akik az attitűdmérésben vesznek részt: senki sem akar tudatlannak, elmaradottnak, erkölcstelennek vagy szívtelennek tűnni. Érdekes eredmény, hogy ha laboratóriumi körülmények között vizsgáljuk a személyeket, és egy tükröt helyezünk látóterükbe, őszinteségük nőhet. Ez arra enged következtetni, hogy nemcsak másoknak akarunk megfelelni erkölcsi vagy más tekintetben, hanem saját magunknak is. A problémákra csak részben nyújt megoldást az anonimitás – éppen azért, mert saját magunknak is meg akarunk felelni. Az önbeszámolóban és a viselkedésben nyíltan és tudatosan kifejezett attitűdök az **explicit attitűdök**.

A másik megközelítésbe tartoznak a **közvetett módszerek**. Az egyik ilyen az attitűdök projekciójára épít. A kísérleti személyeknek információhiányos helyzetben (amikor az inger aluldefiniált) ki kell tölteniük az információs rést, ezt pedig öntudatlanul is a saját attitűdjeiknek megfelelően teszik. Erre példa, amikor embereket arra kérnek, hogy híres emberek életének homályos részleteivel kapcsolatos részleteket találjanak ki. „Melyik igaz? Ronald Reagennek ötös átlaga volt a Heuréka egyetemen. Vagy: Ronald Reagennek sosem volt hármasnál jobb átlaga a Heuréka egyetemen.” Mivel a kérdezettek többsége nem tudja a választ, ez a közvetett módszer alkalmas lehet attitűdjeik felmérésére. A megkérdezettek választendenciája Reagennel

kapcsolatos kimondott vagy kimondatlan attitűdjeiket fogja tükrözni. Úgy fogják kiegészíteni, annak megfelelően fogják eldönteni, hogy melyik állítás igaz, amelyen módon viszonyulnak Ronald Reagenhez.

A „**hamis vezetékek**” módszere még trükkösebb. Ebben az esetben a megkérdezetteket hazugságvizsgálónak látszó gépekre kötik. A gépek valójában csak látszólag hazugságvizsgálók, és nem tudják kimutatni, hazudik-e a kísérleti személy. Azonban ha az emberek azt hiszik, hogy hazugságvizsgálóra kötötték őket, általában őszintébben nyilatkoznak. Érthető, hogy miért. Ha azt hisszük, valamilyen csodagépezet képes a fejünkbe látni, azért, hogy ne kerüljünk kellemetlen helyzetbe, inkább az igazat mondjuk, hiszen azt feltételezzük, ha hazudunk, azt úgylis észreveszik.

Az automatikusan kialakított, nem tudatosított pozitív vagy negatív értékelések **az implicit attitűdök**. Ezeket speciális módszerekkel, például a reakcióidő vagy az akaratlan izomműködések mérésével vizsgálják. A válaszadók nyílt (explicit) válaszaitól eltérő attitűdök így is mérhetők. Ide tartoznak az olyan témák, mint az egyes csoportokkal szembeni előítéletek, illetve az olyan kényes kérdések, mint a túlzott alkoholfogyasztás vagy a házasság előtti szex.

### **Az attitűdváltozás fajtái**

A kommunikátor célja gyakran az, hogy a befolyásolás aktusa hosszú időn keresztül fejtsse ki a hatását, a célszemély elköteleződjön bizonyos társas viselkedések vagy vélekedések mellett. Ennek sikere azon múlik, hogy a kommunikátor megfelelően tartós attitűdváltozást képes-e kiváltani a célszemélyben, aki a továbbiakban azért fog a kommunikátor szándékainak megfelelően viselkedni, mert az attitűdtárgyat megfelelően erős intenzitással pozitívan vagy negatívan értékeli.

A meggyőzés szempontjából fontos kérdés a továbbiakban az lesz, hogy milyen faktorok befolyásolják az attitűdváltozás mértékét. Ennek megfelelően **a meggyőzés célja** lehet – az attitűd fogalmából kiindulva – először is egy **attitűd intenzitásának megváltoztatása** (az elköteleződés mértékének, a hiedelmek elmélyültségének növelése), másodsor **egy attitűd irányának megváltoztatása** (negatív értékelés pozitívba fordítása, vagy éppen ellenkezőleg), harmadszor pedig – és ez a legnehezebb feladat – egy **új attitűd kialakítása** a célszemélyben.

Egy attitűd megváltoztatására irányuló törekvés irányulhat mind a cselekvéses (konatív), mind a tudásbeli (kognitív), mind az érzelmi (affektív) összetevőre (a három összetevőről a jelen tankönyv korábbi fejezetében írtunk). Ezek az aspektusok hatást gyakorolnak egymásra, így bármi legyen is legyen a befolyásolás kiindulópontja, többféle választ is kaphatunk annak megfelelően, hogy a célszemélyben ezek az összetevők milyen kapcsolatban állnak egymással.

Nézzük egyenként, hogy az attitűdök fajtáira milyen lehetséges választ adhatnak a célszemélyek például egy politikai kampány esetében:

- Cselekvéses (konatív) válasz, ha a kampány eredményeként a választók a megfelelő helyre teszik az ikszet.
- Megismerésbeli (kognitív) válasz, ha a kampány eredményeképpen a választók fel tudják idézni a költségvetés sarokszámait és a kocsmai, valamint családi vitákban érvként tudják használni.

- Érzelmi (affektív) válasz, ha a kampány eredményeként a választók bizonyos csoportokkal és attitűdtárgyakkal kapcsolatban érzelmeiket fejlesztik ki. Egyes politikusokat, intézményeket megutálnak, másokat esetleg megkedvelnek.

### 1.3. Önészlelés, attitűdkonfliktus, kognitív disszonancia

#### A cselekvő-megfigyelő torzítás

A saját (negatív) viselkedésünket hajlamosak vagyunk környezeti okoknak tulajdonítani, és azt hangsúlyozni, a minket feldühítő személy idegesítő vagy provokatív volt, míg mások megfigyelésekor inkább a személyiségükben találjuk meg a tetteik okát, azt mondjuk, az illető agresszív, konfliktuskereső. Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy mi azért teszünk meg dolgokat, mert a helyzet megköveteli tőlünk. Mások viszont azért cselekednek úgy, ahogy, mert ilyenek. Ez a jelenség általános, úgy hívják, hogy **cselekvő-megfigyelő torzítás**.

Ez a torzítás nem keverendő össze az alapvető attribúciós hibával, inkább annak egy speciális esete. Mint korábbi tanulmányainkban láttuk, **az alapvető attribúciós hiba** egy olyan általános torzítás, mely szerint a cselekedetek oksági magyarázata során, más szóval, az attribúció alkalmával jellemzően nagy hangsúlyt helyezünk a személyiségjegyekre, és elhanyagoljuk a helyzeti okokat. Hajlamosak vagyunk diszpozícionálisan attribuálni a szituációs attribúció rovására, még akkor is, ha a helyzeti tényezők bőséges magyarázatot nyújtanak a cselekedetre. Na most a cselekvő-megfigyelő torzítás azt jelenti, hogy máshogy magyarázzuk mások mint a saját magunk viselkedését. Míg embertársaink megfigyelésekor elkövetjük az alapvető attribúciós hibát, és a jellemükkel magyarázzuk tetteiket, a saját cselekedeteinkre vonatkozó magyarázatokban, különösen, ha valami előnytelenet csináltunk, előnyben részesítjük a szituációs magyarázatokat.

Mi ennek az oka? Sokkal több információnk van a saját élethelyzetünkről, mint másokéről, hiszen mi saját magunkkal vagyunk minden éber pillanatunkban. Emiatt aztán sokkal könnyebb kifogást vagy jó magyarázatot találnunk arra, hogy valami miért sikerült balul. Viszont mivel mások körülményeiről természetesen kevesebbet tudunk, ezért nem marad más, mint az ő személyüket hibáztatni, ha valami rosszul sült el. Tipikusan saját hibáinkat a helyzet hibáiként észleljük, mások hibáit a saját döntésük, személyük hibájaként.

Mindez egyúttal egy **természetes énvédő mechanizmus** is: ahelyett, hogy hibáink miatt konfliktusba kerülnénk magunkkal, inkább kimagyarázzuk saját magunk előtt, hogy nem a mi felelősségünk, hanem a körülmények áldozatai vagyunk. Ezek eredménye, hogy más módon tulajdonítunk okokat a saját és a mások viselkedésének.

#### Attitűdök konfliktusa

Egy tipikus vásárlási helyzetben, amikor két hasonló termék közt kell dönteni, kiválasztjuk az egyiket, de közben bizonytalanok vagyunk, mert a másik is jó választásnak tűnt volna, **feszültség támad az attitűdjeink és a cselekvésünk közt**. Eredetileg két egyaránt jó árut látunk, bármelyiket jó döntésnek tűnik megvenni. Ennek ellentmond a saját tettünk, nevezetesen, hogy csak az egyiket vettük meg. Igyekszünk feloldani a feszültséget, és a megvásárolt áruval kapcsolatos pozitív attitűdjeink megerősödnek, a polcon hagyott termékkel kapcsolatos pozitív attitűdjeink intenzitása pedig csökken. Kiváló példa ez arra, amikor **a tetteink visszahatnak az attitűdjeinkre**. Mindenki tudja, hogy az attitűdváltozás cselekvésbeli

változást okozhat. Sokat olvasok arról, hogy a reggeli tej nagy mennyiségű fogyasztása nem is olyan egészséges, mint korábban gondoltam, megváltozik tehát a tejfogyasztással kapcsolatos attitűdöm kognitív komponense, és ez hat a konatívra: beszüntetem a reggeli tejes müzli fogyasztást. De érdekes módon, mint ahogy a fenti példán láttuk, fordítva is történhet, és a konatív komponens is befolyásolhatja a kognitív és az érzelmi komponenst: miután eldöntöttem, melyik terméket veszem meg, megváltozik az, hogy melyik mennyire tetszik, és melyik megvásárlását mennyire vélem jó döntésnek. Számos más helyzet is adódik, amikor a cselekedeteink visszahatnak az attitűdjeinkre. Az emberek megszeretik azokat, akiken segítenek, és ellenszenvet éreznek azokkal szemben, akiket megbáontanak. Illetve megszeretik azokat a dolgokat, amikről pozitív állításokat tettek, még ha csak szórakozottságból, vagy azért tették, hogy másokban tetszést váltsanak ki. Tetteinket – jellemzően ösztönösen – igazoljuk, racionalizáljuk. Ez az önmeleggyőzés azonban többféle módon történhet, a helyzetből adódó konfliktustól függően.

Erre híres példa az „unalmas kísérlet.” Képzeljük el, hogy egy kísérletben veszünk részt, egy terembe vezetnek, ahol egyedül egy tesztet kell megoldani. Hamar ráébredünk, hogy a teszt hosszú, a kérdések érdektelenek, igazából rá sem lehet jönni, hogy mi a felmérés értelme. Valahogy mégis átküzdjük magunkat a kérdéseken, egy óra kínszenvedés. Mikor beadjuk, a kísérletvezető kedvesen arra kér, hogy ha kimegyünk a teremből, akkor a kint várakozó többi hallgatónak mondjuk azt, hogy igazán nagyon izgalmas volt a teszt, és megéri kitölteni, mert mulatságos. Ezért a kisfüllentésért cserébe fizet 5000 Ft-ot. Teljesítjük a kérését.

Pár nap múlva arra kérnek, nyilatkozzunk, „Mennyire volt izgalmas a teszt? Részt vennél újra egy ilyen kísérletben?” Azok, akik a kísérletben elfogadták az 5000-t, úgy értékelték, a kísérlet unalmas volt. Azonban nem mindenkinek 5000 Ft-ot kínáltak azért, hogy a kísérlet izgalmasságáról nyilatkozzanak a várakozó résztvevőknek, volt akinek csak 300 Ft-ot ajánlottak. Az ő válaszuk a néhány nap múlva érkező kérdésre jelentősen eltért, akik jelentősen kevesebb pénzt kaptak, utólag érdekesebbnek ítélték a tesztet. Következésképpen az unalmas kísérlet elvégzői annál inkább megszerették a kísérletet, minél *kevesebbet* fizettek nekik érte! Hogy lehet ez?

### **Az önészlelés elmélete**

Az egyik lehetséges magyarázat az **önészlelés elmélete** (Bem, 1972). Eszerint saját viselkedésünket bizonyos esetekben ugyanúgy magyarázzuk, mint másokét, mintha nem volna privilegizált hozzáférésünk a saját viselkedésünk indokaihoz. Tehát amikor megindokoljuk a tetteinket, akkor valójában nem az alapján magyarázzuk, hogy mit gondoltunk vagy éreztünk, hanem hasonlóan más embertársaink tetteinek magyarázatához, fordítva okoskodunk, és a saját viselkedésedünkből következtetünk arra, hogy mit érzünk vagy gondolunk bizonyos dolgokkal kapcsolatban.

Egész nap rágom a körmeimet, ebből este arra következtetek, nyilván nagyon feszült voltam a nap folyamán. Ezt a következtetést éppen úgy vonom le, mintha valaki más körömrágását látva küldő megfigyelőként arra jutnék, nyilván nagyon feszült volt.

Az unalmas kísérletet az önészlelés elméletével így magyarázhatjuk: mikor a kísérletben szereplő hallgatók felteszik maguknak a kérdést: „Miért mondtam, hogy élvezetes volt?”, ugyanúgy oksági attribúciót kell végezniük, mint mások viselkedésének

magyarázatakor. Saját tetteik megfigyelésével tulajdonítanak okokat. Aki kevés ellenszolgáltatást kapott, arra következtet, hogy ennyiért nem lett volna hajlandó hazudni, nyilván élvezte a feladatot (belső ok). Aki viszont 5000 Ft-ot kapott, arra következtet, hogy ennyiért bárkinek megéri hazudni egy kicsit (szituációs ok). A 300 Ft-os résztvevők persze tévednek: alábecsülik saját hajlandóságukat az engedelmességre! (Ez is példa az alapvető attribúciós hibára).

### **Kognitív disszonancia redukciója**

A másik lehetséges magyarázat az unalmas kísérletre a kognitív disszonancia redukciójának elmélete. A Leon Festinger (1957) nevével fémjelzett elmélet arra az alapállításra épül, hogy az emberek törekszenek arra, hogy attitűdjeik, gondolataik, tudattartalmaik, cselekedeteik összhangban legyenek egymással.

Ha az emberek észreveszik, hogy attitűdjeik, gondolataik és cselekedeteik egymással nem férnek össze, ez a felismerés **kognitív disszonanciát** eredményez. Ez meglehetősen kellemetlen érzés, amely különösen akkor fordul elő, ha az összhang hiányának erkölcsi vagy az önbecsülést, önmagunkról kialakított képet érintő relevanciája van. Például tisztában vagyok a dohányzás káros hatásaival, de mégis dohányzom. Rendkívül rossz a véleményem bizonyos cukros energiaitalok egészségre gyakorolt hatásáról, de marketingesként egy ilyen energiaital népszerűsítésén dolgozom. A disszonancia és a kellemetlen belső feszültség annál jelentősebb, minél inkább elkötelezett az adott személy a vonatkozó attitűdökhöz.

Könnyű összekeverni a kognitív disszonancia jelenségét más stresszt vagy ellentmondást okozó körülményekkel. A kognitív disszonancia fennállásához a következő négy feltételnek együtt kell teljesülnie:

Először is fel kell ismerni, hogy egy **meglévő attitűdökkel össze nem férő cselekedetnek negatív (gyakran önbecsülést érintő) következményei vannak**. Tehát fel kell ismerni az ellentmondást. Fontos belátni, számtalan ellentmondás van ebben a pillanatban is a fejünkben. Egyszerre hiszünk ellentmondásos dolgokban, ám mivel ezek egyszerre ritkán kerülnek elő, ritkán tudatosulnak ugyanabban a pillanatban, így az ellentmondás feltáratlan marad. Ahhoz, hogy a kognitív disszonancia első feltétele teljesüljön, az alanynak tudatosítania kell magában, hogy egy tettük és egy ezzel kapcsolatos attitűdjük, nem fér össze.

A második feltétel, hogy **az egyénnek felelősséget kell vállalnia a tetteiért vagy a gondolataiért**. A személyes érintettség feltétele, hogy az attitűdöt vagy tettet, amit végrehajtottunk, saját magunktól tegyük, és ne kényszer okán vagy jelentős jutalom ellenében. Ha azzal mentegetjük magunkat, hogy kényszer hatott ránk, akkor a kognitív disszonancia kialakulásának folyamata itt felfüggesztésre is kerülhet.

A harmadik feltétel, hogy **az egyénnek fiziológiai arousalt (magas izgalmi szintet) kell átélnie**. Ez megjelenhet megemelkedett vérnyomás, gyorsabb szívritmus, szenzoros készültségi állapot (táguló pupillák), szédülés formájában. Tehát a személynek kellemetlen feszültséget kell tapasztalnia magán a felmerülő disszonanciától.

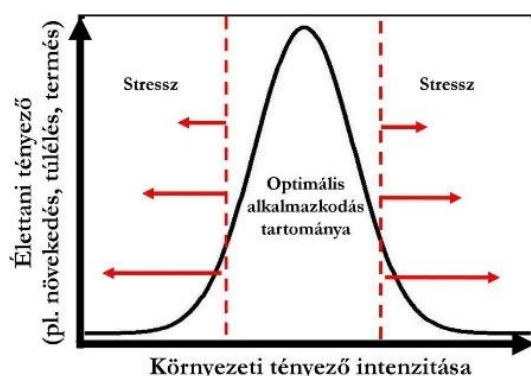
Végül pedig az **a disszonánsként észlelt cselekedetnek kell tulajdonítani az arousalt**. Azaz tudnom kell, hogy azért érzem magam ilyen kellemetlenül vagy izgatottan, mert ráébredtem, hogy egy cselekedetem és egy attitűdöm nem illik össze. Becsaphatóak vagyunk –

például azt mondják nekünk, hogy az imént bekapott gyógyszer miatt vagyunk ebben az állapotban, vagy azt mondjuk magunknak, hogy a szorongásérzésünk annak köszönhető, hogy nem aludtunk eleget, akkor a folyamat felfüggesztésre kerülhet!

A disszonáns negatív érzés tehát kisebb, ha a cselekedet igazolásához elégséges a külső motiváció (jutalom, kényszer). Az így végzett cselekvés nem, vagy alig okoz attitűdváltozást. Azonban az érzés nagyobb, ha elégtelen a külső motiváció/indoklás, azaz ha a cselekvés indokát csak a személyen belülről tudjuk helyezni. A kognitív disszonancia érzése akkor is nagyobb, ha a feldolgozás szisztematikus, és ha van idő alaposan kidolgozni a racionalizációt, illetve ha ezért a racionalizáció az attitűdök nagyobb körére terjed ki.

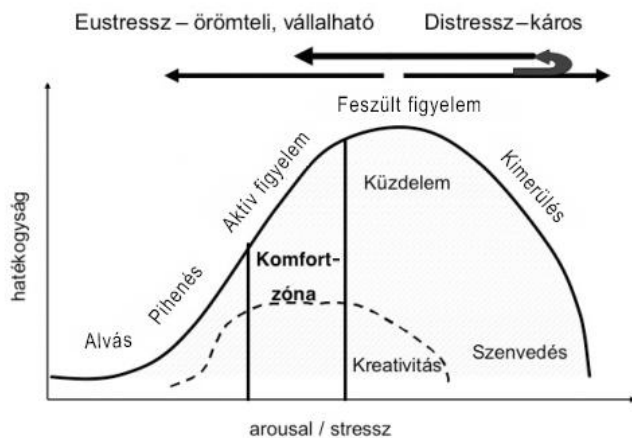
A kognitív disszonáns helyzetben a személyek arra motiváltak, hogy attitűdjeik megváltoztatásával csökkentsék a disszonanciát (hiszen az önként vállalt tetteiket már nem tudják megváltoztatni). Például az unalmas kísérlet résztvevője azt gondolja magáról, hogy ő nem mondana valótlan dolgokat 300 forintért (ami nem igaz, de ezt gondolja), és ezt a hitet igyekszik összeegyeztetni azzal, amit mondott. Ritkán vállaljuk fel, hogy ellentmondások vagyunk, ezért inkább meggyőzzük magunkat: a (valójában unalmas) kísérlet érdekes volt. Azáltal, hogy megváltoztatjuk az ellentmondó attitűdök egyikét, feloldhatóvá válik a disszonancia, így szabadulunk meg a feszültségtől. A disszonancia feloldásának van más módja is. Ha például további kibúvó magyarázatot adunk. Az ilyen, attitűdök indoklására szolgáló, racionális formájú, de lényegében mégis irracionális magyarázatokat nevezzük **racionalizációnak**. Van még egy kiút: **akár tagadhatjuk is a tényeket**. Biztosan magunk is voltunk már tanúi annak, amikor ismerősünk képtelen elfogadni a tényeket, helyette teljességgel figyelmen kívül hagyja azokat. Ez akár ahhoz is vezethet (volt róla szó, hogy emlékeztünk közel sem olyan megbízható, mint gondoljuk), hogy tudata simán törli azt az emléket, amely ezt a súlyos diszkomfort érzést okozta. (Hasonlóan számos esetben tudjuk, hogy tudatunk törli azokat az emlékeket, amelyek elviselhetetlen pszichológiai stresszt okoznak.) A racionalizációk védenek a nyilvános kritikával szemben, így „redukálják”, megszüntetik a kognitív disszonanciát és a vele járó szorongást. Fontos, hogy az itt tárgyalt magyarázatok **nem zárják ki egymást**, ezek egyszerre is számot adhatnak a kognitív disszonanciát átélő érzéseiről, tapasztalatairól.

### Stresszkezelés



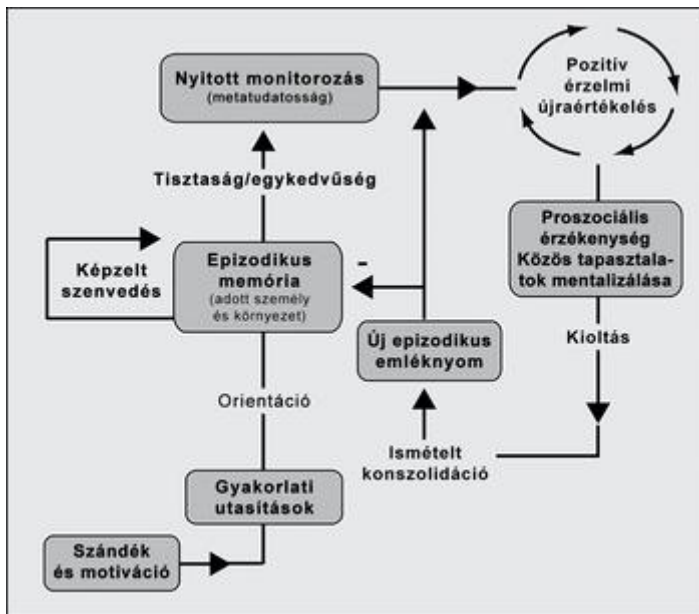
Az élőlények számos környezeti tényező intenzitásának változását stresszként élik meg: (zárt) rendszer + (kívülről) hatás = valami, amire reagálni kell és önkéntelenül is reagálok, és lehet, hogy kilendít az optimális tartományból. Az új/váratlan inger (potenciálisan veszélyként azonosított helyzet) **szomatikus, affektív, kognitív** folyamatokat indít be. Változik az izomtónus, a vérnyomás és a légzésszám. De változnak az érzések és a gondolatok is, nem csak a pupillák tágulnak ki. A megszokott kommunikációs környezetünk hirtelen megváltozása is stressz, de sokszor a nem megfelelő reakcióinkkal *mi magunk vagyunk* a stressz forrásai.

A hatékonyság és a stressz-szint kapcsolódik, így az önszabályozásban az első lépések:



- veszélyes stressz-szint korai felismerése (szintfelméréshez kérdés: van még bennem kíváncsiság?),
- hatékony technikák a komfortzóna elérésére (megtanulni „belazulni” gyorsan bármilyen helyzetbe),
- hatékony technikák a nagyfokú nyugalom elérésére (gyors regeneráció).

A munkahelyi kommunikációban jelentkező stressz kezelésére terjedőben vannak az olyan test- és tudattechnikák, amelyek pozitív hatásokat erősítenek mind az egyénben, mind a közösségi konfliktuskezelésben. A *mindfulness* az egyik legdivatosabb, ahol legalább valamennyi tudományos kutatásra is támaszkodhatunk. A *mindfulness* tekinthető egy olyan készségcsomagnak (*skill-set*), ami elég közel áll a mostanában formálódó munkáltatói elvárásokhoz, amelyek az önkontroll, az etikus kommunikáció és a proaktív problémakezelés készségszintű alkalmazását várja el. A *mindfulness* felhasználása tehát nemcsak munkahelyi stresszkezelés szempontjait figyelembe véve lehet indokolt (sok más hatásos stresszkezelési forma van), hanem egyéb kommunikációs célok is elérhetők vele. A következő ábra a *mindfulness* mint figyelemfejlesztési – belső monitorozási - technikát mutatja be. Forrás: [Vago-Silbersweig, 2012](#) alapján A gyakorlás „működése” a következő ábrán látható sematikusán:



A fókuszált figyelem sokféleképp irányítható, a motivációval együtt szándék keletkezik a gyakorlás előtt. A végrehajtandó gyakorlati instrukciók irányítják a figyelmet (a végrehajtást a munkamemória támogatja). A gyakorlati utasítások végrehajtása van, hogy sikerül (a figyelem az intencionális tárgyán marad, például a légzésen), de természetesen van, hogy a figyelem elterelődik (a fókusz lehet más extero- vagy interoceptív szenzoros és mentális folyamat). Folyamatában nézve az instrukció célja, hogy kiépítsen egy monitorozható

„metaszintű” tudatosságot. Motiváció nélkül nem megy: az egyénnek erőfeszítéseket kell tennie, amíg megtanulja monitorozni a belső állapotokat, de a tréningek elég jó arányban adnak hosszú távú nyereségeket.

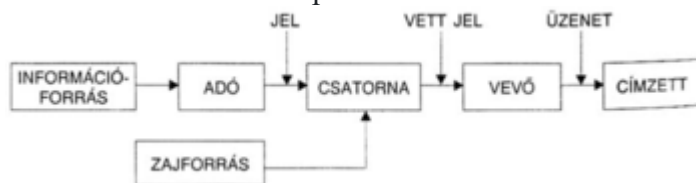
## 2. Meggyőzés kommunikációs alapjai

### 2.1 A kommunikáció értelmezései és a befolyásolás formái

Ha az egyik legegyszerűbb értelemről indulunk ki, a kommunikáció fontos jellemzője, hogy segítségével üzeneteket tudunk átadni, a **Kommunikáció = üzenetátadás**. De nem csak ennyit teszünk, amikor kommunikálunk. Hiszen nemcsak megértenünk kell az üzeneteket, hanem bizonyos üzenetek hatására cselekednünk is kell. Egymás *cselekvésre készítetése* nélkül nem tudnánk hatékony családokat, szervezeteket, társadalmakat működtetni. Vagyis egy, már gazdagabb perspektívából a **Kommunikáció = cselekvés és cselekvésre ösztönzés**. Egy nagyon tág perspektívából a kommunikáció átszövi, fenntartja, szabályozza egész közösségi – társadalmi – politikai életünket, éppúgy ahogyan a szervezetek, cégek életét. Kommunikálhatnak természetes és jogi személyek, hatóságok, vagy épp szakértői közösségek. **Kommunikáció = a köz ragacsa (glue of the commons), az intézményi/szervezeti cselekvés és az egyéni és közösségi normaalkotás**. Ez a harmadik értelme a kommunikációnak egy globális fejlődésben is vizsgálhatóvá tesz egy-egy lokális megnyilatkozást. A szociológiai és nyelvészeti modellek a kommunikáció jó mikroszkópjai, de nehezen válik láthatóvá használatukkal a kommunikáció mint a közösnek, a közösség összetartó kötelékének etikai-politikai ragacsa (glue of the commons). Ilyen, a közösség gyökereiről és fejlődéséről is számot adó perspektívát dolgoz ki Sodr  (2019): „Elvileg a kommunikáció alapvető antropológiai tapasztalat. (hiszen kommunikáció nélkül nincs társadalmi élet), amelyet követ az erre a tapasztalatra vonatkozó tudás, és végül az ipari valóság, amely már most egy félelmetes, a piac által fenntartott technológiai apparátusban nyilvánul meg.” 46. o. A szociológia, az antropológia és a közgazdaságtan klasszikus diszciplínáin külön-külön túlmutat a *közkinccsek tudománya*. Egyes kommunikációs aktusok nagyon széleskörűen hathatnak, és új szabályok, normák születéséhez vezetnek. A klímajelenségek az IPCC sokezer kutatójától országok kormányaira éppúgy hathatnak, mint a felnövekvő tizenévesekre. A közéleti diskurzus, a baráti társaságok beszélgetései és a családi viták mind *valamilyen* kommunikációs kultúrát jelenítenek meg és hoznak létre.

#### Egyirányú és kétirányú kommunikációs modell

Shannon és Weaver klasszikus kommunikációs modellje a technikai és nem a társadalmi vonatkozásokat veszi elsődlegesen figyelembe (Shannon–Weaver, 1949). A modellt használni tudjuk az emberi kommunikáció szintjén: „A kommunikáció szót itt igen széles értelemben fogjuk használni, hogy felölelje mindazokat az eljárásokat, melyeken keresztül az egyik emberi elme a másikra hatni képes.” És a modell használható tágabb értelemben is, ideértve a gépi kommunikációt: „A hírközlés

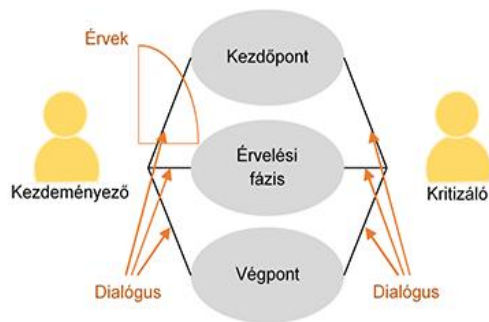


alaproblémája: egy adott helyen kiválasztott üzenet pontos vagy megközelítő visszaállítása egy másik helyen.”

A kommunikáció egy matematikai-kibernetikai modellje

Forrás: <http://www.communicatio.hu/hg/kommelm/texts/weaver.htm>

Vegyük észre, hogy az ábrán a nyilak egy irányba mutatnak: az akció (üzenetküldés) reakciót hív létre (dekódolás), ugyanakkor nincs interakció vagy visszacsatolás a rendszerek között. Hasonlóan, mint a legelső telefon esetében, ahol csak egy irányban lehetett kommunikálni. Az ilyen modellek **monologikusak**, míg azok, amelyek interakciót és visszacsatolást tételeznek fel, ún. **dialogikusak**. A monologikus megközelítések lényege, hogy elsősorban az üzenetre, illetve az üzenet belső struktúrájára fordítanak nagy hangsúlyt, míg a dialogikus megközelítések a kommunikáció társas, interaktív jellegére fókuszálnak. Ennyiből az utóbbiak életszerűbbek, míg az előbbiek előnye, hogy a rögzítettség alaposabb elemzést tesz lehetővé.



Az érvelés mint folyamat

Érvelési, álláspont-érvényesítési és meggyőzési képességünk nemcsak logikai képzettségünktől függhet, hanem kommunikációs készségeinktől és számos egyéb tényezőtől (akár fizikai erőnlétünktől, szövegprodukciónak gyakorlatunktól vagy stressz-

szintünktől).

A meggyőzési folyamatok már akkor is igen komplexek, ha csak egyirányú folyamatokat vizsgálunk, ahol az Adó (Üzenetküldő) valamilyen Jelet (Üzenetet) küld a Befogadónak. Egyfelől vannak helyzetek, amikor klasszikus üzenetátadásról nehéz beszélni, mert pl. egy 'néma' tüntetés vagy reggeli élőlánc a városban is lehet kommunikáció, vagyis a kommunikáció a nyelvhez is, de egyéb vizuális, auditív hatásokhoz (vagy épp azok hiányához) is köthető. Másfelől az üzenet nagyon általános tulajdonságai is hathatnak arra, hogy milyen hatásos egy üzenet, például a médiahatóságok gyakran büntetik, ha a reklámblokkok hangosabbak a főműsornál, azonban nem minden helyzetben igaz, hogy a hangosabb üzenet a meggyőzőbb.

A Befogadók sokfélék, és komplex folyamataik miatt a technikák hol homogenitásukat veszik figyelembe (pl. üzenet ismétlésének hatása), hol heterogenitásukat (pl. üzenet megfelelő targetálása, vagy a kríziskommunikáció tervezése, ahol sokféle érzékenységre tekintettel kell megfogalmazni az üzenetet). A **retorika** azt vizsgálja, hogy a szónok mennyire képes beszédével meggyőzni az őt hallgató közönséget. A **dialektika** ezzel szemben a két érvelő közti interakciót vizsgálja. Az érvelést tekinthetjük olyan elsősorban verbális, általában racionális és jellemzően társas tevékenységnek, amely többnyire meggyőzésre irányul. Bár sok érvelési forma eleget tesz ezeknek a kívánalmaknak, a kritériumok mindegyikére vonatkozóan vannak kivételek.

### Befolyásolás formái

A befolyásolás mindenkit, így Téged is kiszolgáltatottá tesz. A **befolyásoló kommunikáció** akkor sikeres, ha a célszemély a kommunikátor szándékainak megfelelően kezd viselkedni.

Sikeres kommunikáció<sub>1</sub> = a cselekvő szándékainak megfelelő változásokat idéz elő a társas világban mások mentális állapotának megváltoztatásán keresztül.

Sikeres kommunikáció<sub>2</sub> = a cselekvő szándékainak megfelelő változásokat idéz elő mások mentális állapotában észszerű és alátámasztott érvelésen keresztül (a társas világban elfogadott racionalitási normák betartásával).

	összefoglaló meghatározás
Kommunikáció	olyan cselekvés, amelynek célja, hogy a cselekvő szándékainak megfelelő változásokat idézzen elő a társas világban mások mentális állapotának megváltoztatásán keresztül, és a kommunikációban részt vevő felek felismernek valamilyen kommunikációs szándékot és célt
Manipuláció	a célszemély felismeri a befolyásolás célját (tudatában van a befolyásoló szándékának), és felismeri a felhasznált eszközöket, de nem uralja a benne működő pszichológiai mechanizmusokat, ezért a befolyásoló nagy valószínűséggel számíthat rá, hogy a célszemély a neki megfelelő választ adja
Racionális meggyőzés	a célszemély tudatában van a befolyásoló szándékának és céljának, az üzenetek tartalmát képes racionálisan értékelni, mivel a felhasznált kommunikációs eszközök ezt az adott helyzetben lehetővé teszik, és végül a racionális értékelésnek megfelelő belső meggyőződést alakít ki
Kényszerítés	a célszemély ismeri a befolyásolás célját (tudatában van a befolyásoló szándékának), ám nem ért egyet azzal, de a büntetés elkerülése vagy a jutalom elnyerése érdekében mégis átmenetileg a befolyásoló szándékának megfelelő viselkedési választ ad

A befolyásolás különböző formái ritkán nyilvánulnak meg tisztán. Általában kevert módon vannak jelen, és **interferálnak egymással** (erősítik vagy gyengítik egymást). A racionális meggyőzés és a manipuláció nem mindig választható el teljesen! Nagyon fontos, hogy a kettő között ott van egy **szürke zóna**, ahol a két alaptípus keveredik: a **rábeszélés**, vagyis a **manipulatív elemek**, valamint a **verbális meggyőzés**. Fontos tudatosítani, hogy a minket befolyásoló aktusok általunk adott értelmezései nem feltétlenül esnek egybe a kommunikátor eredeti szándékaival!

