

Eötvös Loránd Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar

**Jegyzetkivonat¹ a Marketing mesterképzési szak Szakmai ismeretek
szigorlathoz**

Szigorlati tárgyak:

Marketingkutatói módszerek

Meggyőzőestekniká

Stratégiai marketing

Készült: Budapest, 2026. augusztus 24.

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

I. Marketingkutatási 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.

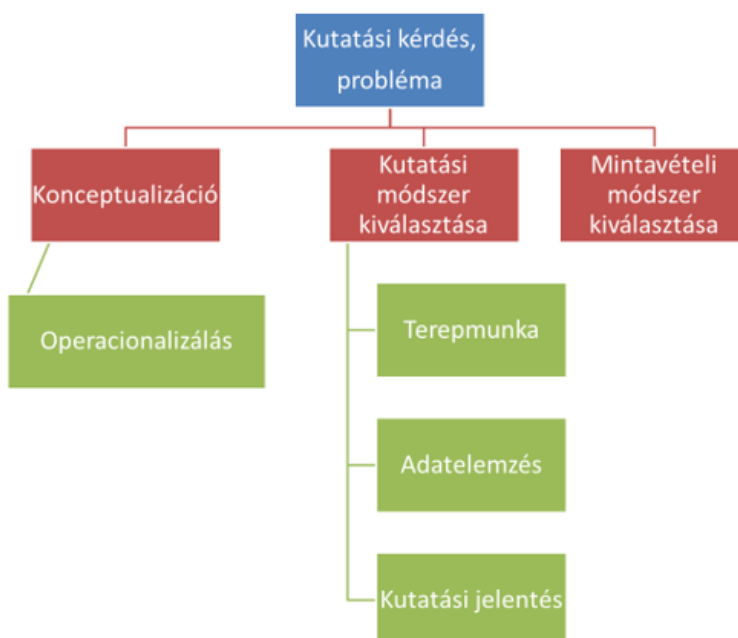
A marketingkutatás folyamata több lépésből áll. A folyamat azzal kezdődik, hogy a vállalat (marketing részleg) felismeri, hogy egy adott üzleti probléma megválaszolásához kutatásra van

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, naprakészségét, 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 elkezdni, 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 törekszünk, kisszámú, nem reprezentatív minta alapján. Az adatgyűjtés nem strukturált, az adatelemzés jellemzően tartomelemzéssel 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 megfigyelési 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
Célkitűzés	Mögöttes okok, motivációk	Adatok számszerűsítése, általánosítások a minta alapján a vizsgált populációra
Minta	Kisszámú, nem reprezentatív	Nagyszámú, reprezentatív, vagy nem reprezentatív minta
Adatgyűjtés	Nem strukturált	Strukturált
Adatelemzés	Nem statisztikai, tartalomelemzés	Statisztikai módszerek használata
Eredmény	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, válaszaira 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 fókuszcsoportos 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

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

Forrás: saját szerkesztés

1.3. Mintavételi módszerek

A mintavétel folyamatát az 5. ábra mutatja.

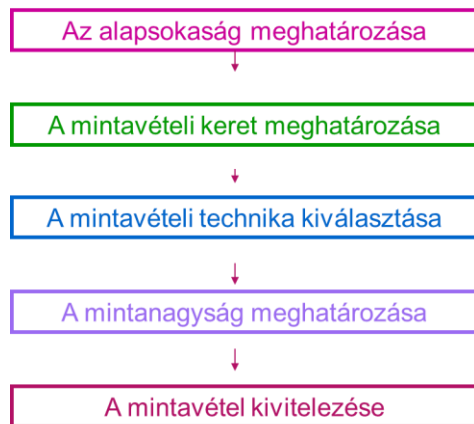
A mintavétel során az első lépés annak megfontolása, hogy szükség van-e mintavételre, vagy mindenkit meg tudunk kérdezni az alapsokaságból. Az alapsokaság a kutatási probléma szempontjából releváns sokaságot takarja. Ha van rá mód, mindenkit bevonhatunk a vizsgálatba. Ez a census, a sokaság elemeinek 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 véletlenszám-generátor telefonos kutatásoknál (Malhotra-Simon, 2008).

5. ábra A mintavétel folyamata

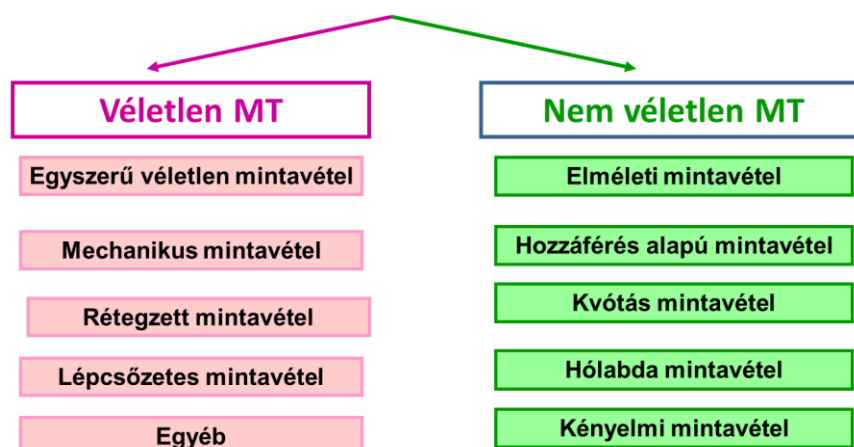


Forrás: Malhotra-Simon (2008)

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

6. ábra Mintavételi technikák

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 összeállítása során, hogy mely vizsgálati elemek kerüljenek a mintába.

A nem véletlen mintavétel alapján létrejött minták adhatnak jó becslést a sokasági jellemzőkkel kapcsolatosan, 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, elbírálós 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 megkérdezés az utcai, vagy bevásárlóhelyi megkérdezések, hallgatói megkérdezések.
2. **Elbírálós (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 kontrollkategóriáit, azaz a kvótákat. A második szakaszban a mintaelemeket önkényesen vagy elbírálós 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 megkérdezettekhez 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 kéri 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 réteget, 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 szerepeltetnek 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

Tel tip 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 óvatossá 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 magasan 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 mögöl a megrendelő élőben nyomon követheti a fókuszcsoport menetét. A beszélgetést általában videóra rögzítik, amelyről később szó szerinti átirat készül.

9. ábra A mélyinterjú és a fókuszcsoport jellemzői

	Mélyinterjú	Fókuszcsoport
Csoport nagyság	Egy-egy (one-on-one)	6-12 (jellemzően 8-10 fő)

Csoport összetétele	-	homogén; előlegesen szűrt
Fizikai körülmények	Nyugodt, informális	Nyugodt, informális
Időtartam	1-3 óra (jellemzően 1 óra)	1-4 óra (jellemzően 1,5-2 óra)
Felvétel	Audio (diktafon)	Video (csak ritkán audio)
Interjú készítő	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 alapelvet 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 kérdezés során nyitott kérdéseket, projektív technikákat használunk, érdemes 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 próbakérdezés) 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 határozzunk 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 körűen 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 fókuszcsoporth 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 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 marketingkutatásban 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 megsemmélyesítés.

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?”

Fókuszcsoponton 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 feltárására 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, sztenderdizált képsorokkal dolgoznak (festmény, építészeti stílus). Ezeket nem ajánljuk a hallgatóknak 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 alanyt egy befejezetlen helyzet mutat a kérdező vagy moderátor és neki azt ki kell kiegészíteni.

1. **Mondatkiegészítés** – az alanyt 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 kiemeli 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 konkurenszekkel.

4. **Gondolatbuborék** (rejtett válasz) – A kérdező mutat egy képet egy adott szituációval, ahol az egyik szereplőnek egy gondolatbuborék van a feje felett, és az alanyt 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 alanynak minden kártya esetében történetet kell konstruálnia arról, hogy mi történik a képen, mik voltak az ábrázolt helyzet előzményei, hogyan alakultak a jövőben. Az üres kártyánál a képet is az alanynak 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 márka eljátszása, vagy a márka 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 módszerrel keressük 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, megkezdí 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 / fókuszcsoporthoz számát. ez a módszertan alapvetése miatt nem lehetséges. Ugyanakkor a módszer alapgondolata - mely szerint az empirikus adatokból kiindulva érdemes az abban rejlő szabályszerűségeket, mintázatokat 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, piacutatósi 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) vizsgáltak a kutatók (Szokolszky, 2006).

Az etnográfiai kutatás során a kutató több módszert is alkalmazhat a terepmunka során, például a naplóvezetést, 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 otthonától 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 oldalokról 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 ²

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 megválaszolandó 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 másikra 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 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

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

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 kérdezt 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 kérdés 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 tükröznék mennyiséget

Statisztikai elemzések: csak százalék és módusz, χ^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).
- Marketingkutatóban: 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
Nominális/ névleges	azonosítás	férfi/nő fogyasztó/nem fogyasztó Foglalkozás	Százalék, Modusz
Ordinális/ sorrendi	sorrend	márkapreferencia társadalmi státusz kategóriák	Percentilis, Medián
Interval	intervallumok összehasonlíthatósága	attitűd, vélemény	Átlag, terjedelem, szórás
Arány	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.

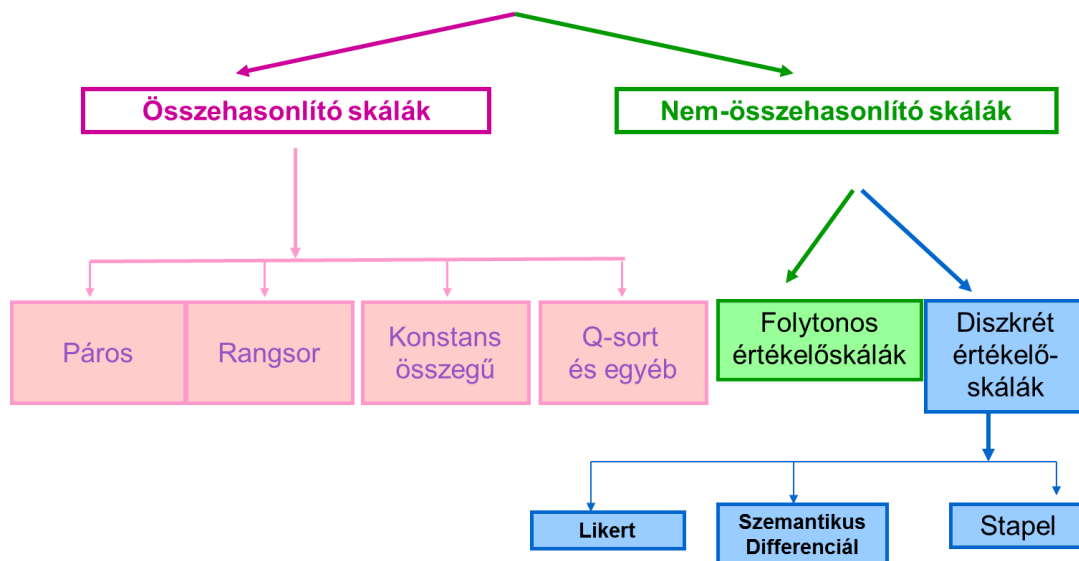
Saját készítésű kérdéscsoportok esetén a skálás kérdések használatakor érdemes megfontolni, hogy milyen típusú skálát képezzünk – a legismertebb Likert skála mellett számos más (összehasonlító vagy nem összehasonlító) skála típus létezik: például a Stappel skála, JAR (just about right) skála. Ezeket 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

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. pénzösszeg) 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 megfelelőséget 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, χ^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 célpiacon médiafogyasztási szokásainak megértése.
- Árvizsgálatok - Pl. árérzékeny fogyasztók jellemzőinek megállapítása.

Fontosabb mutatók:

- **Korrelációs mátrix:** Olyan mátrix, amelynek alsó háromszög-része 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.
- **Varianciahányad:** A teljes variancia egy adott faktornak tulajdonított része %-ban kifejezve.
- **Sajátérték:** az egyes faktorok által magyarázott teljes varianciát fejezi ki.
- **Kaiser kritérium:** A faktorok számának meghatározása 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 megkérdezettekkel 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 célpiacon 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 szegmensképző változók 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 /különbségi 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 márká- 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 (régí – 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 diszkrété 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 lévőttől.
- 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 márka 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 esetében, 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 veszített 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 termékkombinációt értékelni, az értékelendő stimulusok száma csökkenthető. A páros eljárás esetében ciklikus elrendezéssel, a teljes profil esetében 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 preferenciarangsorot adnak meg, a metrikus adatoknál értékeket adnak meg, az egyes stimulusokra leadott értéktételek 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): *Fókuszcsoporthoz*, Osiris, Budapest, 2006

II. Meggyőzőestechnika c. tárgy témakörei³

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 autóvezetés, 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 egyénen 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, inkohherenciáit 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

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

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

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 feldolgozóztak, mint a perifériásan. 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 **szisztematikusokról** (lásd **korlátozott racionalitás, 1. és 2. rendszer**). Az emberek attitűdjeit a kognitív úton belül alapvetően két módon lehetséges meggyőzni: vagy **észelvek 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 előfordulhat 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 gondolkozási 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 (bumerángthatás).

Ezeket a heurisztikákat tanulással vagy a társadalomban jelen lévő szimbólumokkal sajátítjuk el. Például vásárlásra vehetünk rá embereket pusztán azért, hogy az adott termék árát megemeljük (ezzel egyszerre 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 gyanúsak 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 szisztematikusan 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, nehézzé 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. Ezeken felül is persze számtalan korlátot jelent, hogy sokmillió éves beépített rendszereink együtt dolgoznak az evolúciósan fiatal 'tudatos' mozzanatok megtagasztaló 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 Reagannek ötös átlaga volt a Heuréka egyetemen. Vagy: Ronald Reagannek 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, amilyen módon viszonyulnak Ronald Reaganhez.

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 őszintebben 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), másodszor 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 érzelmeket fejlesztenek 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 előnytelen 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 találunk 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 megbántanak. 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 önmeggyőzés azonban többféle módon történhet, a helyzetből adódó konfliktustól függően.

Erre híres példa az „unalmas kísérlet.” Képzeli 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 kis füllentésért 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 tetteink, akkor valójában nem az alapján magyarázzuk, hogy mit gondoltunk vagy éreztünk, hanem hasonlóan más embertársaink tetteinek magyarázatához, fordítva okoskodunk, és a saját viselkedésünkkel 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 engedelmeskedésre! (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 alapállásra 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 energitalok egészségre gyakorolt hatásáról, de marketingesként egy ilyen energital 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 végrehajtunk, 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.

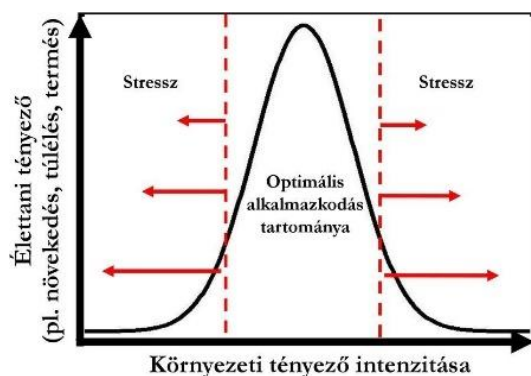
Végül pedig az **a disszonánsként észlelt cselekedetnek kell tulajdonítani az *arousalt***. Azaz tudnom kell, hogy azért érzem magam ilyen kellemetlenül vagy izgatottan, mert ráébredtem, hogy egy cselekedetem és egy attitűdöm nem illik össze. Becsaphatóak vagyunk – például azt mondják nekünk, hogy az 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 elegendes 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 belülre 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 valótlán dolgokat 300 forintért (ami nem igaz, de ezt gondolja), és ezt a hitet igyekszik összeegyeztetni azzal, amit mondott. Ritkán vállaljuk fel, hogy ellentmondásosak 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 emlékezetünk 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.

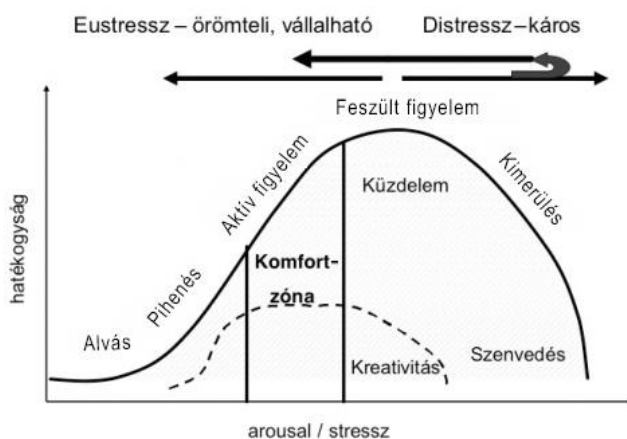
Stresszkezelés



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.

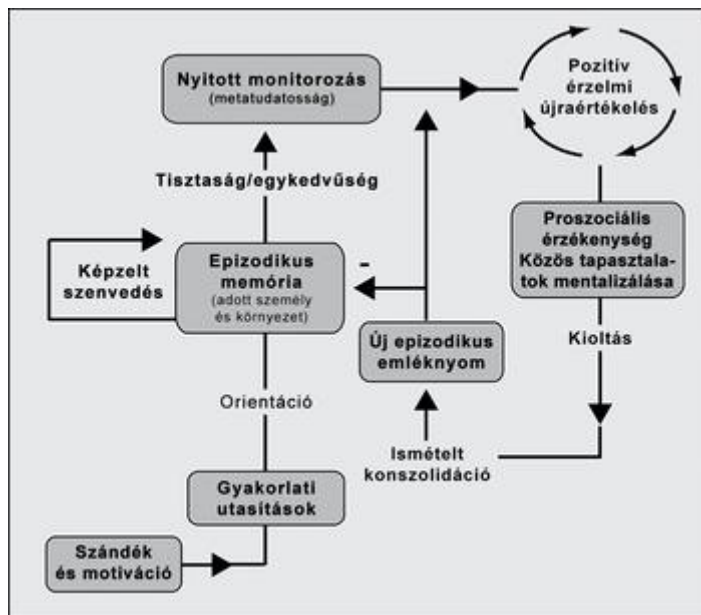
A hatékonyság és a stressz-szint kapcsolódik, így az önszabályozásban az első lépések:



- **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 készségsomagnak (*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*st 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

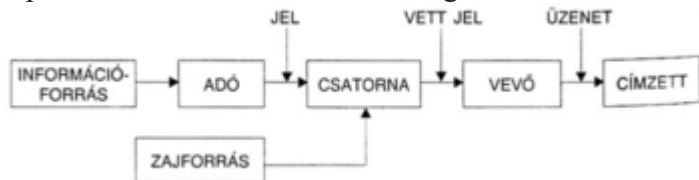
2.1 A kommunikáció értelmezései és a befolyásolás formái

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 késztetése* 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 ragacs (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 ragacs (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 kl majelenések az IPCC sokezer kutatójától országok kormányaira éppúgy hathatnak, mint a feln vekv  tizen vesekre. 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

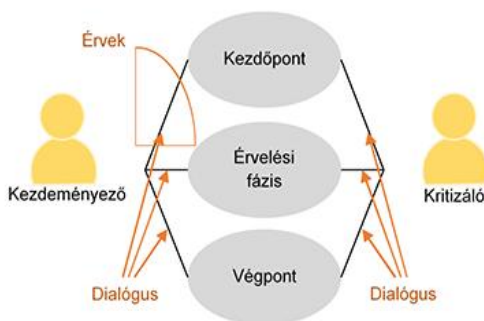
Shannon és Weaver klasszikus kommunikációs modellje a technikai és nem a társadalmi vonatkozásokat veszi elsődlegesen figyelembe (Shannon–Weaver, 1949). A modellt használni tudjuk az emberi kommunikáció szintjén: „A kommunikáció szót itt igen széles értelemben fogjuk használni, hogy felölelje mindazokat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



alapproblémája: 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 előbbieket előnye, hogy a rögzítettség alaposabb elemzést tesz lehetővé.



Az érvelés mint folyamat

Érvelési, álláspont-érvényesítési és meggyőzési képességünk nemcsak logikai képzettségünkötől függhet, hanem kommunikációs készségeinktől és számos egyéb tényezőtől (akár fizikai erőnlétünkötől, szövegprodukciónak gyakorlatunkötől vagy stressz-szintünkötől).

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 étlánc 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 kommunikáció₁ = a cselekvő szándékainak megfelelő változásokat idéz elő a társas világban mások mentális állapotának megváltoztatásán keresztül.

Sikeres kommunikáció₂ = 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 idézzon 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 elköteleződések 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** amellet, hogy kicserélik egymással az érveiket, egyidejűleg egy meggyőzési szituációban is vannak, ahol igyekeznek a közönséget a saját oldalukra állítani ([Krabbe, 2000: 208.](#)).

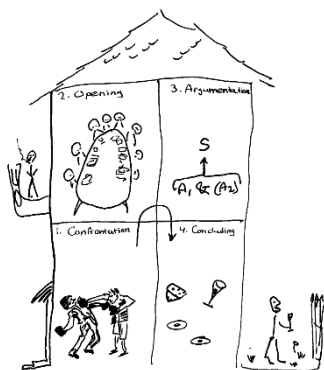
Véleménykülönbség akkor keletkezik, ha egy beszélő adott kijelentése nem talál általános elfogadásra. A különbség **feloldása** során a felek közösen belátják, hogy az adott kérdésben milyen álláspontot fogadjanak el *közösen*. Az érvelésalapú **véleménykülönbség feloldás** VKF egy folyamatként modellezi 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. – Válasz2: Ezzel nem értek egyet. (.) – Válasz3: Szerintem meg a Ferrari egy fostalicska.	A állítás megkérdőjelezése.- egyszerű véleménykülönbség A állítás tagadása – kevert egyszerű véleménykülönbség

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 diskurzusból végrehajtott lépéseknél folyamatos erőfeszítést jelenthet az egyensúly megtartása a *dialektikai ésszerűség* 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 kapcsolatról
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: **egyeses (vagy direkt) válaszra, indirekt válaszra és mellébeszélésre**. Felmerülhet még válaszreakcióként a **kérdés kritikája, elhárítása** is. Míg az **egyeses 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 egyeses válasz (vagy annak világossá tétele, hogy a kérdező nem tudja a választ az adott kérdésre) jogos elvárás egy vita során. Az egyeses válasz hiánya eredhet egyszerű figyelmetlenségből, de történhet okkal is. Ha a válaszadó szeretné kikerülni a kérdést, elleplezne valamely hiányosságot, problémát, akkor a mellébeszélés eszközehez 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 felkészületlenségből és alákérdezésből 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 kérdezett 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 gyereknevelés 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 kérdésére 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 kérdező 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 kérdezőt mellébeszéléssel próbálkozott. 2. Erre már korábban is volt példa.

A túl sokat állító kérdés Ha a kérdező egyenes választ ad a kérdésre, akkor olyan állítások mellett kötelezi el magát, amelyek őt lejáratják, 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 kérdező esetében korábban semmi sem utalt a rá nézve negatív előfeltevés igazságára. Hogyan járunk 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 explicit 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 kérdező 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 „elér”, amiből összeállhat számára a konklúzió.

Többféle szerepe is lehet a ki nem mondott konklúciónak.

- **Hasznos:** tömörebb a szöveg.
- **Felhasználható:** általában implicit konklúciónál 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, ígérek, 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 attitűdjét 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, családunkra, 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 ilyennek és ilyennek 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.)

(1) Ha esik az eső, nedves a járda. <u>Esik az eső.</u> Nedves a járda.	(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.
(3) A járda többnyire az esőtől lesz nedves. <u>Nedves a járda.</u>	(4) Csilla benne volt a csillár ellopásában.

Esett.	Nem egyszerű dolog egy kézzel megtartani a 20 kilós csillárt, és a másik kézzel lekasztani a kampóról. <u>Csilla alig 50 kiló.</u> Valaki más is benne volt.
--------	--

E következtések mind „jó” abban az értelemben, hogy a premissák alapján tökéletesen észszerű a konklúziót elfogadni. Ugyanakkor (1) és (2) mégiscsak különbözik a második kettőtől, ezeknél ugyanis elképzelhetetlen, hogy a premissák 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 premissák 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 premissák 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 *deduktív*ak, a (3)-ra és (4)-re emlékeztető következtetések *induktív*ak. 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 premissák igazsága esetén a konklúzió nem lehet hamis,
- a premissák 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 premissák igazak, de a konklúzió nem az. (még az általunk elképzelt legbizarrabb világban is, amelyben igazak a premissák, 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 lábánál.
- 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 kifejezése	nyelvi	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	$\supset$	ha akkor	Ha süt a nap, akkor nem esik az eső.
bikondicionális	$\equiv$	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 legkevesbé 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	$\sim p$	p	q	p & q	p $\vee$ q	p $\supset$ q	p $\equiv$ 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 nevezzük.) 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 diszjunkcióétól 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 bizarnak.

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 érvnek, 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:

$p \supset q$

$\neg p$

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, következtetésképp 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 konklúciónak 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 és q közül legalább egynek igaznak kell lennie. Tételezzük fel, hogy p igaz.
2. $\sim p$ 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 pedig egyetlen esetben hamis, jelesen: amikor az előtag igaz, az utótag hamis.
2. $q \supset r$ 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 -ról 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 találékonyságra (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 $(p \vee q) \wedge \sim(p \wedge q)$ kijelentés. Mármint tekintsük a „vagy p vagy q” kijelentést premisszának és a $(p \vee q) \wedge \sim(p \wedge q)$ -t konklúzióknak. A táblázatból leolvasható, az összes olyan esetben, amelyben a „vagy p vagy q” igaz, a $(p \vee q) \wedge \sim(p \wedge q)$ 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 $(p \vee q) \wedge \sim(p \wedge q)$ 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 beleírtunk: 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.

Én is meglehetősen elégedett leszek 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, 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 megvizsgálnunk, hogy az adott érv mentes-e az adott típusra jellemző fogyatékoktól.

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 menedzsmen 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 javaslatlétéről 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).

Szerkezete 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 |
| y dolog is B. | különbség a két dolog között? |

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 = tulipán, y = 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 érvel.