## 2.2. Szituációk észlelése, helyzetek kihasználása

A viták konfliktusalapú felosztása

A vita típusa	Kiinduló konfliktus	Módszerek, eszközök	Cél
Veszekedés	Érzelmi feszültség	A személy támadása	A partner „kikészítése”, legyőzése, a feszültség levezetése; győzelem
Törvényszéki tárgyalás	Rivalizálás	A dramaturgia szabályai által megengedett összes eszköz	A semleges (egy, a vitában részt nem vevő) fél jóindulatának elnyerése
Racionális vita	Véleménykülönbség	Bizonyítás és kritika érvelések segítségével	Az igazság kiderítése, a helyes álláspont megtalálása

Tudományos vita	Az igazolás hiánya	Tudásra épülő érvelések	Tudományos bizonyítás, vagy cáfolás; állítások igazságértékeinek eldöntése/megváltoztatása
Tárgyalás	Érdeklődés	Alkudozás	A felek számára elfogadható kompromisszum kialakítása

### A véleménykülönbség keletkezése és feloldás

Látszólag egyszerű körülírni, hogy mit értünk racionális vita alatt, azonban ez még messze nem jelenti, hogy vannak eszközeink a viták elemzéséhez, vagy ahhoz, hogy megítéljük, mennyiben tekinthető egy vita (vagy valakinek a részvétele egy vitában) racionálisnak. A kritikai diszkusszióban részt vevők célja a racionális vita szereplőihez illő viselkedés. Egy párbeszéd dialektikai elemzése arra fókuszál, hogy milyen egymásutánban cserélik ki az egyes beszédaktusokat a párbeszéd résztvevői. Az egyes *asszertív* beszédaktusokkal a résztvevők nyilvános elköteleződéseket tesznek, amelyeket képesnek kell lenniük valamilyen módon igazolni a többi résztvevő felé. Egy párbeszéd legalább két résztvevő párhuzamos (és egymással kapcsolható) beszédaktus-sorozata. A párbeszédben részt vevő *protagonista* és *antagonista* mellett, hogy kicserélik egymással az érveiket, egyidejűleg egy meggyőzési szituációban is vannak, ahol igyekeznek a közönséget a saját oldalukra állítani (Krabbe, 2000: 208.).

Véleménykülönbség akkor keletkezik, ha egy beszélő adott kijelentése nem talál általános elfogadásra. A különbség *feloldása* során a felek közösen belátják, hogy az adott kérdésben milyen álláspontot fogadjanak el *közösen*. Az érvelésalapú **véleménykülönbség feloldás** VKF egy folyamatként modellezi az érvelést.

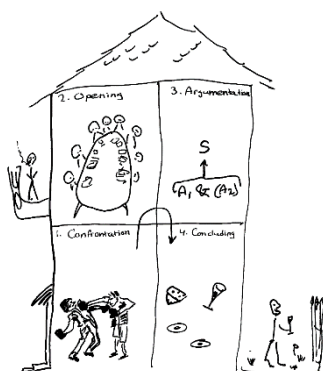
A véleménykülönbségek típusai a konkrétság alapján	
I/N: Van-e olyan vírustörzs, amelyből a madárinfluenza emberről emberre terjedő változata kialakulhat? ?I/N: Közvetlen veszélyt jelentenek-e a madárvírusok az emberre? ??I/N: Várható-e nagy, milliókat elpusztító, állatokról emberre terjedő járvány a következő időszakban? ??? Hogyan védhető meg az ember az állatokról emberre terjedő járványos betegségektől?	Ezek a kérdések ugyanabban a témában egyre általánosabbak, egyre kevésbé könnyű Igen-Nem eldöntendő kérdésként tekinteni rájuk. És egyre kevésbé világos, hogyan jutunk megoldásra; mi az, ami közelebb visz hozzá, és mi az, ami nem; valamint, hogy mi számít megoldásnak, és mi nem.

A vitában tehát az antagonista szerepe is jelentős: a két résztvevő maga (is) alakítja a bizonyítási kényszereket, amelyeknek meg kell felelni!

– Állítás: A Ferrari a legjobb autó.	A kialakuló véleménykülönbség a válasz erőssége alapján
--------------------------------------	---

– Válasz1: Ebben nem vagyok olyan biztos.	A állítás megkérdőjelezése.- egyszerű véleménykülönbség
– Válasz2: Ezzel nem értek egyet. (.)	A állítás tagadása – kevert egyszerű véleménykülönbség
– Válasz3: Szerintem meg a Ferrari egy fostalicska.	A-val szemben új állítás megfogalmazása - B összetett véleménykülönbség (szimmetrikus vita!)

A pragma-dialektika négy szakaszt különít el a kritikai párbeszéd folyamatában ([van Eemeren–Grootendorst, 2004: 135.](#)), és mindegyik fázis rendelkezik egy dialektikai és egy retorikai dimenzióval ([van Eemeren, 2010: 43.](#)). Az argumentatív diskurzusban végrehajtott lépéseknél folyamatos erőfeszítést jelenthet az egyensúly megtartása a *dialektikai észszerűség* és a *retorikai hatékonyság* közt, vagyis hogy a vita interaktív szabályait is betartsuk, de ezzel együtt mindent megtegyünk a másik meggyőzése érdekében.



- a **konfrontációs** szakaszban a véleménykülönbség felszínre kerül,
- a **nyitó** szakaszban nyilvánossá válnak a vita szerepei, elköteleződései, és eldől, van-e elég „közös pont”, amely lehetővé teszi a VKF-et (a véleménykülönbség feloldását),
- az **argumentációs** szakaszban történik a kritikai ellenvetések visszaverése, majd
- a **záró** szakaszban megfogalmazódik a vita eredménye – ha nincs egyetértés, akkor a VKF nem történt meg.

Vitaszakaszok és szobák - *Forrás:* [Krabbe, 2007: 234](#)

Lehet, hogy egyik résztvevő sem fogja a saját kiindulópontját feladni anélkül, hogy ismerné a másik fél által hozott érveket, és egyetlen fél sem fogadná el a másik fél által hozott kiindulópontokat, ha azok az ő személyes és retorikai érdekével szembe mennek? A tárgyalási folyamat (2. szoba) nem kiírható a racionális vita itt bemutatott elméletéből, a racionalitás megegyezési készség hiányában nem fog működni! Ugyanakkor megegyezési készséget lehet szimulálni, tettetni is! (álvita)

### A szituáció irányítása az értelmezések szelekciójával

A vitatípusok észlelése és irányítása *dialogusszinten* jól hasznosítható, hiszen az eltérő szituációkban eltérő technikák használata indokolt. De a beszélgetések irányítására szintén hasznos technikákat adnak a *megnyilatkozásszintű* gyakorlatok. Számos jól ismert és könnyen hasznosítható technika azt használja ki, hogy egy-egy üzenet (amit mindig egy adott kontextusban kapunk) több módon értelmezhető, így az *eltérő értelmezések alapján adott eltérő reakciók* révén az interakciók menetét igen jól lehet irányítani. Röviden két megközelítést ismertetünk, az egyik a kommunikáció *célja* alapján egy hármas felosztást használ, a másik egy négyes felosztást.

Az 'üzenetszerkesztési logika' (Message design logic) minden közlésre úgy tekint, hogy annak alapvetően három célja lehet, de a célok alapján más-más reakció tekinthető megfelelőnek egy megnyilatkozásra (O'Keefe 1988). Az üzenetet tekinthetjük, úgy, mint ami

1. **Expresszív:** Érzések/gondolatok kifejezése (magáról/ból), önkifejezés központú
2. **Konvencionális:** Szituációban megszokott (így viselkedünk ilyenkor), kooperáció központú.

3. **Retorikai:** Társas egyezkedés (ezt szeretnénk elérni/ránk akar hatni), koordináció központú (társas szerep)

A legegyszerűbb üzenetekre is igen eltérő módon reagálhatunk, ha 1, 2., vagy 3. célúnak tekintjük. Ezeket a technikákat – amely eredetileg a retorikai hagyományból fejlődött ki – munkahelyi konfliktusok csökkentésében is hasznosíthatók (Peterson & Albrecht 1996).

Hazánkban jobban ismert a pragmatikai (nyelvhasználati) kutatásokhoz kapcsolódó „négy fül-négy száj” megközelítés (von Thun 2014, 2019). Ebben a megközelítésben az üzenetet négy fül bármelyikével meghallhatjuk:

1. **Tények:** Mit értettem meg tartalmilag? Adatok és az üzenet tényei.
2. **Önmegnyilvánulás:** Hogy van a másik? A beszélő (üzenetküldő) információkat ad magáról (okok, értékek, érzelmek stb.)
3. **Kapcsolat:** Hogy beszél velem? Mit gondol rólam? Információk az üzenetküldő és a fogadó közötti kapcsolatáról
4. **Felhívás:** Mit kell gondolnom/tennem: Az üzenetfogadóval szembeni kívánság vagy elvárás az üzenetben.

### **Kérdések és válaszok**

Amikor felteszünk egy kérdést, irányítjuk a diskurzust: kijelöljük, miről szeretnénk a továbbiakban hallani, a válaszadónak milyen információt kell megadnia. A kérdés meghatározza a válasz kereteit: megadja a válaszként szóba jöhető állítások halmazát. Ebből is látszik, ez egy erős eszköz az érvelő kezében. Mivel általában a kérdésfeltevési lehetőségeink korlátozottak, érdemes megbecsülni az ilyen eseteket, és a mellettünk szóló legerősebb vagy a másik álláspontja ellen szóló legerősebb érvből kiindulva, arra támaszkodva megfogalmazni a kérdésünket.

### **Választípusok és mellébeszélés**

Általában azért fogalmazunk meg egy kérdést, mert az fontos a vita szempontjából, és szeretnénk rá választ kapni. Ha a kérdésünk megfelelő, nem hibás (erről a továbbiakban esik szó), háromféle **választípusra** számíthatunk: **egyenes (vagy direkt) válaszra, indirekt válaszra és mellébeszélésre**. Felmerülhet még válaszreakcióként **a kérdés kritikája, elhárítása** is. Míg az **egyenes válasz pontosan a kérdés által kért információt** tartalmazza, addig az **indirekt válasz csak a szükséges információk egy részét** adja meg. **Mellébeszélés** esetében pedig a válasz valójában nem a kért információt tartalmazza, **irreleváns** a kérdésünk szempontjából.

A kérdésre adott egyenes válasz (vagy annak világossá tétele, hogy a kérdezett nem tudja a választ az adott kérdésre) jogos elvárás egy vita során. Az egyenes válasz hiánya eredhet egyszerű figyelmetlenségből, de történhet okkal is. Ha a válaszadó szeretné kikerülni a kérdést, elleplezne valamely hiányosságot, problémát, akkor a mellébeszélés eszközához nyúlhat, akár tudatosan, akár ösztönszerűen. Ha mellébeszéléssel találkozunk, jeleznünk kell a válaszadó – és ha közönség előtt zajlik a diskurzus, úgy a harmadik fél – felé, hogy nem kaptunk választ a kérdésünkre, továbbá érdemes megismételni, újra feltenni a kérdést. Bizonyos esetekben a mellébeszélést könnyen beazonosítjuk, máskor azt vehetjük észre, hogy még a profi kérdezők, például riporterek is átsiklanak felette. Különböző praktikákat figyelhetünk meg a nyilvános térben: hogyan lehet minél kevésbé észrevehetővé tenni, hogy valójában nem adnak választ a kérdésre. Néhány ezek közül:

- kisebb-nagyobb kitérő a válasz előtt (Például: „Ez egy nagyon fontos kérdés, azonban ahhoz, hogy érthető legyen a válaszom, előbb ki kell térni arra a problémára...” „Mielőtt választ adnék, meg kell említenem, hogy...”),
- a kérdésben szereplő kifejezések használata (Például: „– Mi a legkésőbbi időpont, amikor bevezetik ezt az intézkedést? – Akár már júliusban megkezdődhet az intézkedés széles körű bevezetése.”),
- visszatérés korábbi kérdésekhez (Például: „Ha megengedi, még egy kicsit visszatérnék az előző kérdéshez...”),
- a válaszadás beszédaktusa (Például egy kis kitérő után: „...hogyan válaszoljak a kérdésére...” „Csak azt a választ tudom adni, hogy...”).

### 2.3. Hibás és veszélyes kérdések

Fontos kiemelni, hogy **nemcsak válaszadói, hanem kérdezői oldalról is felmerülhetnek problémák a diskurzusokban.** Milyen is a megfelelő kérdés? Egyrészt illeszkedik a vitába: hozzájárul a vitatípus céljához, például közelebb visz az igazsághoz. A hibás kérdések között két csoportot különböztethetünk meg: a veszélyes és a túl általános kérdéseket. Ahogyan korábban tisztáztuk, a kérdések meghatározzák a válaszok halmazát, így a válaszadó mozgásterét. A hibás kérdések azonban ezt rosszul teszik: **a veszélyes kérdések túl szűkre szabják a kereteket, a túl általános kérdés pedig nem határozza meg egyértelműen, kellő pontossággal, hogy milyen információt várunk a válaszolótól.** A túl általános kérdés nem irányítja a diskurzust a vita egésze vagy a magunk számára előnyös irányba, másrészt a túl általános kérdéssel a téma és a vita szempontjából nem jelentős, érdektelen, haszontalan információk felé is nyitunk, értelmetlen, terméketlen dialógushoz asszisztálunk. Túl általános kérdések adódhatnak felkészületlenségéből és alákérdésből is. Ezekben a beszélgetésekben a riporter csupán „mikrofonállványként” van jelen és a riportalany lényegében arról beszél, amiről csak szeretne. **A veszélyes kérdések ennél is súlyosabb problémára mutatnak rá: ezek indoklás, alátámasztás nélkül képesek ellehetetleníteni a másik álláspontját.**

#### A veszélyes kérdések főbb típusai

**Agresszív kérdés** a válaszadó álláspontjához képest túl szűkre szabja az egyenes válasz kereteit. A kérdés által kijelölt, válaszként szóba jövő állítások nem teszik lehetővé, hogy a válaszoló az álláspontjának megfelelő választ adjon. Ezzel a jelenséggel kérdőívekben is gyakran találkozhatunk, amikor úgy érezzük, hogy a kérdés által megadott alternatívák között nem szerepel a mi álláspontunk. Pl. „Mikor vagy legszívesebben aktív? A: 5 és 13 óra között, B: 22 és 6 óra között, C: 9 és 17 óra között.” Ebben az egyszerű példában hamar látható a hiba: a válaszlehetőségek nem fedik le megfelelően a nap 24 óráját. Az agresszív kérdés egyes eseteiben, jelen példánkban is, a hamis dilemma érvelési hibát fedezhetjük fel. Akkor tekinthető egy kérdés agresszívnek, ha a válaszként szóba jövő állítások közül kizártuk a válaszadó álláspontját, vagy ha csak olyan állításokat kínálunk fel, amelyek veszélyesek rá vagy az álláspontjára nézve. A kérdés agresszivitásának semmi köze a szó pszichológiai jelentéséhez, lehetséges kedvesen is feltenni agresszív kérdést. Ez esetben ráadásul a kérdező is kevésbé lesz óvatos, kritikus a kérdéssel szemben. Az, hogy egy kérdés hibás-e vagy megfelelő, a kontextustól, a felek vitában elfoglalt álláspontjától függ. Kontextusból kiragadva nem fogjuk tudni minden esetben felcímkézni az adott kérdést, besorolni a különböző kategóriákba. **Az agresszív kérdés helyes kezelése:**

1. Rámutatunk arra, hogy a kérdés hibás.
2. Megfogalmazzuk a szerintünk már megfelelő(en tág) kérdést.
3. Megválaszoljuk az általunk átfogalmazott kérdést, kifejtjük az álláspontunkat.

**Hipotetikus kérdés** veszélye azonban nem rövid, hanem hosszú távon jelenik meg. Nézzünk egy példát: „Ha Önt plágiumon kapnák a szakdolgozata kapcsán, lemondana?” Elsőre a kérdés kellően egyértelműnek, konkrétan tűnhet. Igen és nem válasz közül választhat a kérdezett közéleti szereplő. Ha a későbbiekben felmerül az illető munkáival kapcsolatban a plágium vádja, onnantól az igenlő válasz problémássá válik: sok egyéb információ, körülmény merülhet fel, ami árnyalná a válaszadást: a plágium mértéke, jellege, pozícióhoz mért relevanciája stb. Ebből a szempontból a hipotetikus kérdéseket értékelhetjük agresszív kérdésként is. Ez a kérdéstípus később, hosszú távon számonkérhető, felróható: ha korábban azt mondta a kérdezett, lemondana, s most a plágium bebizonyosodott, miért nem tesz úgy, ahogyan korábban állást foglalt? Hogyan kellene akkor egy hipotetikus kérdést kezelni? Az egyik megoldás az, ha általánosságban válaszolunk, kikötésekkel: „Alapesetben igen, de sok módosító körülmény merülhet fel, ami változtathat az álláspontomon...” Kérhetjük a felvetés pontosítását is, további információkat: „Egy kicsit konkretizáljuk a helyzetet, milyen mértékű plágiumról van szó...”

**Komplex kérdés** túl sokat kérdez egyszerre. Itt arról a jelenségről van szó, amikor egy kérdezési egységben több kérdés szerepel, de az egészre együttesen egy választ adhatunk. Egyszerre kell véleményt alkotnunk több állításról, ami problémás lehet, ha az állításokról eltérően vélekedünk. Például: „Egyetért-e Ön azzal, hogy a gyerekgondozás és gyerektanítás a szülők közös felelőssége, és ugyanannyi időt kell ezzel eltöltenie az apának és az anyának is?” Ebben az esetben igen és nem közül választhat a válaszadó. Kézenfekvő, hogy nem mindig könnyű válaszolni: kérdés összes elemét végig kellene gondolnunk, s ha a különböző felvetésekről eltérő véleményen vagyunk, akkor ott a dilemma: mit mondjunk a csomag egészére? S ha választ is adunk, a kérdező megismeri-e abból a mi árnyalt véleményünket? Mindezen felül, ha részletekbe menő válaszba kezdünk, fennáll annak a veszélye, hogy egy-egy alkérdés feledésbe merül, akár véletlenül, akár szándékunk szerint. Ha több kérdést tesznek fel akár egy kérdésen belül, akár egymás után, a válaszreakcióról a kérdezőnek is nehezebb megállapítania, hogy minden kérdésre választ kapott-e, vagy elsikkadt-e egyik-másik. Ezenfelül a komplex kérdés lehetőséget ad az árukapcsolásra: evidens vagy számunkra fontos kérdéskört kapcsolhat össze egy olyannal, amellyel viszont nem értünk egyet. Jó megoldás, ha nem próbálunk meg egyszerre választ adni az összes kérdésre. Az ajánlott eljárás a következő: Rámutatunk arra, hogy a kérdés hibás. Megkérjük a kérdezőt, hogy tegye fel külön-külön a kérdéseket.

**Túl sokat állító kérdés** olyan előfeltevéseket tartalmaz, amelyek veszélyesek a válaszadóra, annak álláspontjára nézve. A kérdező anélkül teszi fel a kérdését, hogy az előfeltevésekre előzőleg rákérdezett volna, kérdésbe csomagolva fogalmaz meg állításokat anélkül, hogy azokat előzetesen alátámasztotta volna. Például „Miért állítod, hogy hibásak az adatok?” kérdésben az az állítás szerepel, hogy a kérdezett szerint az adatok hibásak, a kérdező csupán indoklást szeretne kapni. Vagy „Miért próbálsz megint kibújni a válaszadás alól?” Ebben a kérdésben több állítás is szerepel: 1. A kérdezett mellébeszéléssel próbálkozott. 2. Erre már korábban is volt példa.

A túl sokat állító kérdés Ha a kérdezett egyenes választ ad a kérdésre, akkor olyan állítások mellett kötelezi el magát, amelyek őt lejáratták, ellehetetlenítik, vagy aláássák az álláspontját. A túl sokat állító kérdés egyik pszichológiai hatása az, hogy bogarat ültet a fülünkbe: abból indulunk ki, hogy nyilván nem véletlenül vet fel a kérdező a válaszadóra vagy annak álláspontjára nézve problémás állítást. Ha egy-egy ilyen kérdés elhangzik, a közönségben még akkor is felmerül a gyanú, ha a kérdezett esetében korábban semmi sem utalt a rá nézve negatív előfeltevés igazságára. Hogyan járjunk el akkor, ha túl sokat állító kérdésre kell felelnünk? **A legjobb stratégia a visszakérdezés.**

1. Rámutatunk, hogy a kérdés hibás.
2. Felhívjuk a figyelmet, hogy a kérdésben egy állítás is szerepelt, amelyet explicitté is teszünk.
3. Megkérjük a kérdezőt, bizonyítsa az előfeltevést.

A túl sokat állító kérdés kapcsán érdemes egy kitérőt tennünk a szalmabáb érveléssel kapcsolatban. A másik álláspontjának eltorzítása gyakorta jelenik meg kérdés formájában, amelynek felismerése és megfelelő kezelése koncentrációt és átgondoltságot igényel a kérdezett részéről. Ahhoz, hogy felismerjük: az álláspontunkat eltorzították, pontosan tisztában kell lennünk saját állításainkkal, elköteleződéseinkkel. A vita során végig figyelemmel kell kísérnünk, hogy a kritika, kérdés valóban a mi álláspontunkra vonatkozik-e. Érdemes újra felidézni, kimondani az álláspontunkat, világossá tenni, mit is képviselünk. Ha a félreértelmezés gyanúja merül fel, akkor tisztázni kell, s fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a partner felvetései, ellenérvei valójában nem a mi álláspontunk ellen szólnak.

A veszélyes kérdések halmozottan is megjelenhetnek: egy-egy kérdés magán viselheti több veszélyes kérdés jellemzőit is!

**A ki (nem) mondott és a (non-)verbális üzenetátadás**, amit a szavainkkal kommunikálunk/sugallunk/implikálunk, gyakran túlmutat azon, amit mondunk. Az igencsak hétköznapi jelenség: meggyőzés során az 'üzenet' egy része nem kerül kimondásra. Gyakran felsorolásra kerülnek az érvek, és ebből már mindenki leszűrheti magának a tanulságot, így a konklúzió gyakran nem is kerül kimondásra. A médiában ez különösen gyakori, amikor egy újságcikk vagy tévéműsor nem akarja direktben befolyásolni a közönségét, de tulajdonképpen mindent „el rak”, amiből összeállhat számára a konklúzió.

Többféle szerepe is lehet a ki nem mondott konklúziónak.

- **Hasznos:** tömörebb a szöveg.
- **Felhasználható:** általában implicit konklúziónál kevésbé vagyunk kritikusak (mint amikor ugyanazt kimondva halljuk).

Vita során is jól jöhet, mivel a vitapartner kognitív erőforrásait leköti az implicit elemek rekonstruálása, így csökkent kapacitással tudja csak kritikusan megvizsgálni az érvelést. Emiatt persze manipulatív is lehet: kimondat az ellenféllel konklúziókat (amelyekkel nem is ért feltétlenül egyet), és úgy járulhat az attitűdváltáshoz, hogy nem vagyunk tisztában a mögöttes szándékkal. Ha ugyanis a ki nem mondott konklúziót a vitapartner mondja ki, a kimondás által akaratlanul is már egy gyenge, de nem elhanyagolható szinten azonosulni kezd vele.

- **Immunizál:** mivel nincs kimondva, így nem számonkérhető a klasszikus nyelvfelfogásban (sajtóperek, ígéretetek, fenyegetések stb.) pragmatikailag viszont kimutatható!

A kimondatlan érvek (más néven: kimondatlan vagy implicit premisszák, segédpremisszák, rejtett premisszák) gyakran döntően befolyásolják az explicit premisszák befogadását. Ritkák a kimondatlan elemek a hivatalos szövegekben és a tudományos érvelésekben a cél nyilvánvalóvá tétele különösen gyakori. Időnként az is előfordul, hogy az érvelő meghatározza érvelése célját, és hozzáteszi, mi mellett nem kíván érvelni. Vegyük például az alábbi állítást:

„[J]ó úton járunk a termelés, a feldolgozás és a kereskedelem terén is. A biogazdálkodás fontosságáról viszont már nem akarok senkit meggyőzni, belefáradtam egy kicsit abba, hogy tényekről vitatkozzak bárkivel.”

Itt az érvelő deklarálja, hogy a biogazdálkodás fontosságát ténykérdésnek tekinti, amely mellett/ellen szerinte felesleges érveket hozni. Ezzel egyértelművé teszi a célját: kizárni a vitából azokat az álláspontokat, amelyek ebben az alapvető kérdésben sem hajlandók egyetérteni vele. Vegyük észre, hogy ez nem erős érv a biogazdálkodás fontossága mellett, de hatásos lehet: megváltoztathatja a közönség attitűdjeit a biogazdálkodással kapcsolatban.

### Nonverbális kommunikáció

Sose feledkezzünk meg a testünkről. Két emberi organizmus közötti interakció gyakran mutat hasonlóságot két állat közötti interakcióval, de nonverbális kommunikációkban fajunkra, kultúránkra, családjainkra, sőt egyéniségünkre is jellemző elemeket is találunk. Ha manipulációs szándékként észlelek valamit, vagy fenyegetve érzem magam, gyakran megváltozik például a testtartásom. Ha beszélgetés közben máshogy nézek, máshogy tartom magam, azt partnerem észlelheti, és az ebből leszűrt jelek alapján megpróbálhat pl. máshogy befolyásolni engem. A kommunikációs készségek ezen a területen már főleg egyénileg fejleszthetők. Fontos, hogy különítsük el, mikor adunk belső leírást (most így és így érzem magam), és mikor adunk külsőt (most ilyenek és ilyenek tűnsz...). Ezt a megkülönböztetést nemcsak testhelyzetek, hanem álláspontok kapcsán is megtehetjük (internalizált és externalizált álláspont-értelmezés). Minden esetben igaz: **csak korlátozottan tudjuk a külső megnyilvánulás alapján megjósolni a belső állapotot**, vagy a belső állapot külső megnyilvánulásának hatását és értelmezését.

### 3. Deduktív és induktív következtetések

#### 3.1. Érvényesség, megdönthetőség, formalitás

A logika tárgya a következtetések elemzése és értékelése. A logika nem vizsgálja a következtetés premisszáinak státuszát; az, hogy a premisszák igazak-e, hogy a vita résztvevői egyformán elfogadják-e ezeket, nem tartozik a logikára. A logikát kizárólag az érdekli, hogy miféle kapcsolat van a premisszák és a konklúzió között, hogy „jó”-e a következtetés. Csakhogy a „jó” nem mindig ugyanazt jelenti.

Tekintsük az alábbi négy következtetést. (Itt, és a további példák során végig feltételezni fogjuk a premisszák igazságát.)

<p>(1) Ha esik az eső, nedves a járda. <u>Esik az eső.</u> Nedves a járda.</p>	<p>(2) Csak hárman lophatták el a csillárt: Albert, Béla és Csilla. A csillár ellopásához két ember kellett. <u>Albert és Béla soha nem csinálnának semmit együtt.</u> Csilla benne volt a csillár ellopásában.</p>
<p>(3) A járda többnyire az esőtől lesz nedves. <u>Nedves a járda.</u> Esett.</p>	<p>(4) Csilla benne volt a csillár ellopásában. Nem egyszerű dolog egy kézzel megtartani a 20 kilós csillárt, és a másik kézzel leakasztani a kampóról. <u>Csilla alig 50 kiló.</u> Valaki más is benne volt.</p>

E következtések mind „jók” abban az értelemben, hogy a premisszák alapján tökéletesen észszerű a konklúziót elfogadni. Ugyanakkor (1) és (2) mégiscsak különbözik a második kettőtől, ezeknél ugyanis elképzelhetetlen, hogy a premisszák igazsága esetén a konklúzió hamis legyen. Ezek a következtetések úgymond bombabiztosak. (3)-nál és (4)-nél, ezzel szemben, előfordulhat, hogy a konklúzió hamis, azaz el tudunk képzelni olyan szituációkat, amelyekben a premisszák továbbra is igazak, ám a konklúzió nem az.

(3) esetében elképzelhető a következő. Évente átlagosan 130 esős nap van, és márciustól októberig hetente egyszer egy locsolókocsi lemossa a járdát. Bár teljesen észszerű arra következtetni, hogy a járda most az esőtől nedves, hiszen az eső sokkal gyakoribb a locsolókocsis tisztításnál, mégis lehetséges, hogy ezúttal a locsolókocsi a felelős. Ha így van, a premisszák igazak, de a konklúzió hamis. (4)-nél szintén logikus arra következtetni, hogy egy vékony nő nem képes egy ilyen nehéz csillárt egyedül meglovasítani. De tegyük fel azt is, hogy Csilla a magyar női tornászválogatott tagja, aki erő tekintetében felveszi a versenyt egy 70 kilós férfival, csak éppen ügyesebb nála. Ebben az esetben már kinézzük belőle, hogy egyedül is képes volt ellopni a csillárt.

Az (1)-re és (2)-re emlékeztető, bombabiztos következtetések *deduktívak*, a (3)-ra és (4)-re emlékeztető következtetések *induktívak*. Ideje szisztematikusan megfogalmaznunk a köztük levő különbségeket.

## Érvényesség

Azt, hogy a jó deduktív következtetések bombabiztosak, szakszerűbben úgy fogalmazhatjuk meg, hogy *érvényesek*. Az érvényességet kétféle módon definiálhatunk.

Egy következtetés akkor és csak érvényes, ha

- a premisszák igazsága esetén a konklúzió nem lehet hamis,
- a premisszák és a konklúzió tagadása együtt inkonzisztens.

E két definíció egyenértékű, és le is vezethetők egymásból. Kezdjük az elsővel. Az, hogy „nem lehet hamis”, azt jelenteni, hogy nem lehetséges olyan szituáció, amelyben a premisszák igazak, de a konklúzió nem az. (még az általunk elképzelt legbizarrabb világban is, amelyben igazak a premisszák, a konklúzió is igaz). Most lássuk a második definíciót. Az *inkonzisztencia* ellentmondásosságot jelent: kijelentések egy halmaza akkor és csak akkor inkonzisztens, ha logikailag lehetetlen, hogy minden tagja egyszerre igaz legyen. A logikai lehetetlenség a legszigorúbb értelemben vett lehetetlenség. Általában azt is „lehetetlennek” szoktuk nevezni, ami szélsőségesen valószínűtlen, pl. az évfolyam tagja minden zh-n 100%-os eredményt ér el. Ennél egy fokkal szigorúbb értelemben azt nevezzük „lehetetlennek”, ami megsérti a természeti törvényeket, pl., hogy valaki egy óra alatt átússza az Atlanti-óceánt. Logikailag azonban mindkettő lehetséges. Logikailag lehetséges, hogy valaki négy méter magasabb lehessen; ami logikailag lehetetlen az az, hogy magasabb legyen önmagánál.

a kijelentéshalmaz konzisztens

- Csak nagyon kevés 7 lábnál magasabb ember van.
- Alig egy pár 8 lábnál magasabb emberről tudunk.
- A nők általában alacsonyabbak a férfiaknál.
- Létezik 50 láb magas nő.

inkonzisztens

- Egyetlen ember sem magasabb 9 lábnál.
- Létezik 50 láb magas nő.

Az induktív következtetések nem érvényesek. Az előző szakaszban a (3) és (4) következtetés esetében éppen ezt mutattuk meg azzal, hogy felvázoltunk olyan lehetséges szituációkat, amelyben a premisszák igazak, de a konklúzió hamis. A jó induktív következtetések pusztán *erősek*. Egy (induktív) érv akkor és csak akkor erős, ha a premisszák igazsága valószínűsíti a konklúzió igazságát; vagy, némileg pontosabban, a premisszák igazsága esetén vélelmezhetjük a konklúzió igazságát. (A vélelmezésről ld. a következő szakaszt.)

### Megdönthetőség

Megdönthetőségén azt értjük, hogy a következtetés érzékeny az új információra. A deduktív érvek megdönthetetlenek: egy érvényes következtetést semmilyen új információ nem érvényteleníthet. Tekintsük az (1)-es következtetést.

Ha esik az eső, nedves a járda.  
Esik az eső.  
Nedves a járda.

Tegyük fel, mondjuk, hogy a járda fölött teljes hosszában egy ponyvát feszítettek ki, amely felfogja az esőt. Ebben az esetben a kifeszített ponyva azért nem cáfolja az érvényességet, mert ez nem olyan eset, amelyben a premisszák igazak, de a konklúzió hamis, hanem olyan eset, amelyben hamis ugyan a konklúzió, de az egyik premissza is az.

Az induktív érvek ezzel szemben megdönthetők. Gondoljunk a (3) következtetésre.  
A járda többnyire az esőtől lesz nedves.  
Nedves a járda.  
Esett.  
Ha valaki arra figyelmeztet, hogy látta, amint a locsolókocsi elhagyja az utcát, akkor már nem észszerű azt a következtetést leszűrni, hogy esett. És itt nem az történik, hogy az új információ cáfolja a premisszákat; nem, a premisszák tökéletesen igazak. Az történik, hogy a következtetés immár nem erős. Az eredeti premissza alapján jogosan vélelmezzük a konklúzió igazságát, de ha felvesszük azt a további premisszát, hogy egy locsolókocsi éppen most hagyta el az utcát, már nincs jogunk ezt vélelmezni.

Hogy egy drámaibb példát lássunk, gondolja át, hogyan változik a véleménye Géza anyagi helyzetéről, ha egymás után az alábbiakat tudja meg róla:

- A pénzügyi mesterfokozat megszerzése után leszerződött egy multihoz, és gyorsan haladt felfelé a ranglétrán.
- Csakhogy rákapott drogra, végül kirúgták, és a lakását is el kell adnia.
- Szerencsére ötöse lett a lottón.
- Elutazott Las Vegasba, és mind elverte.
- A rehabilitáció után saját vállalkozásba kezdett, amely szerfelett sikeres lett.

Az a terminológia, amellyel az ilyen érveket leírjuk, éppen a megdönthetőséggel kapcsolatos. A büntetőjog egyik alapelve az ártatlanság vélelme [*presumption of innocence*]: abból indulunk ki, hogy a vádlottat mindaddig ártatlannak tekintjük, amíg a vád bizonyítékaival meg nem dönti ezt a vélelmezést. Az induktív érvek hatása az ártatlanság vélelméhez hasonlítható. Az ilyen érvek alapján, a premisszák igazsága esetén jogosan vélelmezhetjük a konklúzió igazságát, ám ez a vélelem új információk révén megdönthető.

## Formalitás

Az (1) következtetés logikai formája a következő. (Ez a következtetési forma *modus ponens* névre hallgat.)

ha p, akkor q            p és q helyére bármilyen kijelentést beírhatunk, az algebrai behelyettesítési szabályok szerint (vagyis p helyére mindig ugyanazt, és q helyére mindig ugyanazt kell írunk, de p és q helyére nem kötelező különböző kijelentéseket írunk).

E behelyettesítések között lesz olyan, amelynél a premisszák és a konklúzió is, de más érvényes következtetéseknél van olyan behelyettesítés is, amelynél a premisszák hamisak, de a konklúzió igaz. Egyetlen behelyettesítés nem lehetséges: olyan, amelyben a premisszák igazak, de a konklúzió hamis. Az érvényesség tehát logikai formán múlik.

A logikai formát két tényező határozza:

- a logikai szavak (pl. ha, akkor)
- az, hogy a logikai szavakhoz képest hol helyezkednek el azonos nem-logikai kifejezések.

A logikai formának nem része a nem-logikai kifejezések jelentése. Mindazonáltal érdemes észben tartani, hogy az érvényesség nem tökéletesen független a jelentéstől. A logikai szavak jelentése igenis része a logikai formának. Ha a „ha, akkor” azt jelentené, mint a „vagy”, akkor az (1) következtetés nem lenne érvényes.

Az, hogy a deduktív következtetések formálisak – azaz érvényességük a logikai formájukon múlik – azt jelenti, hogy amikor érvényességüket vizsgáljuk, valójában nem magát a konkrét következtetést – pl. esőre és a járda nedvességére vonatkozó következtetést – vizsgáljuk, hanem a következtetés formáját. Ezért, ha megállapítjuk egy következtetés érvényességét, akkor egy füst alatt az összes ugyanilyen logikai formájú következtetés érvényességét megállapítjuk. A deduktív következtetések vizsgálatát ezért is szokták formális, avagy szimbolikus logikának nevezni: csak a logikai formák számítanak (melyeket szimbólumok segítségével ábrázolunk majd a kijelentéslogikáról szóló részben).