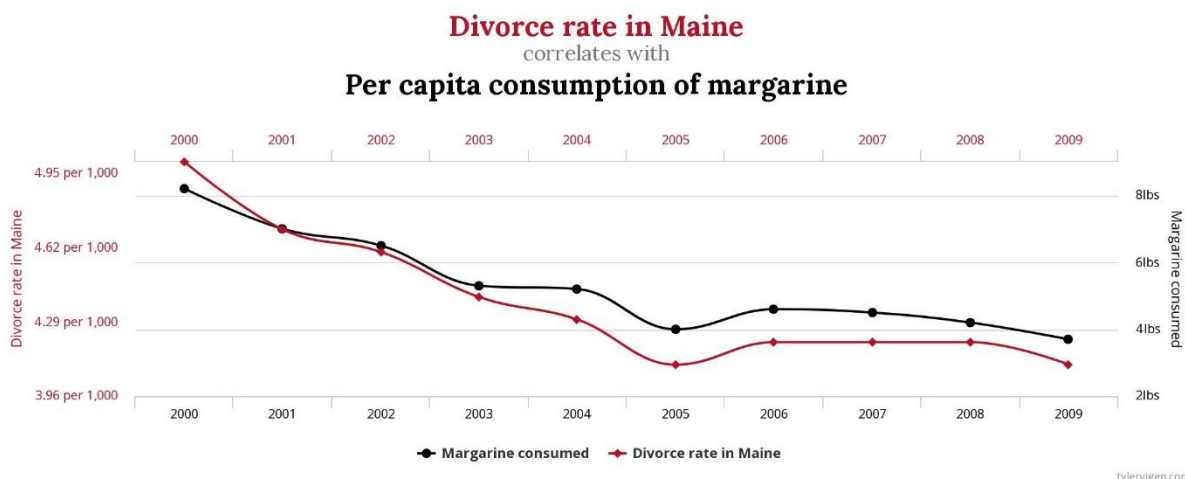
A második kérdés kapcsán annál inkább. A gond az, hogy a hidratálás a 3. premisszában és a konklúzióban nem ugyanabban az értelemben szerepel, vagy, élesebben fogalmazva, a tulipánt öntözzük, a bőrt hidratáljuk. A tulipánnak azért van szüksége vízre, hogy feloldja, és így szállíthatóvá tegye a tápanyagot. 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 margarinfogasztás befolyásolja Main államban a válaszok 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, margarinfogyasztás 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 margarinfogyasztás 75%-os csökkenése felel meg!

Másodjára vegyük azt a jelenséget, melyet több amerikai kisvárosban is megfigyelték: a fagylaltfogyasztás korrelál a betörések számával. Nem tűnik különösképpen plauzibilisnek, hogy a fagylaltfogyasztás megnöveli a betörésre való kedvet, mint ahogy az sem, hogy a fagylaltfogyasztás 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 fellelvárát, 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 menedzsment alulértékelt 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 menedzsmentje, 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 realiztikus) 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 egyeztessék 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 évezredekken 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 érzelem elhomályosítja az értelmet, a szellemet, és becsap minket (Salovey és mtsi, 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 kíváncsiság és jóllétünket szolgálják. A **negatív érzelmek problémajelzők**. Arra hívják fel a figyelmet, hogy valami nem működik: veszély fenyeget, támadás ér, nemkíváncsiság 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, rövidecsége 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 érzelem. 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 **érzelmekkel kapcsolatos információk megértése és elemzése**. Arról mondhatjuk, hogy ezen a területen jól teljesít, aki ismeri és érti az érzelmek nyelvi megfogalmazásait és átlátja, hogy milyen bonyolult viszonyban állnak egymással a különféle érzelmek. Hozzá tartozik azonban ehhez a tudáshoz az is, hogy az érzelmek sokszor meglepő módokon keverednek, egy adott helyzet sokféle, látszólag ellentmondásos érzelmet mozgósíthat (gondoljunk csak a már emlegetett érettségi bankettre).

Az érzelmekről való tudás az alapja az **érzelemszabályzásnak** is, vagyis az arra való képességnek, hogy akár saját magunk, akár mások érzelmeit valamely kívánt irányba módosítsuk: fenntartsunk vagy épp megváltoztassunk egy érzelmi állapotot. Egyszerű példa lehet az ilyesfajta

viselkedésre a rosszkedv szabályozása testmozgás segítségével. A saját érzelmek szabályozása mellett mások érzelmi állapotainak módosítása vagy fenntartása is ide tartozó képesség. Egy elkecsereedett munkatárs felvidítása, életkedvének és lendületének visszaadása lehet a számos példa egyike.

Szükség van-e érzelmi 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 érzelmi 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 erős 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 érzelmekre mint fontos információforrássra, 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 érzelmeit, 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 helyezünk, 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 (őreg 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 készíthetjük, 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”, „képzeld 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 gondolkodásunk 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 videofelvételen 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 hozzászótték 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 humánerőforrást 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. **Célkonfliktus**ról 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 végződnek.

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 vívja 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 humánerőforrást 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 félrecsúszott **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 rosszakarát
Baleset	Közepes szintű felelősség – Mérsékelt reputációs fenyegetettség	Érdekgazdák kifogásai
		Technikai eredetű baleset
		Technikai eredetű termékhiba
Megelőzhető (szándékos)	Magas szintű felelősség – Magas reputációs fenyegetettség	Emberi mulasztás miatti baleset
		Emberi mulasztás miatt termékhiba
		A szervezet hibájából történő károkozás, jogi visszaélések (nincsenek sérültek)
		A szervezet hibájából eredő vállalatvezetési kötelezettségszegés

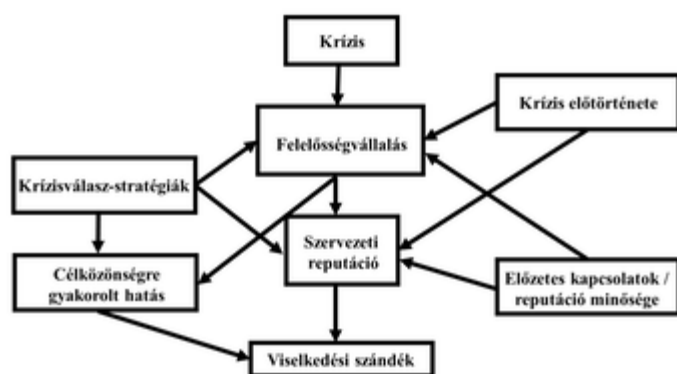
Klaszter	Felelősség	Kiváltó ok
		A szervezet hibájából történő károkozás sérültekkel

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 között, hogy maga a vállalat mekkora mértékben felelős a krízis kialakulásában, és hogy mennyire sérül a reputációja. Ez a hírnév mellett

a vásárlói szándékra 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

	Mérséklő	Bűnbakkeresés
		Kifogás/mentség
		Indoklás
	Újraépítő	Kompenzálás/megegyezés
		Bocsánatkérés
Másodlagos	Megerősítés	Emlékeztetés
		Dicséret
		Áldozattá válás

Érdemes 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.

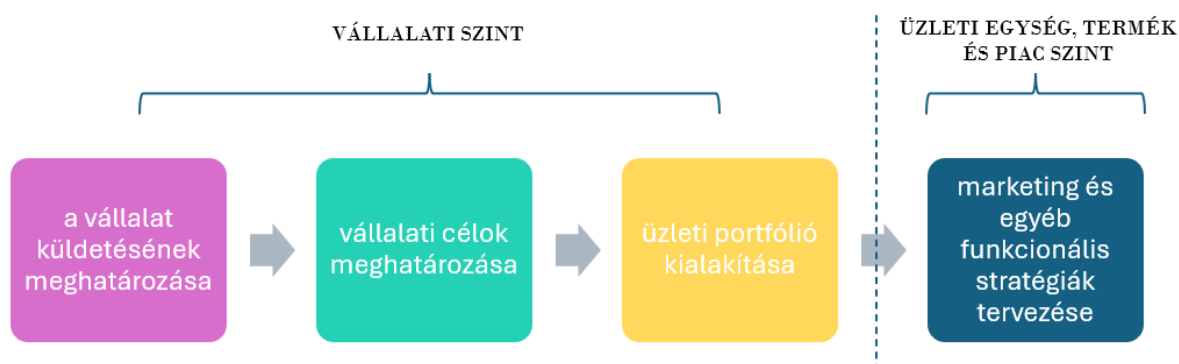
III. Stratégiai marketing c. tárgy témakörei

1. A marketing szerepének meghatározása a vállalatszintű stratégiai tervezésben

1.1. Vállalatszintű stratégiai tervezés

Annak érdekében, hogy értelmezni tudjuk a stratégiai marketing szerepét és jelentőségét, először is a stratégiai tervezést kell tisztáznunk és elhelyeznünk a vállalat (szervezet) működésében. Minden vállalatnak meg kell találnia azt a hosszú távú túlélési és növekedési tervet, amely a sajátos helyzetét, lehetőségeit, célkitűzéseit és erőforrásait figyelembe véve a legésszerűbb. Erre összpontosít a **stratégiai tervezés**, amely nem más, mint *a szervezet céljai és képességei, valamint a változó marketinglehetőségek közötti stratégiai illeszkedés kialakításának és fenntartásának folyamata*. A stratégiai tervezés megteremti a cégen belüli tervezés többi részének színterét. A vállalatok általában éves terveket, hosszú távú terveket és stratégiai terveket készítenek. Az éves és a hosszú távú tervek a vállalat jelenlegi üzleti tevékenységével és annak fenntartásával foglalkoznak. Ezzel szemben a stratégiai terv a vállalat alkalmazkodását foglalja magában, hogy kihasználja a folyamatosan változó környezetében rejlő lehetőségeket. Vállalati szinten a vállalat a stratégiai tervezési folyamatot az általános cél és küldetés meghatározásával kezdi (lásd az 1. ábrát). Ezt a küldetést ezután részletes támogató célkitűzésekkel alakítják át, amelyek az egész vállalatot irányítják. Ezután a központ eldönti, hogy az üzleti tevékenységek és termékek milyen portfóliója a legjobb a vállalat számára, és hogy mindegyiket milyen mértékben támogassa. Viszont minden egyes üzletág és termék részletes marketing- és egyéb részlegterveket dolgoz ki, amelyek támogatják az egész vállalatra kiterjedő tervet. A marketingtervezés tehát az üzleti egységek, a termékek és a piac szintjén történik. A vállalati stratégiai tervezést a konkrét marketinglehetőségekre vonatkozó részletesebb tervekkel támogatja.

1. ábra: A stratégiai tervezés lépései



Egy szervezet azért létezik, hogy elérjen valamit, és ezt a célt világosan meg kell fogalmazni. A megalapozott küldetés kovácsolása a következő kérdésekkel kezdődik: Mi a vállalkozásunk (tevékenységünk, azaz „bizniszünk”)? Ki az ügyfél (vevő, megrendelő)? Mit értékelnek az ügyfelek (vevők, megrendelők)? Mi legyen az üzletünk (milyennek kellene lennie a vállalkozásunknak)? Ezek az egyszerűen hangzó kérdések a legnehezebbek közé tartoznak, amelyekre a vállalatnak választ kell adnia. Sok szervezet hivatalos küldetésnyilatkozatot dolgoz ki, amely választ ad ezekre a kérdésekre. A küldetésnyilatkozat a szervezet célját fejezi ki - azt, hogy mit akar elérni a szervezet a tágabb környezetben. Egy világos küldetésnyilatkozat "láthatatlan kézként" működik, amely irányítja az embereket a szervezetben. Egyes vállalatok rövidlátóan, termék- vagy technológiai szempontból határozzák meg küldetésüket ("Bútorokat gyártunk és értékesítünk" vagy "Vegyipari feldolgozó cég vagyunk"). A küldetésnyilatkozatoknak azonban piacorientáltak kell lenniük, és az alapvető fogyasztói igények kielégítése szerint kell megfogalmazni. A vállalat küldetését nem szabad úgy megfogalmazni, hogy több eladást vagy nyereséget érjen el; a nyereség csak jutalom az ügyfelek

számára létrehozott értékekért. Ehelyett a küldetésnek a vásárlókra és a vásárlói élményre kell összpontosítania, amelyet a vállalat meg akar teremteni. A vállalatnak az átfogó küldetést(küldetésnyilatkozatot) részletes támogató célokká kell alakítania az egyes vezetési szintek számára. Minden vezetőnek rendelkeznie kell célokkal, és felelősnek kell lennie azok eléréséért.

1.1.2. Az üzleti portfólió megtervezése

A vállalat küldetésnyilatkozatától és célkitűzéseitől vezérelve a vezetőség következő feladata az üzleti portfólió megtervezése, mely nem más, mint a vállalatot alkotó vállalkozások (üzletágak) és termékek gyűjteménye. A legjobb **üzleti portfólió** az, amelyik a legjobban illeszkedik a vállalat erősségeihez és gyengeségeihez a környezetben rejlő lehetőségekhez.

Az üzleti portfólió tervezése két lépést foglal magában:

- 1) A vállalatnak elemeznie kell jelenlegi üzleti portfólióját, és meg kell határoznia, hogy mely üzletágakba kellene több, kevesebb vagy semmilyen befektetést nem eszközölnie.
- 2) Ki kell alakítania a jövőbeni portfóliót a növekedési és leépítési stratégiák kidolgozásával.

A stratégiai tervezés fő tevékenysége az üzleti **portfólióelemzés**, amelynek során a vezetés értékeli a vállalatot alkotó termékeket és üzleti egységeket. A vállalat erős erőforrásokat kíván a jövedelmezőbb üzletágakba fektetni, a gyengébbeket pedig fokozatosan leépíteni vagy megszüntetni. A menedzsment első lépése a vállalatot alkotó kulcsfontosságú üzleti egységek, az úgynevezett *stratégiai üzleti egységek* (Strategic Business Unit-k) azonosítása. Egy SBU lehet egy vállalati részleg, egy termékcsalád egy részlegen belül, vagy néha egyetlen termék vagy márka. A vállalat ezután felméri a különböző SBU-k vonzerejét, és eldönti, hogy az egyes SBU-k mekkora támogatást érdemelnek. Az üzleti portfólió kialakításakor érdemes olyan termékeket és üzleti egységeket felvenni és támogatni, amelyek szorosan illeszkednek a cég alapfilozófiájához és kompetenciáihoz. A stratégiai tervezés célja, hogy megtalálja azokat a módokat, amelyekkel a vállalat a lehető legjobban ki tudja használni erősségeit, hogy kihasználja a környezet vonzó lehetőségeit. Emiatt a legtöbb portfólióelemzési módszer két fontos dimenzió alapján értékeli az SBU-kat: a SBU piacának vagy iparágának vonzereje és a SBU pozíciójának erőssége az adott piacon vagy iparágban. A legismertebb portfóliótervezési módszert a Boston Consulting Group, egy vezető tanácsadó cég fejlesztette ki.

A Boston Consulting Group megközelítése

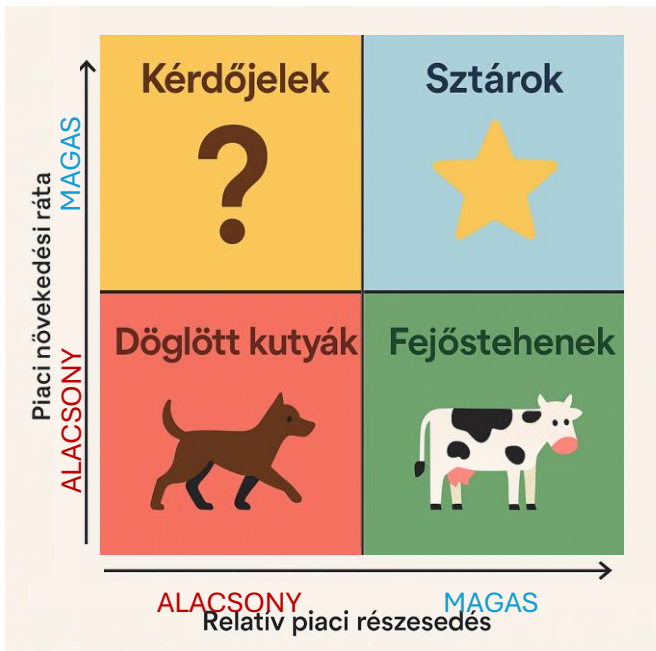
A Boston Consulting Group (BCG) ma már klasszikusnak számító megközelítése szerint a vállalat a 2. ábrán látható növekedési/részesedési mátrix szerint osztályozza az összes stratégiai üzleti egységet (SBU-ját). A függőleges tengelyen a **piaci növekedési ráta** a piac vonzerejének mértékét adja. A vízszintes tengelyen a **relatív piaci részesedés** a vállalat piaci erejének mérésére szolgál. A növekedési részesedés mátrix négyféle SBU-típust határoz meg:

1. *Sztárok (Stars)*. A sztárok a nagy növekedést elérő, magas részesedéssel rendelkező üzleti egységek vagy termékek. Gyakran nagy beruházásokra van szükségük gyors növekedésük finanszírozásához. Végül a növekedésük lelassul, és pénztermelő fejőstehénné válnak.
2. *Fejőstehenek (Cash cows)*. A pénztermelő tehenek alacsony növekedési ütemű, nagy részvényarányú üzleti egységek vagy termékek. Ezeknek a bevált és sikeres SBU-knak kevesebb beruházásra van szükségük ahhoz, hogy megtartsák piaci részesedésüket. Így sok készpénzt termelnek, amelyet a vállalat a számlák kifizetésére és más, beruházást igénylő SBU-k támogatására használ.
3. *Kérdőjelek (Question marks)*. A kérdőjelek alacsony részesedéssel rendelkező üzleti egységek a gyorsan növekvő piacokon. Sok készpénzre van szükségük ahhoz, hogy megtartsák részesedésüket,

nemhogy növeljék azt. A menedzsmentnek alaposan át kell gondolnia, hogy mely kérdőjeleket próbálja meg sztárokká fejleszteni, és melyeket kell fokozatosan megszüntetni.

4. *Kutyák (Dogs)*. A kutyák alacsony növekedési ütemű, alacsony részesedéssel rendelkező üzleti egységek és termékek. Lehet, hogy elegendő készpénzt termelnek ahhoz, hogy fenntartsák magukat, de nem ígéreknek nagy készpénzforrásnak.

2. ábra: BCG növekedési részesedési mátrix



Miután a vállalat besorolta a stratégiai üzleti egységeit, meg kell határoznia, hogy a jövőben milyen szerepet fognak játszani. Minden egyes SBU esetében a négy stratégia egyikét követheti. Többet fektethet be az üzleti egységbe, hogy növelje részesedését. Vagy csak annyit fektet be, hogy az SBU részesedését a jelenlegi szinten tartsa. Learathatja az SBU-t, és a hosszú távú hatásától függetlenül fejtheti ki a rövid távú cash flow-t. Végül pedig elidegenítheti az SBU-t azáltal, hogy eladja vagy fokozatosan megszünteti, és az erőforrásokat máshol használja fel. Az idő múlásával az SBU-k megváltoztatják pozíciójukat a növekedési részesedési mátrixban. Sok SBU kérdőjelként indul, és siker esetén a sztár kategóriába kerül. Később a piaci

növekedés visszaesésével fejőstehénné válnak, majd az életciklus vége felé végül elpusztulnak vagy kutyává válnak. A vállalatnak folyamatosan új termékekkel és üzleti egységekkel kell bővülnie, hogy ezek közül néhányan sztárokká váljanak, és végül pénztermelő tehenekké, amelyek segítenek más SBU-k finanszírozásában.

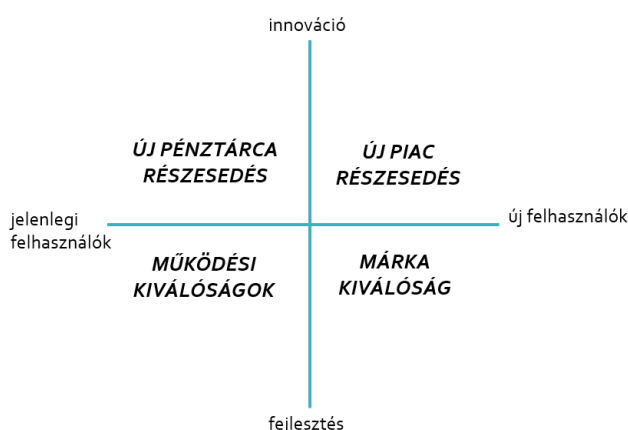
1.1.3. Értékteremtési mátrixok

Az értékteremtés minden szervezet funkciója. Bár az érték fogalma és az, hogy kinek teremtünk értéket, ágazatonként és iparágonként eltérő, ez egy elengedhetetlen követelmény mindazok számára, akik relevánsak akarnak maradni mind a stakeholderok, mind a részvényesek számára.

Az értékteremtés alapvető „egyenlete”: **Ki? Mi? Hogyan?**

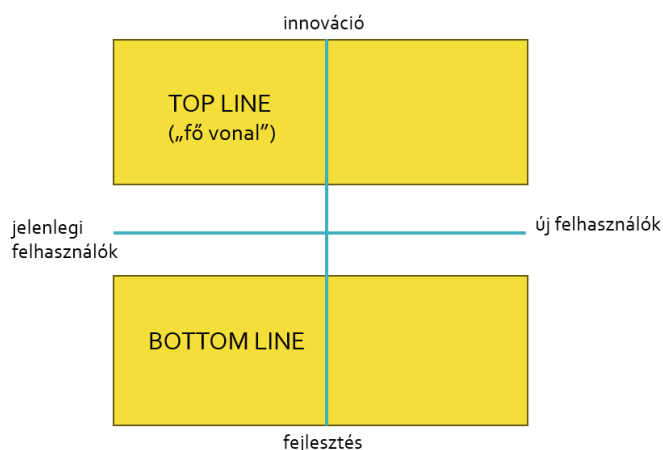
Ezek a változók azonban az **értékteremtés típusától** függően változnak.

▪ Lean értékteremtési mátrix



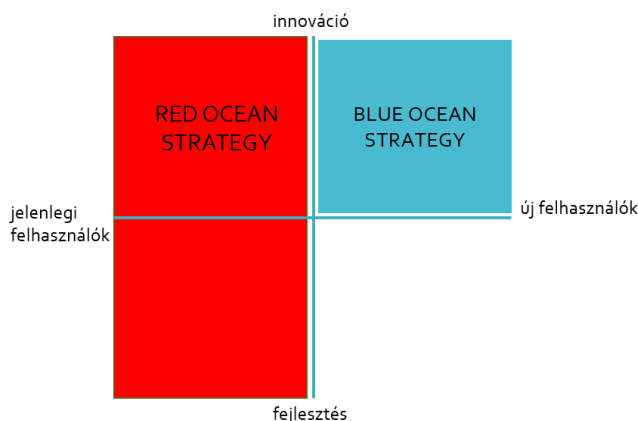
A Lean értékteremtési mátrix a Lean stratup mátrixból származik. Lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy elgondolkodjanak azon, milyen értéket teremtenek és kinek teremtenek értéket.

■ *Az innováció megtérülése szerinti értékteremtési mátrix – Top/Bottom Line*



Az innováció megtérülése messze felülmúlja a pusztán termék- és folyamatoptimalizálás eredményeit. Bár az innováció kényelmetlen a szervezetek számára, az empirikus kutatások azt mutatják, hogy az innováció megtérülése messze felülmúlja a pusztán termék- és folyamatoptimalizálás eredményeit. A Boston Consulting Group, az MIT Sloan és az IBM tanulmányai ugyanazt igazolták: az innovatív szervezetek mindig felülmúlják a versenytársaikat (az innovatív vállalatok 6 %-kal jövedelmezőbbek voltak).

■ *Az innováció megtérülése szerinti értékteremtési mátrix – Ocean strategy*



A meglévő ügyfelek, felhasználók vagy érdekelt felek számára értéket teremtve a szervezetek gyakran ugyanazokat a bevált gyakorlatokat alkalmazzák, mint a versenytársaik. Új felhasználók számára történő innováció esetén viszont szabadon fordíthatja a legtöbb energiáját a probléma megoldására.

1.1.4. Ansoff mátrix

A jelenlegi üzleti egységek értékelésén túl az üzleti portfólió megtervezése azt is jelenti, hogy meg kell találni azokat az üzletágakat, üzleti egységeket és termékeket, amelyeket a vállalatnak a jövőben figyelembe kell vennie. A vállalatoknak növekedésre van szükségük, ha hatékonyabban akarnak versenyezni, kielégíteni az érdekelt feleket (stakeholdereket), és vonzani akarják a legtehetségesebb munkaerőt. Ugyanakkor a vállalatnak ügyelnie kell arra is, hogy ne a növekedést magát tegye meg célként. A vállalat céljának a "nyereséges növekedés" menedzselésének kell lennie.

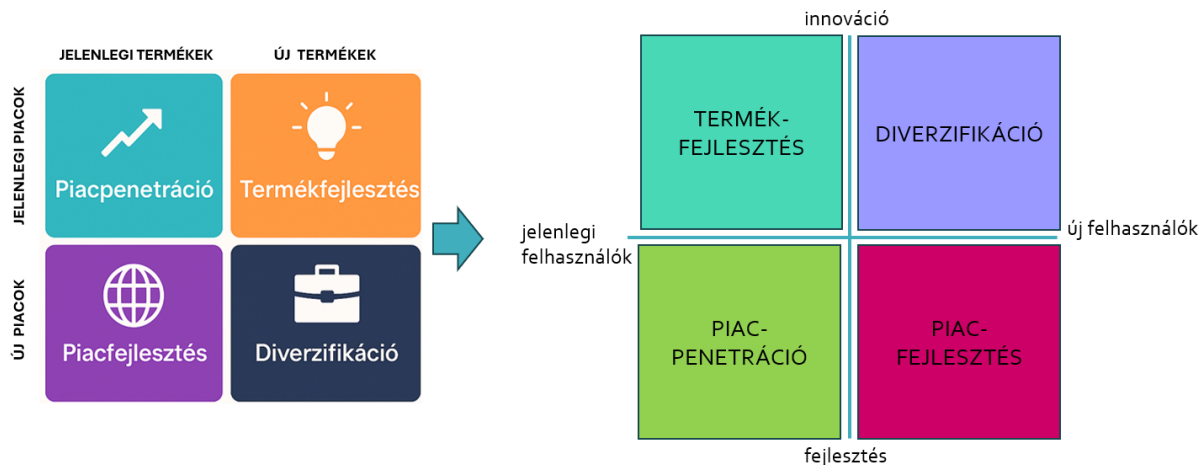
3.ábra: Termék/piac növekedési mátrix



A vállalat nyereséges növekedésének elérésében a marketingé a legfontosabb szerep, illetve felelősség. A marketingnek azonosítani, értékelni és kiválasztania kell a piaci lehetőségeket, és stratégiákat kell lefektetnie ezek megragadására. A növekedési lehetőségek azonosításának egyik hasznos eszköze a 3. ábrán látható **termék/piac növekedési mátrix** (más néven Ansoff mátrix). A vállalatoknak nemcsak az üzleti portfóliójuk növelésére, hanem a leépítésre is stratégiákat kell kidolgozniuk. Számos oka lehet annak, hogy egy szervezet fel akar hagyni termékekkel vagy piacokkal. Előfordulhat, hogy a vállalat túl gyorsan nőtt, vagy olyan területekre lépett be, ahol nincs elég tapasztalata. A piaci környezet megváltozhat, ami egyes

termékeket vagy piacokat kevésbé nyereségesse tesz. Például nehéz gazdasági időkben sok vállalat kivonja a gyengébb, kevésbé jövedelmező termékeket és piacokat, hogy a szűkösebb erőforrásaikat a legerősebbekre összpontosíthassák. Végül pedig egyes termékek vagy üzleti egységek egyszerűen elöregednek és megszűnnek. Ha egy vállalat olyan márkákat vagy üzletágakat talál, amelyek nem nyereségesek, vagy amelyek már nem illeszkednek az általános stratégiájához, akkor gondosan meg kell azokat metszeni, le kell szüntetni vagy el kell őket választani.