**Az induktív érvek jósága, az erő, ezzel szemben nem formális tulajdonság.** Tekintsük például az alábbi következtetést.

Eddig nem nőttek datolyapálmák a Hortobágyon.  
Ezután sem fognak.

Ha ebből a következtetésből megpróbálunk valamilyen formát – a logikai forma megfelelőjét – elvonatkoztatni, akkor a legjobb jelöltünk ez.

Eddig nem A,  
Ezután sem A.

Ha A-t „nő datolyapálma a Hortobágyon”-nal helyettesítjük, akkor ez erős következtetés. De ha „meghalok”-kal helyettesítettük be, kimondottan gyenge következtetést kapunk. Abból, hogy eddig nem haltam meg, a legkevésbé sem következik, hogy nem fogok; a halál egyszerűen nem ilyen dolog. Vagy a „Géza megbukik” behelyettesítéskor további információk híján nem tudunk dönteni az érv erejéről. Ha Géza végzős doktorandusz, akkor abból, hogy eddig nem bukott meg, jó okkal következtetünk arra, hogy nem is fog. De ha csak az első általánost végezte el, nem indokolt arra következtetnünk, hogy nem is fog soha megbukni.

### 3.2. Kijelentéslogika

#### Logikai és nem-logikai kötőszavak

A kijelentéslogika az összetett kijelentésekkel végzett deduktív következtetésekkel foglalkozik. Ebben az összefüggésben összetett kijelentésen olyan kijelentéseket értünk,

melyeket egyszerű kijelentésekből képzünk logikai kötőszavak segítségével. A logikai kötőszavak a következők.

logikai kötőszó	jele	szokásos nyelvi kifejezése	példa
negáció	~	nem	Nem esik az eső.
konjunkció	&	és	Esik az eső és fúj a szél.
diszjunkció	v	vagy	Esik az eső, vagy süt a nap.
kondicionális	⊃	ha akkor	Ha süt a nap, akkor nem esik az eső.
bikondicionális	≡	akkor és csak akkor	Akkor és csak akkor süt a nap, ha nem esik az eső.

A logikai kötőszavak *igazságfüggvények*, ami azt jelenti, hogy a velük képzett összetett mondatok igazságértéke – azaz igazsága vagy hamissága – egyedül a bennük szereplő egyszerű mondatok igazságértékétől függ. Például, ha tudjuk, hogy igaz-e a „süt a nap” és az „esik az eső”, azt is tudjuk, hogy igaz-e a „ha süt a nap, akkor nem esik az eső.”

Ennek jelentősége jobban megérthető, ha tekintetbe vesszük, hogy a nem-logikai kötőszavak, nem igazságfüggvények: a velük képzett kijelentések igazságértéke nem egyedül a bennük szereplő mondatok igazságértékétől függ. Lássunk egy példát. „Magyarország fővárosa Budapest, mert Norvégia fővárosa Oslo.” A „mert” két kijelentésből képez egy harmadikat; ahhoz, hogy ez igaz legyen, mindkét kijelentésnek igaznak kell lennie. Csakhogy ez nem elég: a mert-es kijelentések igazsága azt is megköveteli, hogy a „mert” után következő kijelentés igazsága magyarázatul szolgáljon a másik kijelentés igazságára. A fenti kijelentés azért hamis, mert az, hogy Norvégia fővárosa Oslo, a legkevésbé sem magyarázza azt, hogy Magyarország fővárosa Budapest. Emellett az alárendelt mondatok képzésekor használt kötőszavak még csak nem is kijelentéseket kapcsolnak össze. Például az „Géza azt mondta, hogy Magyarország fővárosa Budapest”-ben a „Géza azt mondta” önmagában nem kijelentés, mivel nincs igazságértéke; nem igaz, és nem is hamis.

### A logikai kötőszavak jelentése

Mivel a logikai kötőszavak igazságfüggvények, jelentésük azzal adható mód, hogy a velük képzett összetett kijelentés a bemenetül szolgáló kijelentések milyen igazságértéke mellett igaz és hamis. Ez legegyszerűbb táblázatos formában kifejezni. (I= igaz, H=hamis)

p	~p	p	q	p & q	p v q	p ⊃ q	p ≡ q
I	H	I	I	I	I	I	I
H	I	I	H	H	I	H	H
		H	I	H	I	I	H
		H	H	H	H	I	I

Fontos látnunk, hogy a logikai kötőszavak nem természetes nyelvi kifejezések, hanem egy magasabb absztrakciós szinten vannak. Arra szolgálnak, hogy a természetes nyelven végzett kijelentések logikai lényegét kifejezzék. Hasonlítsuk össze az alábbi két következtetést.

Ha esik az eső, nedves a járda.  
Nem nedves a járda.  
 Nem esik az eső.

Ha esik az eső, nedves a járda.  
Tévedés, hogy nedves a járda.  
 Tévedés, hogy esik az eső.

A baloldali következtetés a „nem” szót, a jobboldali ehelyett a „tévedés, hogy” kifejezést tartalmazza. De valójában két különböző következtetésről van szó? Nem, ez ugyanaz a következtetés két különböző nyelvi formában. A logika azon az absztrakciós szinten operál, amelyen ugyanarról a következtetésről van szó. A „nem” és a „tévedés, hogy” egyformán a negáció természetes nyelvi kifejezése. (Amúgy ezt a következtetési formát *modus tollens*-nek nevezik.) Ehhez hasonlóan, minden logikai kötőszó többféleképpen is kifejezhető. Íme pár példa:

*negáció*: hazugság, hogy; kizárt, hogy; lehetetlen, hogy

*konjunkció*: de, miközben, habár, nemcsak... hanem is

*diszjunkció*: az egyik lehetőség ... a másik lehetőség

*kondicionális*: csak akkor, ha; kivéve ha

*bikondicionális*: abban és csak abban az esetben; pontosan azokban az esetekben

Az, hogy egy logikai kötőszó kifejezhető valamely természetes nyelvi kifejezéssel, nem jelenti azt, hogy jelentésük teljesen megegyezik. Egyrészt előfordulhat, hogy a természetes nyelvi kifejezés jelentése valamivel *gazdagabb*. Pl. Az „okos, de szorgalmas” kifejezést azért találjuk furcsának, mert a „de” ellentétességet fejez ki, s emiatt az „okos” után valamilyen rossz tulajdonságot várnánk; illetve akkor lehetne ez a kifejezés még helyénvaló, ha az okosak jellegzetesen lusták volnának, s a szorgalom ellentmondana várakozásainknak. De bizonyos kontextusokban még a konjunkció standard nyelvi kifejezésének, az „és”-nek is van többletjelentése. Az „Azonnal elaludtam, és lefeküdtem” azért tűnik furcsának, mert ebben a kontextusban az „és” időbeli sorrendet is kifejez; márpedig nyilván előbb feküdtem le, s csak azután aludtam el.

Másrészt, a természetes nyelvi „vagy” és „ha, akkor” jelentése némileg *el is tér* a diszjunkciótól és a kondicionálisétól. A természetes nyelvi „vagy” a legtöbb esetben kizáró: akkor és csak akkor igaz, ha egyik tagja igaz, a másik hamis (2. és 3. sor). A rabló akkor cselekszik a „Pénzt vagy életet” felszólításnak megfelelően, ha a kettő között pontosan az egyiket veszi el. Ha mindkettőt, akkor, balszerencsénkre, nem mondott igazat. A logikában használatos diszjunkció ezzel szemben megengedő: akkor is igaz, ha mindkét tagja igaz (1. sor). A természetes nyelvi „vagy” olykor megengedő – pl. „Az este olvasok vagy tévézek” abban az esetben is igaz, ha olvasok is és tévézek is –, de ez viszonylag ritka.

Ami a kondicionális standard nyelvi kifejezését, a „ha, akkor”-t illeti, ha feltételes módú mondatokat köt össze, még csak nem is igazságfüggvény, ti. a „Ha eleget aludtam volna, nem lennék álmos”-nak és „Ha megkaptam volna a Nobel-díjat, én lennék a miniszterelnök”-nek egyformán hamis mind az előtagja, mint az utótagja, de az előbbi igaz, az utóbbi nem. De a „ha, akkor” még kijelentő módban is másként viselkedik, mint a kondicionális. Vegyük például a „Ha Caesarnak volt okostelefonja, akkor nem lépte át a Rubicont” kijelentést. Ennek előtagja és utótagja egyaránt hamis, ezért a fenti táblázat 4. sora alapján hamisnak kell lennie, viszont mi nem hamisnak ítélnénk, hanem bizarrnak.

A logikai kötőszavak tehát nem egyszerűen természetes nyelvi kifejezések, hanem azoknak némileg átszabott változatai, melyeket azért vezetünk be, hogy szisztematizáljuk a természetes nyelvi kifejezéseket.

## **A következtetések érvényességének ellenőrzése**

### **Cáfolás ellenpéldával**

A deduktív érvek formalitása kapcsán megállapítottuk: ha egy deduktív következtetés érvényes, akkor az összes ugyanilyen formájú következtetés érvényes. Ennélfogva: ha találunk egy érvénytelen következtetést, amelynek ugyanaz a formája, mint a vizsgálandó érvek, akkor

a kérdéses következtetés is érvénytelen. Vegyük például az *előtag tagadása* névre hallgató érvénytelen következtetést.

Ha esik az eső, nedves a járda.

Nem esik az eső.

Nem nedves a járda.

Ennek formája a következő:

$p \supset q$

$\sim p$

$q$

Most végezzük el az alábbi behelyettesítést:

$p$  = Levágják a fejem,  $q$  = meghalok.

Ha levágják a fejem, meghalok.

Nem vágják le a fejem.

Nem halok meg.

IGAZ

IGAZ

HAMIS

Ez a következtetés érvénytelen, következésképp az előző is az. Ennek a módszernek az a hátránya, hogy az érvényesség megmutatására nem alkalmas. Ha nem sikerül ellenpéldát találnunk, az talán csak azt mutatja, hogy nem vagyunk elég találékonyak, nem pedig azt, hogy nincs ellenpélda, mert a következtetés érvényes.

### Az érvényesség bemutatása bizonyítással

Ha egy következtetés érvényes, akkor ezt a logikai kötőszavak jelentésének ismeretében be is bizonyíthatjuk. Emlékezzünk vissza, hogy az érvényességét kétféleképpen is definiáltuk: (1) a premisszák igazsága esetén a konklúzió igaznak kell lennie, (2) a premisszák és a konklúzió tagadása inkonzisztens.

Ha az első definíciót használjuk, a következőképpen járunk el: azonosítjuk, hogy a premisszák milyen esetekben – azaz az egyszerű kijelentések igazságértékeinek mely kombinációi esetén – igazak, majd megmutatjuk, hogy az összes ilyen esetben igaz a konklúzió is. Példaként lássunk egy egyszerű következtetési forma, a *diszjunktív szillogizmus* bizonyítását. (Azért nevezzük így, mert egyik premisszája diszjunkció, szillogizmusnak pedig a kétpremisszás következtetéseket nevezzük.)

1.  $p \vee q$  Mint a diszjunkció jelentése alapján tudjuk, az 1. premissza igazságához  $p$

2.  $\sim p$  és  $q$  közül legalább egynek igaznak kell lennie. Tételezzük fel, hogy  $p$  igaz.

$q$  De a negáció jelentése alapján tudjuk, hogy 2. premissza igazságához  $p$ -nek éppenséggel hamisnak kellene lennie.

Vagyis  $p$  igazsága esetén nem lehet mindkét premissza igaz. Márpedig az érvényességhez az kell, hogy a konklúzió mindkét premissza igazsága esetén mindig igaz legyen. Marad tehát a második lehetőség. 1. premissza azért igaz, mert  $q$  igaz. De  $q$  nem más, mint a konklúzió! Ezért a premisszák igazsága esetén a konklúzió is igaz. Összefoglalva: a premisszák egyetlen esetben igazak, ha  $p$  hamis,  $q$  pedig igaz; ebben az esetben pedig a konklúzió is igaz.

Ha az érvényesség második definícióját használjuk, azokat az eseteket kell vizsgálnunk, amelyekben a konklúzió tagadása igaz, és azt kell megmutatnunk, hogy az ilyen esetekben a premisszák nem lehetnek mind igazak. Ehhez példaként a válasszuk a *hipotetikus szillogizmus* névre hallgató következtetést.

1.  $p \supset q$  A konklúzió tagadása akkor igaz, ha a konklúzió hamis. A kondicionális

2.  $q \supset r$  pedig egyetlen esetben hamis, jelesül: amikor az előtag igaz, az utótag

$p \supset r$  pedig hamis. Ebben az esetben ez azt jelenti, hogy  $p$  igaz, és  $r$  hamis.

És most lássuk, igazak lehetnek-e ebben az esetben a premisszák. Kezdjük az 1. premisszával. Mivel  $p$  igaz 1. csak abban az esetben igaz, ha  $q$  igaz. És most vegyük a 2. premisszát.  $q$ -ről tudjuk, hogy igaz,  $r$ -ről pedig, hogy hamis, márpedig egy igaz előtagú és hamis

utótagú kondicionális hamis. A 2. premissza ezért hamis. Vagyis, ha a konklúzió tagadása igaz, nem lehet mindkét premissza igaz. A premisszák és a konklúzió tagadása inkonzisztens, s így a következtetés érvényes.

Ezzel a módszerrel csak a következtetések érvényessége mutatható meg. Ilyen egyszerű esetekben könnyű az érvényességet bizonyítani, de bonyolultabb esetekben találegkonyságra (és kifinomultabb módszerekre) is szükség van. Úgyhogy előfordulhat, hogy nem azért nem találtunk bizonyítást, mert a következtetés nem érvényes, hanem azért nem, mert ügyetlenek voltunk.

### Az igazságtáblázat módszere

Szerencsére vannak olyan módszerek, amelyekkel egy következtetés érvényessége és érvénytelensége egyaránt megmutatható. Ezek közül a legszemléletesebb, ha nem is a leghatékonyabb, az igazságtáblázat módszere. Mondjuk azt akarjuk bizonyítani, hogy a köznapi kizáró vagy kifejezhető a  $(p \vee q) \& \sim(p \& q)$  formulával, azaz kölcsönösen következnek egymásból. Íme a táblázat.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
p	q	vagy p vagy q	$p \vee q$	$p \& q$	$\sim(p \& q)$	$(p \vee q) \& \sim(p \& q)$
I	I	H	I	I	H	H
I	H	I	I	H	I	I
H	I	I	I	H	I	I
H	H	H	H	H	I	H

Az 1. és 2. oszlopban a következtetésben előforduló egyszerű kijelentések szerepelnek; az egyes sorok az igazságérték lehetséges kombinációit mutatják. A 3. és a 7. oszlop mutatja a kizáró vagy és a kifejezésére javasolt formula igazságértékét az egyszerű kijelentések igazságértékének összes lehetséges kombinációjára. A 4. oszlopok „számoló oszlopok” 7. igazságértékének közbeeső lépéseit mutatják. (A 4. oszlop a 7.-beli konjunkció első tagja, a 6. a második tagja; ez utóbbi tagadás, tehát ennek kiszámításához a tagadás nélküli kijelentés igazságértékét kell kiszámolni.)

Számunkra 3. és a 7. oszlop az érdekes, ti. innen látható, hogy a kizáró vagy-os kijelentés, a „vagy p vagy q”, pontosan ugyanazokban az esetekben igaz, mint a  $(p \vee q) \& \sim(p \& q)$  kijelentés. Mármost tekintsük a „vagy p vagy q” kijelentést premisszának és a  $(p \vee q) \& \sim(p \& q)$ -t konklúzióknak. A táblázatból leolvasható, az összes olyan esetben, amelyben a „vagy p vagy q” igaz, a  $(p \vee q) \& \sim(p \& q)$  is az. Az érvényesség definíciója értelmében ez azt jelenti, hogy az előbbiről az utóbbira való következtetés érvényes. Ez az ellenkező irányban is fennáll; a két kijelentés tehát kölcsönösen következik egymásból, tehát ekvivalens.

Az itt alkalmazott módszert bármilyen következtetés ellenőrzésére felhasználhatjuk. A lépések a következők:

1. A táblázat bal oldalán minden egyszerű kijelentés számára felvesszünk egy oszlopot, s és az egyes sorokban megjelenítjük az igazságértékek lehetséges kombinációit. (1-2. oszlop)
2. A premisszák és a konklúzió felépítését követve, a logikai kötőszavak jelentése alapján, kiszámítjuk a premisszák és a konklúzió igazságértékét a táblázat összes sorában. (A 4-6. oszlopok jelenítik meg a  $(p \vee q) \& \sim(p \& q)$  igazságértékének kiszámításához szükséges számításokat.)
3. Megkeressük azokat a sorokat, amelyekben az összes premissza igaz. (Ebben a példában történetesen egy premissza van.) Ha a konklúzió igaz az összes ilyen sorban, a következtetés érvényes; ha nem, érvénytelen.

## Igazságtáblázatok: érvényesség, formalitás, megdönthetlenség

Ezen a ponton érdemes egy pillanatra megállnunk, hogy lássuk, amit deduktív következtetésekről a bevezetésben írtunk, hogyan tükröződik az igazságtáblázatok módszerében.

Először is, az *érvényességet* úgy definiáltuk, hogy a premisszák igazsága esetén a konklúzió nem lehet hamis. A „nem lehet” kifejezést, úgy értelmeztük, hogy nincs olyan lehetséges szituáció, amelyben a premisszák igazak, és a konklúzió hamis. Az igazságtáblázatok módszerében a lehetséges szituációkat az igazságtáblázatok sorai ábrázolják. Az összetett kijelentések igazságértéke kizárólag az egyszerű kijelentések igazságértékétől függ – hiszen a logikai kötőszavak igazságfüggvények. Következésképpen a lehetséges szituációk, amelyek kihatnak a premisszák és a konklúzió igazságértékére, az ezekben szereplő egyszerű kijelentések igazságértékeinek lehetséges kombináció. Így amikor azt vizsgáljuk, hogy azokban a sorokban, amelyekben igazak a premisszák, igaz-e a konklúzió is, voltaképpen azt vizsgáljuk, hogy a premisszák igazsága esetén lehet a konklúzió hamis.

Másodszor, a *megdönthetlenség* azt jelenti, hogy a deduktív következtetések nem érzékenyek az új információra; azaz, egy érvényes deduktív következtetés érvényes marad, akár miről derül még ki, hogy igaz. Ez az igazságtáblázatokban a következőképpen tükröződik. Az új információ hozzáadása az igazságtáblázat kibővítését jelenti. (Ha olyan új premisszát veszünk fel, amelyek nem tartalmaznak új egyszerű kijelentést, akkor kapunk egy új oszlopot. Ha pedig olyan premisszát, amelyben új egyszerű kijelentés szerepel, akkor a sorok száma megduplázódik. Az eddig egy sorból kapott két sor mindenben megegyezik, kivéve, hogy az új egyszerű kijelentés az egyikben igaz lesz, a másikban hamis.) Az igazságtáblázat kibővítése viszont nem változtatja meg azt, amit eddig beleírtünk: nem jár átírással. Következésképp nincs olyan sor, amelybe a premisszák igazak, de a konklúzió hamis, akkor kibővített igazságtáblázatban sem lesz ilyen.

Harmadszor, az érvényesség a *logikai formához* kötődik. Az itt szereplő igazságtáblázatokban csak logikai formák szerepelnek. A tartalmi elemek, hogy mire vonatkoznak azok a kijelentések, melyekből a következtetés áll – az időjárásra vagy a cserebogarak életmódjára – egyáltalán nem jelentek meg. Csak az jelent meg, hogy milyen logikai kötőszavak szerepelnek az egyes kijelentésekben, illetve, hogy a logikai kötőszavakhoz képest milyen pozíciókban szerepelnek azonos egyszerű mondatok: hol szerepel p, q, stb.

### 3.3. Induktív érvek

Az induktív érveknek számtalan fajtája van, itt csak a legfontosabb típusokat mutatjuk be.

#### Általánosítások és egyes esetre való következtetések

Szeretnél venni egy szobabiciklit. Egy webshopban látsz egyet, amely műszaki paramétereiben és árában is megfelel, de vásárlói értékelést nem találsz az oldalon. Megkeresed az Amazonon, ahol nagyon sokan értékelték, s az értékelések átlaga 4,8. Visszakattintasz a hazai webshopra, és már indítod is a vásárlást.

Amikor a vásárlás mellett döntesz, valójában két következtetést hajtasz végre:

Az értékelést írók meglehetősen elégedettek ezzel a típussal.

A vásárlók meglehetősen elégedettek vele.

Az első következtetés egy mintából (értékelést írók) következtet a populáció egészére (vásárlók). Az ilyen következtetést *induktív* vagy *statisztikai általánosításnak* nevezik. A második következtetés egy a populációra jellemző mintázat alapján következtet egy a populációba tartozó egyed tulajdonságaira. Ezt a fajta következtetést,

Én is meglehetősen elégedett leszek vele.

melynek nincs általánosan elfogadott neve, *egyedi esetre való induktív következtetésnek* fogjuk nevezni.

Hogyan lehet az ilyen következtetéseket értékelni? (Mint korábban is, a premisszák igazságértékét figyelmen kívül hagyjuk, és a premisszák és a konklúzió közötti logikai kapcsolatra fókuszálunk.) Célszerű abból kiindulni, hogy az ilyen következtetéseknek is van általános formája.

A legtöbb megfigyelt A B.  
A legtöbb A B.

A legtöbb A B.  
Ez a konkrét egyed A.  
Ez a konkrét egyed B.

Ez nem logikai forma abban az értelemben, ahogy korábban definiáltuk, mert tartalmaz nem-logikai kifejezéseket („legtöbb”, „megfigyelt”), de abban hasonlít a logikai formára, hogy elvonatkoztat bizonyos tartalmi elemektől. Az ilyen formákat a továbbiakban a következtetés *sémájának* nevezzük. Ugyanarra a sémára erős és gyenge és következtetések is épülhetnek. Az értékeléshez azt kell megvizsgálunk, hogy az adott érv mentes-e az adott típusra jellemző fogyatékoságoktól.

Kezdjük az induktív általánosításokkal. A szobabicikli esetében egy-két értékelés alapján nem tanácsos semmilyen következtetést leszűrünk. De a nagy minta sem garancia. Az 1936-os amerikai elnökválasztás előtt a *Literary Digest* c. hetilap 10 millió kérdőívet küldött ki, és a visszaérkezett 2,5 millió(!) válasz alapján azt jósolta, hogy Alf Landon fog győzni 56:44%-os arányban. A választást azonban Theodore Rooseveltt nyerte 62:38%-os eredménnyel. Hogyan sikerült ekkora minta alapján ennyire mellélőni? Nos azokat, akiknek a kérdőívet kiküldték, véletlenszerű választották ki ugyan, de a telefonelőfizetői jegyzékekből és a klubtagsági listákból. Mármint a telefon akkoriban drága jószág volt, és kevesebb, mint minden tizedik állampolgárnak volt előfizetése, a klubtagságok pedig mindig is a vagyonosak privilégiumai közé tartoztak. Így a *Literary Digest* valójában nem az amerikaiak, hanem a vagyonos amerikaiak preferenciáját mérte fel.

Vagyis, ha egy induktív általánosítást szeretnénk ellenőriznie, két *kritikus kérdést* kell feltennünk: **Elég nagy-e a minta? Reprezentatív-e a minta?** Ha a következtetés kiállja a próbát, akkor erős. Ugyanakkor az erős következtetések is megdönthetők! Ha a szobabiciklis általánosítás esetében kiderül, hogy az értékelések zömmel hamisak, akkor nem jogosítanak fel a következtetés levonására. Az egyedi esetre való induktív következtetések akkor gyengék, ha a kérdés egyed a populáción belül egy olyan sajátos csoporthoz tartoznak, amelyben nem érvényesül a populáció egészére jellemző mintázat. Attól, hogy a cég rosszul fizeti az alkalmazottait, a menedzsment még jól keres. És hiába igaz, hogy a holland férfiak a legmagasabbak Európában, a portugál származású hollandok nem magasak. Ezért az ilyen következtetések esetében a kritikus kérdés a következő: **A kérdéses egyed nem tartozik-e olyan, speciális csoporthoz, amelyben nem érvényes a populáció egészére jellemző mintázat?**

### Analogikus érvek

Az analogikus az egyik leggyakrabban használt érvelési típus. A javaslatételről szóló fejezetben már röviden előkerült, mint arra való eszköz, amellyel a jelenlegi helyzetnek vagy következményeinek elfogadhatatlanságát megalapozhatjuk. Ez jól illusztrálja az analogikus egy jellegzetes használatát: az erkölcsi értékítéletek megalapozását. Valójában az analogikus érv jóformán az egyetlen eszköz az ilyen ítéletek megalapozására. Az erkölcsi minőség ugyanis, bár megfigyelhető, empirikus tulajdonságokon alapul, maga nem ilyen tulajdonság: azt látjuk, hogy valaki mit tesz, de tettének helyes vagy helytelen voltát nem látjuk. Ezért az újonnan megítélendő cselekedetekről vagy helyzetekről annak alapján döntünk, hogy milyen olyan cselekedethez vagy helyzethez hasonlít, amelynek megítélése nem kérdéses – a művi abortusz

olyan, mint a gyilkosság, ezért elfogadhatatlan, ill. olyan, mint egy orvosi beavatkozás, ezért elfogadható. Emellett felhasználható még osztályozásra (ugyanolyan, ezért ugyanabba az osztályba tartozik), hipotézisalkotásra (ugyanolyan, ezért hasonló tényezők eredménye) és előrejelzésre is (most ugyanolyan a helyzet, ezért ugyanaz fog történni).

Szerkezte a következő: Az ilyen érvek értékeléséhez két kérdést kritikus kérdést kell feltenni

- |                   |  |
|-------------------|--|
| x dolog A.        | • Valóban hasonlít a két dolog valamilyen a konklúzió szempontjából lényeges tulajdonságban? |
| y dolog A.        |  |
| <u>x dolog B.</u> | • Nincs-e valamilyen a konklúzió szempontjából releváns különbség a két dolog között?        |
| y dolog is B.     |  |

Hogy lássuk, ezek a kritikus kérdések hogyan működnek, tekintsünk egy konkrét analogikus érvet, a Dove egyik reklámfilmjét. A filmben egy női kéz egy-egy hervadó tulipánt helyez egy Dove-os és egy Niveás tégelybe. A Dove-os tégelybe helyezett tulipán látványosan életre kap, és kiegyenesedik, a Niveás tégelybe helyezett megmarad hervadtnak. Végül megszólal egy női hang: „Új Dove Intensive Cream, jobb hidratálás, gyönyörű bőr.” Ha a sémán keresztül nézzük a következtetést, akkor  $x = \text{tulipán}$ ,  $y = \text{bőr}$ ,  $B = A$  Dove jobban hidratálja a Niveánál. Az, hogy A, a tulipán és a bőr közös tulajdonsága mi is, a reklámból nem derül ki.

Jegyezzük meg rögtön, hogy ez nem okvetlenül probléma. Gyakran anélkül látjuk két dolog hasonlóságát, hogy pontosan meg tudnánk nevezni az a tulajdonságot, amely közös bennünk. Például mondhatunk olyasmit, hogy Vaszary egyik korszakában Matisse-hoz nagyon hasonlóan festett, jóllehet nem nagyon tudjuk megfogalmazni, miben is áll a hasonlóság. A színekben? De miben is hasonlítanak a színeik?

És most lássuk az első kritikus kérdést. Annyi biztos, mind a tulipán, mind a bőr valami élő, és az is biztos, hogy minden élő dolognak szüksége van vízre. Úgy tűnik tehát, ezen a ponton nincs gond az érveléssel.

A második kérdés kapcsán annál inkább. A gond az, hogy a hidratálás a 3. premisszában és a konklúzióban nem ugyanabban az értelemben szerepel, vagy, élesebben fogalmazva, a tulipánt öntözzük, a bőrt hidratáljuk. A tulipánnak azért van szüksége vízre, hogy feloldja, és így szállíthatóvá tegye a tápanyagot. Éppen ezért a tulipán tökéletesen elvan azzal, hogy közvetlenül nem éri víz, hanem csak a talajt öntözzük, amelyből felszívja a táplálékot. A hidratálás azonban csak közvetlenül bőrön keresztül lehetséges. Attól, hogy szisztémásan vesszük fel a vizet, ahogy a tulipán, egyáltalán nem lesz szép a bőrünk.

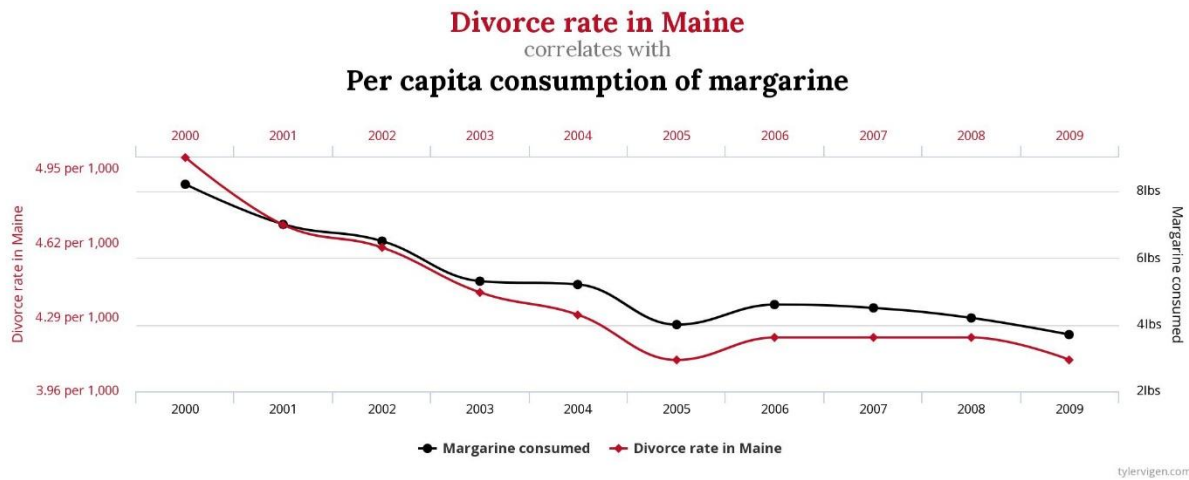
### **Korreláción alapuló érvek**

A javaslatételről szóló fejezetben bemutatott oksági érvek mind korreláción alapulnak. Az ott tárgyalt Mill-szabályok a korrelációk különböző típusainak felelnek meg. Ha ezek különbségeitől eltekintik, akkor az ilyen érvek így sematizálhatók.

A és B között pozitív korreláció van.

A okozza B-t.

Hogy lássuk, milyen kritikai kérdésekkel kell tesztelnünk az ilyen következtetéseket, tekintsük át a sémán alapuló hibás érveket. Először is: gondolta volna, hogy a margarin fogyasztás befolyásolja Main államban a válások számát? A kettő között ugyanis szoros korreláció van.



Forrás: <https://www.tylervigen.com/spurious-correlations>

Ha nem gondolta, hát jól tette, mert a korreláció pusztán *látszólagos*. Az igaz, margarin fogyasztás és a válások száma nagyjából ugyanazokban az években nő és csökken, de a szoros illeszkedést a függőleges tengelyen található skálák léptékének önkényes megválasztása idézi elő. A válások 20%-os csökkenésének a margarin fogyasztás 75%-os csökkenése felel meg!

Másodjára vegyük azt a jelenséget, melyet több amerikai kisvárosban is megfigyelték: a fagylalt fogyasztás korrelál a betörések számával. Nem tűnik különösképpen plauzibilisnek, hogy a fagylalt fogyasztás megnöveli a betörésre való kedvet, mint ahogy az sem, hogy a fagylalt fogyasztás növekedését az idézi elő, hogy a betörők a több betörésből származó extrajövedelmet részben fagylaltra költik. A korrelációt az idézi elő, hogy a két jelenségnek *közös oka* van: a meleg idő. Jó időben az emberek több fagylaltot fogyasztanak, és kevesebb időt töltenek otthon, több lehetőséget kínálva ezzel a betörésre.

Harmadszor, a korreláció önmagában nem árulja el, hogy korreláló tényezők melyike az ok, és melyike az okozat, s így előfordulhat valaki *felcseréli* a kettőt. Ennél gyakoribb, hogy egyirányú kapcsolatot tételezünk fel, jóllehet *kölcsönös* okságról van szó. Például az is igaz, hogy az alacsony iskolázottság alacsony jövedelmet okoz – a képzetleneknek kevesebb esélye van jól fizető munkára –, de a fordítottja is: ha valakinek szerény a jövedelme, kevésbé képes tanulmányait finanszírozni.

A negyedik fajta tévedés az, amikor a korrelációért valójában valamilyen *közbeeső változó* felelős. A legendárium szerint, a kaliforniai liberális oktatás fellegvárát, a Berkeley egyetemet a hetvenes években majdnem beperelték azért, mert bizonyos képzési programokra való felvételnél hátrányos megkülönböztetésben részesíti a nőket. Valóban, ha az összesített számok alapján a nőket a férfiaknál lényegesen kisebb arányban vették fel. Csakhogy az egyes programokat nézve nem volt ilyen különbség. A magyarázat a következő. A programok némelyike szigorúbban szelektált, mint a többi, azaz a jelentkezők közül kevesebbet vet fel, és a nők sokkal nagyobb arányban jelentkeztek az ilyen, erősen szelektáló programokra. A nem tehát valóban korrelált a felvételi eredményességgel, de nem önmagában, hanem egy közbeeső változón, a programokra való jelentkezés hajlandóságán keresztül.

### Gyakorlati következtetés

A gyakorlati következtetések a döntések alátámasztására szolgálnak. Feladatuk az, hogy kiválasszák az eszközt az adott cél eléréséhez. Sémája a következő:

Célom A elérése

B a legjobb mód A elérésére

B-t kell tennem.

Ahhoz képest, hogy a döntéshozatal milyen komplex folyamat, a séma megtévesztően egyszerűnek tűnik. A döntéshozatal komplexitása abból derül ki, hogy a gyakorlati következtetések hányféleképpen bizonyulhatnak tévesnek.

Lássunk egy példát. Mondjuk egy vállalatcsoport döntést kell hoznia arról, mihez kezdjen egy veszteséges drótkötélgyárral (a továbbiakban: DKG). Céljuk a veszteség megszüntetése, és tegyük fel, a cél eléréséhez azt tartják a legjobb eszköznek, ha eladják a gyárat. Ez a döntés számos esetben lehet hibás:

- Ha vannak más lehetőségek, melyeket nem vizsgáltak meg.
- Ha a gazdaság válságban van, és DKG ügyfeleinek is rosszul megy, így rövid távon senki nem tudja a DKG veszteségét megszüntetni.
- Amennyiben a vállalatcsoportnak nemrégiben volt egy komoly környezetszennyezési ügye, amely sokat ártott image-ének. DKG eladása, mely akár elbocsátásokkal is járhat, tovább ronthatja a megítélését.
- Ha a veszteségek a gyenge marketingből fakadnak, ami javítható.
- Ha a lehetséges vásárlókkal való tárgyalás során kiderül, hogy DKG-t nagyon ígéretesnek tartják, és a vártnál többet lennének hajlandók fizetni, ami azt sugallja, a menedzsmen alulértékelték a gyár potenciálját.
- Ha nemrégiben olyan csúcstechnológiát vezettek be DKG-nál, amely lehetővé teszi egyedi igényekre szabott termékek gyors legyártását, és amely más, a vállalatcsoport által birtokolt termelőegységekben is megvalósítható. Előbb azonban tapasztalatokat kell szerezni vele kapcsolatban, és finomhangolni kell működését.
- Ha egy másik vállalatcsoport menedzsmenjtje, amellyel fúziós tárgyalások folyna, meg akarná tartani DKG-t, mert ez jelentősen csökkentené azon egységeinek költségeit, melyek drótkötelet használnak.