4. ábra: Növekedési stratégiák az értékteremtési mátrix megközelítése szerint



Folytatva az értékteremtési mátrixok megközelítését a 4. ábra a klasszikus értelemben vett termék/piac növekedési mátrix dimenzióit szemlélteti, illetve terjeszti ki az értékteremtés két dimenziójában. Ennek megfelelően a termékfejlesztés, a piacfejlesztés, piacpenetráció és diverzifikáció stratégiák esetében arról is döntenünk szükséges, milyen felhasználóknak milyen értéket teremtünk a fejlesztés kontra innováció tengelyén.

1.2. Marketing stratégia és a marketing menedzsment kapcsolata, rendszere

A stratégiai terv meghatározza a vállalat általános küldetését és célkitűzéseit. A marketing szerepét a 5. ábra mutatja be, amely összefoglalja az ügyfélközpontú marketingstratégia és a marketingmix irányításának főbb tevékenységeit.

5. ábra: A marketing stratégiák és marketing mix menedzselése



A fogyasztók állnak a középpontban. A cél az értékteremtés a vevők számára és a jövedelmező ügyfélkapcsolatok kiépítése. Ezután következik a **marketingstratégia**, amely tulajdonképpen az a marketinglogika, mellyel a vállalat ezt a vevői értéket kívánja megteremteni és ezeket a nyereséges kapcsolatokat elérni. A vállalat eldönti, hogy mely ügyfeleket szolgálja ki (szegmentálás és célpiackiválasztás) és hogyan (differenciálás és pozicionálás). Meghatározza a teljes piacot, majd kisebb szegmensekre osztja, kiválasztja a legígéretesebb szegmenseket, és az e szegmensekben lévő ügyfelek kiszolgálására és kielégítésére összpontosít.

A marketingstratégiától vezérelve a vállalat integrált marketingmixet tervez, amely az ellenőrzése alatt álló tényezők közül áll - termék, ár, értékesítés és kommunikáció. A legjobb marketingstratégia és -mix megtalálása érdekében a vállalat **marketingelemzéssel**, **-tervezéssel**, **-megvalósítással** és -

ellenőrzéssel foglalkozik. E *marketing funkciók* révén a vállalat figyeli a marketingkörnyezet szereplőit, erőit, és alkalmazkodik azokhoz.

1.2.1. Vevőérték-alapú marketingstratégia

Ahhoz, hogy a mai versenypiacon sikeresek legyenek, a vállalatoknak ügyfélközpontúnak kell lenniük. Meg kell nyerniük a vevőket a versenytársaktól, majd nagyobb értéket nyújtva el kell vonzaniuk és növelniük kell őket. Mielőtt azonban a vállalat kielégíthetné az ügyfeleket, először is meg kell értenie az ügyfelek igényeit és szükségleteit. A jó marketinghez tehát gondos ügyfelelemzésre van szükség. A vállalatok tudják, hogy egy adott piacon nem tudnak minden ügyfelet, vevőt nyereségesen kiszolgálni - legalábbis nem minden vevőt egyformán. Túl sokféle vevő létezik, túl sokféle igényrel. A legtöbb vállalat abban a helyzetben van, hogy egyes szegmenseket jobban ki tud szolgálni, mint másokat. Ezért minden vállalatnak fel kell osztania a teljes piacot, ki kell választania a legjobb szegmenseket, és stratégiákat kell kidolgoznia a kiválasztott szegmensek nyereséges kiszolgálására. Ez a folyamat magában foglalja a *piaci szegmentálást, a targetálást (célpiac kiválasztás), a differenciálást és a pozicionálást*.

- **Piaci szegmentálás**

A piac sokféle fogyasztóból, termékből és igényből áll. A marketingsnek meg kell határoznia, hogy mely szegmensek kínálják a legjobb lehetőségeket. A vevőket földrajzi, demográfiai, pszichográfiai és viselkedési tényezők alapján különböző módon lehet csoportosítani és kiszolgálni. Azt a folyamatot, amelynek során a piacot a vevők különböző csoportjaira osztjuk, amelyek eltérő szükségletekkel, jellemzőkkel vagy viselkedéssel rendelkeznek, és amelyek külön marketingstratégiát vagy -mixet igényelhetnek, **piaci szegmentációnak** nevezzük. Egy **piaci szegmens** olyan fogyasztókból áll, akik hasonló módon reagálnak egy adott marketingtevékenységre.

- **Targetálás, azaz célpiac kiválasztása**

Miután egy vállalat meghatározta piaci szegmenseit, beléphet ezek közül egy vagy több szegmensbe. A **targetálás** magában foglalja az egyes piaci szegmensek vonzerejének értékelését, és egy vagy több szegmens kiválasztását a belépéshez. A vállalatnak azokat a szegmenseket kell megcéloznia, amelyekben a legnagyobb vevői értéket tudja nyereségesen előállítani és hosszú távon fenntartani. Egy korlátozott erőforrásokkal rendelkező vállalat dönthet úgy, hogy csak egy vagy néhány speciális szegmenst vagy piaci rést szolgál ki. Az ilyen rés piacok olyan ügyfélszegmensek kiszolgálására specializálódnak, amelyeket a nagyobb versenytársak figyelmen kívül hagynak.

- **Piaci megkülönböztetés és pozicionálás**

Miután egy vállalat eldöntötte, hogy mely piaci szegmensekbe kíván belépni, meg kell határoznia, hogyan differenciálja piaci kínálatát az egyes célzott szegmensek esetében, és milyen pozíciókat kíván elfoglalni ezekben a szegmensekben. Egy termék pozíciója az a hely, amelyet a fogyasztók fejében a versenytársak termékeihez képest elfoglal. A marketingsesek egyedi piaci pozíciókat akarnak kialakítani termékeik számára. Ha egy termékről azt gondolják, hogy pontosan olyan, mint a piacon lévő többi termék, a fogyasztóknak nem lenne okuk megvenni azt. A **pozicionálás** azt jelenti, hogy a termék a célfogyasztók fejében a versenytárs termékekhez képest egyértelmű, megkülönböztethető és kíváncsú helyet foglal el. A márka pozicionálásakor a vállalat először azonosítja a lehetséges vevői értékkülönbségeket, amelyek versenyelőnyt biztosítanak, és amelyekre a pozíciót építeni lehet. A vállalat nagyobb vásárlói értéket kínálhat azáltal, hogy vagy alacsonyabb árakat számít fel, mint a versenytársak, vagy több előnyt kínál, ami igazolja a magasabb árakat. Ha azonban a vállalat nagyobb értéket ígér, akkor ezt a nagyobb értéket meg is kell valósítania. A hatékony pozicionálás tehát a **differenciálással** kezdődik - a vállalat piaci kínálatának tényleges megkülönböztetésével, hogy magasabb vevői értéket teremtsen. Miután a vállalat kiválasztotta a

kívánt pozíciót, határozott lépéseket kell tennie annak érdekében, hogy ezt a pozíciót elérje és kommunikálja a célpiac (vevői) felé. A vállalat teljes marketingprogramjának támogatnia kell a választott pozicionálási stratégiát.

1.2.2.Integrált marketingmix kialakítása

Az átfogó marketingstratégia meghatározása után a vállalat készen áll arra, hogy megkezdje a **marketingmix** részleteinek tervezését. A marketingmix azon taktikai marketingeszközök összessége, amelyeket a vállalat összekapcsol, hogy a célpiacon a kívánt választ produkálja. A marketingmix mindabból áll, amit a vállalat az ügyfelek bevonása és a vevői érték megteremtése érdekében tehet. A számos lehetőség klasszikusan négy változócsoportha - a négy P-be - gyűjthető. A 6. ábra mutatja az egyes P-k alá tartozó marketingeszközöket.

6. ábra: Marketingmix



- A **termék** azt az áru és szolgáltatás kombinációt jelenti, amelyet a vállalat a célpiacnak kínál.

- Az **ár** az az összeg, amelyet a vásárlóknak fizetniük kell a termék megszerzéséért.

- Az **értékesítés** magában foglalja azokat a vállalati tevékenységeket, amelyek a terméket elérhetővé teszik a megcélzott vevők számára.

- A **kommunikáció** olyan

tevékenységekre utal, amelyek a termék előnyeit kommunikálják, és meggyőzik a megcélzott ügyfeleket, vevőket, hogy megvásárolják azt.

Egy hatékony marketingprogram a marketingmix elemeit egy integrált marketingprogramban ötvözi, amelynek célja a vállalat marketingcéljainak elérése a fogyasztók bevonásával és a számukra nyújtott értékek biztosításával. A marketingmix alkotja a vállalat taktikai eszköztárát a célpiacon való erős pozicionálás kialakításához. Ahogy a 6. ábra is mutatja, számos olyan marketingtevékenység, amely látszólag kimaradhat a marketingmixből, a négy P valamelyikébe tartozik. A kérdés nem az, hogy négy, hat vagy tíz P legyen-e, mint inkább az, hogy milyen keretrendszer a leghasznosabb az integrált marketingprogramok tervezésénél.

A 4P koncepció ugyanakkor az eladó szemszögéből nézi a piacot, nem pedig a vevő szemszögéből. A vevő szemszögéből nézve, a vevői érték és a kapcsolatok korábban a négy P-t talán jobban le lehetne írni négy A-ként az 1. táblázatnak megfelelően.

1.táblázat: A 4 A modell

4 P	4 A
Termék	Elfogadhatóság
Ár	Megfizethetőség
Hely	Megközelíthetőség
Promóció	Tudatosság

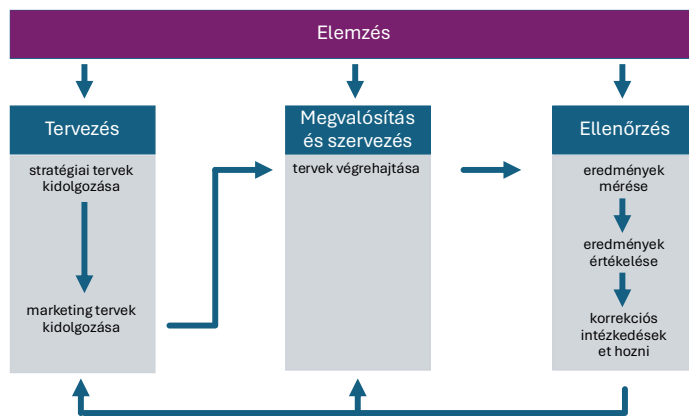
Ebben a vevőközpontúbb keretrendszerben az *elfogadhatóság* azt jelenti, hogy a termék milyen mértékben haladja meg a vásárlói elvárásokat; a *megfizethetőség* azt jelenti, hogy a vásárlók mennyire hajlandók és képesek megfizetni a termék árát; a *hozzáférhetőség* azt jelenti, hogy a vásárlók milyen

mértékben tudják könnyen beszerezni a terméket; *a tudatosság* pedig azt, hogy a vásárlók milyen mértékben tájékozódnak a termék tulajdonságairól, mennyire győzik meg őket a termék kipróbálására, és mennyire emlékeztetik őket a termék újravásárlására. A négy „A” szorosan kapcsolódik a hagyományos négy P-hez. A terméktervezés befolyásolja az elfogadhatóságot, az ár a megfizethetőséget, a hely a hozzáférhetőséget, a promóció pedig a tudatosságot. Ennélfogva célszerű előbb a négy "A"-t végiggondolni a marketing stratégia megvalósítása érdekében, majd pedig erre a platformra építeni a négy "P" taktikai tevékenységeket.

1.2.3. A marketingtevékenység menedzselése

A marketingfolyamat irányításához a 7. ábrán látható öt marketingmenedzsment funkcióra van szükség: *elemzés, tervezés, megvalósítás, szervezés és ellenőrzés.*

7. ábra: A marketing menedzselése: elemzés, tervezés, megvalósítás és ellenőrzés



A vállalat először vállalati szintű stratégiai terveket dolgoz ki, majd ezeket lefordítja az egyes részlegekre, termékekre és márkákra vonatkozó marketing- és egyéb tervek. A végrehajtás és a szervezés révén a vállalat a terveket cselekvésekké alakítja. Az ellenőrzés a marketingtevékenységek eredményeinek méréséből és értékeléséből, valamint szükség esetén korrekciós intézkedések megtételéből áll. Végül a

marketingelemzés biztosítja az összes többi marketingtevékenységhez szükséges információkat és értékeléseket.

▪ Marketingelemzés

A marketingfunkció irányítása a vállalat helyzetének teljes körű elemzésével kezdődik. A marketingesnek **SWOT-elemzést** kell végeznie, amellyel értékeli a vállalat általános erősségeit (S), gyengeségeit (W), lehetőségeit (O) és veszélyeit (T) (lásd a 8. ábrán). Az erősségek közé tartoznak a belső képességek, erőforrások és pozitív helyzeti tényezők, amelyek segíthetik a vállalatot ügyfelei kiszolgálásában és céljai elérésében. A gyengeségek közé tartoznak a belső korlátok és a negatív szituációs tényezők, amelyek akadályozhatják a vállalat teljesítményét. A lehetőségek a külső környezet kedvező tényezői vagy tendenciái, amelyeket a vállalat képes lehet a saját előnyére kihasználni. A fenyegetések pedig olyan kedvezőtlen külső tényezők vagy tendenciák, amelyek kihívást jelenthetnek a teljesítmény számára.

8. ábra: SWOT elemzés



A vállalatnak elemeznie kell piacait és marketingkörnyezetét, hogy vonzó lehetőségeket találjon, és felismerje a fenyegetéseket. Elemeznie kell a vállalat erősségeit és gyengeségeit, valamint a jelenlegi és a lehetséges marketingtevékenységeket, hogy meghatározhassa, mely lehetőségeket tudja a legjobban kihasználni. A cél az, hogy a vállalat erősségei illeszkedjenek a környezet vonzó lehetőségeihez, miközben egyidejűleg kiküszöbölje vagy leküzdje a gyengeségeket és minimalizálja a fenyegetéseket. A marketingelemzés inputokat biztosít a marketingmenedzsment többi funkciójához.

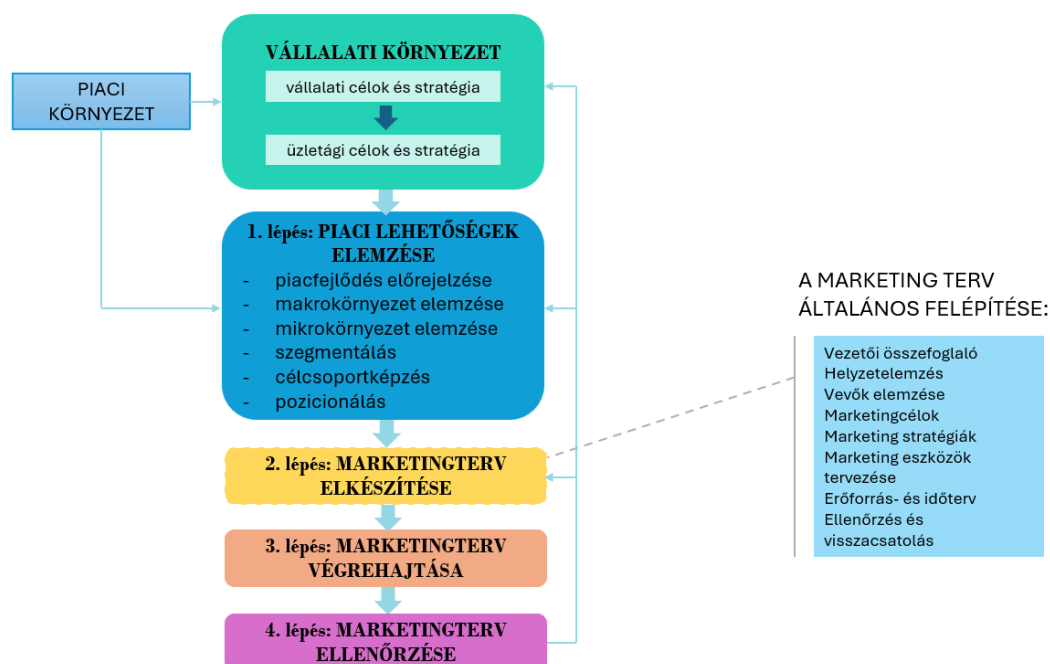
▪ Marketingtervezés: folyamata, a marketingterv felépítése

A stratégiai tervezés révén a vállalat eldönti, hogy mit akar tenni az egyes üzleti egységekkel. A marketingtervezés magában foglalja az olyan marketingstratégiák kiválasztását, amelyek segítenek a vállalatnak az általános stratégiai célok elérésében. Minden egyes üzletághoz, termékhez vagy márkához részletes marketingtervre van szükség. A marketing terv folyamatát és általános felépítését a 9. ábra szemlélteti.

A 2. táblázat egy tipikus termék- vagy márkamarketingterv főbb szakaszait vázolja fel. A terv egy vezetői összefoglalóval kezdődik, amely gyorsan áttekinti a főbb értékeléseket, célokat és ajánlásokat. A terv fő része a jelenlegi marketinghelyzet részletes SWOT-elemzését, valamint a potenciális veszélyeket és lehetőségeket mutatja be. A terv ezután megállapítja a termék/márka fő célkitűzéseit, és felvázolja az ezek elérését szolgáló marketingstratégia részleteit.

A marketingstratégia a célpiacokra, a pozicionálásra, a marketingmixre és a marketingkiadások szintjére vonatkozó konkrét stratégiákból áll. A stratégia felvázolja, hogy a vállalat hogyan kívánja a célvásárlókat bevonni és értéket teremteni annak érdekében, hogy cserébe értéket szerezzen. Ebben a szakaszban a tervet készítő elmagyarázza, hogy az egyes stratégiák hogyan reagálnak a tervben korábban kifejtett fenyegetésekre, lehetőségekre és kritikus kérdésekre.

9.ábra: Marketingtervezés folyamata, a marketing terv általános felépítése



A marketingterv további szakaszai a marketingstratégia végrehajtására vonatkozó cselekvési programot határozzák meg, a támogató marketingköltségvetés részleteivel együtt. Az utolsó szakasz felvázolja azokat az ellenőrzéseket, amelyeket az előrehaladás nyomon követésére, a marketingbefektetés megtérülésének mérésére és a korrekciós intézkedések megtételére használnak.

2. táblázat: A marketing terv lépései

Szakasz	Cél
Vezetői összefoglaló	A vezetői összefoglaló röviden bemutatja a terv fő célkitűzéseit és ajánlásait a vezetőség számára, elősegítve, hogy a felső vezetés gyorsan átlássa a terv legfontosabb pontjait.
Jelenlegi marketing helyzet	A célpiacot és a vállalat ebben elfoglalt pozícióját írja le, beleértve a piacra, a termék teljesítményére, a versenyre és a disztribúcióra vonatkozó információkat. Ez a szakasz a következőket tartalmazza: - A piac leírása, amely meghatározza a piacot és főbb szegmenseit, majd áttekinti a vevői igényeket és a marketing környezetben a vevői vásárlást befolyásoló tényezőket. - A termékcsalád legfontosabb termékeinek értékesítését, teljesítményét és bruttó árát bemutató termékáttekintés. - A verseny áttekintése, amely azonosítja a főbb versenytársakat, és értékeli piaci pozíciójukat, valamint termékminőségre, árazásra, forgalmazásra és promócióra vonatkozó stratégiáikat. - A disztribúció áttekintése, amely értékeli a legutóbbi értékesítési trendeket és egyéb fejleményeket a főbb disztribúciós csatornákon.
Veszélyek és lehetőségek elemzése	Értékeli a termékkel kapcsolatos főbb veszélyeket és lehetőségeket, segítve a vezetést a vállalatra és stratégiáira hatással lévő fontos pozitív vagy negatív fejlemények előrejelzésében.
Célok és kérdések	Meghatározza azokat a marketingcélokat, amelyeket a vállalat a terv időtartama alatt elérni kíván, és megvitatja azokat a legfontosabb kérdéseket, amelyek ezek elérését befolyásolhatják.
Marketing stratégia	Felvázolja az üzleti egység által alkalmazni kívánt általános marketinglogikát, amelynek segítségével a vállalat ügyfeleket kíván megnyerni, ügyfélértéket teremteni és ügyfélkapcsolatokat építeni, valamint a célpiacok, a pozicionálás és a marketingkiadások szintjének részleteit. Hogyan fog a vállalat értéket teremteni az ügyfelek számára, hogy cserébe értéket szerezzen tőlük? Ez a szakasz emellett felvázolja az egyes marketingmix-elemekre vonatkozó konkrét stratégiákat, és elmagyarázza, hogy azok hogyan reagálnak a terv korábbi részében ismertetett fenyegetésekre, lehetőségekre és kritikus kérdésekre.
Cselekvési programok	Részletesen leírja, hogyan alakulnak a marketingstratégiák konkrét cselekvési programokká, amelyek választ adnak a következő kérdésekre: Mit fogunk tenni? Mikor fogjuk megtenni? Ki fogja megtenni? Mennyibe fog kerülni?
Költségvetés	Részletezi a támogató marketing költségvetést, amely lényegében egy tervezett eredménykimutatás. Megmutatja a várható bevételeket és a gyártás, forgalmazás és marketing várható költségeit. A különbség a tervezett nyereség. A költségvetés alapul szolgál az anyagbeszerzéshez, a gyártás ütemezéséhez, a személyzeti tervezéshez és a marketing tevékenységekhez.
Ellenőrzések	Felvázolja azokat az ellenőrzési mechanizmusokat, amelyek segítségével nyomon követhető az előrehaladás, a vezetés áttekintheti a végrehajtás eredményeit, és azonosíthatók azok a termékek, amelyek nem teljesítik a céljaikat. Tartalmazza a marketingbefektetések megtérülésének mérőszámait is.

■ Marketing végrehajtás

A jó stratégiák megtervezése csak a kezdet a sikeres marketing felé. A „briliáns” marketingstratégia keveset ér, ha a vállalat nem hajtja végre megfelelően. **A marketing megvalósítása** az a folyamat, amely a marketingterveket a stratégiai marketingcélok elérése érdekében marketingtevékenységekké alakítja. Míg a marketingtervezés a marketingtevékenységek mit és miértjével foglalkozik, a végrehajtás a ki, hol, mikor és hogyan kérdésével. Sok vezető úgy gondolja, hogy a „dolgoz helyes végrehajtása” (megvalósítás) ugyanolyan fontos, vagy még fontosabb, mint a „helyes dolgok megtétele” (stratégia). Tény, hogy mindkettő kritikus a siker szempontjából, és a vállalatok a hatékony végrehajtással versenylőnyre tehetnek szert. Az egyik vállalat lényegében ugyanazzal a stratégiával rendelkezhet, mint a másik, mégis a gyorsabb vagy jobb megvalósítás révén nyerhet a piacon. A végrehajtás mégis nehéz - gyakran könnyebb kitalálni a jó marketingstratégiákat, mint megvalósítani őket. Egy egyre inkább összekapcsolt világban a marketingrendszer minden szintjén együtt kell dolgozniuk a marketingstratégiák és -tervek megvalósítása érdekében. A John Deere-nél (amerikai mezőgazdasági és munkagépeket gyártó multinacionális vállalat) például a vállalat lakossági, kereskedelmi, mezőgazdasági és ipari berendezései marketingjének megvalósítása több ezer ember napi szintű döntését és tevékenységét igényli a szervezeten belül és kívül. A marketingmenedzserek döntéseket hoznak a célszegmensekről, a márkaépítésről, a termékfejlesztésről, az árképzésről, a promócióról és a forgalmazásról. Beszélnek a mérnökökkel a terméktervezésről, a gyártással a termelésről és a készletszintekről, a pénzügyesekkel pedig a finanszírozásról és a forgalomról. Kapcsolatot tartanak fenn külső személyekkel is, például a reklámügynökségekkel a reklámkampányok megtervezése és a hírmédiával a reklámtámogatás megszerzése érdekében. Az értékesítési csapat szorgalmazza és támogatja a független John Deere-kereskedőket és a nagyobb kiskereskedőket, mint például a Lowe's, abban, hogy meggyőzzék a lakossági, mezőgazdasági és ipari vásárlókat arról, hogy "Semmi sem fut úgy, mint egy Deere".