Az ilyen problémák adják meg a kulcsot a kritikus kérdések megfogalmazásához.

- Vannak-e  $B$ -től különböző eszközök  $A$  elérésére?
- $A$  lehetséges (azaz realizisztikus) cél-e?
- Vannak-e  $B$ -nek olyan negatív következményei, amelyeket számításba kell venni?
- $B$  a legjobb az alternatívák közül?
- Nem tettünk-e szert a végrehajtás olyan információra, amely a korábbi konklúzió (ti., hogy  $A$  eléréséhez  $B$ -t kell tennünk) felülvizsgálását indokolja?
- Nem ütközik-e a konklúzió (ti., hogy  $A$  eléréséhez  $B$ -t kell tennünk) valamilyen más célunkkal?
- Vannak-e más érdekelt cselekvők, és ha igen, saját céloom viszonya az ő céljaikhoz nem indokolja-e, hogy egyeztessenek velük, mielőtt döntésemet végrehajtom?

## 4. Érzelmi intelligencia, keretezés és kríziskommunikáció

### 4.1 Érzelmi intelligencia az üzleti életben

Az érzelmek gazdasági témákkal összefüggésben való emlegetése sokak számára a gyanús, kicsit ingoványos, átverés-szagú témák közé tartozik. Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy az érzelmeknek nincs helyük a munkahelyen, a negatív érzelmeknek különösen nem. Miért gondoljuk kerülendőnek? Talán mert az érzelmekről évezredek óta keresztül úgy gondolkodtak, mint amelyek valamiféle veszélyt hordoznak magukban, mivel kiszámíthatatlanok, ezáltal rosszak, és jobban járunk, ha megpróbáljuk elnyomni, csillapítani,

eltüntetni őket (Solomon, 2008). Nagyon sokszor kimondottan a racionalitással szembeállítva beszéltek róla. A gondolkodás, az értelem biztosítja a pontos, precíz információfeldolgozást, az érzelmek elhomályosítják az értelmet, a szellemet, és becsap minket (Salovey és Sluyter, 2008).

Ezzel szemben, ha nem az elvárások, hanem a valóság irányából közelítünk a témához, könnyű belátni, hogy milyen **természetes az érzelmek jelenléte** a munkával kapcsolatban. A pszichológia egy közismert és fontos klasszikus elmélete segítségével könnyű szemléletessé tenni, hogy **a munkával kapcsolatos érzelmek valójában elkerülhetetlenek**. Abraham Maslow (1954, lásd például Bányai és Varga (szerk.), 2012) az ember szükségleteit egy piramis-ábra formájában foglalta össze, melyben az összes olyan lényeges tényezőt megjelenítette, amelyek valamilyen szintű kielégítése nélkül az emberi élet nem tekinthető teljesnek, extrém hiányosságok esetén pedig folyamatos szenvedést jelent. Ha abból a szempontból pillantunk rá a piramisra, hogy vajon melyik alapvető emberi szükséglet kielégítéséhez járul hozzá a munka, látszik, hogy mindegyikhez. Hiszen a legtöbb ember számára a munka által sikerül a test fizikai és biológiai jóllétét megalapozni, biztonsági igényeit kielégíteni, ugyanakkor a munka által rengeteg emberi kapcsolódás is létrejön. Az elismerés, pozitív önértékelés, illetve a személyes fejlődés átélése szempontjából is alapvető jelentőségű az egyén és környezete szemszögéből is hasznosnak, építőnek és előremutatónak tekinthető munka. Az általános emberi motivációk szempontjából ennyire alapvető tevékenység esetében pedig az intenzív érzelmek megjelenése teljesen természetes.

Mi történik, ha a fenti megfontolásokat figyelmen kívül hagyva az érzelmek nélküli munkahelyi viselkedést tűzzük ki célul? Összefoglalva: semmi jó. Az elnyomott, erőszakkal lefojtott, letagadott érzelmek hosszú távon komoly stresszt okoznak és rendkívül megterhelőek lehetnek. Ugyanígy stresszt okoz egyébként a pozitív érzelmek folyamatos mutatásának elvárása is, olyan munkák esetében, mint például a stewardess vagy a különféle ügyfélszolgálati munkák. Ez a megterhelés – mint bármilyen más stressz – fizikai szinten is megjelenhet, személyiségtől és alkattól függően akár különféle testi betegségeket (magas vérnyomás, gyomorfekély, hogy két gyakori példát említsünk) okozva. Az érzelmek elnyomása inkább káros, mint hasznos: hátráltatja a hatékony munkát, árt az emberi kapcsolatoknak és rosszat tesz a testnek is.

### **Lehetnek-e hasznosak az érzelmek?**

A **pozitív érzelmeket** és érzéseket tekinthetjük úgy, mint amelyek **arról jeleznek vissza nekünk, hogy „minden rendben van”**, a minket körülvevő világ tárgyai, eseményei és személyei jóindulatúak, érdekesek, pozitív kihívást jelentenek, számunkra kíváncsiak és jóllétünket szolgálják. **A negatív érzelmek problémajelzők**. Arra hívják fel a figyelmet, hogy valami nem működik: veszély fenyeget, támadás ér, nemkívánatos tárgy vagy személy került az utunkba vagy éppen elvesztettünk valamit, ami számunkra fontos volt. De az érzelmeknek van egy másik szintű információs funkciója is, ez pedig az **emberek közötti jelzőfunkció**. Mind a konkrét túlélés, mind a szubjektív jóllét szempontjából alapvetően fontos a többi emberrel való kapcsolat, és a mások érzelmeinek észlelésére és megértésére való képességünk nagyban elősegíti e kapcsolatok fenntartását. Ha képesek vagyunk észlelni egy másik ember által átélt érzelmet, akkor megtudjuk, hogy az adott helyzetet hogyan értelmezi ő (ami hasznos információkat tartalmazhat a számunkra is), a két ember kapcsolatában pedig a saját cselekedetünk következményeiről kaphatunk értékes visszajelzést, amit az adott kapcsolaton túl más kapcsolatainkban is használni tudunk majd. Ehhez hasonlóan **az emberek közti kommunikációban** is kiemelt szerepe van a legfontosabb érzelmeknek: fontos információ az

egyén számára, hogy társaiban milyen érzelmeket kelt egy bizonyos helyzet. Különösen így van ez gyerekkorban, amikor még csak tanuljuk, hogy a világ egyes dolgai mit jelentenek, barátságosak vagy ellenségesek, mi a jelentésük az emberek számára. Az érzelmek emberek közti kommunikációjának fontosságát támasztja alá az is, hogy a legfontosabb érzelmekhez (az úgynevezett alapérzelmekhez) tartozó arckifejezések univerzálisan értelmezhetőek, vagyis bármilyen kultúrából származzon az ember, egy teljesen más kultúrából származó másik ember alapérzelmet mutató arckifejezését helyesen értelmezi. Ilyen alapérzelem az öröm, a szomorúság, a félelem, a harag, a meglepődés, az undor és a megvetés (minderről részletesen magyarul: Ekman, 2011).

Az érzelmi intelligencia (melyet sokszor EQ-nak rövidítenek) fogalmának középpontjában éppen a fenti készségek (az érzelmek saját magunkban és másokban való felismerése és kezelése) állnak. Érdemes hangsúlyozni, hogy a praktikussága, rövidege és könnyű megjegyezhetősége miatt nagyon elterjedt EQ megjelölés voltaképpen teljesen helytelen. Az EQ elnevezés nyilvánvalóan a közismert IQ rövidítés párjaként értelmezhető: ha van az intelligencia, a problémamegoldó okosság, melynek a mértéke és hétköznapi nyelvben is használt jelzése az IQ, akkor a másfajta, ezt kiegészítő, az érzelmekre vonatkozó okosság neve logikus, hogy EQ legyen. Csakhogy az IQ az *intelligence quotient*, vagyis intelligenciahányados kifejezés rövidítése, és a problémamegoldó okosság szokásos (mintegy száz év alatt kialakult) mérési módjára utal. (Az intelligenciatesztet kitöltő személy által elért eredményt a vele egykorúak átlagos eredményével vetik össze. 100 az IQ-ja annak, aki pontosan annyi pontot ér el a teszten, mint a vele egy életkorúak átlaga, 100 fölött az átlagosnál jobb, 100 alatt pedig gyengébb az eredmény.) Az EQ mérésével kapcsolatban azonban a tudomány még fényévekre van tőle, hogy egyáltalán általánosan elfogadott módszertant dolgozzon ki hozzá (minderről továbbiakat lásd Mérő, 2010). Arról nem is beszélve, hogy a jövőben kidolgozandó mérési módszerek sem biztos (talán nem is valószínű), hogy egy az IQ-hoz hasonló hányadost fognak kiadni. Éppen ezért a következőkben az EQ rövidítést nem fogjuk használni, helyette érzelmi intelligenciáról beszélünk.

Az érzelmi intelligencia fogalmát többféle értelemben és tartalommal használják. A legáltalánosabb és alább ismertetett modellt 1990-ben vezette be Peter Salovey és John D. Mayer. A pszichológián belül a mai napig őket tekintik az érzelmi intelligencia szülőinek, bár a fogalmat – sokkal tágabb és kevésbé fókuszált értelmezésben – David Goleman tette a szélesebb közönség kedvencévé 1995-ös könyve által (Goleman, 1995). Valójában mindkét megközelítés hasonló felismerésből indul ki: az intelligencia (IQ), a racionális, problémamegoldó okosság rendkívül fontos meghatározója annak, hogy ki mennyire tud helytállni a mindennapokban, van azonban egy sor olyan készség, tulajdonság vagy személyiségvonás, amelyek – főként társas helyzetekben – mintha nagyobb hatással bírnának, mint a pusztán okosság. Nagy különbségek vannak azonban abban, hogy melyik szerző mennyire terjeszti ki az érzelmi intelligencia fogalmát: Mayer és Salovey (Salovey és mtsai, 2008) megközelítése sokkal konkrétabb módon kötődik az érzelmekhez, illetve az érzelmekkel való bánni tudáshoz, mint Golemané, ezért is lehet jól használni az ő érzelmi intelligencia fogalmukat a konkrét készségek fejlesztéséhez, képzések elméleti alapjának tervezéséhez.

### **Az érzelmi intelligencia területei**

Az első terület **az érzelmek észlelése, értékelése és kifejezése**: az arra való képességet jelenti, hogy valaki a saját érzelmeit felismerje, értékelje és kimutassa. Ez a képesség valójában egy alapszintű kognitív képességnek tekinthető, ahol a bejövő információ érzelmekből és

érzésekből származik, és a személynek ezek feldolgozását kell elvégeznie. Lényeges képesség, hogy valaki a maga komplexitásában lássa a saját bonyolult érzelmeit, hogy rálásson, melyik reakcióját mi váltotta ki ezek közül, hogy meg tudja jeleníteni mindezen érzéseket a többi ember felé, és az is fontos, hogy mások fontos érzelmi állapotait helyesen dekódoljuk, hiszen így tudunk megfelelően reagálni társainkra és így alakulhat ki egy kölcsönösen támogató, bizalommal teli kapcsolatrendszer.

A második terület, a **gondolkodás támogatása az érzelmek segítségével** erősen ráépül az érzelmek észlelésének képességére. Az arra való képességet jelenti, hogy valaki a saját belső érzelmi állapotainak a gondolkodására gyakorolt hatását is felismerje, vagyis rájöjjön, milyen érzelmi állapotokban milyen típusú gondolatok és kognitív működések lesznek jellemzőek rá, milyen típusú problémák kezelését segítheti elő az adott érzélem. Ha tudom magamról, hogy hajlamos vagyok halogatni a feladatokat és lekésni a határidőket, akkor gondolkozhatok teljesen tudatosan a lehetséges negatív következményeken, és az ilyen módon mesterségesen létrehozott félelem jelentheti a motivációt ahhoz, hogy időben belekezdjek a munkámba.

A harmadik nagy terület az **ézelmekkel kapcsolatos információk megértése és elemzése**. Arról mondhatjuk, hogy ezen a területen jól teljesít, aki ismeri és érti az ézelmek nyelvi megfogalmazásait és átlátja, hogy milyen bonyolult viszonyban állnak egymással a különféle ézelmek. Hozzá tartozik azonban ehhez a tudáshoz az is, hogy az ézelmek sokszor meglepő módokon keverednek, egy adott helyzet sokféle, látszólag ellentmondásos ézelmet mozgósíthat (gondoljunk csak a már emlegetett érettségi bankettre).

Az ézelmekről való tudás az alapja az **ézelmeszabályzásnak** is, vagyis az arra való képességnek, hogy akár saját magunk, akár mások ézelmeit valamely kívánt irányba módosítsuk: fenntartsunk vagy épp megváltoztassunk egy ézelmi állapotot. Egyszerű példa lehet az ilyesfajta viselkedésre a rosszkezd szabályzása testmozgás segítségével. A saját ézelmek szabályzása mellett mások ézelmi állapotainak módosítása vagy fenntartása is ide tartozó képesség. Egy elkeseredett munkatárs felvidítása, életkedvének és lendületének visszaadása lehet a számos példa egyike.

### **Szükség van-e ézelmi intelligenciára az üzleti életben?**

Aki okosabb (magasabb az IQ-ja), az általában jobban végzi a munkáját. De vajon elég-e ahhoz, hogy valakivel jól lehessen együtt dolgozni? Fel tudunk-e idézni olyan ismerőst, volt vagy jelenlegi munkatársat, aki magas szinten oldott meg feladatokat, valahogy mégsem sikerült igazán hatékonyan működni egy munkahelyi környezetben? Esetleg vezetőként mások erőfeszítéseit magától értetődőnek tekintette és előléptetésben, anyagiakban figyelembe is vette, de emberi gesztusokkal soha nem honorálta azokat. Utóbbi példák mind az ézelmi intelligencia témaköréhez tartoznak és a mindennapi munkahelyi életben olyan fontosak, hogy vannak, akik a karrier alakulásának az IQ-nál fontosabb meghatározóját látják benne („IQ gets you hired, but EQ gets you promoted”). Ez a szlogen jól hangzik ugyan, de ebben a formában sajnos túlzás. Hasznos lehet azonban abból a szempontból, hogy a soft skill-ek egy jól körülírható, sok működési területtel kapcsolatban álló csoportjára hívja fel a figyelmet. Ha elkezdünk az ézelmekre mint fontos információforrásra, illetve a gondolkodásunkat befolyásolni tudó lényeges tényezőre tudatosabban figyelni, az már önmagában is segíti bármilyen tevékenység végzését. Akik sikeresebben észlelik és kezelik a saját és környezetük ézelmeit, és képesek ezt mindennapi rutin működéseik részévé tenni, azok bármilyen területen működve profitálni tudnak ebből a képességükből.

## 4.2. Keretezés jelentősége, típusai (nyomatékosító, ekvivalens)

### A keretezés: a felkínált perspektíva

Az a mód, ahogy a körülöttünk lévő dolgokat leírjuk, eleve perspektívákat kódol. Gyakran nem pusztán arról van szó, hogy egy létező dolgot más és más megvilágításba helyezzünk, hanem annak nyelvi megjelenítésével mi magunk formáljuk meg a kérdéses jelenséget. A jelenségek leírásával egyszersmind azok egyes jellemvonásait felnagyíthatjuk, vagy épp eltakarhatjuk.

Azáltal, hogy egyáltalán szavakat használunk a dolgok megragadására, az adott szó (öreg hölgy *versus* vén banya) meghatározza, hogy miként látjuk a világot. Ezt tudományosan úgy szokás megragadni, hogy a „nyelvi szimbólumok olyan szociális konvenciók, amelyekkel másokat arra készíthetünk, hogy a tapasztalati helyzetet egy meghatározott perspektívából szemléljék” (Tomasello, 2002: 127.). Ennek különösen érdekes esetei a metaforák, amelyek általában arra irányulnak, hogy egy tárgyat, amit hagyományosan egy adott kategóriába sorolunk, átmozgassunk egy másik kategóriába („tekintsük az elmét számítógépnek”, „képzéljük el az állatokat úgy mint automatákat”, „tekintsük a földet élő rendszernek” stb.). Vegyük észre, milyen fontos a meggyőzésben a nyelvi megfogalmazás! Megegyező információkat lehet ugyanis másképpen előadni, azaz keretezni (framing). **A keretezés (framing) a meggyőzés egy eszköze, mellyel eltérő közönségeknél eltérő hatásokat tudunk kiváltani.** Keretezni annyit tesz, mint orientálni a kommunikáció résztvevőit a valóság egy aspektusának kiugróvá tételével, így előmozdítva az adott esemény egy bizonyos meghatározását, értelmezését és értékelését, valamint a megoldásra tett javaslatot. A keretezés arra van hatással, hogyan értelmezzük a velünk közölt információkat, miként fogunk emlékezni rájuk, illetve ennek következtében milyen módon cselekszünk. A gondolkozásunk így azáltal is meghatározott, hogy milyen fogalmakat használva írjuk le a körülöttünk lévő világot. Ezek a módozatok azonban társadalmi értelemben meghatározottak, ezért lehetséges a keretezés fajtáit tipizálni:

Az első a **sikeresség/sikertelenség keret**. A sikeresség keret szerint: „Ha aláveti magát a műtétnek, akkor 90% esélye van a túlélésre” (pozitív keretezés), a sikertelenség keret szerint pedig „Ha aláveti magát a műtétnek, akkor 10% esélye van arra, hogy nem éli túl” (negatív keretezés). Abban az esetben, ha az első keretet választjuk, jó eséllyel számíthatunk arra, hogy a megkérdezettek beleegyeznek a műtétbe, azonban akár csak egy 10%-os kockázata is a halálnak elég arra, hogy nagyobb arányban kapunk elutasító válaszokat – jóllehet, a két leírás ugyanarra az életben maradási-halálozási arányra utal.

A **nyereség-veszteség** keret pedig: „Ha szedi a hipertenziós gyógyszereket, akkor valószínűleg fog játszani az unokáival” (pozitív keretezés) *versus* „Ha nem szedi a hipertenziós gyógyszereket, akkor valószínűleg nem fog játszani az unokáival” (negatív keretezés) példával szemléltethető. Itt nem meglepő, hogy a megkérdezettek jelentős része inkább úgy dönt, szedi a szóban forgó gyógyszereket.

Az információk a fenti példák esetében egyenértékűek voltak. Ezt nevezi a keretezés elmélete **ekvivalens** kereteknek. A keretelmélet nem csak egyenértékű információk prezentálásával foglalkozik.

**Nyomatékosítás:** Elizabeth Loftus kísérletében **nem egyenértékű információkkal van dolgunk**. A keretezésnek ezt a módszerét **nyomatékosító keretnek** nevezzük. A szöveget úgy fogalmazzuk meg, illetve azon részeire fektetjük a hangsúlyt, amellyel a kívánt hatást várhatóan sikeresen elérhetjük. A kísérleti személyek (Loftus–Palmer, 1974) két autó ütközését látják egy videofelvételen. Ezt követően megkérték őket, hogy írják le, mit láttak. A kísérleti személyektől az egyik esetben azt kérdezik:

- „Milyen sebességgel haladtak a kocsik, mikor egymásba csapódtak?”  
máskor azt:

- „Milyen sebességgel haladtak a kocsik, mikor egymásnak ütköztek?”

Az első esetben ('csapódni' eset) 30 km/h-val nagyobb értéket becsülnek átlagosan, mint a második esetben ('ütközni'). Ezt a csoportot egy héttel később újra megkérdezték a látott felvételekről. Meglepő módon a megkérdezettek már arra is emlékeztek, hogy a felvételen üvegszilánkok repkedtek, ami valójában nem történt meg, a videófelvételen nem voltak szilánkosra tört ablakok. A kísérlet érdekes eredményt hozott: mind a számokat, mind az eseményre való emlékezést jelentősen befolyásolja a megfogalmazással keretezést adó kérdés. Elménk az emlékeinket egy koherens forgatókönyvnek megfelelően egészíti ki. Mivel a videón látottak kezdeti értelmezése a 'csapódni' szónak megfelelően történt, ezért a későbbi újrafelidézése az emlékeknek is ennek fényében történt.

Minden esetben, amikor valamiről számot adunk, legyen szó saját gondolatainkról, vagy egy korábbi emlékünkről, azt minél inkább koherensen, egy egész, értelmes történetnek kívánjuk ábrázolni. Így nem is csoda, ha – csapódásra emlékezve – egy héttel később a megkérdezettek hozzászótták emlékeikhez a szilánkosra tört ablakot is. Ez a példa is jól mutatja az emlékezet konstruktív voltát. Ma már a szakértők számára közismert, hogy a kérdések megfogalmazása nagyban befolyásolhat akár tanúvallomásokat, és így ítéleteket is. Ezek az úgynevezett irányított kérdések, amikor is a kérdés megfogalmazása nagyban befolyásolja azt, hogy milyen válaszok adhatók egyáltalán rá.

A keretezés a szociológia és a pszichológia tudományterületein történt feltűnése óta számos diszciplínát hódított meg, úgymint a nyelvészet, a közgazdaságtan, az egészségügyi kommunikáció, a *public relations*, vagy éppen a társadalmi mozgalmak elmélete. A keretezés egyben a témához való érzelmi viszonyulásunkat is kifejezi. Az információtartalmat, jelentést szó szerinti értékén átadó, ún. **kognitív jelentésre** ilyen esetekben **emotív jelentés**, érzelmi elemek épülnek rá, amelyek nem a tényleges helyzetet, hanem a beszélőnek a helyzet iránti érzelmi viszonyulását fejezi ki. (pl. Guardian 2019-ben nyilvánosan elköteleződik egy keretezési alternatíva mellett: mostantól a klímakatasztrófáról közöl híreket.)

### 4.3 Céges konfliktusok és az intézményesült válságok

Az intézményesült válságok kialakulásának hátterében vagy külső, előre nem látható események – természeti katasztrófa, technológiai meghibásodás stb. – állnak, vagy valamilyen konfliktus, egyet nem értés a szervezet működésében érdekelt emberek, esetleg csoportok között. A felmerült veszélyes helyzetek nemcsak a szervezet produktivitását és környezetével való egyensúlyát veszélyeztetik, de a verejtékes munkával – pénzt és humán erőforrást nem kímélve – felépített jó hírnevét, arculatát, közönségkapcsolatait is negatívan befolyásolják. A szervezeti integritás, valamint a cég és célközönsége közti bizalom nagymértékű sérülése végső soron akár a szervezet ellehetetlenedéséhez, fennmaradási körülményeinek és gazdasági stabilitásának megszűnéséhez vezethet.

A válság szinte mindig együtt jár új konfliktusokkal és felerősíthet már létezőket. A különböző csoportérdekek harmonizálása előtt elengedhetetlen beazonosítani, hogy milyen típusú nézeteltérésekről van szó:

1. **Célkonfliktusról** akkor beszélhetünk, amikor az érintett feleknek egymástól eltérő célkitűzésük van, például a munkáltatót semmi más nem érdekli, csak a profitmaximalizálás, a munkavállaló pedig kényelmesebb munkakörülményeket szeretne.
2. **Kognitív konfliktus** abban az esetben alakul ki, amikor az egyén vagy csoport egy adott témával kapcsolatban eltérő véleménnyel rendelkezik és azt a másik fél nem hajlandó figyelembe venni. Például ha egy dohányipari cég vezetője

környezetromboló tevékenységét esetenként CSR-kampányokkal próbálja meg elfedni, de a társadalom tagjai ennek nem dőlnek be, és a vállalat bezárását sürgetik.

3. A **viselkedéskonfliktus** a leggyakoribb konfliktustípus, inkább egyéni szinten merül fel, jellemzően az eltérően szocializálódott, más kulturális háttérrel rendelkező munkavállalók között. Például egy európai informatikai vállalatnál dolgozó muszlim női munkavállaló az öltözködési szabályoktól az étkezési lehetőségekig számos, a cég vezetése által megoldandó problémával szembesülhet.
4. A **szerepkonfliktus** gyakran merül fel az olyan szervezetekben, ahol a feladatokat, a hatás- és felelősségi köröket nem definiálták pontosan, illetve az egyének nincsenek erről megfelelő módon tájékoztatva. Erre általában középvezetői, tanácsadói vagy menedzseri pozíciókban lévő szakemberek konfliktusai jó példák, akik bár önállóan felelnek egy egész területért, munkájuk sikeressége mégis számos más kolléga munkavégzésétől függ.

A válságkezelés számára ugyanis elengedhetetlen felismerni, hogy a kialakult szituációt uraló nézeteltérések a termékeny, **konstruktív konfliktus** vagy a terméketlen – netán romboló – **destruktív konfliktus** kategóriába tartoznak.

1. A **destruktív konfliktusok** jellemzői: terméketlenek, védekező magatartáshoz vezetnek, egyértelműen rontják a csoport teljesítményét, további frusztrációkat szülnek, végső soron az adott egység teljes szétesését eredményezhetik, a felek egymás teljes megsemmisítésére törekednek.
2. A **konstruktív konfliktusok** jellemzői: fejlesztik a problémamegoldó tevékenység minőségét, tisztázzák a kérdéseket, enyhítik a feszültséget, átláthatóvá teszik a hierarchikus viszonyokat, serkentik az érintettek ötleteit, kreativitását, véleményét érvényre juttatni. Mindkét fél számára kielégítően végződnék.

Mivel a sikeres válságkezelői hozzáállás minden veszélyes helyzetben a lehetőséget keresi, így elsődleges célja a destruktív konfliktusokat konstruktívvá fordítani. Ehhez elengedhetetlen megérteni, hogy a felek közötti bizalom a konfliktusok, krízisszituációk legfontosabb aspektusa. Konfliktus esetén szétnyílik az ún. **bizalmi olló**, a szétnyílás mértéke pedig jelzi a konfliktus komolyságát. A két oldal eltérő reakciója befolyásolja majd a helyzet megoldását, azt, hogy merre fejlődik tovább a konfliktus: a *megoldás* vagy a *konfrontáció* felé.

### A vállalati krízisek specifikumai

A különböző diszfunkcionális szervezeti folyamatok együttállása akár olyan kritikus helyzethez is vezethet, amely egyrészt magában hordozza a rendkívüli gyorsasággal történő felerősödés lehetőségét, másrészt pedig alapos és széles körű vizsgálat nyilvános igényét hívja ki, tehát drasztikusan befolyásolja az intézmény normális menedzsment folyamatait, valamilyen formában akadályozva a külső tevékenységet vagy belső ügymenetet (Fink, 1986: 15.). Ugyanakkor természetesen az is krízishelyzetet idézhet elő, amikor a média vagy a környezete értékelése szerint a szervezet nem az elvárt módon reagál a már korábban eszkalálódott, vagy a brandhez egyéb módon kapcsolódó helyzetre (Pintér 2016a: 46.).

- a **reputáció**, vagyis hírnév. A kríziskommunikáció szakértői szerint egy szervezet reputációja gyakran a legfontosabb hírértéke, vagyis a média- és közönségkapcsolatok alappillére, mely nagymértékben meghatározza a nyilvánosság percepcióját, bizalmát és a brand felé irányuló egyéb attitűdjeit (Stigler, 1962). Amennyiben tehát ezt a reputációt támadás éri, annak megvédése kell, hogy kapja a legfőbb prioritást és legtöbb anyagi és humán erőforrást az adott branden belül.

Mivel a válságok bizonytalanságot, stresszt és aggodalmat okozhatnak az intézményen belül és kívül, ezért gyors és körültekintő reakciót igényelnek (Coombs, 2010a: 19.), ami érthetően kihívások elé állítja a szervezet humán, fizikai és anyagi erőforrásait.

### Az intézményi válságok

Annak ellenére, hogy a válsághelyzetek specifikumai márkánként változnak, a legáltalánosabb beazonosítás alapján a vállalati szintű válságok *menedzselhetőségük* szerint oszthatók *kemény* és *puha* kategóriákra (Fekete-Sándor, 1997).

1. A **kemény válságok** az érzékenyebb témákat érintő, jellemzően nagyobb veszéllyel és potenciális kárral járó események, melyek a megnövekedett közösség általi érdeklődés miatt nagyobb figyelmet érdemelnek a vállalat vezetőségétől. **Gyors és pontos tevékenységet** igényelnek a krízismenedzserek részéről, valamint a feltárt információk **azonnali közlését**. Ilyen kemény válságok lehetnek a természeti katasztrófák, fogyasztói termékrendellenességek és egyéb egészségre, vagy akár emberi életre is veszélyt jelentő problémák.
2. Ezzel szemben a **puha válságok** hosszabb idő alatt alakulnak ki a felszín alatt. Bár nem rejtik magukban az életveszélyt, vagy nagy értékű vagyoni kár elvesztésének a lehetőségét, a vállalat hírnevét, kialakult pozitív imázsát nagymértékben rombolhatják, így kezelésük szintén elengedhetetlen. Jellemzően jobban körülhatárolt problémában gyökereznek, erőteljesebb komplexitásuk azonban nehezebben beazonosíthatóvá teszik őket, így **kezelésük is nehezebb** a kommunikátorok számára. A puha válságok kategóriájához tartozhatnak a vállalati sztrájkok, pénzügyi visszaélések, előnytelen állami szabályozások és egyéb, vállalat működését negatív irányba jelentősen befolyásoló tényezők.

A válságot elszenvedő szervezet szerint megkülönböztethetünk **külső** és **belső válságokat**; előbbi esetén a **brandtől független tényezők** intenzív, szervezetre vonatkozó hatásának a megszüntetése, vagy legalábbis mérséklése a cél, utóbbi esetén pedig a félrecsúsztott **intézményi folyamatok** mielőbbi **korrigálása** a feladat. Ami a válságok eredetét illeti, Coombs és szerzőtársai (Coombs et al., 1995) felosztása alapján egy intézmény fennmaradása az alábbi kiváltó okok miatt kerülhet veszélybe:

Klaszter	Felelősség	Kiváltó ok
Áldozat	Alacsony szintű felelősség – Alacsony reputációs fenyegetettség	Természeti katasztrófa
		Rosszindulatú pletyka
		Munkahelyi erőszak, visszaélés
		Termékhamisítás, külső rosszakarat
Baleset	Közepes szintű felelősség – Mérsékelt reputációs fenyegetettség	Érdekgazdák kifogásai
		Technikai eredetű baleset
		Technikai eredetű termékhiba
Megelőzhető (szándékos)		Emberi mulasztás miatti baleset
		Emberi mulasztás miatti termékhiba

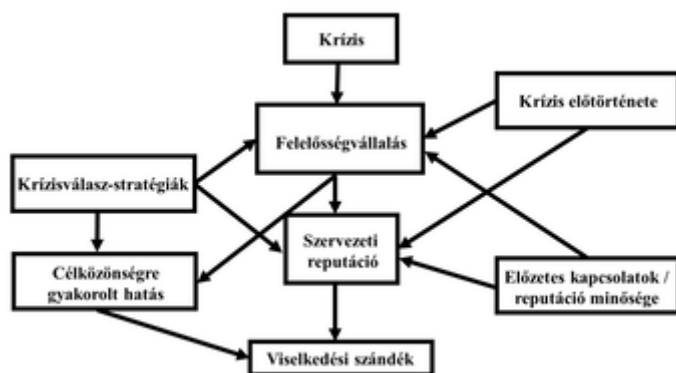
Klaszter	Felelősség	Kiváltó ok
	Magas szintű felelősség – Magas reputációs fenyegetettség	A szervezet hibájából történő károkozás, jogi visszaélések (nincsenek sérültek)
		A szervezet hibájából eredő vállalatvezetési kötelezettségszegés
		A szervezet hibájából történő károkozás sérültekkel

A válságok kiváltó okai és a kezdeti felelősségtulajdonítás mértéke *Forrás: Coombs, 2010a* alapján

A válságok időtartamuk szerint lehetnek **1. gyors lefolyásúak**, **2. elhúzódóak** és **3. ciklikusak**.

### Válaszreakció

A szervezetnek konkrét üzeneteket kell létrehoznia és közvetítenie az emberek felé, azok felé, akik kívülről szemlélik a kialakult helyzetet. A válság bekövetkezése után folyamatosan tájékoztatni kell az embereket a krízis aktuális helyzetéről, és kommunikálni kell a változásokat is. Abban az esetben, ha az érintettek és a média nem kap információkat, könnyen kialakulhat bennünk a bizonytalanság érzése. Ha nem értesülnek az aktuális helyzetről, az érintettek könnyen gyárthatnak saját elméleteket, amelyek sok esetben nem fedik le az igazságot, valamint a szervezet reputációjának megőrzésére is negatív hatással lehetnek. **Ezáltal könnyen kétféle „valóság” alakulhat ki: a primer valóság, ami ténylegesen történik, és a szekunder valóság, ami a nyilvánosság véleménye alapján megszülető értékelés. A két valóság közötti különbség esetén alakul ki a kritikus zóna.**



A kommunikáció során a legfontosabb cél – időben rögtön az információk összegyűjtése és feldolgozása után – az érintettek és a média tájékoztatása. Ebben az esetben eltérő feladatoknak kell eleget tenni a három fázis során. A kommunikációban a **legnagyobb hangsúlyt** a krízisre adott válaszra, ezen belül a **krízis kategorizálására** kell fektetni.

Az SCCT krízisszituációs modellje *Forrás: Coombs, 2007b*

Az adatok összegyűjtése után döntést kell hozni arról, hogyan kezeli az adott szervezet a kialakult helyzetet, és ennek megfelelően kell felkészíteni a csapat tagjait, a szóvivőt és mindenkit, aki részt vesz a helyzet megoldásában és kommunikálásában.

## A krízisválasz a gyakorlatban

Egy jól kidolgozott válaszreakció egy krízis megjelenése után a következő lépésekben foglalható össze: **1. a kezdeti reakció, közvetlenül a krízis megjelenése után, 2. a hírnév javítása és a viselkedési törekvések bemutatása.**

### a. Felelősség

A **felelősség elve** alapján a krízis bekövetkezése után a vállalatnak vállalnia kell a felelősséget, abban az esetben is, ha nem az ő hibája volt a kiváltó ok.

Több kutatás is kimutatta, hogy közvetlen kapcsolat áll fenn aközött, hogy maga a vállalat mekkora mértékben felelős a krízis kialakulásában, és hogy mennyire sérül a reputációja. Ez a hírnév mellett a vásárlói szándéokra is nagy hatással van. Coombs **három különböző szintet különböztet meg a felelősségvállalásban: minimális, alacsony és erős.** Minimális abban az esetben, ha a vállalat **áldozatnak** tekinthető az eseményekben, alacsony, ha valamilyen **baleset** következtében alakul ki a válság és erős, ha egy olyan történés okozta a problémát, ami **megelőzhető lett volna.**

### b. Kezdeti reakció

Coombs három szempontot tart fontosnak válsághelyzetben: **gyorsaság, pontosság és következetesség.** Kiemeli, hogy az érintett szervezetnek egy bekövetkezett válság után egy órán belül reagálnia kell, természetesen a másik két pont betartásával együtt. Nem kell feltétlenül új információkat közölni az érintettekkel, hiszen a gyors reakcióval azt is megmutatja a szervezet, hogy észlelte a problémát, ura a helyzetnek és a továbbiakban fő információforrás kíván lenni. Ezzel a lépéssel elérhető az a hatás, hogy az esetleges bizonytalanságok miatt létrejövő indulatok lenyugodjanak, valamint így a vállalat kompetensként nyilvánul meg. A gyors és korai válasz egy szervezet számára nagyobb hitelességet eredményez, mint a lassú reakció ([Arpan–Roskos-Ewoldsen, 2005](#)). Ezzel a lépéssel, valamint a folyamatos kommunikációval lehet kiszolgálni az emberek érdeklődését és kíváncsiságát, így elkerülhető, hogy álhírek és hamis információk terjedjenek a krízissel kapcsolatban. Az érintetteknek információra lesz szükségük, amit a média igyekszik majd minél gyorsabban kiszolgálni, ezért könnyen téves következtetéseket közvetíthetnek a tömegek felé. Azonban ha a vállalat lesz az elsődleges hírforrás, ez nagy eséllyel elkerülhető.