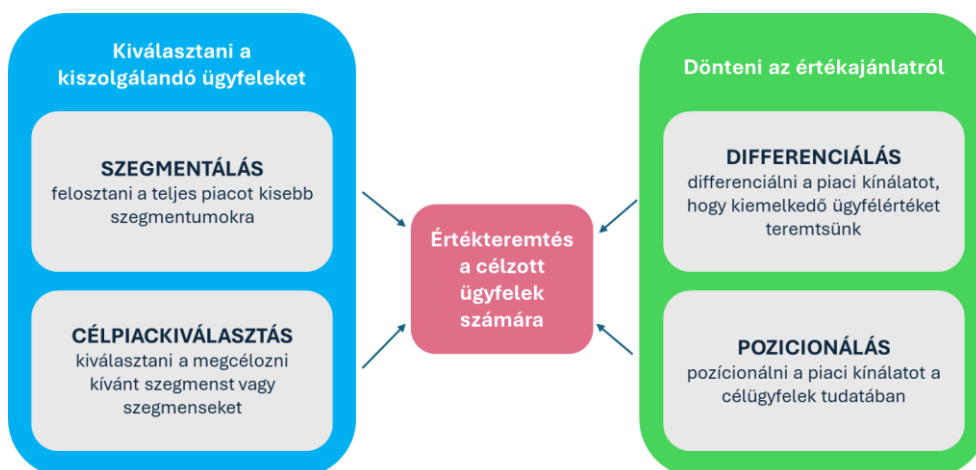
▪ Marketingellenőrzés

Mivel a marketingstratégiák és -tervek végrehajtása során sok meglepetés éri a marketingeseket, a marketingeseknek folyamatos **marketingellenőrzést** kell gyakorolniuk, azaz **értékelniük** kell az eredményeket, és korrekciós intézkedéseket kell tenniük a célok elérése érdekében. A marketingellenőrzés négy lépést foglal magában. A vezetés először konkrét marketingcélokat határoz meg. Ezután méri a piaci teljesítményt, és értékeli a várt és a tényleges teljesítmény közötti különbségek okait. Végül a vezetés korrekciós intézkedéseket tesz a célok és a teljesítmény közötti eltérések megszüntetésére. Ez szükségessé teheti az akcióprogramok megváltoztatását vagy akár a célok megváltoztatását is. A működési ellenőrzés magában foglalja a folyamatban lévő teljesítménynek az éves tervvel való összevetését, és szükség esetén korrekciós intézkedések megtételét. Célja annak biztosítása, hogy a vállalat elérje az éves tervben meghatározott értékesítési, nyereség- és egyéb célokat. Ez magában foglalja a különböző termékek, területek, piacok és csatornák jövedelmezőségének meghatározását is. A stratégiai ellenőrzés magában foglalja annak vizsgálatát, hogy a vállalat alapvető stratégiai jól illeszkednek-e a lehetőségeihez. A marketingstratégiák és -programok gyorsan elavulhatnak, és minden vállalatnak rendszeresen újra kell értékelnie a piacra vonatkozó általános megközelítését.

2. Vevőérték vezérelt marketing stratégia

A 10. ábra vevői értékorientált marketingstratégia kidolgozásának négy fő lépését szemlélteti. Az első két lépésben a vállalat kiválasztja azokat a vevőket, akiket kiszolgálni fog. A piaci szegmentálás során a piacot különböző igényű, jellemzőkkel és viselkedéssel rendelkező, egymástól eltérő vásárlói csoportokra osztják, amelyek különálló marketingstratégiákat vagy marketingkeverékeket igényelhetnek. A vállalat meghatározza a piac szegmentálásának különböző módjait, és kidolgozza a kapott piaci szegmensek profilját. A célpiacon kiválasztás (targetálás) során értékeli az egyes piaci szegmensek vonzerejét, és kiválasztanak egy vagy több piaci szegmenst, amelybe belépnek. Az utolsó két lépésben a vállalat dönt az értékajánlatról, vagyis arról, hogy hogyan teremti értéket a célcsoport számára. A differenciálás azt jelenti, hogy a vállalat piaci kínálatát ténylegesen megkülönbözteti a versenytársaitól, hogy így kiváló ügyfélértéket teremtsen. A pozicionálás azt jelenti, hogy a piaci kínálatot úgy alakítják ki, hogy az a célcsoport fogyasztóinak szemében egyértelmű, megkülönböztethető és kíváncsi helyet foglaljon el a versenytársak termékeihez képest. Ezeket a lépéseket sorban tárgyaljuk.

10. ábra: Vevőérték vezérelt marketing stratégia



2.1. Piaci szegmentáció

A piaci szegmentáció az első, egyszerűnek tűnő marketingkérdéssel foglalkozik: *Mely ügyfeleket fogjuk kiszolgálni?* Bármely piacon a vásárlók igényei, erőforrásai, helyszínei, vásárlási attitűdjei és vásárlási szokásai eltérőek. A piaci szegmentáció révén a vállalatok a nagy, sokszínű piacokat kisebb szegmensekre osztják, amelyeket hatékonyabban és eredményesebben lehet elérni az egyedi igényeiknek megfelelő termékekkel és szolgáltatásokkal. Ebben a részben négy fontos szegmentációs témát tárgyalunk: a fogyasztói piacok szegmentálása, az üzleti piacok szegmentálása, a nemzetközi piacok szegmentálása és a hatékony szegmentálás követelményei.

2.1.1. A fogyasztói piacok szegmentálása

A piac szegmentálásának nincs egyetlen módja. A marketingesnek különböző szegmentációs változókat kell kipróbálnia, önmagukban és kombinálva, hogy megtalálja a piacszerkezet megértésének legjobb módját. A 3. táblázat azokat a változókat mutatja be, amelyek felhasználhatók a fogyasztói piacok szegmentálásában. Itt a főbb földrajzi, demográfiai, pszichográfiai és viselkedési változókat vizsgáljuk.

3. táblázat: Szegmentációs változók a fogyasztói piacon

Szegmentációs változó	Példák
földrajzi	nemzetek, régiók, államok, országok, megyék, városok, városrészek, népsűrűség (városi, külvárosi, vidéki), éghajlat
demográfiai	kor, életciklus szakasz, nem, jövedelem, foglalkozás, oktatás, vallás, etnikai hovatartozás, generáció
pszichográfiai	életstílus, személyiség
magatartás szerinti	alkalmak, előnyök, felhasználói státusz, használat mértéke, hűségstátusz

▪ Földrajzi szegmentálás

A földrajzi szegmentálás a piac különböző földrajzi egységekre, például országokra, régiókra, államokra, megyékre, városokra vagy akár városrészekre való felosztását jelenti. Egy vállalat dönthet úgy, hogy egy vagy néhány földrajzi területen működik, vagy minden területen működik, de figyelmet fordít a földrajzi különbségekre a szükségletek és igények tekintetében. Ráadásul manapság sok vállalat lokalizálja termékeit, szolgáltatásait, reklámozását, promócióját és értékesítési tevékenységét, hogy azok az egyes régiók, városok és más települések igényeihez igazodjanak.

▪ Demográfiai szegmentáció

A demográfiai szegmentálás a piacot olyan változók alapján osztja szegmensekre, mint az életkor, az életciklus szakasza, a nem, a jövedelem, a foglalkozás, az oktatás, a vallás, az etnikai hovatartozás és a generáció. A demográfiai tényezők a legnépszerűbb alapok az ügyfélcsoportok szegmentálásához. Ennek egyik oka, hogy a fogyasztói igények, vágyak és használati arányok gyakran szorosan összefüggenek a demográfiai változókkal. A másik ok az, hogy a demográfiai változók könnyebben mérhetők, mint a legtöbb más típusú változó. Még akkor is, ha a marketingesek először más alapok, például a keresett előnyök vagy a viselkedés alapján határozzák meg a szegmenseket, ismerniük kell a szegmens demográfiai jellemzőit, hogy felmérjék a célpiac méretét és hatékonyan elérjék azt.

- *Életkor és életciklus szakasz.* A fogyasztók igényei és vágyai az életkorral változnak. Egyes vállalatok az életkor és az életciklus szerinti szegmentációt alkalmazzák, különböző termékeket kínálnak vagy különböző marketingstratégiákat alkalmaznak a különböző életkorú és életciklusban lévő csoportok számára.
- *Nem.* A nemek szerinti szegmentációt már régóta alkalmazzák a ruházati cikkek, kozmetikumok, piperecikkek, játékok és magazinok marketingjében.

- *Jövedelem.* Az olyan termékek és szolgáltatások forgalmazói, mint az autók, ruházati cikkek, kozmetikumok, pénzügyi szolgáltatások és utazások, már régóta alkalmazzák a jövedelem szerinti szegmentálást. Sok vállalat luxuscikkekkel és kényelmi szolgáltatásokkal célozza meg a tehetősebb fogyasztókat.

- Pszichográfiai szegmentáció

A pszichográfiai szegmentálás a vásárlókat életmódjuk vagy személyiségük jellemzői alapján különböző szegmensekbe sorolja. Az azonos demográfiai csoportba tartozó emberek pszichográfiai jellemzői nagyon eltérőek lehetnek.

- Viselkedésalapú szegmentálás

A viselkedés szerinti szegmentálás a vásárlókat ismereteik, attitűdjeik, szokásaik vagy egy termékre adott reakcióik alapján szegmentálja. Sok marketingszakember úgy véli, hogy a viselkedési változók a legjobb kiindulási pontok a piaci szegmensek kialakításához.

- *Alkalmak.* A vásárlókat csoportosítani lehet aszerint, hogy mikor merül fel bennük a vásárlás gondolata, mikor vásárolnak ténylegesen, vagy mikor használják a megvásárolt termékeket. Az alkalmak szerinti szegmentálás segíthet a vállalatoknak a termékhasználat növelésében.
- *Kívánt előnyök.* A szegmentálás egyik hatékony formája a vásárlók csoportosítása aszerint, hogy milyen előnyöket várnak el egy terméktől. Az előnyök szerinti szegmentáláshoz meg kell találni azokat a főbb előnyöket, amelyeket az emberek egy termék kategóriában keresnek, azokat a típusú embereket, akik az egyes előnyöket keresik, valamint azokat a főbb márkákat, amelyek az egyes előnyöket biztosítják.
- *Felhasználói státusz.* A piacok szegmentálhatók 'nem felhasználókra', 'volt felhasználókra', 'potenciális felhasználókra', 'első alkalommal használókra' és 'rendszeres felhasználókra'. A marketing menedzser célja: megerősíteni és megtartani a rendszeres felhasználókat, vonzani a célzott nem felhasználókat, és újjáéleszteni a kapcsolatot a volt felhasználókkal. A potenciális felhasználók csoportjába tartoznak azok a fogyasztók, akik életükben változásokon mennek keresztül – például új szülők és friss házaspárok –, akikből gyakori felhasználók válhatnak.
- *Használat mértéke.* A piacok könnyű, közepes és intenzív termékhasználókat is feloszthatók. Az intenzív felhasználók gyakran a piac kis százalékát teszik ki, de a teljes fogyasztás nagy részét adják.
- *Hűségstátusz.* A piacot a fogyasztói hűség alapján is szegmentálni lehet. A fogyasztók hűségesek lehetnek márkákhoz, üzletekhez és vállalatokhoz. A vásárlókat hűségük mértékének megfelelően csoportokba lehet osztani. Egyes fogyasztók teljesen hűségesek – mindig ugyanazt a márkát vásárolják, és alig várják, hogy másoknak is mesélhessenek róla.

A marketing gyakorlatban a vállalatok azonban ritkán korlátozzák szegmentációs elemzésüket egyetlen vagy néhány változóra. Inkább több szegmentációs ismérvet használnak annak érdekében, hogy kisebb, jobban meghatározott vevői csoportokat azonosítsanak. Számos üzleti információs szolgáltatás többváltozós szegmentációs rendszereket kínál, amelyek földrajzi, demográfiai, életmódbeli és viselkedési adatokat egyesítenek, hogy segítsék a vállalatokat piacuk szegmentálásában postai irányítószámok, városrészek, sőt háztartások szintjéig. Az ilyen gazdag szegmentálás hatékony eszköz mindenféle marketingszakember számára. Segíthet a vállalatoknak azonosítani és jobban megérteni a legfontosabb ügyfélszegmenseket, hatékonyabban elérni őket, valamint a piaci kínálatot és üzeneteket az ő speciális igényeikhez igazítani.

2.1.2. A hatékony szegmentálás követelményei

Nyilvánvaló, hogy sokféle módon lehet szegmentálni a piacot, de nem minden szegmentálás hatékony. Például a konyhasó vásárlóit fel lehetne osztani szőke és barna hajú vásárlókra, de a hajszín nyilvánvalóan nem befolyásolja a só vásárlását. Továbbá, ha minden sóvásárló havonta ugyanannyi

sót vásárolna, úgy gondolná, hogy minden só ugyanolyan, és ugyanazt az árat lenne hajlandó fizetni, akkor a vállalatnak nem lenne haszna ebből a piaci szegmentálásból.

Ahhoz, hogy hasznosak legyenek, a piaci szegmenseknek:

- *Mérhetőnek* kell lenniük: A szegmensek mérete, vásárlóereje és profilja mérhető legyen.
- *Hozzáférhető*: A piaci szegmensek hatékonyan elérhetők és kiszolgálhatók legyenek.
- *Jelentős*: A piaci szegmensek elég nagyok vagy nyereségesek ahhoz, hogy kiszolgálják őket. Egy szegmensnek a lehető legnagyobb homogén csoportnak kell lennie, amelyet érdemes egy testreszabott marketingprogrammal megcélozni. Például egy autógyártónak nem lenne kifizetődő olyan autókat fejleszteni, amelyek kifejezetten 2 méternél magasabb embereknek készülnek.
- *Megkülönböztethető*: A szegmensek fogalmilag megkülönböztethetők, és eltérően reagálnak a különböző marketingmix-elemekre és programokra. Ha a férfiak és a nők hasonlóan reagálnak az üdítőitalok marketingjére, akkor nem képeznek külön szegmenseket.
- *Megvalósítható*: Hatékony programok kidolgozhatók a szegmensek vonzására és kiszolgálására. Például, bár egy kis légitársaság hét piaci szegmenst azonosított, személyzete túl kicsi volt ahhoz, hogy minden szegmens számára külön marketingprogramot dolgozzon ki.