A három említett tényező mellett Coombs azt a lépést is elengedhetetlennek tartja, hogy a szervezet **kifejezze aggodalmát és/vagy részvétét** mindazok felé, akiket valamilyen formában kár ért a kialakult krízis miatt. Abban az esetben, ha ez megtörténik, kisebb mértékben éri reputációs veszteség a vállalatot, mintha nem is venne tudomást a károsultakról. [Cohen \(1999\)](#) jogi eseteket vizsgálva arra az eredményre jutott, hogy a korai együttérzés kifejezése csökkenti a szervezet felé benyújtott követelések számát.

### c. Reputáció csökkenésének megelőzése

Ahhoz, hogy a krízis legkevésbé befolyásolja a cég reputációját, két lépésre kell figyelmet fordítani. Első lépésben arra kell hangsúlyt fektetni, hogy az érintettek hogyan definiálják a krízist. A krízis típusának megállapítása meghatározza az érintettek krízishez való viszonyulását is. A második lépés az, hogy megnézzük, milyen előzmények vezettek a krízishelyzet kialakulásához, és milyen volt előtte a vállalat hírneve. Abban az esetben, ha már történt korábban hasonló helyzet, vagy negatív hírneve volt a cégnek, a reputáció csökkenésének esélye fokozottabb. Ezzel a két lépéssel párhuzamosan egy olyan kríziskezelő stratégiát kell kidolgozni, amely figyelembe veszi a krízis eddigi történetét, valamint a cég korábbi megítélését is. A célja az emberek céggel kapcsolatos érzelmeire való pozitív hatás és a reputáció megőrzése, szükség esetén annak javítása.

#### d. Viselkedési törekvések

Meg kell határozni pontosan a válság típusát. Fontos, hogy maga a menedzsment hogyan definiálja a kialakult krízishelyzetet, hiszen az emberek ehhez viszonyítva alakítják ki saját álláspontjukat. A **hozzárendelés-elmélet** alapja, hogy az emberek megpróbálják megmagyarázni a történeteket, főként, ha negatív vagy hirtelen bekövetkezett eseményről van szó (Nyárády–Szeles, 1999: 300.). Amikor az emberek felelősöket és okot keresnek, az különböző érzelmekkel jár, amelyekre hatással van az, hogy az adott esemény szereplői hogyan lépnek kapcsolatba az érintettekkel. **Az emberek vagy a szervezetet vagy a szituációt okolják a történetekért.** Ha a szervezetet tartják felelősnek, az három negatív kimenetellel járhat: a szervezet jelentős mértékben veszít a jó hírnevéből, csökken a vásárlói szándék, és nagy valószínűséggel negatív szóbeszéd témája lesz.

Az SCCT elsődleges és másodlagos krízisreakciós stratégiái [Coombs, 2007b](#) alapján

Stratégia		Krízisválasz
Elsődleges	Tagadó	Visszatámadás
		Tagadás
		Bűnbakkeresés
	Mérséklő	Kifogás/mentség
		Indoklás
	Újraépítő	Kompenzálás/megegyezés
Bocsánatkérés		
Másodlagos	Megerősítés	Emlékeztetés
		Dicséret
		Áldozattá válás

Érdeemes felvázolni, hogy az adott szituációban kik azok a csoportok, akiket tájékoztatni kell annak érdekében, hogy minden célszemélyhez eljussanak a kiadott közlemények és üzenetek. A három szempont: **hatalom**, vagyis mekkora befolyással rendelkezik a szervezet működésére; **legitimitás**, vagyis a kapcsolatának alapja a szervezettel; végül ügyeinek **sürgőssége** (Mitchell et al., 1997). A veszélyes helyzetek kezelése során alapvetően négy területről merítenek a probléma elhárítását célzó menedzserek: a pszichológiából, a menedzsmentből, a kommunikációból és a biztonságtechnikából. Természetesen a különböző veszélyes helyzetek specifikumai miatt minden szituációban más-más arányban támaszkodnak a kríziskezelők ezen diszciplínák eszköztárára, azonban nem ritka, hogy egy kialakult válság során a fentiek közül több, vagy akár az összes egyszerre megjelenik.

### **III. Stratégiai marketing és Kereskedelmi marketing c. tárgyak** **témakörei**

#### **A. Stratégiai marketing tárgy témakörei**

##### **1. Piacorientált és erőforrás-alapú szemlélet megjelenése a marketingstratégiákban. A holisztikus marketingkoncepció.**

##### **Piacorientált vs. erőforrás-alapú szemlélet a marketingben**

Clark (1999) kifejti, hogy a marketingtevékenységben a piacorientáció és a marketing-erőforrások azok a tényezők, amelyek a marketing szemléletet és annak megvalósulását mutatják, illetve a marketingteljesítmény szempontjából kiemelkedő szerepet játszanak.

Amíg a marketing területén a piacorientáció elméletének és gyakorlati alkalmazásának kidolgozásával foglalkoztak elsősorban a szakemberek, addig a stratégiai menedzsment területén is óriási forradalom ment végbe, amely során létrejött az erőforrás-alapú elmélet. Az erőforrás témakörének fókusza a közgazdaságtanból (Penrose, 1959) és a vezetéselméletben (Barney, 1991) gyökerezik. Edith Penrose (1959) volt, aki kutatásával a vállalatok heterogenitását próbálta kimutatni az általuk használt erőforrások, eszközök (asset) és képességek (capability) alapján. Porter (1990), ettől eltérően azt vallja, hogy az eredmény eltéréseinek fő okai nem a vállalaton belül, hanem a vállalton kívül a versenykörnyezetben, azon belül is az iparági jellemzőkben keresendők.

Az erőforrás-alapú szemlélet és a Porteri nézet között egy elég éles határ van, mert az erőforrás-alapú elmélet a belső, szervezeti tényezőket hangsúlyozza a versenyelőny létrehozásában. Porter (Porter 1990) elmélete a külső, ágazatok közötti különbségeket hangsúlyozza, amely szemlélet makroökonómiai szinten is teret nyert, az ún. gyémánt modellben. A két szemlélet két ellentétes pólust képvisel, az egyik a piacorientáció, kifelé irányul (outward-looking), a másik erőforrásokon alapuló szemlélet pedig befelé irányul (inward-looking).

A két szemlélet közötti ellentét Grant (1995) szerint hangsúlyeltolódást jelent, mely szerint minél nagyobb a vállalat környezetében a változás (minél dinamikusabb piacon tevékenykedik), annál inkább a belső erőforrásokon és képességeken kell alapulnia a hosszú távú stratégiájának, nem pedig a külső piaci fókuszon.

A két elmélet kritikája, hogy az erőforrás-alapú elmélet túlságosan a versenyelőnyre és annak (belső) forrására koncentrál, figyelmen kívül hagyva a piaci környezet változásait, míg a piacorientáció csak a piaci lehetőségekre való gyors reagálást tartja a legfontosabb mechanizmusnak elhanyagolva a (belső) hatékonyság kérdését.

Mindez azt mutatja, hogy a vállalat sikere valahol a két elméleti irányzat, mint végpontok között mozoghat. Természetesen a *növekedés* a vállalaton belüli erőforrások és a külső piaci körülmények összhangját megteremtő vállalati és marketingstratégiák eredményeként születhet meg.

##### **1.1. Piacorientált szemlélet (Market Based View, outward-looking, outside-in)**

1990-től egy új kutatási irányzat vette kezdetét, amely a piacorientációra fókuszált.

Számos kutatás azt bizonyítja, hogy a piacorientáció a versenyelőny forrását jelenti. Piaci információkból kiindulva kell a fogyasztói értéket megteremteni. A piacorientáció fókuszában a fogyasztókról és a versenytársakról szóló információk állnak, így elérhető, hogy a szervezet a piacorientáció szemléletet használva a versenytársaknál jobb ajánlatot kínálhasson a potenciális vevői számára. A piacorientáció létrehozásához szükséges a szervezeti kultúra

változása, fejlesztése azért, hogy minden alkalmazott/ a szervezeti tag elfogadja a szervezet fogyasztói érték létrehozására irányuló szándékát.

**Kohli és Jaworski (1990) a piacorientációt** három tevékenység együtteseként határozta meg:

**1. A piaci intelligencia létrehozása** (intelligence generation). A piaci információk, értesülések szervezetszintű létrehozása a jelenlegi és a jövőbeni potenciális fogyasztói igényekre, preferenciákra vonatkozóan. A piacon lévő fogyasztói igények és preferenciák feltárására vonatkozik, a piacorientált vállalat olyan tényezőket is számba vesz, mint a fogyasztói preferenciákra közvetve ható kormányzati szabályozás, technológiai változás és egyéb környezeti tényezők.

A piaci intelligenciához szükséges információk, adatok begyűjthetők formális, informális kapcsolatok által vagy primer, szekunder adatok gyűjtésével, marketingkutatás módszereivel (pl. kvalitatív és kvantitatív technikákkal) Pl. fogyasztói attitűd vizsgálattal, interjúk fogyasztókkal, üzleti partnerekkel vagy globális adatbázisok elemzésével...

**2. A piaci intelligencia vállalaton belüli terjesztése** (intelligence dissemination). Az első pontban összegyűjtött információk osztályok/szervezeti egységek közötti elterjesztését jelenti. Ahhoz, hogy a fogyasztói orientáció minden vállalati részlegben a domináns kultúrává váljon, a szervezet tagjait, dolgozóit meg kell arról meggyőzni, hogy a piacorientáció gyakorlatának követése saját, egyéni céljaikat is támogatja. A piacorientáció kultúrájának tehát tartalmaznia kell minden vállalati részleg főbb érdekeit, kiegészítve azokat a vevői fókusszal, mely összességében pozitív gazdasági eredményeket jelent a vállalat egésze és ezáltal a dolgozók számára is.

**3. Az információkra való szervezeti válaszképesség** (responsiveness). A válaszképesség jellemzően a következő feladatokat tartalmazza: jól elvégzett szegmentálás után a célpiacok kiválasztása, a jelenlegi és várható fogyasztói igényeknek megfelelő termékek/szolgáltatások tervezése, termelésstervezés, értékesítéstervezés, kommunikációs stratégia.stb (Ild. STP stratégia, marketing mix elemei).

Egy piacorientált vállalatnál elméletileg minden vállalati részleg aktívan közreműködik a környezetben zajló változásokra adott válaszok kialakításában. Figyelemmel kíséri a versenytársak lépéseit és a mikro és makro környezetben végbemenő változásokat. Az ezekre adott válaszlépések akkor mondhatók hatékonyak, ha legalább lépést tartanak a piac fejlődési dinamikájával. Egy turbulens környezetben működő vállalat esetében azonban előnyösebb, ha a vállalat maga szabja meg a versenyfeltételeket.

A piacorientáció fogalma tehát: ***A piacorientáció a jelenlegi és a jövőbeni fogyasztói igényekre vonatkozó piaci információk szervezeti szintű létrehozása, ezen információk szervezetekhez történő eljuttatása, valamint az erre irányuló szervezeti válaszképesség.*** (Bauer-Berács, 2017)

Hasonlóan közelíti meg **Narver és Slater (1990) is a piacorientációt**. Megfogalmazásukban a piacorientáció jelent egy „olyan szervezeti kultúrát, amely a legeredményesebben és leghatékonyabban képes létrehozni egy olyan magatartást, amely kiemelkedő értéket biztosít a vásárlók, és ezáltal kiemelkedő teljesítményt eredményez a vállalkozások számára” (Narver–Slater 1990:21).

Ez a következő szükséges magatartási komponenseket jelenti:

- **Fogyasztói orientáció** (customer orientation): minél alaposabban megismerni a célcsoportunkat annak érdekében, hogy képesek legyünk kiemelkedő értéket biztosítani számukra folyamatosan.

- **Versenyárs – orientáció** (competitor orientation): felismerni a verseny rövidtávú erősségeit és gyengeségeit, valamint a hosszútávú lehetőségeket és stratégiákat.
- **Funkciók közötti együttműködés** (interfunctional coordination): a vállalati források kihasználásának a koordinálása, legoptimálisabb felhasználása annak érdekében, hogy kiemelkedő értéket hozzunk létre a célcsoportunk számára.

Véleményük szerint a piacorientáció a felsorolt három magatartási komponensen kívül – fogyasztói orientáció, versenyárs-orientáció és funkciók közötti együttműködés – még két döntési kritériummal rendelkezik: hosszútávú fókusz és a profitabilitás.

## 1.2. Az erőforrás-alapú szemlélet (Resource Based View, inward-looking, inside-out)

### Erőforrások, mint vállalati adottságok

Az erőforrás alapú - elmélet úgy tekinti a vállalatot, mint erőforrások halmaza.

A stratégiai menedzsment szakirodalmában központi helyet foglal el az ún. *erőforrás-alapú vállalatelmélet*, amely kutatja a vállalati növekedés forrásait, lehetőségeit. Kiindulópontja, hogy magas üzleti teljesítményt olyan vállalati stratégiával lehet elérni, amely elsősorban a vállalatnál az idők folyamán felhalmozott erőforrás-adottságokra épül. Lényege, hogy a szervezetnek a versenyben érvényesítendő erő és rugalmasság érdekében a belső feltételeire, kompetenciájára kell koncentrálnia (inside out). Az erőforrás-alapú szemlélet tehát a stratégiaalkotásban és a versenyképesség szempontjából kiemelten fontosnak tartja a belső, szervezeti faktorokat, tényezőket, így szembehelyezkedik a Porter-i megközelítéssel, amely a környezet és azon belül is az iparág-specifikus elemek meghatározó szerepét emeli ki (Porter, 1980).

George Day (Day 1994) foglalkozott először az **erőforrások** (eszközök+ képességek = kompetenciák, ezért kompetencia alapú szemléletnek is nevezik) kérdésével a marketing területén, azaz az **eszközök és képességek** szisztematikus meghatározásával és mérésével.

### Hooley et al (1998) kutatásaik alapján a következő erőforrásokat különböztetik meg:

1. A **fizikai erőforrások**, mint például a föld, épületek, berendezések, tárgyi jellegű, kézzelfogható tényezők. Ezek az erőforrások másolhatóak, helyettesíthetőek, és nem rendelkeznek elegendő feltétellel a tartós versenyelőny kialakulásához, hanem inkább annak alapjaihoz járulnak hozzá. A fizikai erőforrásokon kívül minden erőforrásnak van immateriális része is.
2. A **pénzügyi erőforrások** tárgyasult formája a pénz, illetve immateriális formája lehet például a hitelképesség, azonban ezek az eszközök nem alkalmasak tartós versenyelőny kialakítására, ugyanis könnyen más erőforrásokba transzferálhatóak.
3. Az **emberi erőforrások** (A humán erőforrás menedzsment terén az erőforrásokat kompetenciáknak nevezik). Ide tartoznak az emberek (tárgyasult), illetve képességeik (immateriális) része, amelyek szűkösen tekinthetőek, ugyanis nehezen utánozhatóak. Porter (1980) a Versenystratégia c. könyvében az emberi erőforrások megszerzésének kiemelt szerepéről olvashatunk, más kutatók szerint is ennek az erőforrásnak van a legnagyobb hatása a vállalati teljesítményre és a menedzsment legfőbb erőforrás, ugyanis ő hasznosítja az eszközöket és a képességeket.
4. A **vállalati rendszerek** alatt az adatbázisokat és információs rendszereket értik, és az ezekben rejlő tudás, valamint döntéstámogatási folyamat az immateriális rész. Ide tartoznak a jogi eszközök formái is például a szerzői jogok, szabadalmak, know how immateriális formában.

5. A **marketing erőforrások: a marketingeszközök és képességek összessége.** A versenyképesség szempontjából a **marketingeszközökön** belül azok a legfontosabbak, amelyek vállalatspecifikusak, ezáltal nehezebben szerezhetőek meg, illetve másolhatók. Ilyenek lehetnek például a márkaérték, vevők lojalitása, a koncessziók, egy jól felépített disztribúciós hálózat, egy jól működő CRM rendszer, vevői adatbázis. Az erőforrásokon belül a **képességek** az eszközök kötőelemei, amelyek segítségével az eszközöket működtetni lehet. Ezek olyan a szervezet által felhalmozott tudást és készségeket jelentenek, amelyek a vállalati folyamatokat jól működtetik.

Az, hogy egy vállalat mit képes kihozni a rendelkezésére álló erőforrásokból, legalább olyan fontos, mint az, hogy milyen erőforrásokkal rendelkezik. A marketing-erőforrások értelmezésénél éppen ezért teszünk különbséget a marketingeszközök és a marketingképességek között.

**A marketingeszközök azok a marketingadottságok, amelyeket a vállalat megszerzett vagy kiépített az idők folyamán és előnyére tud kiaknázni a piacon (Day, 1994).**

Hooley és társai (2004) a marketingeszközök négy formáját határozták meg:

- A **vevő-alapú marketingeszközök** (customer-based marketing assets) olyan tényezők, amelyeket a jelenlegi vagy a potenciális vevők értékelnek. Ezek nagyrészt immateriális jellegűek, azonban olyan kritikus tényezők, mellyel magasabb teljesítményt érhetnek el a vállalatok. Például: vállalati hírnév, imázs, márkanev, hitelesség, a piaci dominancia, jó ügyfélkommunikáció, magas szintű vevőkiszolgálás, egyedi, személyre szabott termékek/szolgáltatások stb.
- Az **elosztási csatorna marketingeszközei** (supply chain marketing assets) azon tényezők, amelyek a vállalat termékét és a szolgáltatását eljuttatják a fogyasztóhoz. Az értékesítési csatorna szereplői és a köztük lévő kapcsolatrendszer határozza meg. Ide soroljuk például az értékesítési csatorna egyediségét, az elosztási rendszerben lévő beszállítók és közvetítők színvonalát, a velük meglévő kapcsolatot és kommunikáció szintjét stb.
- A **belső, marketinget támogató eszközök** (internal marketing support assets) ilyen például a fejlett marketing információs rendszert, CRM rendszer, a szabadalmak, szerzői jogok, know how, amelyek által a vállalat jobb teljesítményt tud elérni. Ezen eszközök alkalmazása révén a vállalat a döntéshozókat alternatívákkal tudja ellátni, és hatékonyságnövekedést tud elérni.
- A **szövetség-alapú marketingeszközök** (alliance-based marketing assets) ha külső partner/partnereken vagy stratégiai szövetségen keresztül versenyelőnyre, hatékonyságnövelésre tehetünk szert. A stratégiai szövetségek létrehozása egy módja annak, hogy megsokszorozzák a vállalat eszközeit, illetve képességeit úgy, hogy a vállalat nem önmagában fejlessze ki ezeket (erőforrás- és költséghatékonyan). Szövetség-alapú eszközök gyakori példája a hozzáférés valamely szakmai tudáshoz, technológiához, egy adott piachoz, know-how-hoz, valamint pénzügyi forrásokhoz.

### **Marketing képességek, amelyek az eszközöket működtetik**

A képesség az a ragasztóanyag, amely az eszközöket összetartja, és lehetővé teszi a hatékony kihasználásukat a piacon (Day, 1994). Ezek a képességek testesítik meg a gyakorlati tudást (skill) és a kollektív tanulást a vállalatban belül, biztosítják a funkcionális tevékenységek magas szintű koordinációját (Hooley et.al., 2004).

Funkcionális képességek elemzési keretét Day (1994) alkotta meg, aki a marketingképességek 3 típusát különböztette meg:

1. A **kívülről-befelé irányuló képesség** (outside-in) a vállalati szakértelem, ami *segít megérteni a piaci változásokat*. Ilyen például a piacmegértési képesség (market sensing capabilities) amit például piackutatással végezhetünk, és olyan tényezőket foglal magába, amelyek lehetővé teszik a cég hatékonyabb működését a saját piacán, azaz az úgynevezett piacmegkötési képességek (market bounding capabilities) mint például a CRM.
2. A **belülről-kifelé irányuló képességek** (inside-out) olyan folyamatok, amelyek a cég belső erőforrásaira és képességeire *a belső erőforrások kihasználására összpontosítanak*, mint például a pénzügyi menedzsment, a költségmenedzsment, a technológiafejlesztés és az integrált logisztika.
3. Az **átkötő képességek** (spanning) a kívülről befelé, illetve a belülről-kifelé irányuló képességek integrációjára alkalmasak (az előző kettő képességet integrálja), amelyekhez a piaci igények és belső kompetenciák egyidejű megértése szükséges. Az átkötő képességek elsősorban az innovációs tevékenységre koncentrálnak. Pl. új termék/szolgáltatás fejlesztése, árpolitika, beszerzés, fogyasztói igények újszerű kiszolgálása stb.

**+4. képesség:hálózati képesség** (networking capabilities) Day (1994) hármas tagolásához Craven és Piercy (1994) egy további fontos tényezőt a hálózati képességet is ide sorolták, ami a napjainkban egyre fontosabb tényező a vállalatok piaci működésében.

### 1.3. A holisztikus marketingkoncepció és dimenziói

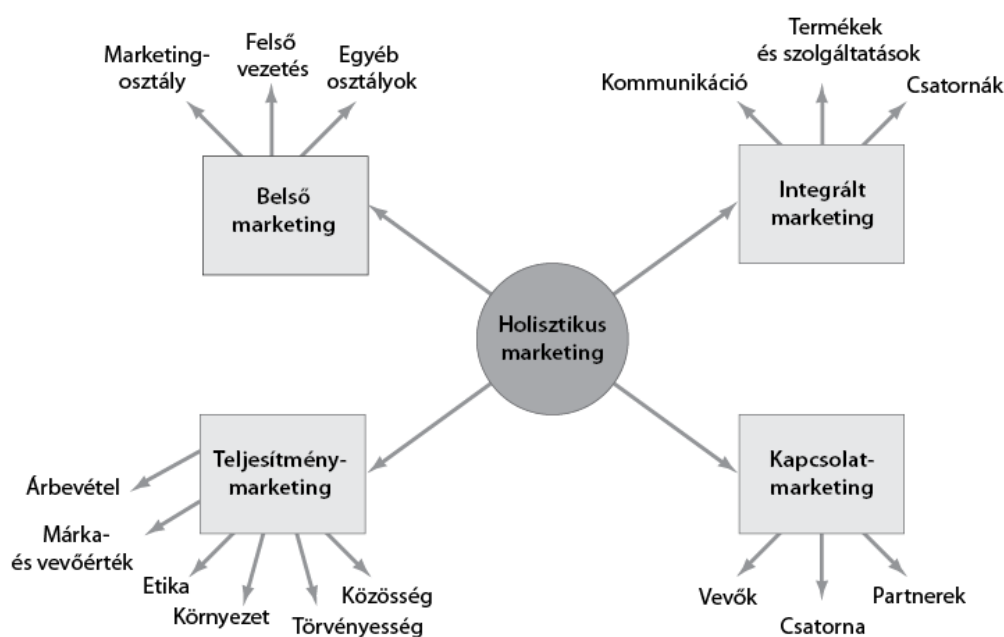
A XXI. század első évtizedét meghatározó trendek és erők kétségtelenül új szemléletmódot jelenítenek meg az üzleti életben és a marketing területén is. Mindez az üzleti élet szereplőitől új magatartásformák és értékrend követését követelik meg. A technológia rohamos fejlődése, a megváltozott piaci viszonyok, az ember és a természeti környezeti értékek felértékelődése megváltoztatta a vállalatok adottságait, működését. A piaci szereplőknek ebben a helyzetben újra kell gondolniuk tevékenységüket, céljaikat és versenymódszereiket.

A holisztikus marketingkoncepció olyan marketingprogramok, -folyamatok és -tevékenységek kidolgozására, tervezésére és megvalósítására támaszkodik, amelyek elismerik a feladatok jelentőségét és kölcsönös függőségét. A holisztikus marketingfelfogásban marketingszempontról mindent figyelembe vesznek, azaz „minden számít”, ezáltal szélesebb, integrált perspektívából tekintenek tevékenységeikre. A holisztikus marketing tehát felismeri és összehangolja a tevékenységek hatáskörét és bonyolultságát. (Keller-Kotler, 2016).

Egyre fontosabb, hogy a vállalat felismerje a tevékenységek és hatások rendszerének bonyolultságát, komplexitását és összehangolásukkal integrált megközelítést alkalmazzon. A holisztikus marketingkoncepció ennek megvalósításának négy elemét helyezi fókuszba (1. ábra):

1. Integrált marketing
2. Belső marketing
3. Kapcsolati marketing
4. Teljesítménymarketing, korábban társadalmi felelősségre épülő marketing.

## 1. ábra: A holisztikus marketing dimenziói



Forrás: Keller- Kotler, 2016, p. 36

### 1. Integrált marketing

A vállalati marketingszervezet feladata, hogy olyan marketing programokat dolgozzon ki, amelyek értéket közvetítenek a vásárlók számára, s ezáltal a különböző marketing tevékenységek hozzájáruljanak a vállalat sikeréhez. A marketing tevékenységeknek sok formája, eszköze lehetséges. Ugyanazon cél érdekében más-más eszközök használata egyszerre történik, de az a jó, ha ezen eszközök egymást támogatva, egymással összhangban és egymást erősítve működnek. A legfontosabb, hogy az egyes marketing eszközök alkalmazásának hatását előre megbecsüljük, de nem elegendő csupán önmagukban vizsgálni ezeket a tényezőket, a különböző eszközök alkalmazásának egymásra gyakorolt hatásával is számolnunk kell.

Az integrált marketing megközelítése szerint a termék árstratégiája, a választott értékesítési módok és a piac befolyásolására tett marketingkommunikációs eszközök mind-mind hatással vannak egymás teljesítményére, összhangban kell, hogy működjenek.

A cél, hogy az önmagukban is alkalmazható eszközöket úgy válogassuk össze, hogy támogassák egymást, és javítsák a többi eszköz hatékonyságát.

**Fogalma:** *A szervezetek belső és külső irányú marketing és kommunikációs aktivitásainak időben és térben összehangolt rendszere.*

Az vállalkozás piaci erősítése érdekében a vállalat egyaránt végez **belső és külső marketinget**. A külső marketing a vállalaton kívüli emberekre/környezetre irányul, míg a belső marketing feladata a munkatársak motiválása a vevők megfelelő kiszolgálására stb. A belső marketingnek mindig meg kell előznie a külső marketinget. Az integrált marketing szempontjából fontos a **szinergia**, ami a részek közötti kapcsolat javítása révén többleteredmény elérését jelenti. Az eszközök összehangolása megsokszorozhatja az egyes eszközök erejét, ezáltal cél, hogy az ügyfél számára előnyös módon lehessen összefogni a különböző marketing feladatokat, összehangolni az egyes eszközöket.

## 2. Belső marketing

Nem elég azonban a vállalat marketing elveit csak a külső környezetében tudatosítani, a vállalati belső környezete irányába mutató marketing tevékenység is fontos szerepet tölt be a holisztikus marketing megközelítésben. A **belső marketing fő célja** a vevők kiszolgálására kész és alkalmas munkavállalók alkalmazása, képzése és motiválása és ezáltal a közös értékrend, a szervezeti kultúra kialakítása, tehát a motivált és vevőorientált személyzet megteremtése. Abból indul ki, hogy az alkalmazottaknak elégedettnek kell lenniük a munkájukkal, a munkahelyi környezetükkel és belső kapcsolataikkal. Néhány fontos területe például a jó csapat és csapatépítése, követésre érdemes jövőkép megfogalmazása, folyamatos képzések, tréningek.

A belső marketingnek kell biztosítania, hogy a adott vállalat marketingjének főbb elveit a szervezeten belül mindenki megismerje, különösen a felső vezetés. A jó marketingszakember felismeri, hogy a vállalat *belüli* marketingtevékenységek ugyanolyan fontosak – vagy talán még fontosabbak –, mint a vállalaton kívüliek (ezért belülről kell kezdeni). Nincs értelme kiváló szolgáltatásokat ígérni, mielőtt az alkalmazottak készek lennének azok nyújtására.

A marketing már nem egyetlenegy osztály feladata, hanem vállalati szintű tevékenység, amelynek feladata, hogy előmozdítsa a vállalat jövőképét, küldetésnyilatkozatát és támogassa a vállalati stratégia tervezését. Csak akkor lehet sikeres, ha minden részleg/divízió/osztály együttműködik a vevőcélok teljesítésében. Ez a részlegek közötti összhang azonban igazán csak akkor jöhet létre, ha a vezetőség egyértelműen kommunikálja a dolgozók felé, hogy a vállalat marketingorientációja és filozófiája miként szolgálja a vásárlók érdekeit, ezáltal a vállalat érdekeit és az alkalmazottak egyéni érdekeit is.

### **Belső marketing - belső ügyfél koncepció:**

A belső marketing egy vezetési filozófia, mely az alkalmazottakra, mint fogyasztókra tekint (Grönroos, 2000) Ez a koncepció az emberi tényezőre minden eddiginél jobban fókuszál, előtérbe helyezi, sőt stratégiai feladatként kezeli. Alapfeltevése, hogy a szolgáltatásorientált viselkedést és tevékenységeket nem lehet a külső partnerek felé sikeresen és hitelesen megjeleníteni, ha nincs meg ennek a belső bázisa, alapja. A belső marketing nem azonos a humán erőforrás menedzsmenttel, de sok közös vonásuk és eszközük van.

### **A belső ügyfél és belső marketing koncepció, mint menedzsment megközelítés:**

1. A szervezeti tagok az elsődleges piac, egy ún. **belső piac**, amely így ugyanúgy piaca a vállalat ajánlatainak, mint a külső marketing programok.
2. Az **alkalmazottakat maximálisan figyelembe vevő koordinált és célorientált megközelítés**, amely a belső erőfeszítéseket és folyamatokat harmonizálja a szervezet külső hatékonyságával.
3. Egy olyan vezetési megközelítés, amely a szervezet tagjait, funkcióit, egységeit, mint **belső ügyfelekre** tekint, akiknek ugyanolyan ügyfélorientált módon kell szolgáltatást nyújtaniuk, mint a külső partnereknek. (Grönroos, 2000, p. 331, in Heidrich, 2017)

### **A belső marketing koncepció részei Grönroos szerint:**

**1. Attitűd:** a szervezeti tagok attitűdjének befolyásolása a szervezeti kultúra érdekében, emellett a helyes attitűd kialakításával biztosíthatja a vezetés az ügyféllel állandóan kapcsolatban levő alkalmazottaktól elvárt megfelelő szakmai és emberi magatartást.

**2. Kommunikáció:** állandó, folyamatos kommunikáció szükséges a szervezeti eljárásokról, munkával kapcsolatos leírásokról és előírásokról, valamint szervezeti folyamatok ismertetéséről, a termékek és szolgáltatások jellemzőiről stb. Fontos, hogy az alkalmazottak

tájékozottak legyenek az ügyfeleknek ajánlott vagy ígért kampányokról, akciókról, hirdetésekről. Kiemelten fontos a kommunikációs készségek fejlesztése bizonyos munkakörökben!

**3. Pszichológiai szerződés:** a belső marketing szemlélet megvalósulásának értékrendi alapja a szervezeti bizalom kell, hogy legyen. Erre a megkérdőjelezhetetlen bizalmi helyzetre épülhet csak a kultúra, mely az elvárt attitűdökben testesül meg (Heidrich, 2017). Ezt a bizalmi helyzetet nevezi Grönroos pszichológiai szerződésnek, ami hallgatólagosan létezik a szervezeti tagok között. Véleménye szerint ez a hosszú távú együttműködés alapja és a vezetés állandó szakmai és érzelmi támogatás nyújtásával tudja elérni.

### **A belső marketing fő céljai:**

1. Elérni, hogy a munkatársak megérthessék és elfogadják a szervezet céljait, küldetését, stratégiáját hasonlóan, mint a termékek külső marketingjét, kampányait és céges folyamatait.
2. Jó kapcsolat kialakítása a szervezet tagjai és a szervezet között.
3. A vezetők és menedzserek körében vevőorientált vezetési stílus kialakítása.
4. Az alkalmazottak vevőközpontú kommunikációs készségek fejlesztése szükséges.

**A belső marketing főbb tevékenységei** (Grönroos, 2000, in Heidrich, 2017)

#### **1. Tréningek, képzések szerepe**

A tréning, képzések, mint készségfejlesztő és attitűd formáló módszerek több csatornán keresztül is hatnak a belső marketingre:

- Segítenek megérteni a szervezet holisztikus megközelítését, így az ún. „nagy kép” megértését, amin keresztül a stratégia és a teljes marketing folyamat egyéni szinten is értelmezhetővé válik.
- Az elvárt attitűd kialakításában segíthetnek, mellyel megvalósítható a stratégia és kialakítható az egész szervezetet átható kívánt marketing szemlélet.
- Segíthet a kommunikációs, ügyfélszolgálati, eladási és szolgáltatási készségek fejlesztésében.

#### **2. Vezetői támogatás, belső párbeszéd, kommunikáció szerepe**

A vezetői támogatásokra példa:

- A dolgozók rendszeres támogatása, ösztönzése és bátorítása, mint napi szintű vezetői feladat
- Az alkalmazottak bevonása a tervezési és döntési folyamatokba
- A vezetettek gyakori tájékoztatása és kétirányú kommunikáció gyakorlása a formális és informális kapcsolatokban is
- Nyitott és bátorító szervezeti légkör kialakítása (Grönroos, 2000, in Heidrich, 2017)

### **3. Kapcsolati marketing**

Már köztudott, hogy a vállalati siker érdekében kulcsfontosságú tényező a mély, tartós kapcsolat kialakítása azon szervezetekkel és személyekkel, akik közvetlenül vagy közvetve hatással lehetnek a vállalat üzleti teljesítményére.

A **kapcsolati marketing** szerint a marketing tevékenység alapelve sokkal inkább a vevőkkel, illetve más stakeholderekkel – külső érintettekkel: szállítók, közvetítők, kormányzati szervek, média és egyéb marketingpartnerekkel – fenntartandó kapcsolat kiépítését, mintsem csupán az értékesítés, adás-vételek sorozatának lebonyolítását jelenti.

A kapcsolati marketing és a kapcsolatmenedzsment azonban nem azt jelenti, hogy minden ügyfélre, szállítóra, forgalmazóra vagy partnerre egyforma mértékben kell figyelni, hanem a kapcsolat értékét alapul véve és ennek ismeretében kell meghatározni a kapcsolat fenntartását célzó aktivitások körét, intenzitását és költségeit. A kiemelt ügyfelekkel, szállítókkal, a különböző partnerekkel létesített kapcsolat alapja tehát egyre inkább az adott partnerkapcsolat hosszú távú értéke, a kapcsolat teljes időtartamán mért várható haszon mértéke.

„A **kapcsolati marketing** célja, hogy kölcsönös elégedettséget biztosító, hosszú távú kapcsolatot építsen ki **mindenkivel**, aki fontos ahhoz, hogy a vállalat nyereséget termeljen és fennmaradjon.” (Kotler – Keller, 2012, p.31.)

Egy másik fontos fogalom a kapcsolati marketing területéről az ügyfélkapcsolat menedzsment:

„Az **ügyfélkapcsolat menedzsment**, *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)* az egyes vevőkhöz fűződő részletes információk és a vevőkkel való valamennyi „érintkezési pont” gondos menedzselésének folyamata, amelynek célja a vevők hűségének maximalizálása.” (Kotler – Keller, 2012, p. 161.)

### A kapcsolati marketing tulajdonságai, jellemzői:

- Hosszú távra szóló elkötelezettség
- Elkötelezettség és az ígéretek betartása nagyon fontos eleme
- Az ügyfelek megszerzése kontra piaci részesedés növelése
- Az ügyfélkapcsolatok és partneri kapcsolatok élettartamának értéke és annak növelése
- Kétirányú kommunikáció

### A CMP modell (Contemporary Marketing Practices Model)

A napjaink marketinggyakorlatát vizsgáló kutatócsoport a Contemporary Marketing Practices Research Group (CMP Group) állították fel elméleti modelljüket, a **CMP modellt**.

A modell a vállalatok által jelenleg alkalmazott marketing megközelítést vizsgálja, és a **tranzakciós és a kapcsolati marketing szemléletmódon** belül 4 marketing típust különböztet meg:

#### 1. A tranzakciós marketing:

- alkalmazó vállalat a **marketingmix eszközöket** alkalmazva vonzza és szolgálja ki ügyfeleit különálló gazdasági ügyletek révén (Coviello et al 1997, 2000).
- Vállalat a **tömegmarketing** eszközöket alkalmazza, azonosítja a célcsoportot és ez alapján alakítja ki termékét a csoport elvárásainak megfelelően.
- Az ügylet során a **vevő passzív szereplőként** vesz részt a kommunikációban, azaz az eladó irányítja az ügyletet és a kommunikáció is a vevőre irányuló tömegmegoldásokat használja.

#### 2. Adatbázis marketing:

- Az ilyen típusú marketinget folytató vállalat még mindig inkább a tranzakció lebonyolítására összpontosít, azonban az árucseré mellett megjelenik az **információcsere** is.
- Az adatbázis technológia alkalmazása révén a vállalatok képessé válnak vásárlóik egyedi kezelésére, kapcsolatok építésére, ennek eredményeként már **elszakadhatnak a tömegmarketingtől**.
- A vállalat alapvető célja a hosszú távú **ügyfélmegtartás** (Coviello et. al., 2000).

#### 3. Az interakció marketing:

- itt a **személyes kapcsolatok** vannak az üzleti kapcsolat középpontjába, ahol az **egyének közötti interakció** a kapcsolat legfontosabb építőköve (szemben az adatbázis marketinggel, ahol a kapcsolat bár személyes adatokra épül, még sem közvetlen kapcsolat, hanem távoli).
- A marketing az egyén szintjén kerül értelmezésre, társas folyamatok és személyes interakciók alkotják (Coviello et. al., 2000).
- Az eladó és a vevő is erőfeszítéseket tesz a kapcsolat fenntartása érdekében, azaz a **kapcsolat szimmetrikus**, a szereplők közötti **kommunikáció kétirányú**, melynek célja a mindkét fél számára előnyös személyes kapcsolat révén valamilyen érték megszerzése.

#### 4. A network marketing:

- középpontjában a **vállalati kapcsolatok hálózata** s egyben ezen kapcsolatok egymáshoz való viszonya áll.
- A vállalat különálló, mégis összefüggő, szoros (személyes) vagy éppen lazább (személytelen) kapcsolatokat tart fenn vásárlóival, szállítóival, partnereivel vagy például a disztribútoraival.
- ***Az üzleti hálózat nem más, mint egymással összefüggésben álló kapcsolatok összessége*** (Coviello et. al., 2000)
- A marketing ebben az értelemben a hálózat létrehozására, hasznosítására és fenntartására fókuszál.
- A marketing tevékenység elvégzésében a marketing szakemberek mellett a vállalat bármely szintjén, bármely munkakörben dolgozó személy is részt vehet, függetlenül attól, hogy a marketing feladatok az elsődleges tevékenységei közé tartoznak-e vagy csupán a kiegészítő vagy kapcsolódó feladatként jelenik meg a munkája során.
- Ezáltal a **marketing** nem csak a marketing osztály/ részleg által ellátott feladat, hanem **integrált a szervezetnél**.

#### 4. Teljesítménymarketing, társadalmi felelősségre épülő marketing

A **teljesítménymarketing** megkívánja, hogy tisztában legyünk a marketingtevékenységek és -programok pénzügyi és nem pénzügyi hasznával a vállalat és a társadalom számára. A vezető marketingszakemberek az árbevételén túl egyre inkább a marketing eredményességét is vizsgálják, s ezek alapján értékelik a piacrészesedést, az elveszített vevők arányát, a vásárlói elégedettséget, a termékminőséget és egyéb mutatók alakulását. Emellett a marketingtevékenységek és programok jogi, etikai, társadalmi és környezeti hatásait is figyelembe veszik (Kotler-Keller, 2016). Így a teljesítménymarketing mellett ez a dimenzió tartalmazza a társadalmi felelősségre épülő marketinget is.

##### **Társadalmi felelősségre épülő marketing**

A marketing a vállalaton és a fogyasztókon túl a társadalom egészére is hatással van. Ezzel szembesülve a vállalatok egyre nagyobb része törekszik arra, hogy felelősséget vállaljon az üzleti tevékenysége, illetve a környezeti hatások következményeként a társadalmat érintő kérdések megoldásáért. Ennek keretében például az egészségvédelmet, jótékonyt, a környezetvédelmet, illetve az állatok védelmét támogató üzleti gyakorlat elfogadására és alkalmazására törekszenek. A társadalom-központú marketingkonceptió szerint a szervezetnek az a feladata, hogy meghatározza a célpiacok szükségleteit, igényeit és érdekeit, és a konkurenciánál hatékonyabban elégítse ki oly módon, hogy megőrzi és bővíti a fogyasztó és a társadalom jólétét. **A koncepció arra hívja fel a marketing szakemberek figyelmét, hogy építsenek be társadalmi és etikai megfontolásokat a marketing gyakorlatba.**

**A társadalmi marketing nem azonos a társadalmilag felelős marketinggel**, ami lényegében a CSR marketingre leszűkített értelmezésének felel meg. A kifejezés háttérbe szorulásának oka, hogy a marketing szakemberek is inkább magával a CSR fogalommal helyettesítik azt, mivel olyannyira szervesen fonódik egymásba a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a társadalmilag felelős marketing is.

##### **A vállalat társadalmi felelősségvállalása (Corporate Social Responsibility – CSR)**

olyan eljárás, amelynek révén

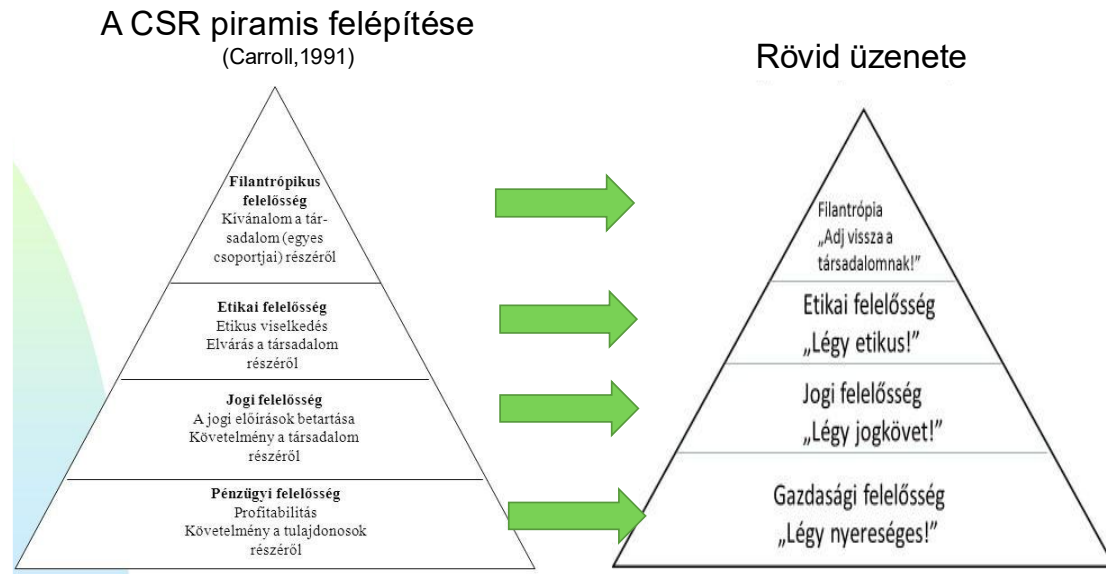
- a vállalatok önkéntes alapon
- társadalmi és környezeti szempontokat építenek be gazdasági működésükbe
- és az érdekelt felekkel (stakeholder-ekkel) való kapcsolatrendszerükbe.

## Carroll piramis

A 90-es évek elején Carroll (1991) megalkotta a négyelemű CSR-piramist, mely a CSR fejlődési szintjeit mutatja. A piramis alapja a gazdasági felelősség, és a legfejlettebb csúcsa a filantropikus felelősség (2. ábra).

1. A gazdasági szint a tulajdonos részéről egy követelés, hogy legyen profitábilis a vállalat.
2. A jogi szint a társadalom követelménye, vagyis a vállalat tartsa be a jogi előírásokat.
3. Az etikai szint és az etikus viselkedés, amit a társadalom elvár.
4. A filantropikus felelősség pedig a társadalom, illetve egyes célcsoportok kívánalma.

2. ábra: Carroll piramis



### A vállalati felelősségvállalás előnyei és lehetséges eredményei:

- javul a vállalat reputációja, imázsa;
- nő az érintettek, elsősorban a fogyasztók és alkalmazottak lojalitása, motiváltsága
- javul a vállalat versenyhelyzete, nő piaci részesedése
- költségmegtakarításokat érhet el
- a civil szervezetek, a média és egyéb érintettek kevésbé fogják támadni a vállalatot
- csökken a jogi szabályozás szigorodásának kockázata, sőt a vállalat a kormányzattal együttműködve akár előnyöket is elérhet
- a bizalmi kapcsolatoknak köszönhetően csökkennek a költségek;
- a kormányok és nemzetközi szervezetek egyre fontosabb kérdésként kezelik a CSR-t, a felelős viselkedésen keresztül állami támogatásokhoz juthat a vállalat;
- az érintettekkel való kapcsolat menedzsmentjének eszköze lehet;
- olyan eszköz, amit a versenytársak már használnak;
- fejleszti a proaktivitást; pl. innovációra ad alkalmat (felelős termékek, vagy környezetbarát technológiák);
- segítségével a vállalat könnyebben juthat forrásokhoz, hiszen a vállalat vonzóbb lesz a befektetők számára.

### A CSR lehetséges veszélyei:

- a fogyasztók szkeptikussága,
- az, hogy elveszhet a vállalat vizibilitása – így nem tudatosul az érintettekben, ki a jótévő;
- az, hogy nehéz nyomon követni a megtérülést;
- a legtöbb CSR tevékenység (kategorizálásuk szerint a célhoz rendelt promóciók, a jó ügyhöz kapcsolódó marketing, a vállalati társadalmi marketing, a vállalati jótékonykodás, a közösségi önkéntes tevékenység és a társadalmilag felelős üzleti gyakorlat) több időt és energiát követel, mint pl. az egyszerű pénzadomány

## 2. Marketingstratégia, marketingmenedzsment, marketingtervezés

### 2.1. Marketingstratégia és a marketingmenedzsment kapcsolata, feladata, folyamata

#### Marketingstratégia és a marketingmenedzsment

A marketingstratégia kialakításának és megvalósításának szervezett folyamatát, rendszerét a marketingmenedzsment foglalja össze. Ennek értelmében a fogalma (Kotler, 2012):

*A marketingmenedzsment a tervezésnek és a végrehajtásnak az a folyamata, amelynek során ötleteket, árukat és szolgáltatásokat hoznak létre, kialakítják ezek árait, az értékesítés és a vásárlásösztönzés politikáját annak érdekében, hogy a piaci tranzakciókon keresztül megvalósuljon a fogyasztók egyéni és a vállalatok szervezeti céljai.*

Célja, hogy a vállalatok megfelelő termékeket és szolgáltatásokat, a megfelelő egyéni és szervezeti vásárlóknak kínálják, a megfelelő áron és a megfelelő csatornán keresztül eljuttatva, a megfelelő időben, a megfelelő kommunikációs eszközök segítségével. A marketingmenedzsment elemző, tervező, megvalósítási és ellenőrzési tevékenységeket foglal magába. Részei és fázisai láthatóak a 3. ábrán. (Vágási, 2009, p.15)

3. ábra: A marketingmenedzsment részterületei, fázisai



Forrás: Vágási, 2009, p.15

A **marketingstratégia alapvető feladata** és célja a vállalkozások magasabb szintű stratégiáinak (vállalati összstratégia) megvalósítása versenyképes, jó piaci pozíció kialakítása révén. A marketingstratégia három kulcseleme és a köztük lévő kapcsolat (4. ábra): (1) a vásárlók, vevők, (2) a versenytársak, illetve (3) a belső szervezeti feltételek.

4. ábra: A marketingstratégia kulcselemei



Forrás: Józsa, 2016. p. 6

## **A marketingstratégia kialakítása három fő lépésből áll:**

- 1. A stratégiai analízis, elemzés célja a vállalkozás pillanatnyi helyzetének feltárása.**
  - Ebben a fázisban kerül sor a külső környezet, a vevők, a belső környezet vizsgálatára.
  - A portfólióvizsgálatok, a STEEP- és GYELV-elemzések, az iparági vizsgálatok kiválóan alkalmasak a jelen lényeges pontjainak megismerésére.
  - Fontos szerepet töltenek be a trendvizsgálatok is.
- 2. A stratégia kialakítása**
  - Olyan célokat kell felállítani, olyan stratégiákat kialakítani, amelyek versenyelőnyhöz és jó piaci pozíciókhoz vezetnek.
  - Azon pontok feltárására kerül sor, amelyek biztosítják a pozitív eltérést a versenytársak termékeihez képest (STP) vagy pl. az innováció.
  - A stratégia tervezésének része a marketingmix eszköze és a vevőkkel kialakított kapcsolatok javításának lehetséges módjai is.
- 3. A megvalósítás és az ellenőrzés.**
  - A megvalósítás a marketingmix egyes elemeire vonatkozó lépések végrehajtása.
  - A folyamat lezáró elemeként az ellenőrzés a döntéshozatal, a korábban meghozott döntések helyességének felülvizsgálata jelenti az új döntések meghozatalához szükséges előkészítést is egyben.

## **2.2. Marketingtervezés, marketingterv**

A marketing tudatos, szisztematikus tervezésen alapuló alkalmazása felkészíti a vállalatokat arra, hogy a globálissá váló üzleti életben sikeresek tudjanak maradni, időben felismerjék a piaci környezet változásait, és arra a megfelelő marketingeszközökkel válaszoljanak. A vállalati tervezés (ezen belül a marketingstratégia) és a marketingterv hierarchikus kapcsolatban állnak egymással keret adva a marketingtervnek. A vállalati tervezés során a vezetők a szervezet egészének fejlődési tervét határozzák meg.

*A marketingterv – egy nagyobb szervezet esetén – egy adott vállalat adott üzletágához tartozó termékportfólió piaci tevékenységével kapcsolatos tervet és tervezési folyamatát jelenti.*

A marketingtervezéshez kapcsolódó feladat a célpiacok meghatározása, a termék- és márkamenedzsment, az értékesítési csatornák és árazási stratégia meghatározása, valamint a kommunikáció megtervezése. (Keszey-Gyulavári, 2016)

### **Marketingtervezés és folyamata**

A **marketingtervezés** olyan logikus lépések folyamata, amelyek során a vállalatok meghatározzák a marketingcéljaikat és a célok megvalósításához vezető lépéseket (Keszey – Gyulavári, 2016). A marketingtervnek tehát minden esetben kell célokat tartalmaznia, (amelyek ideális esetben mérhetőek és ellenőrizhetőek), és tartalmaznia kell azokat a tevékenységeket, amelyeket a vállalatoknak végre kell hajtaniuk a konkrét célok elérése érdekében.

### **A marketingtervezés folyamata:**

1. A **helyzelelemzés**, amelynek során a vállalatok alaposan áttekintik az üzleti környezetet, elemzik a főbb piaci trendeket, és meghatározzák a vállalat helyzetét ebben a piaci környezetben.
2. A **marketingterv elkészítése**, amely a célok pontosítását és a célok eléréséhez szükséges marketingeszközök leírását jelenti.
3. A **terv végrehajtása**, majd a végrehajtás ellenőrzése.

## Marketingterv

A marketingtervnek illeszkednie kell a vállalat üzletági és vállalati céljaihoz. Minden marketingterv egy vállalati környezetben készül, ahol a vállalatnak – ha a vállalat több üzletágból áll, üzletágnak – számos stratégiai célja van. A marketingtervezés során ezeket a célokat messzemenően figyelembe kell venni, és olyan célokat meghatározni, amelyek illeszkednek a magasabb szintű célokhoz, azokból következnek és támogatják azok megvalósulását.

A marketingterveket két főbb típusba sorolhatjuk:

- az új termékre vonatkozó és
- a már piacon lévő termékre vonatkozó (éves) marketingterv.

Ezek a marketingtervek eltérnek a feladat újszerűségében és strukturáltságában, valamint erőforrás-szükségletek tekintetében. A kétféle marketingterv stratégiai jelentősége is eltérő, azonban a tervezés folyamata és a marketingterv felépítése mindkét esetben hasonló (5. ábra).

Az új termékre vonatkozó marketingterv esetén a vállalat egy olyan termék vagy szolgáltatás piaci bevezetését tervezi meg, amely még korábban nem volt a piacon, vagy a vállalat termékportfóliójában. Egy új termék bevezetése mindig stratégiai jelentőségű lépés.

### 5. ábra: Kétféle marketingterv összehasonlítása

	Új termékre vonatkozó marketingterv	Éves marketingterv
<b>A tervezési feladat újszerűsége</b>	Újszerű feladat	Rutinszerű feladat
<b>A tervezési feladat strukturáltsága</b>	Rosszul strukturált	Jól strukturált
<b>A tervezés gyakorisága</b>	Ad hoc tervezés	Rendszeres tervezés
<b>A tervezési feladat csoporterőforrás-szükséglete</b>	Tervezési projektcsoporthoz felállítását igényli	Nem igényli tervezési projektcsoporthoz felállítását
<b>Melyik részlegekkel működik együtt a marketing?</b>	Sok részleg: (jellemzően: értékesítés, kutatás-fejlesztés; pénzügy, kontrolling)	Kevesebb részleg közös munkájának eredménye (jellemzően: pénzügy)
<b>A felsővezető szerepe</b>	A marketingterv sikere szempontjából kiemelkedő a felső vezető támogatása	A marketingterv sikere szempontjából kevésbé/közepesen fontos a felső vezető támogatása
<b>Jelentősége</b>	Stratégiai jelentőségű	Operatív/taktikai jelentőségű
<b>Példa</b>	Egy új termék bevezetése egy új célcsoport számára	Már a piacon lévő termék éves reklámköltségvetésének megtervezése

Forrás: Keszezy – Gyulavári, 2016, p. 20

### A marketingterv általános felépítése

1. vezetői összefoglaló,
2. helyzetelemzés,
3. a vevők elemzése,
4. marketingcélok meghatározása,
5. marketingstratégia,
6. marketingeszközök tervezése (marketing mix),
7. erőforrás- és időterv,
8. ellenőrzés és visszacsatolás (teljesítményértékelés).

#### **1. Vezetői összefoglaló**

Egy jó vezetői összefoglaló súlypontjainak meghatározása attól is függ, hogy kinek szól. Más részeit kell kiemelni, ha egy banknak vagy befektetőnek írjuk a finanszírozás biztosítása

céljából vagy ha a felső vezetés számára. Célja, hogy „képbe helyezze” az olvasót a legfőbb üzeneteivel kapcsolatosan, átfogó képet adjon az egész marketingtervről. Az összefoglalónak önmagában is meg kell állnia a helyét (általában maximum 1-2 oldal).

## **2. Helyzetelemzés<sup>4</sup>**

Négy szinten szokás vizsgálni:

1. Piac szintjén, makrokörnyezet (pl. STEEP, PESTEL, STEEPLE)
2. Iparági környezet (pl. Porter öt erő)
3. Versenytársak
4. Vállalat szintjén (vállalat és a környezet viszonyának elemzése: SWOT- analízis)

**Iparági elemzés, Porter öt erő modell:** lényege, hogy szisztematikusan kell adatokat gyűjteni a vizsgálandó iparágáról, piacról, hogy a verseny erősségét felmérjük. Porter versenytényezői:

1. Potenciális belépők, új belépők (fenyegetése)
2. Helyettesítő termékek (nem a versenytársak azonos termékei!)
3. Szállítók alkuereje
4. Vevők alkupozíciója
5. Versenytársak

**Versenytársak elemzése** főbb részei, lépései: a versenytársak felismerése, a marketingcéljainak azonosítása, az eddigi sikereinek felismerése, a marketing erősségeinek és gyengeségeinek feltérképezése és a jövőbeni lépéseinek előrejelzése.

## **A vállalat és a környezet viszonyának elemzése: SWOT-analízis<sup>5</sup>**

### **Helyzetelemzés, lehetőségek és fenyegetések elemzése**

A SWOT-analízis egy olyan strukturált elemzési eszköz, amely egy vállalkozás stratégiai helyzetét értékeli annak erősségei, gyengeségei, piaci lehetőségeinek és külső fenyegetéseknek a tanulmányozásával. Az erősségek és gyengeségek értékelése során csak azokat az erőforrásokat vagy képességeket kell figyelembe venni, amelyeket a vevő is értékelné. Miután a SWOT elemzés befejeződött, meg kell értenünk, hogyan lehet a gyengeségeket kiküszöbölni és a fenyegetettségeket megváltoztatni lehetőségekre.

A SWOT használatának másik módja az, hogy az erősségeket a lehetőségekhez igazítsa. A vállalatnak elemeznie kell piacait és marketing környezetét, hogy vonzó lehetőségeket találjon és azonosítsa a környezetből érkező fenyegetéseket. Meg kell vizsgálni a vállalat erősségeit és gyengeségeit, valamint a jelenlegi és lehetséges marketingtevékenységeket annak meghatározása érdekében, hogy milyen lehetőségeket lehet elérni.

A SWOT-analízis célja, hogy a vállalat erősségeit a környezetben lévő vonzó lehetőségekhez igazítsa, ugyanakkor kiküszöbölje vagy megszüntesse a gyengeségeket és minimalizálja a veszélyeket. A marketingelemzés minden más marketingmenedzsment funkcióhoz hozzájárul. A gyengeségek esetében végig kell gondolnia a vállalatnak, hogy hogyan tudja kezelni azokat.

### **3. Vevők elemzése**

A vevőink ismerete elengedhetetlen a sikeres üzlet érdekében. Ebben a munkafázisban használják a marketingszakemberek az ún. STP stratégiát, azaz a célpiacon marketing munkát. Ezt marketing alapjai tantárgy keretében részletesen tanulják a hallgatók, ezért most

---

<sup>4</sup> Marketing környezete: mikro -és makrokörnyezet: MARKETING oktatási segédanyag Hlédik Erika, 2019, pp. 20-23. [https://mersz.hu/dokumentum/m482mj\\_\\_1](https://mersz.hu/dokumentum/m482mj__1)

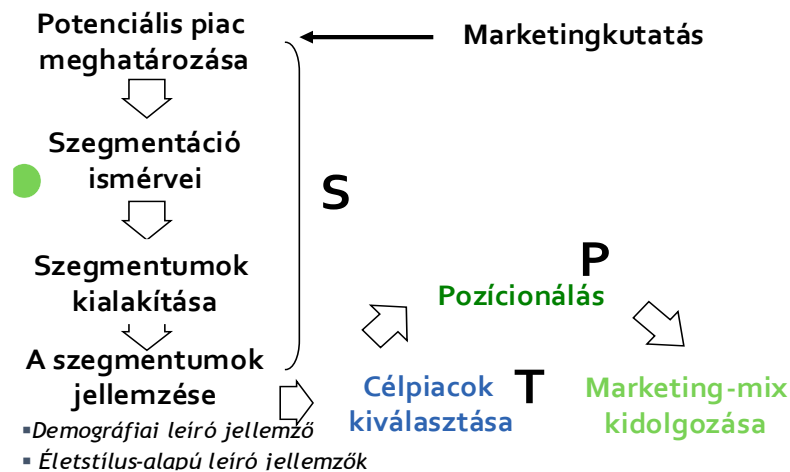
<sup>5</sup> MARKETING oktatási segédanyag Hlédik Erika, 2019, p. 16.

ismétlésképpen a legfontosabb meghatározásokról, fogalmakról olvashatnak. (A vevők elemzésének nem része a pozicionálás, de az STP stratégia szerves része, ezért ez is röviden bemutatásra kerül.)

## Célpiaci marketing folyamata, STP stratégia (Segmentation, Targeting, Positioning)

**A célpiaci marketing:** a piac feltárt, jellemzett és kiválasztott csoportjainak (szegmenseinek) megfelelő termékeket kifejlesztő, kínáló és e szegmensekre irányuló marketing mixet alkalmazó vállalalkozói magatartás (6. ábra).

6. ábra: A célpiaci marketing folyamata (STP lépései és a marketing mix)



**Szegmentálás, Segmentation:** a vállalat számára lényeges kritériumok alapján a piac homogén részekre osztása.

**Szegmens:** Viszonylag homogén, egyedi keresleti sajátosságokat mutató piacrész (vevőkör).

**Célpiac(ok) kiválasztása, célcsoportképzés, Targeting:** az a folyamat, amikor a vállalat kiválasztja a számára megfelelő szegmentumot/kat és azt a tevékenységének középpontjába állítja. A piacszegmentumok kiválasztásának szempontjai:

- milyen a szegmentumok mérete és jövőbeni növekedése
- milyen a szegmentumok jövedelmezősége
- milyen és mennyi versenytárs van
- melyek a vállalati célok és források

A választásnál összhangba kell hozni a vállalat adottságait a piaci szegmentumokkal.

**A piaci szegmentumok kiválasztásának stratégiái a következők lehetnek:**

- differenciálatlan (a teljes piac lefedése) – vannak csoportok a piacon, de ezeket nem kezeli a vállalat külön egységként, (sörétes puska elve)
- differenciált – az egyes meghatározott szegmensek esetében eltérő a marketingtevékenység is, (golyós puska elve)
- koncentrált – csak egy szegmenst céloz meg,
- szelektív-differenciált – néhány szegmenst kiválasztva, azokat külön-külön kezelve végzi a marketingtevékenységét.

**Pozicionálás, Positioning:** egy adott piacon egy adott termék versenytársaihoz való viszonyának meghatározása és ennek a vevőkben való tudatosítása. Feladata:

- ✓ a potenciális versenyelőnyök meghatározása
- ✓ a legjobb versenyelőny kiválasztása
- ✓ a vállalat pozicionálási koncepciójának hatékony jelzése, tudatosítás a vevőkben.

#### 4. Marketing célok meghatározása

Hasznos eszköz a marketingcélok pontosítása és azonosítása esetén az **Ansoff-mátrix** (1957) alkalmazása. Ezt a módszert Harry Igor Ansoff, orosz származású amerikai matematikus és menedzser, a stratégiai menedzsment egyik meghatározó és úttörő alakja találta ki, **a vállalatok növekedési lehetőségeinek strukturáltabb áttekinthetősége érdekében.**

Mivel a vállalatok a termékeknek a vevők számára történő értékesítéséből szerzik bevételeiket, az Ansoff-mátrix két dimenzióját a termék és a piac alkotja (7. ábra).

7. ábra: Ansoff - mátrix

		TERMÉK	
		RÉGI	ÚJ
PIAC	RÉGI	Piackiagnázás	Termékfejlesztés
	ÚJ	Piacfejlesztés	Diverzifikáció

#### **Növekedési stratégiák – az Ansoff-mátrix alapján<sup>6</sup>**

Az Ansoff-mátrix a vállalat növekedési stratégiáira koncentrál, két dimenzió alapján: a termék (amit el akar adni a vállalat) és a piac (akinek el akarja adni). Két lehetőséget vizsgál mindkét dimenzióban: új vagy meglévő termék/piac. A hatékony növekedési potenciál elemzéséhez a vállalat négy stratégia közül választhat: piackiagnázás, piacfejlesztés, termékfejlesztés, diverzifikáció.

A **piackiagnázás** egy meglehetősen alacsony kockázatú növekedési stratégia, amely meglévő termék eladásának növelését célozza meg a meglévő piacon. Jellemzően két célja lehet a stratégiának: a piaci részesedés növelése, a gyakoribb termékhasználat ösztönzése a meglévő ügyfeleknél. Általában a marketingmix intenzívebb használata jellemzi, például új színek megjelenése, erőteljesebb reklámtevékenység.

A **piacfejlesztés** során meglévő terméket új piacon szeretnénk eladni. Ez lehet egy új ország, régió, vagy új demográfiai csoport (pl. férfiak számára piacra dobott arckrém), új értékesítési csatorna (pl. online webshop), új szegmens. Ez a stratégia közepes kockázattal jár, amennyiben a vállalat kevés tapasztalattal rendelkezik az adott piacon.

A **termékfejlesztés** egy olyan növekedési stratégia, amely során a vállalat a meglévő piac számára kínál új terméket. Az új termék lehet például egy új elem a termékcsaládban, vagy lehet innováció. Közepesen kockázatos stratégia.

**Diverzifikáció** – új termék bevezetése egy új piacra. A leginkább kockázatos stratégia, főleg, ha nem a vállalat alapvető kompetenciáira épül.

<sup>6</sup> MARKETING oktatási segédanyag Hlédik Erika, 2019, p.14., [https://mersz.hu/dokumentum/m482mj\\_\\_1](https://mersz.hu/dokumentum/m482mj__1)

**5. Marketingstratégia meghatározása** A marketing alapstratégiaként a szakirodalom eltérő megközelítéseket azonosít. Több, különböző szempont szerinti stratégiákról a tantárgy keretében tanultunk. A szigorlati témaköröknek ez most nem része.

### 6. Marketingeszközök tervezése (marketing mix)

**Marketing mix:** A marketing eszközök különböző piaci helyzetekben alkalmazott kombinációja.

*A marketing mix elemei (4P), fizikai értelemben vett termékek esetén:*

*Product – Termékpolitika*

*Price – Árpolitika*

*Place – értékesítéspolitikai (csatornapolitika, elosztáspolitikai)*

*Promotion – marketingkommunikáció (kommunikációs politika)*

*Marketing mix a szolgáltatások esetén (7P)*

*az előző 4P kiegészül még három eszközzel, elemmel ezek a következők:*

*People – emberi tényező*

*Physical evidence - tárgyi (fizikai) környezet*

*Process – a szolgáltatás folyamata*

### Termékpolitika (Product):

Fogyasztói igények kielégítését szolgáló termékek (szolgáltatások) körének és tulajdonságainak meghatározása. A megfelelő termékportfólió, a választék kialakítása a célja.

A **BCG mátrix** egy stratégiai elemzési módszer, amely **egy vállalat** termékeinek, termékcsaládjainak, szolgáltatásainak, de akár egész üzletágainak elemzésére szolgál. Növekedési-piacrészesedési mátrix, az elemzés során az elemzett termék, termékcsalád, szolgáltatás vagy márka a relatív piaci részesedés és a piaci növekedés tekintetében alacsony és magas értéket vehet fel. A módszer segít annak megítélésében, hogy a különböző stratégiai üzletágaknak, termékeknek, márkáknak milyen piaci lehetőségeik vannak. Komplex, átfogó elemzés (8. ábra).

### A BCG mátrix célja:

- A vállalat termékeinek piaci pozicionálása
- A termékéletgörbe és a piaci pozicionálás alapján az alkalmazandó stratégia meghatározása
- A vállalat szempontjából optimális termékportfólió kialakítása

8. ábra: Termékportfólió – mátrix, BCG mátrix



## **A BCG mátrix alapján négy csoportba sorolhatjuk a vállalat stratégiai üzletágait<sup>7</sup>:**

- **Sztárok** – az SBU magas piaci részesedéssel rendelkezik a piacon, és a piac növekedési potenciálja is magas. Sikeres üzletág további növekedési lehetőséggel. Piacvezetőként már jelentős nyereséget termelnek, így a stratégia az értékesítés és/vagy a piaci részesedés növelése. Nagy befektetést igényelnek, hogy megtarthassák, vagy növeljék a piaci részesedésüket, és azért, hogy megtarthassák a piaci pozíciójukat. Ők a jövő fejős tehenei.
- **Fejőstehenek** – a magas piaci részesedéssel bíró üzletág alacsony növekedési potenciállal jellemezhető piacon. A vállalat az adott piacon meghatározó szerepet tölt be, de már nem várható növekedés. Kevesebb forrást igényelnek a piaci részesedés megtartásához. A legjobb fázis, legnyereségesebb termékek, cél minél több termék legyen itt és minél hosszabb ideig.
- **Kérdőjelek** – az üzletág piaci részesedése alacsony az adott piacon, de a piac növekedési potenciálja jelentős. Ebben a helyzetben az SBU helyzete bizonytalan, és bizonyos tekintetben a vállalat kezében van. Ha az iparág vonzó a vállalat számára, akkor megfelelő stratégiával a cég támogathatja az SBUt erősebb marketinggel, amely által növelheti piaci részesedését, és kérdőjelből sztárrá válhat.
- **Kutyák** – Az adott iparágban a növekedés üteme nem jelentős, és a vállalat piaci részesedése kicsi. Ugyanakkor előfordulhat, hogy az üzletág stabilan fenn tudja tartani magát, de nem remélhetünk nagy nyereséget tőle. Vagy fejleszteni kell a terméket (ami költséges) vagy kivezetni a piacról.

### **Árpolitika (Price):**

Vállalat által kínált termékek árainak meghatározása, alkalmazandó árképzési stratégiák, elvek és módszerek meghatározása a fő feladata.

### **Értékesítési politika (Place):**

Mindazon intézkedések, amelyek a termékeknek a fogyasztókhoz, illetve felhasználókhoz való eljuttatását biztosítják és meghatározza ennek útjait és módszereit.

### **Marketingkommunikáció (Promotion):**

Mindazon piacbefolyásoló eszközök gyűjtőneve, ahol a befolyásolás döntően a kommunikáción keresztül történik.

### **Kommunikációs mix elemei (Kotler):**

- Reklám (Advertisement)
- Személyes eladás (Personal Selling),
- Vásárlás ösztönzés (Sales promotion),
- Közönségkapcsolatok (Public Relations)
- (Direkt marketing)

### **Modern értelmezésben**

- klasszikus marketingkommunikációs eszközök: ATL (Above The Line)
- nem hagyományos marketingkommunikációs eszközök: BTL (Below The Line)

### **Szolgáltatások ún. kiterjesztett marketing mixe (7P)**

A szolgáltatások számos helyen különböznek a fizikai értelemben vett termékektől, ezért a szolgáltatások esetében kissé módosul a marketing eszközök tárháza, a már tanult 4P kiegészül még 3P-vel, és így összesen a szolgáltatások esetében 7P-ből marketingeszközből áll a marketing mix.

---

<sup>7</sup> MARKETING oktatási segédanyag Hlédik Erika, 2019, p.13., [https://mersz.hu/dokumentum/m482mj\\_\\_1](https://mersz.hu/dokumentum/m482mj__1)

**Emberi tényező (People):** a szolgáltatás nyújtásában résztvevők tartoznak ebbe az elembe. Az emberi erőforrás, mely a szolgáltatásban részt vesz.

**Fizikai környezet, a tárgyi környezet, (Physical Evidence):** a szolgáltatást kísérő tárgyi eszközök, fizikai elemek tartoznak ide.

**Szolgáltatási folyamat (Process):** ide tartozik a teljes szolgáltatási folyamat menedzselése, a tervezése, a lebonyolítása és a szolgáltatás végeredményének kontrollja, értékelése, visszacsatolás.

### 7. Erőforrás - és időterv

Át kell tekinteni, hogy a rendelkezésre álló erőforrások elegendőek-e a terv megvalósításához.

**Erőforrásnak tekinthető** „minden, a vállalat által kontrollált eszköz, képesség, szervezeti folyamat, vállalati jellemző, információ, tudás stb., amely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy eredményességet és hatékonyságot növelő stratégiát valósítson meg” (Barney, 1991.)

**Időterv** a marketing munka esetében is kiemelten fontos, hiszen sok operatív feladat zajlik egyszerre, illetve épül egymásra. Ezért jó, ha pontosan rögzítjük, ki, mikor, milyen feladatot fog vagy kell ellátnia. Jól használható az ún. Gantt-diagram.

### 8. Ellenőrzés és visszacsatolás (teljesítmény mérése)

Fontos, de mégis elhanyagolt terület az eredmények mérése. Szükséges, hogy a marketingtervben megfogalmazott célok teljesítése megfelelő mutatók formájában is mérésre kerüljenek. A gyakorlatban például ezen mutatók gyűjtőneve a **KPI, az angol Key Performance Indicator** kifejezés rövidítése, ami „fő teljesítménymutatót” jelent (kulcsfontosságú mutató). Az előre meghatározott KPI mutatókkal vizsgálja a vállalat, hogy a cég milyen hatékonysággal halad a kitűzött céljai felé, illetve milyen teljesítménnyel, milyen mértékben teljesítette célját.

## B. Kereskedelmi marketing c. tárgy témakörei

### **3. Marketingcsatorna tervezés és -menedzsment**

A marketingstratégia meghatározható úgy, mint azon általános elvek, amelyek a vállalat marketing céljainak elérését támogatják a célpiacon (KOTLER – KELLER, 2012). A **marketingcsatorna-stratégia** az általános marketingstratégia egyik speciális elemének tekinthető, ezért definiálhatjuk úgy is, mint azon általános elveket, amelyek a vállalat disztribúciós céljainak elérését támogatják a célpiacon. A disztribúciós döntések hatékony kezelésének alapja a marketingcsatorna stratégiájának megfogalmazása, amely irányadó elvekkel szolgál a döntések meghozatalához.

#### **3.1 A marketingcsatorna környezete**

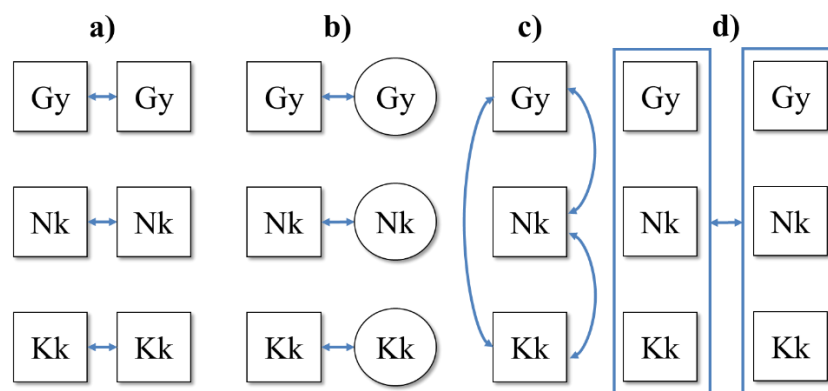
A marketingcsatornák egy folyamatosan változó környezetben működnek. A csatornamenedzsernek figyelnie a környezetre és az abban bekövetkező változásokra ahhoz, hogy hatékony stratégiát tudjon kidolgozni ezen változások sikeres kezelésére. Ehhez elsőként meg kell értenie azokat a környezeti tényezőket, amelyek befolyásolhatják a marketingcsatorna működését. A környezet számtalan külső, ellenőrizhetetlen tényezőből áll, amelyek jellemzően az alábbi öt kategóriába csoportosíthatók:

1) A **gazdaság** valószínűleg a környezeti változók legnyilvánvalóbb és legátfogóbb kategóriája, amely a marketingcsatorna összes tagját befolyásolja. Csatornakezelési kontextusban a

gazdasági tényezők kritikus befolyásoló tényezői a csatornatagok viselkedésének és teljesítményének.

2) A **verseny** mindig egy kritikus tényező, amelyet a marketingcsatorna valamennyi tagjának figyelembe kell vennie. A piaci verseny négy fő típusával kell foglalkoznunk (1. ábra): (a) a *horizontális verseny*, ahol a csatorna azonos szintjén lévő, hasonló vállalkozások versenyeznek egymással (leggyakrabban a gyártók); (b) az „*intertype*” verseny, ahol a csatorna azonos szintjén különféle vállalatok versenyeznek (például a nagykereskedők az ügynökökkel vagy brókerekkel); (c) a *vertikális verseny*, ahol a csatorna különböző szintjein működő tagok versenyeznek egymással (például a gyártó és a kiskereskedő), és (d) a *csatornarendszer-verseny*, ahol teljes csatornák versenyeznek egymással (például franchise rendszerek).

1. ábra: A verseny négy típusa (ROSENBLOOM, 2013 alapján)



Magyarázat: a) horizontális verseny, (b) „intertype” verseny, (c) vertikális verseny és (d) csatornarendszer-verseny

3) A **szociokulturális** környezet a társadalom szinte minden aspektusát átfogja. A marketing csatornákat és különösen a marketing csatornák felépítését ezért az a szociokulturális környezet is befolyásolja, amelyben létezik. Az utóbbi években számos olyan társadalmi-kulturális jelenség figyelhető meg, amely nem tekinthető csak egyetlen ország vagy régió sajátjának. Ezek a tényezők, mint a globalizáció, a fogyasztói mobilitás és kapcsolatok, a közösségi hálózatok és a zöld mozgalmak, világszinten befolyásolják a marketingcsatornák kialakítását és irányítását.

4) A **technológia** a környezet folyamatosan és dinamikusán változó aspektusa. A technológiai változások, bár folyamatosak, időben nem egyenletesen zajlanak és nehezen előreláthatók.

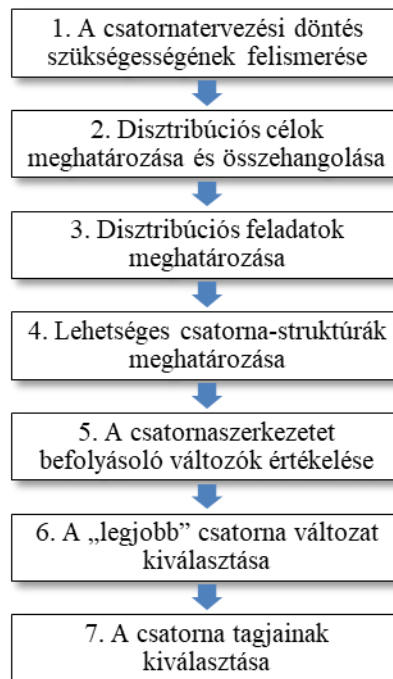
5) Végül, a marketingcsatorna tervezése és irányítása során figyelemmel kell lenni a **jogi** környezetre, amely számos ponton szabályozza a csatorna és az egyes csatornatagok működését. Ez a környezet magában foglalja az uniós, a hazai és esetenként a nemzetközi szabályozást is.

### 3.2 Csatornatervezési döntések

Elsőként megvizsgáljuk azokat a csatornatervezési döntéseket (2. ábra), amelyekkel a gyártók termékeik fogyasztókhoz való eljuttatása, azaz piaci értékesítésének megtervezése során szembesülnek.

A maximális hatékonyság elérése érdekében a lehetőségek elemzésének és a döntéshozatalnak strukturálnak kell lennie (KOTLER – ARMSTRONG, 2018):

2. ábra: Csatornatervezési döntések (ROSENBLOOM, 2013)



Magyarázat: ROSENBLOOM (2013) a csatornatervezési folyamatot hét szakaszra bontja.

**1. A vevők szükségleteinek és igényeinek meghatározása** (5. A csatornaszerkezetet befolyásoló változók értékelése)

A marketingcsatornák a teljes vevői érték-teremtő hálózat részét képezik. Minden csatornatag és szint hozzáadott értéket teremt a vevők számára. Így a marketingcsatorna tervezésének kiinduló lépése annak megértése, hogy a fogyasztók mit várnak a csatornától. *Például: A fogyasztók a közelben szeretnék vásárolni, vagy hajlandók távolabbi helyekre is elutazni? A vevők inkább személyesen, telefonon vagy online vásárolnának? Jobban értékeli-e a választék szélességét, vagy inkább a specializációt részesítik előnyben? Szüksége van-e a fogyasztóknak kiegészítő szolgáltatásokra (kézbesítés, telepítés, javítás), vagy ezeket a szolgáltatásokat másutt veszik igénybe?* A piac (1) ugyanakkor csak egyike (jöllehet az egyik legfontosabb eleme) azoknak a tényezőknek, amelyek befolyásolhatják a csatornaszerkezet kialakítását és működését, ilyen további elemek:

(2) Az értékesíteni kívánt **termék** egy ugyancsak fontos tényező, amelyet figyelembe kell venni a lehetséges csatornaszerkezetek kialakítása és majd értékelése során. A termékkel kapcsolatos legfontosabb változók: a mennyiség és a súly, a romlandóság, az egységérték, a szabványosítási szint (egyedi gyártású vagy szabványosított), a műszaki és nem műszaki jelleg, az újdonság és a presztízs.

(3) A csatornatervezést befolyásoló legfontosabb **vállalati változók**: a méret, a pénzügyi stabilitás, a szükséges szakértelem, valamint a célkitűzések és stratégiák.

(4) A **közvetítők** csatornaszerkezettel kapcsolatos legfontosabb jellemzői: a rendelkezésre állás, a költségeik és a szolgáltatás kínálatuk. Könnyen belátható, hogy közvetítők igénybevételeinek költségeit mindig figyelembe kell venni a csatorna tervezésénél, akár csak a közvetítők által nyújtott szolgáltatásokat. Ez utóbbi magában foglalja az egyes közvetítők által kínált szolgáltatások értékelését is annak megállapítása érdekében, hogy melyik képes ezeket a leghatékonyabban, a legalacsonyabb költségek mellett biztosítani.

(5) A **környezeti** (mint a gazdasági, a szociokulturális, a technológiai, a jogi) tényezőkre az előző alfejezetben már részletesen kitértünk.

(6) A csatornaszerkezet kialakításakor figyelembe kell venni a **viselkedési változókat**. Például, ha egymással összehangolt szerepeket alakítanak ki a csatornatagok számára, akkor elkerülhetővé válik a csatorna-konfliktusok egyik fő oka. Ha nagyobb figyelmet fordítanak a kommunikációt torzító problémákra, az elősegíti a hatékonyabb információáramlást a csatornaszerkezetben.

## **2. A marketingcsatorna céljainak és korlátainak meghatározása** (2. Disztribúciós célok meghatározása és összehangolása, 3. Disztribúciós feladatok meghatározása)

A vállalatoknak meg kell határozniuk marketingcsatornájuk céljait a megcélzott szolgáltatási szint alapján. A piacon általában több szegmens azonosítható, amelyeket különböző szintű szolgáltatással lehet elérni, a vállalatnak ezért el kell döntenie, hogy mely szegmens(ek)e)t kíván megcélzni. A vállalat célja minden megcélzott szegmensben minimalizálni a szolgáltatási követelmények teljesítésének teljes csatorna-költségét. A vállalat csatornacéljait az előzőekben említett tényezők, a vállalat jellemzői, termékei, marketingközvetítői, versenytársai és környezete is befolyásolják. A disztribúciós célokat továbbá úgy kell meghatározni, hogy azok összeegyeztethetők legyenek a marketing mix további elemeinek (termék, ár és promóció), valamint a vállalat általános célkitűzéseivel és stratégiáival. A vállalatoknak a tervezés során a célok túl pontosan meg kell határozniuk a disztribúciós feladatok fajtáit is, amelyek a korábban lefektetett disztribúciós célok eléréséhez szükségesek.

## **3. A lehetséges alternatívák feltárása** (4. Lehetséges csatorna-struktúrák meghatározása)

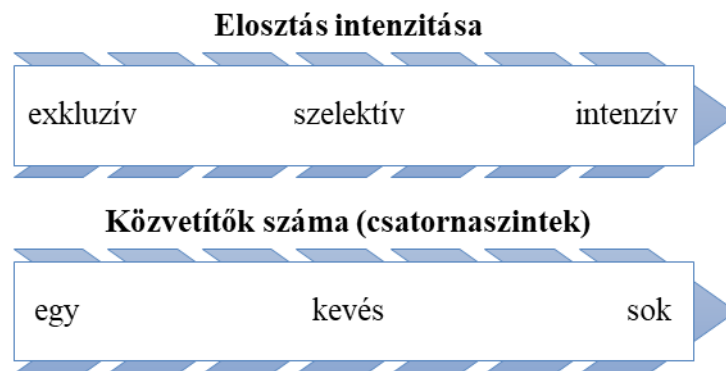
Miután a vállalat meghatározta a csatorna céljait, meg kell határozniuk a lehetséges csatornaváltozatokat (1) a közvetítők típusa, (2) a közvetítők száma, valamint (3) az egyes csatornatagok felelőssége alapján.

(1) A vállalatoknak meg kell határozniuk a **csatornatagok típusait**, amelyek az egyes csatornafunkciókat a megcélzott szegmensek elérése során ellátják. A többféle közvetítő bevonása egy csatornába azonban előnnyel és hátránnyal is jár. Például az általános, hogy a vállalat közvetlen csatornáin kívül kiskereskedőkön és viszonteladókon keresztül is értékesít, több vevőt érhet el. Ezeket azonban nehezebb kezelni és ellenőrizni. Ezenkívül a közvetlen és a közvetett csatornák versenyeznek is egymással ugyanazon vevők kiszolgálása miatt, ami potenciálisan konfliktusokat okozhat.

(2) A vállalatoknak meg kell határozniuk a **csatornatagok számát** és az **értékesítési út szélességét**. Az értékesítési út szélessége arra utal, hogy a marketingcsatorna adott szintjén hány közvetítő vesz részt egymás mellett. Eszerint alapvetően három disztribúciós stratégia követhető: **intenzív, exkluzív vagy szelektív disztribúció** (3. ábra). A kényelmi termékek és az alapanyagok gyártói általában intenzív disztribúciós stratégiát folytatnak, azaz termékeiket a lehető legtöbb üzletben elérhetővé teszik. Például fogkrémet, édességet és más hasonló terméket több millió üzletben értékesítenek, hogy maximalizálják a márkák piaci lefedettségét és biztosítsák a fogyasztók kényelmét. Az intenzív elosztás választásával a vállalat igyekszik a piac minél nagyobb részét megszerezni, ezért az ilyen módon értékesített termékek jellemzően szabványosítottak, egyszerűek és olcsók, így a verseny is elsősorban az árra épül. Ezzel szemben egyes gyártók szándékosan korlátozzák a közvetítők számát. Ennek a gyakorlatnak a szélsőséges formája az exkluzív értékesítés, amely során a gyártó csak korlátozott számú kereskedőnek ad kizárólagos jogot termékeinek forgalmazására egy adott területen. Ez a fajta disztribúciós stratégia leggyakrabban a luxusmárcák forgalmazásánál figyelhető meg. Az exkluzív értékesítés során a termék gyártója erőteljes befolyással bír az értékesítők felett, részletesen ellenőrzi partnereit. Az intenzív és az exkluzív stratégia között helyezkedik el a

szelektív disztribúció: egynél több, de kis számú szakosodott közvetítő bekapcsolása a vállalat termékeinek értékesítésébe. A legtöbb fogyasztói elektronikai cikk, bútor és háztartási készülék márka ilyen módon van jelen a piacon. A szelektív értékesítés előnye lehet a vállalat számára, hogy a kisebb számú partnerrel szorosabb kapcsolat alakítható ki, a gyártó a piac megfelelő lefedése mellett az intenzív értékesítésnél alacsonyabb költségszint mellett szorosabban tudja ellenőrizni és segíteni a viszonteladók munkáját.

**3. ábra: Az elosztás intenzitása és az alkalmazott kiskereskedelmi közvetítők száma közötti kapcsolat (ROSENBLOOM, 2013 alapján)**



Magyarázat: Az ábra azt mutatja, hogy nagyon magas szelektivitás vagy kizárólagos forgalmazás esetén csak egy kiskereskedő van jelen az adott piacon (területen). Alacsonyabb szelektivitásnak néhány kiskereskedő felel meg, míg a nagyon kis szelektivitás esetén, (vagy fordítva) az intenzív elosztásban sok kiskereskedő vesz részt. A közvetítők számának növekedésével csökken a gyártó ellenőrző szerepe, ugyanakkor nő a piaci lefedettség mértéke.

(3) A gyártónak és a közvetítőknek meg kell állapodniuk a csatorna működési feltételeiről és a tagok felelősségeiről, amely magában foglalja az árpolitikát, az értékesítés feltételeit, a területi jogokat és az egyes felek által nyújtandó szolgáltatásokat. A gyártónak meg kell határozni a listaárat és egy méltányos engedményezési rendszert a közvetítők számára. Ki kell jelölni az egyes csatornatagok forgalmazási területét, amelyre ügyelnie kell az új közvetítők kiválasztásánál. Különösen a franchise rendszerek és az exkluzív értékesítési csatornák esetében kell körültekintően meghatározni a kölcsönös szolgáltatásokat és köteleességeket.

#### **4. Az egyes csatornaváltozatok értékelése (6. A „legjobb” csatorna változat kiválasztása)**

Miután a vállalat több csatornaalternatívát azonosított, ki kell választania azt, amelyik a legjobban képes teljesíteni a hosszú távú céljait. Elméletileg a csatornamenedzsernek olyan optimális csatornaszerkezetet kell választania, amely a kívánt hatékonysági szinten és a lehető legalacsonyabb költséggel tudja ellátni a disztribúciós feladatokat. Mindegyik alternatívát értékelheti gazdasági, ellenőrzési és alkalmazkodási kritériumok mentén. *Gazdasági kritériumok* alapján egy vállalat összehasonlítja a különböző csatornaalternatívák várható értékesítési volumenét, költségeit és jövedelmezőségét. Felméri, hogy milyen beruházást igényelnek az egyes csatornaalternatívák, és milyen megtérülést eredményeznek? A gyártóknak mérlegelnie kell az *ellenőrzési kérdéseket* is. A közvetítők igénybevétele általában azt jelenti, hogy bizonyos mértékű ellenőrzést ad nekik a termék marketingje felett, és mint láttuk egyes közvetítők nagyobb kontrollt gyakorolhatnak, mint mások. Végül a vállalatoknak *alkalmazkodási kritériumokat* kell alkalmaznia. A csatornák gyakran hosszú távú elkötelezettségeket vonnak maguk után, ugyanakkor a gyártók minél rugalmasabban akarják működtetni a csatornát, hogy az alkalmazkodni tudjon a környezeti változásokhoz. Ezért a tervezés során figyelembe kell venni, hogy a hosszú távú kötelezettségvállalásokat jelentő csatornának gazdasági és ellenőrzési szempontból jelentősen jobbnak kell lennie.

### 3.3 Marketingcsatorna irányítási döntések

Miután a vállalat felmérte a kívánt csatornaszerkezet egyes alternatíváit és meghatározta a kitűzött céljainak elérése szempontjából „legjobb” csatornakialakítást, fel kell építenie és menedzselnie kell a csatornát. A marketingcsatorna-menedzsment (1) az egyes csatornatagok kiválasztását, (2) irányítását és motiválását, valamint (3) teljesítményük értékelését foglalja magába.

(1) A **csatornatag-kiválasztásának** folyamata három fő lépésből áll; leendő csatornatagok keresése, kiválasztási kritériumok alkalmazása a leendő csatornatagok alkalmasságának meghatározására és a leendő csatornatagok ösztönzése a csatornába való belépésre (ROSENBLOOM, 2013). A tagok kiválasztásának egyik kritikus pontja a kiválasztási kritériumok meghatározása. A gyártóknak meg kell határozniuk, hogy milyen tulajdonságokkal – szakmai tapasztalat, növekedés és jövedelmezőség, pénzügyi stabilitás, együttműködő-készség és hírnév – rendelkezzenek a legjobb közvetítők.

(2) A csatornatagokat folyamatosan **irányítani és motiválni** kell, hogy mindent megtegyenek a kitűzött célok elérése érdekében. A vállalatoknak nem csak a közvetítőkön keresztül kell értékesítenie, hanem nekik és velük együtt is. A legtöbb vállalat közvetítőire elsősorú vevőként, partnerként tekint és erős partnerkapcsolat-menedzsmentet folytat, hogy hosszú távú partnerségeket alakítson ki a csatornatagokkal. Ezáltal egy olyan értékközvetítő rendszert hoz létre, amely kielégíti mind a vállalat, mind a közvetítők igényeit.

A csatornatagok sikeres motiválása érdekében a csatornamenedzsernek az ösztönzés három fő aspektusával kell foglalkoznia: meg kell ismernie a csatornatagok igényeit és problémáit; az igényeiket támogató programokat kell kidolgoznia és foglalkoznia kell az egyéni problémás területekkel; valamint biztosítani kell az összehangolt irányítást (ROSENBLOOM, 2013). A csatornakezelő vállalat a csatornatagok igényeinek és problémáinak kezelésére különböző támogatási programokat dolgozhat ki, mint az *együttműködési megállapodások*, partnerségek vagy *stratégiai szövetségek* és *disztribúciós tervek*.

(3) A célpiacok kiszolgálására független csatornatagokat alkalmazó gyártó sikere a csatornatagok teljesítményének hatékonyságától és eredményességétől függ. A vállalatoknak ezért rendszeresen **ellenőriznie és értékelnie** kell a csatorna tagjainak teljesítményét. Az ellenőrzés és értékelés három szakaszból áll: megfelelő kritériumok kidolgozása a teljesítmény értékeléséhez; a teljesítménymérési kritériumok alkalmazása és korrekciós intézkedések bevezetése a rosszul teljesítő csatornatagok számának csökkentése érdekében.

Noha számos kritérium felhasználható a csatornatagok teljesítményének értékelésére, ezek közül a legalapvetőbb és legfontosabb mutatók: az értékesítési volumen, az átlagos készletmennyiség, a szállítási idő, a sérült és elvesztett áruk kezelése, együttműködés a vállalati promóciós és képzési programokban, a vevőknek nyújtott szolgáltatások, valamint a csatornatagok általános növekedési kilátásai. A csatornatag teljesítményének mérésére a legkifinomultabb módszer, ha ezeket a kritériumokat egy súlyozási eljárással egyesítik, amelyből aztán egy kvantitatív indexet származtatnak. A vállalatnak el kell ismernie és jutalmaznia kell a jól teljesítő és a fogyasztók számára többletértéket nyújtó közvetítőket. A rosszul teljesítőket pedig segítenie kell a teljesítményproblémák okának feltárásában és azok megszüntetésében, vagy végső esetben le kell cserélnie.

## 4. Kiskereskedelmi stratégia és a kiskereskedelmi mix elemei

### 4.1 Kiskereskedelmi stratégia

A legfontosabb marketingmenedzsment döntéseket, amelyeket a kiskereskedőknek meg kell hozniuk annak érdekében, hogy nagyobb értéket teremtsenek a vevőknek és ezáltal piaci előnyre tegyenek szert a versenytársakkal szemben, a 4. ábra mutatja be. Ezek közül részletesebben kiskereskedelmi mixre vonatkozó döntésekkel foglalkozunk.

4. ábra: Kiskereskedelmi vállalatok menedzselése (AGÁRDI, 2017 alapján)



Magyarázat: A folyamatábra bemutatja azokat a menedzsment tevékenységeket és feladatokat, amelyeket a kiskereskedőnek el kell látnia ahhoz, hogy nagyobb értéket teremtsen a vevőknek és ezáltal piaci előnyre tegyen szert a versenytársakkal szemben.

#### 1. A kiskereskedelem környezete

A kiskereskedelmi stratégia kialakításának, a menedzsment döntési folyamat első lépése a kiskereskedelmi tevékenység környezetének, a makro- és mikrokörnyezet megismerése. A makrokörnyezet – ideértve a technológiai, társadalmi, gazdasági és jogi tényezők – kiskereskedelemre gyakorolt hatásait már tárgyaltuk. A kiskereskedelem mikrokörnyezete alapvetően (1) a versenytársakra és (2) a vevőkre összpontosít.

#### 2. A kiskereskedelmi stratégia

A kiskereskedelmi-menedzsment döntéshozatali folyamat következő szakasza, a makro- és mikrokörnyezet, valamint a vállalat erősségeinek és gyengeségeinek értékelésén alapuló kiskereskedelmi stratégia megfogalmazása és végrehajtása.

**A kiskereskedelmi stratégia olyan cél- és eszközrendszer, amely révén a vállalat képes kielégíteni a fogyasztók szükségleteit megfelelő választék megfelelő árszínvonalon, megfelelő helyen és időben való biztosításával úgy, hogy ez hosszú távon nyereséges működést biztosítson a kiskereskedelmi vállalat számára (AGÁRDI, 2017).**

A kiskereskedelmi stratégia tehát megmutatja, hogy a kiskereskedő hogyan tervezi meg erőforrásainak elosztását céljai elérése érdekében. A stratégia magában foglalja egyrészt a célpiac kiválasztását, amely felé a kiskereskedő az erőfeszítéseit irányítja; másrészt a kiskereskedelem formájának (a kiskereskedelmi mix elemeinek) meghatározását, ahogyan a kiskereskedő a célpiac igényeinek kiszolgálására törekszik; harmadrészt pedig a versenyelőny kialakítását, amely lehetővé teszi a hosszú távon fenntartható működést a piacon.

A sikeres kiskereskedelmi koncepció a kiskereskedő által megcélzott fogyasztók igényeinek meghatározására és ezen igények a versenytársakénál hatékonyabb és eredményesebb

kielégítésére összpontosít. A kiskereskedő bármely tevékenysége versenyelőnyvé válhat, ha a vevők számára valódi értéket jelent és a versenytársak számára nehezen másolható. A fenntartható versenyelőny kialakításának három pillére: (1) erős kapcsolatok kiépítése a vevőkkel, (2) erős kapcsolatok kiépítése a beszállítókkal és (3) hatékony belső működés elérése. Ezek mindegyike olyan előnyöket – lojális fogyasztók, erős szállítói kapcsolatok, elkötelezett emberi erőforrás és hatékony információs rendszerek, valamint vonzó telephely – teremtenek, amelyet a versenytársak nem másolhatnak le könnyedén (LEVY – WEITZ – GREWAL, 2014).

### **3. A kiskereskedelmi mix**

A kiskereskedelmi stratégia megvalósítása a kiskereskedelmi mix elemei megfelelő kombinációjának kialakítását jelenti. A stratégiában rögzített kiskereskedelmi forma határozza meg azt, hogy a kiskereskedő hol, milyen áruválasztékot, milyen áron, milyen bolti atmoszféra és szolgáltatások mellett, hogyan kommunikál a fogyasztók felé.

### **4. A kiskereskedelmi vállalat operatív feladatai**

A kiskereskedelmi stratégia megvalósítását és a kiskereskedelmi mix elemeinek hatékony működését támogató operatív feladatok közül (1) a humánerőforrás- és (2) az ellátási lánc menedzsment feladatokat érdemes kiemelni.

(1) Az emberi erőforrás menedzsment felelős az alkalmazottak képességeinek és viselkedésének a kiskereskedelmi vállalat rövid és hosszú távú céljaival való összehangolásáért.

(2) Az **ellátási lánc menedzsment** olyan tevékenységek és technikák összessége, amelyeket a vállalatok a gyártók és a kiskereskedők vevői közötti áru- és információáramlás hatékony és eredményes irányítása érdekében alkalmaznak. Ezek a tevékenységek biztosítják, hogy a termékek a kívánt mennyiségben, a kívánt helyen és megfelelő időben elérhetőek legyenek a vevők számára.

### **5. A kiskereskedelmi vállalat teljesítménye**

A kiskereskedelmi vállalatok általában több teljesítménymutató együttes elemzéséből alkotnak képet a kiskereskedelmi tevékenység sikerességéről (pl. a stratégiai profit modell, készletmegtérülés, bruttó árrés elemzés, közvetlen termékprofit módszer).

## **4.2 Kiskereskedelmi mix elemei**

### **4.2.1. Kiskereskedelmi mix: választékpolitika**

A választékpolitika stratégiai szempontból az egyik legfontosabb változó a kiskereskedelmi mix elemei között, mivel hatással van a fogyasztói magatartásra és a kiskereskedő költséggazdálkodására is. A vásárlási döntések jelentős hányada (egyek kutatások szerint akár kétharmada) nagyon rövid idő alatt, az üzletben a polcok előtt születik meg. A kiskereskedő a választékpolitika és az árukihelyezés segítségével jelentősen befolyásolhatja ezt a döntéshozatalt. Másrészt az áruválasztéknak jelentős anyagi vonzatai vannak készletezési költségek formájában.

Az áruválaszték kezelése az a menedzsment folyamat, amelynek során a kiskereskedő törekszik a megfelelő árut megfelelő mennyiségben, megfelelő helyen és időben a fogyasztók számára elérhetővé tenni, és ezáltal elérni a vállalat pénzügyi céljait. A választékpolitika feladatai tehát (1) az árukínálat összeállítása, (2) a mennyiség tervezése és (3) a rendelési idő meghatározása.

(1) Az árukínálat összeállítása során a kiskereskedő tulajdonképpen arról dönt, hogy hány különböző termék kategóriát (**választékszélesség**), illetve a kategórián belül hányféle cikkelemet (**választékmélység**) tartson az üzletben. Az áruválaszték összeállításának alapja a kiskereskedelmi vállalat által megcélzott fogyasztói kör, ezért olyan árucikkeket kell forgalmaznia, amely alkalmas a célcsoport igényeinek kielégítésére. A kiskereskedőnek ismernie kell a vevőit, tudnia kell, hogy mit szeretnének vásárolni és tisztában kell lennie a piaci trendekkel és a különböző divatirányzatokkal az árukészlet hatékony kezelése érdekében.

Az áruválaszték kialakítása során szükséges továbbá összehangolni a kínálat szélességét, mélységét, valamint a készletgazdálkodás szempontjait. A kiskereskedők minden egyes árucikkre meghatározzák az **elérhetőséget**, azaz milyen százalékban legyen képes az üzlet kielégíteni a fogyasztói szükségleteket. Talán még ezeknél is fontosabb készség, hogy folyamatosan elemezze az értékesítési adatokat, és ennek megfelelő módon módosítsa az árakat és a készleteket.

(2) Az áruválaszték tervezésénél a másik fontos kérdés a mennyiség tervezése, azaz, hogy az egyes cikkelemekből mekkora mennyiséget célszerű beszerezni. Az árumennyiséggel kapcsolatos döntés során az alsó határt a versenyhátrányt okozó készlethiányt elkerülő mennyiség, a felső határt a jelentős anyagi terhet jelentő készletezési költség adja meg.

(3) Végül a választékpolitika feladata, hogy az áru a megfelelő időben, vagyis a fogyasztói szükséglet felmerülésének időpontjában rendelkezésre álljon.

Ezekhez a feladatokhoz kapcsolódóan a választéktervezés folyamata három fő lépést foglal magában: 1) termékkategóriák meghatározását; 2) a célkitűzések megfogalmazását; valamint 3) a választékterv kialakítását (AGÁRDI, 2017).

### **1. A termékkategóriák meghatározása**

A *termékkategória* a választékpolitika kiinduló pillére, amely azokat a cikkelemeket foglalja magában, amelyek azonos vagy nagyon hasonló fogyasztói szükségleteket elégítenek ki (AGÁRDI, 2017). A termékkategória tehát egymással helyettesítési viszonyban álló (helyettesítő) termékek csoportja, míg a *cikkelemek* a választékpolitika legkisebb elemei, amelyeket egyedi azonosítóval (vonalkóddal) jelölnek. Az áruválasztékot továbbá több termékkategóriát is tartalmazó árucsoportokba (osztályokba) rendezik.

A termékkategóriák meghatározása és összeállítása számos kérdést és problémát vet fel, amelyre megoldást jelenthet a gyártók és a kiskereskedők közötti szorosabb együttműködést biztosító **kategóriamenedzsment**. A kategóriamenedzsment szempontjából a választékpolitika középpontjában a kategóriából származó forgalom és nyereség maximalizálása a cél. Minden termékkategóriáért egy kategóriamenedzser felel, általában az a jelentős piaci részesedéssel rendelkező gyártó, akinek a kiskereskedő kiszervezi az adott kategória menedzselését. A kategóriamenedzser feladata, hogy a kiskereskedő beszerzőjével együttműködve definiálja a kategóriát, meghatározza a kategóriába tartozó árucikkek körét, folyamatosan nyomon kövesse a kategória és a márkák teljesítményét, szükség esetén ki- vagy belistázzon termékeket, valamint gondoskodjon a megfelelő polckép kialakításáról, a kategóriát érintő akciókról.

A választékpolitika eltérő lehet attól függően, hogy a kiskereskedőnek alapvető, divat-, szezonális vagy kiháló termékkategóriák kezelésével kapcsolatos döntéseket kell meghoznia (LEVY – WEITZ – GREWAL, 2014).

- Az **alapvető termékkategóriák** hosszabb időszakon keresztül megközelítőleg állandó kereslettel rendelkeznek. Olyan termékek tartoznak ebbe a kategóriába, mint például az élelmiszerkereskedelemben a tejtermékek, pékáruk, a ruházati kereskedelemben a farmernadrág, a pólók és férfi fehérneműk vagy egy műszaki kereskedésben a ceruzaelemek, villanykörték. Mivel az alapvető áruk értékesítése hétről hétre megközelítőleg állandó, viszonylag könnyű előre jelezni a keresletet, és az előrejelzés hibáinak következményei nem súlyosak. A kiszámítható kereslet miatt az alapvető termékkategóriákra vonatkozó beszerzési stratégia folyamatos feltöltést jelent. Ez a rendszer magában foglalja az értékesítés folyamatos nyomon követését és az automatikus rendeléssel kapcsolatos feladást, amikor a készletszint az előre meghatározott szint alá csökken.

- A **divattermékek** (mint a sportcipők, táblagépek, okostelefonok és női ruházat) iránti kereslet néhány szezont foglal magában, majd a termék kategória hanyatló fázisba kerül. Ebbe a kategóriákba folyamatosan új termékek kerülnek bevezetése, és a meglévő termékek elavulttá válnak. A divatcikkeket értékesítő kiskereskedők kevésbé rugalmasan tudják kezelni és korrigálni az előrejelzési hibákat. A legtöbb divatcikk rövid keresleti szezonja miatt a kiskereskedőknek gyakran nincs esélyük arra, hogy az első megrendelés után további készleteket rendeljenek, ezért, ha a kezdetben túl alacsony mennyiséget rendelnek, akkor előfordulhat, hogy a kiskereskedő nem lesz képes kielégíteni a termékek iránti igényt, ami árt a hírnevének. Ezzel szemben, ha a kiskereskedők túl nagy készleteket halmoznak fel, akkor a szezon végén kedvezményekkel tudják csak értékesíteni a termékeket.
- A **szezonális termék kategóriák** (pl. karácsonyi díszek, fürdőruha, hólapát) hosszabb időszakon keresztül vannak jelen a kiskereskedő áruválasztékában, azonban a termékek iránti kereslet ciklikus mozgást mutat és akár drámai mértékben ingadozik az évszaktól függően. Az ártervezés szempontjából a kiskereskedők szezonális termékeket ugyanúgy készletezik, mint a divattermékeket. A kiskereskedők a téli szezon végén ugyan tárolhatnák a később eladhatatlan hólapátokat, és a következő télen eladhatnák azokat, de általában gazdaságosabb a lapátokat nagy árengedményekkel eladni a szezon végéhez közeledve, ahelyett, hogy ennek a többletkészletnek a költségeit viselnék a következő szezon elejéig.
- A **kiháló termékek** szintén a divattermékek kategóriájához hasonlítanak, csak a termék-életgörbe még gyorsabb lefutású. Az értékesítés gyors felfutása után nagyon rövid idő alatt a hanyatló szakaszba kerülnek és a termékéletgörbe a legtöbb esetben még egy szezont sem fog át. Ilyen típusú termék kategóriákat a gyerekeknek szánt játékok között találunk.

## 2. A választékpolitika célkitűzéseinek megfogalmazása

A választékpolitika szintjén megjelenő legfontosabb pénzügyi cél az áruválasztékba befektetett eszközök minél nagyobb mértékű megtérülése. Az egyik legátfogóbb elemzési mutató a – teljesítményértékelés kapcsán már említett – **készletmegtérülés** (GMROI: Gross Margin Return on Inventory), amely alkalmas az áruválaszték nyereséghez való hozzájárulásának kiszámítására. Minél magasabb a készletmegtérülési mutató értéke, annál nagyobb mértékben járul hozzá az árukészlet a kiskereskedelmi vállalat nyereségéhez.

A kiskereskedelmi vállalatok és üzletek közvetlen célja a készletek forgási sebességének növelése, amely pozitívan befolyásolja a kiskereskedő értékesítési volumenét, bruttó árrését, a beszerzési és működési költségeit, sőt még az eladószemélyzet munkamorálját is. A **forgási sebesség** megadható a fordulatok számával, vagy forgási idővel. A *fordulatok száma* megmutatja, hogy a készletérték hányszor fordult meg, azaz hányszor értékesítették az adott időszakban. A *forgási idő* pedig azt fejezi ki, hogy a készlet értékesítése hány periódust (nap, hét, hónap) vett igénybe. A forgási sebesség több módon növelhető, egyrészt kulcsfontosságú, hogy a kiskereskedő a célcsoport szükségleteinek megfelelő áruválasztékot kínáljon, másrészt a kedvező beszerzési feltételek (mint a szállítási gyakoriság, a mennyiségi és egyéb kedvezmények, a fizetési határidő) szintén javítják a készletek forgását. A túl lassú vagy a túl gyors forgási sebesség is okozhat azonban problémákat, ezért felveti a kérdést, hogy mekkora az optimális készlet szint a kiskereskedő számára.

## 3. A választékterv kialakítása

A választékterv azoknak a cikkelemeknek a listája, amelyek a termék kategóriában szerepelnek. A választékterv kialakításának három dimenziója a választék szélessége és mélysége, a rendelkezésre álló polcfelületet, valamint az elérhetőség tervezett mértéke.

A választékterv határozza meg tehát a szükséges készletállományt, amely az értékesítéstől függően lehet alap-, illetve biztonsági készlet.

- Az *alapkészlet* (vagy cikluskészlet) az a készletszint, amely a készletek feltöltésekor rendelkezésre kell álljon, hogy adott időszakban jelentkező keresletet ki lehessen elégíteni a becsült forgalom és a rendelési idő figyelembevételével.
- A *biztonsági készlet* az a minimális árumennyiség, amelyet mindig raktáron kell tartani azért, hogy a készlethiány elkerülhető legyen. A biztonsági készlet mértéke természetesen függ a kiszolgálási színvonalától, a kereslet ingadozásától, valamint a rendelési időtől.

A **rendelési idő** azt az időtartamot jelenti, amely a rendeléssel kezdődően az áru polcra kerüléséig tart. Az optimális készletezés szempontjából a minél rövidebb és állandóbb rendelési idő elérésére kell a kiskereskedőnek törekednie.

#### 4.2.2 Kiskereskedelmi mix: árpolitika

A termék csereértéke annak árában fejeződik ki, a kiskereskedelmi ár tehát az a pénzösszeg, amelyért a fogyasztó az árucikket a kiskereskedőnél megvásárolja. Az árak jelentősége egyrészt, hogy ezeken keresztül realizálódik a vállalat árbevétele és nyeresége; másrészt az árak és a termék iránt megnyilvánuló kereslet mértéke között szoros összefüggés figyelhető meg, az árváltozás hatása nagyon rövid idő alatt lecsapódhat az árbevételben. A kiskereskedelmi ár mértékét alulról a kiskereskedő (fix és változó) költségei, felülről pedig a vevők árelfogadási hajlandósága, a kereslet árugalmassága határozza meg. Ezek jelentik a kiskereskedő számára az árak meghatározásának mozgásterét. Az árak kialakításakor a kiskereskedőknek egyszerre több szempontot is figyelembe kell venniük, a működési költségek fedezésén túl a fogyasztók árérzékenységét, valamint a versenytárs üzletek árszínvonalát is. Ezek figyelembevételével a kiskereskedők különböző árképzési stratégiákat alkalmazhatnak:

(1) A **költség alapú árképzés** lényege, hogy a vállalat egy többnyire standard árésszázalékot tesz hozzá a működési költségeihez. Az árképzés során a legfontosabb szempont, hogy a kiskereskedelmi ár fedezetet nyújtson a beszerzési és a működési költségekre. Ebben az értelemben a kiskereskedelmi ár az adott árucikk beszerzési költségének és a kiskereskedelmi (bruttó) árresének az összege. A bruttó árres fedezi a kiskereskedő nem beszerzéshez kapcsolódó összes működési költségét (mint a bérköltség, bérleti díjak, marketingköltség, hitelkamatok stb.) és ezen felül az elvárt profitot. A vállalat fedezetszámítás segítségével állapítja meg, mekkora árrest (haszonkulcsot) kell alkalmaznia, amely nyereséget biztosít számára. A bruttó árres százalékos értéke a kiskereskedelmi haszonkulcs, amely árucikkenként, termék kategóriánként is változó lehet, a cél azonban vállalati vagy üzletszinten egy átlagos haszonkulcs (bruttó árres) elérése.

(2) A **keresletorientált árképzés** a fogyasztók árérzékenységét és az általuk észlelt értéket építi be a kiskereskedelmi árak meghatározásába. A kereslet érzékenységének mértékét kereslet árugalmassága adja meg az árak változásának függvényében; így rugalmatlan kereslet esetén egy kismértékű ármozgást kismértékű keresletváltozás követ, míg, ha rugalmas a kereslet, akkor egy kismértékű ármozgás nagymértékű keresletváltozást generál. A kiskereskedelmi ár felső mértékét a fogyasztók rezervációs ára határozza meg, vagyis az a maximális ár, amelyet a fogyasztó még hajlandó kifizetni az áruért. Mind a rezervációs árakat, mind a rugalmassági együtthatókat jelentősen befolyásolja a fogyasztók árismerete és ártudatossága.

(3) A **verseny alapú árképzés** során a vállalatnak figyelembe kell vennie a versenytársak költségeit, árait és várható árreakcióit is. A kiskereskedők az árvezető és árkövető magatartás között választhatnak. Az árvezető vállalatok elsősorban az alacsony árakra helyezik a

hangsúlyt, amit általában a nagy méretükből fakadó költségmegtakarításoknak köszönhetnek és ez a költségmegtakarítás olcsóbb árak formájában jelenik meg. Az árkövető vállalatok igyekeznek lépést tartani az árvezetővel, rendszeresen adatokat gyűjtenek a versenytársak áráiról, és ennek megfelelően lefelé vagy felfelé módosítják az egyes árucikkek árait. Az árkövető kiskereskedők leginkább akkor tudnak sikeresen reagálni, amikor a riválisok száma alacsony, a termékkínálat hasonló és a vevők pedig rendkívül jól tájékozottak.

A fogyasztóorientált, a termékek észlelt értékét alapul vevő ár- és akciópolitika során a kiskereskedő kétféle árazási stratégiát követhet:

- A **„tartósan alacsony árak” stratégiája** (EDPL: Every Day Low Prices) során a kiskereskedő folyamatosan alacsony árakkal dolgozik, és nem vagy csak ritkán alkalmazza az árpromóció és az akciók eszközét. A „tartósan alacsony árak” az átlagos árszínvonal alatti, de nem feltétlenül a legalacsonyabb árat jelentik. A stratégia számos előnye ellenére akkor éri csak meg a kiskereskedelmi cég számára, ha nagyobb számú árérzékeny fogyasztót tud elcsábítani a konkurens kereskedőktől, amihez szükség van az árelőny intenzív kommunikációjára is.
- A **„magas-alacsony” árazás** (High-Low) során a kiskereskedő folyamatosan magasabb árakat alkalmaz, amelyeket aztán a gyakori ösztönző kampányokban időlegesen a tartósan alacsony ár szintje alá csökkent. Akkor érdemes ezt a stratégiát választani, ha a kiskereskedő vásárlóköre belül nagyobb az aránya a lojális és kevésbé árérzékeny fogyasztóknak.

A tervezési és beszerzési folyamat során számos beszerzési, árazási, választéktervezési, valamint promóciós hiba folytán elkerülhetetlenek a különböző **árengedmények**, amelyek végső soron a forgalom növelését, ezáltal a készlet szint csökkentését célozzák. A leárazások azonban lefelé módosítják a kiinduló kiskereskedelmi árrést, és negatívan befolyásolhatják a nyereséget. Az árengedmények sikeressége leginkább az árbevétel, illetve a bruttó árrés változása alapján számszerűsíthető. A periodikus árengedmények a kiskereskedő szempontjából kedvezőtlenül befolyásolhatják a fogyasztói magatartást. A vevőszám és az árbevétel növeléséhez ezért elsősorban olyan termékek árát érdemes csökkenteni, amelyeket gyakran kell beszerezni és nehezen felhalmozhatók.

#### 4.2.3 Kiskereskedelmi mix: kommunikációs politika

A kiskereskedelmi kommunikáció rövid távú célja, hogy becsábítsa a fogyasztókat az üzletbe és növelje az értékesítést, hosszú távon azonban a kiskereskedő pozitív imázst szeretne kialakítani magáról a célcsoport körében, amely az értékesítési célokon túl a fogyasztói lojalitást is erősíti. A kiskereskedők öt promóciós eszköz (reklámozás, személyes értékesítés, értékesítésösztönzés, Public Relation, valamint direkt és közösségi média marketing) különféle kombinációját használják a fogyasztók elérése érdekében. Ezek egy része személytelen (reklám, értékesítésösztönzés, honlap), másik személyes (személyes eladás, direkt marketing) csatornákat jelent, illetve csoportosíthatók a szerint is, hogy a kiskereskedő fizetett-e vagy sem (pl. PR és szájreklám) az üzenet létrehozásáért és továbbításáért. A kiskereskedelem szempontjából a leggyakrabban és leghatékonyabban alkalmazott kommunikációs (promóciós) eszközök:

(1) Az **értékesítésösztönzés** olyan azonnali cselekvésre ösztönző marketingesemény, amelynek az a célja, hogy közvetlen hatást gyakoroljon a fogyasztói magatartásra. Ide tartoznak a különböző árengedmények, akciók (lásd korábban), a kuponok és az ingyenes ajándékok. Az értékesítésösztönzés három formáját különböztethetjük meg (BLATTBERG – NESLIN, 1990, BLATTBERG – BRIESCH, 2012) (5. ábra):

5. ábra: Az értékesítésösztönzés típusai (KOTLER – ARMSTRONG, 2018 alapján)



Magyarázat: A push (toló) stratégia azt jelenti, hogy a gyártó értékesítésszemélyzetével, illetve értékesítésösztönző és más eszközeivel a közvetítőket arra sarkallja, hogy forgalmazzák a terméket, és előmozdítsák annak eladását a fogyasztóknak. A push stratégia különösen akkor megfelelő, ha a termék kategóriában a márkahűség alacsony, a márkát csak az üzletben választják ki, a termék impulzusjellegű cikk, és a vevő tisztában van a termék nyújtotta előnyökkel. A pull (húzó) stratégia során a gyártó promóció és más kommunikációs eszközök útján arra ösztönzi a fogyasztókat, hogy „kérjék” a terméket a közvetítő kereskedőtől, így kényszerítve ki annak megrendelését. A pull stratégia különösen akkor megfelelő, ha a termék kategóriában a márkahűség és az érdekszint magas, ha a vevők érzékelik a márkák közötti különbséget, és amikor a márkát az üzlet felkeresése előtt kiválasztották. (KOTLER – KELLER, 2012)

- A **fogyasztói promóció** (vagy pull stratégia) – a gyártó által finanszírozott, a fogyasztókat célzó értékesítésösztönzési eszközök összessége, mint pl. a nyereményjátékok, megnövelt csomagolás, árengedmények. Előnye a kiskereskedő számára, hogy költségeit a gyártó viseli, viszont hátránya, hogy elsősorban a márkát hangsúlyozza, nem pedig a kiskereskedőt vagy az üzletet.
- A **kiskereskedelmi promóció**, vagyis a kiskereskedők értékesítésösztönzési tevékenysége leggyakrabban árengedményeket, áralapú csomagokat, kuponokat, nyereményjátékot és célzott árukihelyezést foglal magában. Ezeket az eszközöket az üzletválasztás befolyásolására és elsősorban közvetlen forgalomnövelő hatásuk miatt alkalmazzák. A kiskereskedelmi értékesítésösztönzők legfontosabb támogatóeszköze az akciós újságok, amelyek egy adott időperiódusban a kiskereskedő akcióit (főként árengedményeit) kommunikálják a fogyasztók számára.
- A **kereskedelmi promóció** (vagy push stratégia) – olyan speciális ösztönző programok, amelyeket a gyártók nyújtanak az értékesítési csatorna tagjainak, így például a kiskereskedőknek. Ezek az eszközök a gyártó vállalatok trade marketing tevékenységébe illeszkednek, azaz a kiskereskedőt ösztönző eszköztárba tartoznak. A gyártó célja ebben az esetben, hogy a kiskereskedők továbbadják a fogyasztóknak az árengedményt, az áru megfelelő elhelyezést kapjon, illetve reklámozza a terméket.

(2) A **személyes eladás** a kiskereskedők egyik legfontosabb kommunikációs eszköze. A személyes eladás egy olyan kommunikációs folyamat, amely során az eladószemélyzet személyes kapcsolatot létesít a fogyasztóval, információt nyújt számára, meggyőzi és megoldja a fogyasztó problémáját. A vevők számos terméket és szolgáltatást vásárolhatnak értékesítői segítség nélkül, de az eladók egyszerűsítik a vásárlási folyamatot olyan információk és szolgáltatások nyújtásával, amelyek időt és energiát takarítanak meg a számukra. Amennyiben az eladók jól képzettek, az üzenet megfelelően irányítható, ugyanakkor a potenciális vevőkkel folytatott közvetlen kommunikáció költsége meglehetősen magas a promóció egyéb formáival

összehasonlítva. A személyes eladás kritikus pontja tehát az eladószemélyzet kiválasztása, képzése és ösztönzése, amelyre a kiskereskedőknek nagy gondot kell fordítani.

#### 4.2.4 Kiskereskedelmi mix: szolgáltatások

A kiskereskedelmi szolgáltatások olyan a kiskereskedők által végzett tevékenységek és programok összessége, amelyek célja, hogy fokozzák a vásárlási élményt. Tágabb értelmezés szerint a kiskereskedelmi tevékenység egésze (vagyis, hogy a kiskereskedő hozzáférhetővé teszi a termékeket a fogyasztók számára) önmagában szolgáltatás (VERESS, 2009); a kiskereskedelmi mix elemeinek kialakítása hozza létre a fogyasztó által megtapasztalható szolgáltatásminőséget. Szűkebb értelemben kiskereskedelmi szolgáltatásoknak az üzletben nyújtott fogyasztói szolgáltatásokat tekinthetjük, mint a bankkártyás fizetés, az ajándécsomagolás, a parkolási lehetőség, a házhozszállítás és még sorolhatnánk.

A kiskereskedelmi vállalatok **szolgáltatásorientációja** alapvetően három dimenzió, a szolgáltatások száma, -hatóköre és a szolgáltatásnyújtás aktivitása alapján mérhető fel. A kiskereskedők egy része személyre szabott szolgáltatásokat nyújt, míg mások az önkiszolgálást részesíti előnyben és a kiskereskedelmi funkciók egy részét a vásárlókra hárítja. A szolgáltatások hatóköre megmutatja, hogy a vállalat mennyire differenciálja a szolgáltatásait, azaz az összes fogyasztónak vagy csupán egy részüknek kínálnak bizonyos szolgáltatásokat. A szolgáltatásnyújtás aktivitása pedig azt jelenti, hogy a kereskedő mennyire aktív (automatikusan felajánlja-e a szolgáltatásokat a fogyasztóknak) vagy passzív (vagyis a vásárlónak külön igényelnie kell-e a szolgáltatást) a szolgáltatások nyújtásában.

A kiskereskedelmi szolgáltatásokat osztályozhatjuk a fogyasztók érdekeltsége szemszögéből (magas vagy alacsony észlelt értékű), és a vállalati költségek szemszögéből (magas vagy alacsony költségű):

- Az **alapvető szolgáltatások** (pl. parkolási lehetőség, bankkártyás fizetés) észlelt értéke alacsony és a vállalat számára sem jelent magas költségvonzatot.
- A **lojalitást megerősítő szolgáltatásoknak**, mint a felkészült és segítőkész eladószemélyzetnek, a vevők nagy jelentőséget tulajdonítanak, és a vállalat részéről sem igényelnek jelentős beruházást.
- A **lojalitást növelő szolgáltatások** magas értéket képviselnek a fogyasztók számára, és egyben költségesek is, így például a személyre szabott szolgáltatások mind idesorolhatók. Akkor érdemes a kiskereskedőnek ilyen szolgáltatásokba befektetni, ha ezek a meglévő vásárlók hűségét, a vásárlási gyakoriságot, illetve a vásárolt értéket is képesek növelni.
- A **csalódást okozó szolgáltatások** sokba kerülnek a kiskereskedelmi vállalatnak, ugyanakkor a fogyasztók számára nem fontosak, így nem érdemes őket fenntartani.

A fenti szolgáltatásjellemzők és osztályozási szempontok figyelembevételével a kiskereskedők alapvetően három szolgáltatási stratégiát követhetnek:

(1) **Személyre szabott szolgáltatásnyújtás** – a kiskereskedő az egyes fogyasztók személyes szükségleteihez igazodik, ami jól képzett személyzetet és komplex informatikai rendszert követel meg. Az egyedi igények kiszolgálása nagyon költséges stratégia, ezért csak olyan esetekben éri meg, amikor a vásárlók lojalitása és fizetőképessége megfelelően nagy.

(2) **Szolgáltatások standardizálása** – konzisztens szolgáltatásnyújtást tesz lehetővé jól kidolgozott folyamatok, szabályok és technológiai megoldások révén. A kiskereskedelmi tevékenység során a standardizálás megjelenhet az áruválasztékban (pl. kemény diszkontláncoknál), az eladótér kialakításában (pl. drogériák esetében) vagy a fogyasztók tájékoztatásának eszközeiben (pl. tájékoztató táblák).

(3) **Tömeges személyre szabás** – az előbbi két stratégia kombinációjaként értelemezhető, ahol különböző fogyasztói csoportokat a csoportra szabott ajánlatokkal célozza meg a kiskereskedő, ezzel differenciálva a szolgáltató tevékenységét. A fogyasztók szabadon választhatnak a többféle szolgáltatáselem közül.

A szolgáltatások költségei csökkenthetők egyrészt a standardizálással, másrészt a fogyasztók bevonásával a szolgáltatási folyamatba. Ennek egyik formája az önkiszolgáló üzletek, ahol a vásárlók maguk keresik meg, választják ki a termékeket és maguk mozgatják az árut a boltban belül, másik a fogyasztók egymás közötti interakciójának kihasználása (pl. szájkreklám).

#### 4.2.5 Kiskereskedelmi mix: üzletkialakítás

Az üzlet kialakításának elsődleges szempontjai, amelyek elérését a kiskereskedő célként tűzheti ki maga elé a tervezés során: a kiskereskedő stratégiájának végrehajtása, a fogyasztói lojalitás fokozása pozitív vásárlási élmény biztosításával, a vásárlással végződő üzletlátogatások arányának növelése, a költségek kontrollálása és a jogi követelményeknek való megfelelés. Az üzletek kialakítása (1) az eladótér típusának meghatározását, (2) a termékkategóriák üzletben való elhelyezését, (3) a különböző árubemutatói eszközök és technikák meghatározását, (4) az eladótér hatékony kihasználásának megtervezését, valamint (5) az üzlet atmoszférájának kialakítását foglalja magában.

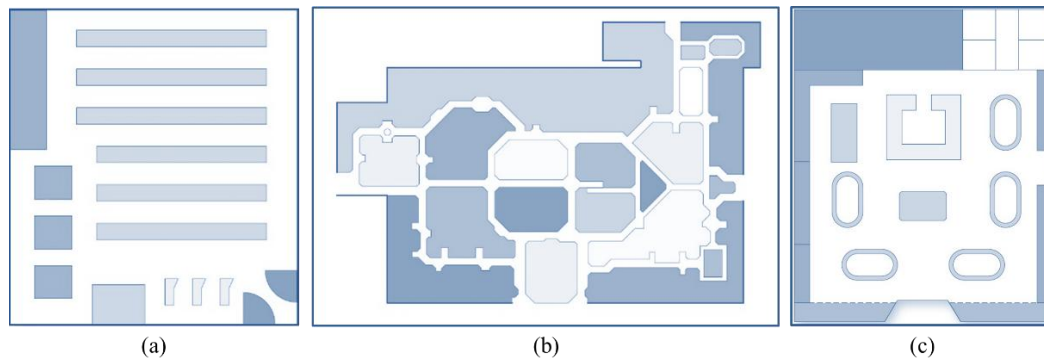
(1) Az eladótér kialakítása hatással van arra, hogy a fogyasztók milyen utat járnak be az üzletben és így milyen termékekkel „találkoznak”, valamint meghatározza az üzlet karakterét is. A kiskereskedők az üzletek elrendezésének három általános típusát használják (6. ábra):

- A **rácsszerkezetű** eladótér hosszú, párhuzamos folyosókon egymás után ismétlődő polcrendszerekből áll, a pénztárak pedig az üzletek bejáratánál vagy kijáratánál találhatóak. Ilyen elrendezéssel leggyakrabban az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelmet bonyolító hiper-, szuper- és diszkontmarketekben találkozhatunk, mivel ez a kialakítás lehetővé teszi a vásárlók számára, hogy könnyen megtalálják a keresett terméket, és minimalizálják ezen termékkategóriák vásárlására fordított időt, amelyet a legtöbben nem élveznek. Ez a kialakítás lehetővé teszi az eladótér hatékony kihasználását, megkönnyíti az áruk kihelyezését és „rákényszeríti” a vásárlókat, hogy a teljes üzlet kínálata előtt végig kelljen haladniuk. Ugyanakkor az egyes cikkelemek bemutatása korlátozott, így a gyártók gyakran élnek a másodlagos kihelyezéssel, hogy kiemeljék termékeiket a versenytársak közül.
- A **versenypálya** elrendezésű eladótér hurkokból áll, amelyeket folyosók kötnek össze. A folyosó a bejáratnál kezdődik és körbefut az üzleten, majd visszavezeti a vásárlót az üzlet bejáratához, így a lehető legtöbb áruval szembesíti, és ezáltal ösztönzi a nem tervezett vásárlást.
- A **szabad** vagy butik elrendezés (pl. ruházati- és divatcikk-kiskereskedelemben és a szaküzletekben) aszimmetrikus mintába rendezi a folyosókat és berendezéseket. A butik jelleg kellemes környezetet biztosít, amely motiválja és megkönnyíti a válogatást és a vásárlást. Ennek a kellemes vásárlási környezetnek a megteremtése azonban költséges, mivel nincs előre meghatározott útvonal, a vevők nem jutnak el az üzlet minden területére és felértékelődik a személyes értékesítés szerepe, hogy ösztönözzék a vevőket a boltban kínált áruk felfedezésére, ezenkívül ez az elrendezés csökkenti a megjeleníthető áruk mennyiségét.

(2) Az egyes árucsoportok, termékkategóriák elhelyezését számos orientáló szempont segíti. Egyrészt figyelembe kell venni, hogy az eladótér egyes részei nem egyformán értékesek (látogatottak); a legértékesebb helyek az üzletek bejáratánál, a fő folyosóknál és a liftek mellett vannak. Fontos szempont, hogy az adott termék milyen szerepet tölt be a vásárlási folyamatban;

a keresleti vagy desztinációs termékek kiváltják a vásárlási döntési folyamatot (ezeknél a vásárlás tervezett), így ezeket a bejárattól távolabb eső pontokra helyezik, míg az impulzustermékeket jellemzően a bejárathoz vagy a kasszákhöz. Befolyásoló tényezők az árucikkek fizikai jellemzői; például a nagyobb méretű termékek általában az üzletek végében kapnak helyet, hogy ne okozzanak fennakadást a haladási útvonalakban. Figyelemmel kell lenni továbbá az árucsoportok és termékkategóriák közötti kiegészítő hatásokra is; a vásárlások során gyakran párosított termékkategóriákat egymás mellé célszerű helyezni.

**6. ábra: Az eladótér kialakításának típusai (LEVY – WEITZ – GREWAL, 2014)**



Magyarázat: (a) rácsszerkezetű, (b) versenypálya, (c) szabad (vagy butik) elrendezésű eladótér

(3) Az áruválaszték bemutatásának megtervezése során figyelembe kell venni az üzlet (tervezett) imázsát, a termékek jellegét, tulajdonságait és kiszérelését, illetve a nyereséghez való hozzájárulását. Az áruválaszték bemutatásának megtervezése során fontos szerep jut a *polchely-menedzsmentnek*, amely arra vonatkozóan ad iránymutatást, hogy az üzleten belül hova helyezték el az egyes árucikkeket, illetve az adott árucsoport, termékkategória és cikkelem mekkora helyet foglaljon el a polcon. A tervezés egyik eszköze a *planogram*, amely az árucikkek jellegzetességeit figyelembe vevő gondos tervezés alapján megmutatja az egyes árucikkek helyét a polcokon.

(4) Az eladótér kialakításának fontos szempontja az eladótér hatékony kihasználása, amely megjelenhet az üzlet egésze, egy árucsoport, termékkategória, illetve akár egy cikkelem szintjén is. Az eladótér kihasználást befolyásolja az árucikk jellege (pl. a speciális tárolást igénylő hűtött vagy fagyasztott élelmiszerek), a hozzájuk kapcsolódó vásárlási szokások, az árucikk nyereségtartalma (több helyet biztosít a nyereségesebb termékeknek), forgási sebessége (minél magasabb, annál kisebb alapkészletre van szükség), az árukihelyezés módja, az árucikkek vonzereje.

(5) A shopper marketing részét képezik az in-store eszközök, amelyek az üzlethelyiségen belül a kellemes hangulat megteremtésére és egyfajta imázs felépítésére szolgálnak. Ennek egyik legfőbb eszköze az üzlet atmoszférájának kialakítása. Az üzlet atmoszférája az értékesítési környezetben alkalmazott vizuális kommunikációt, világítást, színeket, zenét, illetve illatokat foglalja magában abból a célból, hogy a fogyasztók érzékszervi és érzelmi reakcióit stimulálja, valamint hatást gyakoroljon a vásárlási magatartásukra (AGÁRDI, 2017).

#### 4.2.6 Kiskereskedelmi mix: telephely

A telephely olyan földrajzilag körülhatárolt terület, amelyen a kereskedelmi vállalat kereskedelmi szolgáltatást nyújt a fogyasztók számára. Az üzletek elhelyezkedésének közvetlen hatása van a kereskedő piaci részesedésére és nyereségességére, ugyanakkor többnyire hosszú távú és fix beruházást jelent, ezért a telephely kiválasztása során a kiskereskedelmi vállalatnak számos tényezőt figyelembe kell vennie. A telephelyválasztás

folyamata magában foglalja (1) a telephely típusának kiválasztását, (2) a potenciális telephely(ek) piaci jellemzőinek feltárását és elemzését, (3) a vonzáskörzet felosztását és (4) a telephely várható keresletének becslését.

(1) A kiskereskedelmi vállalatok általában négy telephelytípus közül választhatnak:

- A **városközpont** – jelentette hagyományosan a kiskereskedelmi vállalatok elsődleges telephelyét, az utóbbi időben a további telephelytípusok megjelenésével azonban jelentősen veszítettek vonzerejükből. A városközpontok előnye, hogy itt futnak össze a főbb közlekedési útvonalak, a kulturális és gazdasági élet központjai, ezért itt a fogyasztók nagy része megfordul. Hátránya azonban, hogy a fogyasztók által elvárt alapvető szolgáltatások, mint például a parkolási lehetőségek meglehetősen korlátozottak, illetve az ingatlanoknak jellemzően magas a bérleti díja.
- A **bevásárlóközpont** – olyan építészeti egységes, kereskedelmi célra tervezett, épített, valamint közösen üzemeltetett és működtetett komplexum, amely egy adott vonzáskörzet ellátására szolgáló, különböző típusú és méretű üzletek és szolgáltatólétesítmények szerves egysége (SIKOS T. – HOFFMAN, 2004). A bevásárlóközpontoknak számos típusa van, de közös jellemzőjük, hogy néhány mágnes kiskereskedelmi egységgel (nagyobb ruházati-, elektronikai- vagy sportáruházak, hipermarketek, mozik, vendéglátóipari-zóna) rendelkeznek, amiket számos kisebb üzlet vesz körül. A bevásárlóközpontok előnye, hogy önmagában széles választékot kínál a fogyasztók számára, így az egyes kiskereskedők is nagyobb forgalmat képesek elérni, jellemző a kiskereskedők közötti együttműködés, ami a működési- és marketingköltségek megosztását teszi lehetővé. Ugyanakkor a bevásárlóközpontok jelentősen korlátozhatják a kiskereskedő önállóságát (például a nyitvatartási időt) és jelentős bérleti költségekkel kell számolnia.
- Az **önálló telephely** – lehetővé teszi a versenytársaktól és más kiskereskedőktől való elszeparálódást, így nagy előnye, hogy nincs közvetlen verseny. Az önálló telephelyek többnyire nagyobb közlekedési útvonalak mellett találhatóak, így a bérleti díjak is alacsonyabbak, mint az előbbi típusoknál. A telephelytípus további előnye, hogy a kiskereskedő teljes szabadságot élvez az üzlet operatív működtetésében, például a nyitvatartási idő meghatározásában és az üzlet kialakításában. A nagyobb terület pedig lehetővé teszi a parkolási lehetőség megoldását is. Az önálló telephely hátrányai közé tartozik azonban, hogy a működési- és marketing költségeket teljes egészében a vállalatnak kell viselnie, valamint az önálló telephely költséges beruházást (építési- és infrastrukturális költségeket) igényel. A kiegészítő választékkal rendelkező üzletek hiánya és a kisebb vonzáskörzet miatt elsősorban diszkont-, hipermarket- vagy Cash & Carry-láncok számára alkalmas, a kisebb méretű üzlettípusok számára azonban nem kifizetődő önálló telephely kialakítása.
- A **speciális telephely** – esetében jellemzően a fogyasztók kényelmi szempontjai dominálnak. Ilyen speciális telephelyek lehetnek a repülőterek, az egészségügyi intézmények vagy az egyetemi campusok, ahol a kiskereskedők a fogyasztók egy-egy szegmensét érhetik el hatékonyan.

(2) A potenciális telephely(ek) kiválasztásában fontos szerepet játszik a gazdasági környezet (demográfiai összetételét (a potenciális vásárlók életkora, neme, végzettsége, jövedelme és életstílus-jellemzői), a versenykörnyezet (a piac telítettsége), a kiskereskedelmi vállalat startégiája és a telephely költségei (bérleti díj, telekár, működtetési költségek, szállítási költségek, bérköltségek).

(3) A telephely **vonzáskörzete** olyan folytonos földrajzi terület, amely magában foglalja a kiskereskedelmi egység vásárlóinak többségét, illetve innen származik árbevételének a jelentős

része. Az üzlet elsődleges vonzáskörzete az, ahonnan a forgalom 50-60%-a származik, ezen túl a másodlagos vonzáskörzet már csak a forgalom közel 20%-át adja, míg a legtávolabbi, harmadlagos vonzáskörzet azokat a fogyasztókat öleli fel, akik csak alkalmoszerűen térnek be az üzletbe. Természetesen a különböző üzlettípusoknak eltérő a vonzáskörzetük, amit a telephelytervezésnél a kiskereskedőnek figyelembe kell vennie.

(4) A kiskereskedők többféle módszert is használhatnak a **telephely várható keresletének becslésére**. A hasonlóságon alapuló elemzés a benchmarkként használt üzletekhez hasonló jellemzőkkel bíró telephelyeket választ ki. A regresszióelemzés a meglévő üzletek adatai alapján becsüli meg az új telephelyek várható forgalmát. Míg a Huff-féle modell a potenciális telephelyek mérete és a fogyasztóktól való távolsága alapján határozza meg az optimális telephelyet.

#### Felhasznált források:

- Agárdi I. (2017). Kereskedelmi marketing és menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, March, pp. 99-120.
- Bauer A., Berács J. (2017). Marketing. Akadémiai Kiadó.
- Bauer A., Berács J., Kenesei Z. (2016). Marketing alapismeretek. Akadémiai Kiadó.
- Blattberg, R. C. – Neslin, S. E. (1990) Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Blattberg, R. – Briesch, R. (2012) Sales Promotions. The Oxford Handbook of Pricing Management. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199543175.013.0024
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-driven Organizations. *Journal of Marketing*, October, pp. 37-52.
- Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach, John Wiley & Sons Ltd
- Heidrich B. (2017). Szolgáltatás menedzsment. Akadémiai Kiadó.
- Hlédik, E. (2019). Marketing [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó.  
[https://mersz.hu/hivatkozas/m482mj\\_0\\_p1#m482mj\\_0\\_p1](https://mersz.hu/hivatkozas/m482mj_0_p1#m482mj_0_p1)
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. P. (2004). Marketing Strategy and Competitive Positioning. Prentice Hall International, Harlow, Essex
- Józsa, L. (2016). Marketingstratégia [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó.  
[https://mersz.hu/hivatkozas/dj157m\\_5\\_p1#dj157m\\_5\\_p1](https://mersz.hu/hivatkozas/dj157m_5_p1#dj157m_5_p1)
- Keller, K. L. – Kotler, P. (2016). Marketingmenedzsment [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó.  
[https://mersz.hu/hivatkozas/dj183m\\_12\\_p1#dj183m\\_12\\_p1](https://mersz.hu/hivatkozas/dj183m_12_p1#dj183m_12_p1)
- Keller, K. L., Kotler, P. (2016). Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó.
- Kotler, P. – Armstrong, G. (2017) Principles of Marketing, Pearson
- Kenesei Zs., Gyulavári T. (2012). A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre, *Vezetéstudomány*, 42 (2. kül.), 72–79.
- Keszey, T. – Gyulavári, T. (2017). Marketingtervezés [Digitális kiadás.] Budapest [https://mersz.hu/hivatkozas/dj206mt\\_1\\_p1#dj206mt\\_1\\_p1](https://mersz.hu/hivatkozas/dj206mt_1_p1#dj206mt_1_p1)
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54., April, pp. 1-18.
- Kontor, E. (2014). A piacorientáció érvényesülése és hatása a teljesítményre a kis- és középvállalatok körében. PhD-értekezés, Debreceni Egyetem
- Levy, M. – Weitz, B. – Grewal, D. (2014) Retailing Management. 9th ed., McGraw-Hill Education, New York.

- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 54 (4) 20-35.
- Neil A. Morgan - Kimberly A. Whitler - Hui Feng - Simos Chari (2019). Research in marketing strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science* (2019) 47:4–29
- Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Peter J. Danaher. (2002). How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices First Published July 1, 2002 Research Article, Volume: 66 issue: 3, pp. 33-46
- Penrose, E. (1959). Profit Sharing Between Producing Countries and Oil Companies in the Middle East, *The Economic Journal* Vol. 69, No. 274 (Jun., 1959), pp. 238-254
- Piskóti I., Nagy Sz., Dankó L., Molnár L., Marien A. (2012). “A társadalmi marketing paradigmái - elméleti-módszertani alapozó kutatás” az Országos Tudományos Kutatási Alap által támogatott kétéves kutatási program beszámolója, Miskolc
- Porter, M (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Reketye G., Tóth T., Malota E. (2016). *Nemzetközi marketing*. Akadémiai Kiadó.
- Roderick J. Brodie and Nicole E. Coviello. (2008). Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade, *Journal of Business & Industrial Marketing* Volume 23 · Number 2 pp. 84 –94
- Rosenbloom, B. (2013). *Marketing Channels: A Management View*, Eighth Edition, Nelson Education, Canada.
- Sajtos L. (2004). A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében, PhD-disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem
- Vágási, M. (2007). *Marketing - stratégia és menedzsment*, Alinea Könyvkiadó
- Veres Z. (2009). *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Winer, R. – Dhar, R. (2014). *Marketing Management*, Pearson Education Limited