2.2. Targetálás

A piac szegmentálása után itt az ideje megválaszolni azt az első, látszólag egyszerű marketingstratégiai kérdést: *Mely ügyfeleket fogja kiszolgálni a vállalat?* A piaci szegmentálás feltárja a vállalat piaci szegmensben rejlő lehetőségeit. A vállalatnak most értékelnie kell a különböző szegmenseket, és el kell döntenie, hogy hány és mely szegmenst tudja a legjobban kiszolgálni. Most megvizsgáljuk, hogyan értékeli és választja ki a vállalatok a célszegmenseket. A különböző piaci szegmensek értékelésekor a vállalatnak három tényezőt kell figyelembe vennie: a szegmens méretét és növekedését, a szegmens strukturális vonzerejét, valamint a vállalat céljait és erőforrásait. Először is, a vállalat olyan szegmenseket szeretne kiválasztani, amelyek megfelelő méretűek és növekedési jellemzőkkel rendelkeznek. De a „megfelelő méret és növekedés” relatív fogalom. A legnagyobb, leggyorsabban növekvő szegmensek nem mindig a legvonzóbbak minden vállalat számára. A kisebb vállalatok nem rendelkeznek a nagyobb szegmensek kiszolgálásához szükséges készségekkel és erőforrásokkal. Vagy túl versenyképesnek találhatják ezeket a szegmenseket. Az ilyen vállalatok célpontjául olyan szegmensek szolgálhatnak, amelyek abszolút értelemben véve kisebbek és kevésbé vonzóak, de számukra potenciálisan jövedelmezőbbek.

A vállalatnak meg kell vizsgálnia azokat a főbb strukturális tényezőket is, amelyek hosszú távon befolyásolják a szegmens vonzerejét. Például egy szegmens kevésbé vonzó, ha már sok erős és agresszív versenytárs van benne, vagy ha új szereplők könnyen beléphetnek a szegmensbe. A sok tényleges vagy potenciális helyettesítő termék léte korlátozhatja az árakat és a szegmensben elérhető nyereséget. A vevők relatív ereje is befolyásolja a szegmens vonzerejét. Az eladókhoz képest erős alkupozícióval rendelkező vevők megpróbálják leszorítani az árakat, több szolgáltatást követelnek, és egymás ellen fordítják a versenytársakat – mindezt az eladók jövedelmezőségének rovására. Végül, egy szegmens kevésbé lehet vonzó, ha olyan erős beszállítók vannak benne, akik képesek ellenőrizni az árakat, vagy csökkenteni a megrendelt áruk és szolgáltatások minőségét vagy mennyiségét.

Még ha egy szegmens mérete és növekedése megfelelő, és szerkezetileg vonzó is, a vállalatnak figyelembe kell vennie saját céljait és erőforrásait. Néhány vonzó szegmens gyorsan elvethető, mert nem illeszkedik a vállalat hosszú távú céljaihoz. Vagy a vállalatnak hiányozhatnak a vonzó szegmensben való sikerhez szükséges készségek és erőforrások. A vállalatoknak csak olyan szegmensekbe érdemes belépniük, amelyekben kiemelkedő ügyfélértéket tudnak teremteni és előnyt szerezni versenytársaikkal szemben.

2.2.1.Célpiazi szegmensek kiválasztása: célpiazi kiválasztási stratégiák

A különböző szegmensek értékelése után a vállalatnak el kell döntenie, hogy mely és hány szegmenst céloz meg. A célpiazi olyan vásárlók csoportjából áll, akik közös igényeket vagy jellemzőket mutatnak, és akiket a vállalat kiszolgálni kíván. A piac megcélzása több különböző szinten is végrehajtható. A 11. ábra azt mutatja, hogy a vállalatok nagyon széles körben (differenciálatlan marketing), nagyon szűken (mikromarketing) vagy valahol a kettő között (differenciált vagy koncentrált marketing) célozhatnak.

▪ Differenciálatlan marketing

A differenciálatlan marketing (vagy tömegmarketing) stratégia alkalmazásával egy vállalat úgy dönthet, hogy figyelmen kívül hagyja a piaci szegmensek közötti különbségeket, és egyetlen ajánlattal az egész piacot megcélazza. Egy ilyen stratégia a fogyasztók igényeinek közös vonásaira összpontosít, nem pedig a különbségekre. A vállalat olyan terméket és marketingprogramot tervez, amely a legtöbb vásárlót vonzza. A mai marketingesek erősen kételkednek ebben a stratégiában. Nehézségek merülnek fel egy olyan termék vagy márká kifejlesztésében, amely minden fogyasztót kielégít. Ráadásul a tömegmarketinggel foglalkozóknak gyakran nehézséget okoz a versenytársaikkal való verseny, akik jobban tudják kielégíteni az egyes szegmensek és rések igényeit.

▪ Differenciált marketing

A differenciált marketing (vagy szegmentált marketing) stratégia alkalmazásával egy vállalat úgy dönt, hogy több piaci szegmenst céloz meg, és mindegyik számára külön ajánlatokat dolgoz ki. Például a P&G legalább hat különböző mosószer márkát forgalmaz az Egyesült Államokban, amelyek egymással versenyeznek a szupermarketek polcain. Ezután a P&G tovább szegmentálja az egyes mosószer márkákat, hogy még szűkebb rétegeket is kiszolgálhasson. A vásárló például a Tide több tucat változatából bármelyiket megvásárolhatja (Tide Original, Tide Coldwater, Tide Pods-tól a Tide Free; Tide Vivid White + Bright, Tide Colorguard, Tide plus Febreze vagy Tide with a Touch of Downy-ig).

11.ábra: A célpiazi kiválasztás stratégiái



A szegmenseknek kínált termék- és marketingváltozatokkal a vállalatok magasabb értékesítési eredményeket és erősebb pozíciót remélnek az egyes piaci szegmensekben. Az erősebb pozíció kialakítása több szegmensben nagyobb összértékesítést eredményez, mint a szegmensek közötti differenciálatlan marketing. A differenciált marketing azonban megnöveli az üzleti tevékenység költségeit is. Egy vállalat számára általában drágább 10 különböző termékből 10 darabot kifejleszteni és gyártani, mint 100 darabot egyetlen termékből. Különálló marketingtervek kidolgozása különálló szegmensek számára további marketingkutatásokat, előrejelzéseket, értékesítési elemzéseket,

promóciós terveket és csatornakezelést igényel. A különböző piaci szegmensek elérésére irányuló különböző reklámkampányok pedig növelik a promóciós költségeket. Így a vállalatnak a differenciált marketingstratégia mellett döntve mérlegelnie kell az eladások növekedését és a költségek emelkedését.

▪ **Koncentrált marketing**

A koncentrált marketing (vagy niche marketing) stratégia alkalmazásakor a vállalat nem egy nagy piac kis részét célozza meg, hanem egy vagy több kisebb szegmens vagy niche nagy részét. A koncentrált marketing révén a vállalat erős piaci pozíciót ér el, mivel jobban ismeri a fogyasztói igényeket az általa kiszolgált piaci résekben, és kiváló hírnevet szerzett magának. Hatékonyabban tud marketingtevékenységet folytatni, mivel termékeit, árait és programjait a gondosan meghatározott szegmensek igényeihez igazítja. Emellett hatékonyabban tud marketingtevékenységet folytatni, mivel termékeit, szolgáltatásait, csatornáit és kommunikációs programjait kizárólag azoknak a fogyasztóknak szánja, akiket a legjobban és a legjövedelmezőbben tud kiszolgálni. A niche-stratégia lehetővé teszi a kisebb vállalatok számára, hogy korlátozott erőforrásaikat olyan niche-piacokra összpontosítsák, amelyek a nagyobb versenytársak számára nem fontosak vagy figyelmen kívül maradnak. Sok vállalat niche-vállalkozásként indul, hogy megvesse a lábát a nagyobb, erőforrásokban gazdagabb versenytársakkal szemben, majd később szélesebb körű versenytárrá nőjön. Manapság az interneten való megjelenés alacsony költségei miatt még jövedelmezőbbé vált a látszólag kis piaci rések kiszolgálása. Különösen a kisvállalkozások realizálják a webes piaci rések kiszolgálásának előnyeit. A koncentrált marketing nagyon jövedelmező lehet. Ugyanakkor a szokásosnál nagyobb kockázatokkal jár. Azok a vállalatok, amelyek üzleti tevékenységük egészét egy vagy néhány szegmensre alapozzák, nagy veszteségeket szenvednek, ha a szegmens hirtelen visszaesik. Vagy a nagyobb versenytársak dönthetnek úgy, hogy nagyobb erőforrásokkal lépnek be ugyanabba a szegmensbe. Valójában sok nagyvállalat saját niche márkákat fejleszt vagy vásárol.

▪ **Mikromarketing**

A differenciált és koncentrált marketingesek az ajánlataikat és marketingprogramjaikat a különböző piaci szegmensek és rések igényeihez igazítják. Ugyanakkor azonban nem személyre szabják ajánlataikat az egyes ügyfelek igényeinek megfelelően. A mikromarketing az a gyakorlat, amikor a termékeket és marketingprogramokat az egyes egyének és helyi ügyfélszegmensek ízléséhez igazítják. A mikromarketinggel foglalkozók nem minden egyénben egy ügyfelet látnak, hanem minden ügyfélben egy egyént. A mikromarketing magában foglalja a helyi marketinget és az egyéni marketinget.

- **Helyi marketing.** A helyi marketing magában foglalja a márkák és promóciók testreszabását a helyi ügyfelek igényeihez és kívánságaihoz. A helyi marketingnek azonban vannak hátrányai is. Csökkentheti a méretgazdaságosságot, ami megnöveli a gyártási és marketingköltségeket. Logisztikai problémákat is okozhat, mivel a vállalatok igyekeznek megfelelni a különböző helyi piacok változatos követelményeinek. Mivel azonban a vállalatok egyre szétterjedtebb piacokkal szembesülnek, és új támogató digitális technológiák fejlődnek, a helyi marketing előnyei gyakran felülmúlják a hátrányokat.
- **Egyéni marketing.** Szélsőséges esetben a mikromarketing egyéni marketinggé válik, amely a termékeket és marketingprogramokat az egyes ügyfelek igényeihez és preferenciáihoz igazítja. Az egyéni marketinget egy-egy marketingnek, tömeges testreszabásnak és egyedi piacok marketingjének is nevezik. A tömeges testreszabás az a folyamat, amelynek során a vállalatok egyénileg lépnek kapcsolatba a tömeges ügyfélkörrel, hogy az egyéni igényekre szabott termékeket, szolgáltatásokat és marketingprogramokat tervezzenek.

2.2.2.A targetálási stratégia kiválasztása

A vállalatoknak számos tényezőt figyelembe kell venniük a targetálási stratégia kiválasztásakor. Az, hogy melyik stratégia a legjobb, a vállalat erőforrásaitól függ. Ha a vállalat erőforrásai korlátozottak, akkor a koncentrált marketing a legcélszerűbb. A legjobb stratégia a termék változatosságának mértékétől is függ. A differenciálatlan marketing inkább az egyenletes termékekhez, például a grapefruithoz vagy az acélhoz illik. Azok a termékek, amelyek kialakításukban változatosak lehetnek, például a fényképezőgépek és az autók, inkább a differenciáláshoz vagy a koncentrációhoz illenek. A termék életciklusának szakaszát is figyelembe kell venni. Amikor egy vállalat új terméket vezet be, praktikus lehet csak egy változatot piacra dobni, és a differenciálatlan vagy koncentrált marketing lehet a legcélszerűbb. A termék életciklusának érett szakaszában azonban gyakran a differenciált marketing a legcélszerűbb. Egy másik tényező a piac változékonysága. Ha a legtöbb vásárló ízlése megegyezik, ugyanannyi terméket vásárolnak, és ugyanúgy reagálnak a marketing tevékenységekre, akkor a differenciálatlan marketing a megfelelő. Végül figyelembe kell venni a versenytársak marketingstratégiáit is. Ha a versenytársak differenciált vagy koncentrált marketinget alkalmaznak, a differenciálatlan marketing öngyilkos lehet. Ezzel szemben, ha a versenytársak differenciálatlan marketinget alkalmaznak, egy vállalat előnyt szerezhet differenciált vagy koncentrált marketing alkalmazásával, amelynek középpontjában a konkrét szegmensek vásárlóinak igényei állnak.

2.3.Differenciálás és pozicionálás

A vállalatnak nemcsak el kell döntenie, hogy a piac mely szegmenseit célozza meg, hanem meg kell határoznia az értékajánlatát is – hogy hogyan teremt differenciált értéket a célszegmensek számára, és milyen pozíciót szeretne elfoglalni ezekben a szegmensekben. A fogyasztók túlterheltek a termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos információkkal. Nem tudják minden vásárlási döntéskor újraértékelni a termékeket. A vásárlási folyamat egyszerűsítése érdekében a fogyasztók kategóriákba sorolják a termékeket, szolgáltatásokat és vállalatokat, és „pozicionálják” őket a fejükben. A termék pozíciója az a komplex észlelések, benyomások és érzések halmaza, amelyeket a fogyasztók a termékkel kapcsolatban táplálnak a versenytárs termékekhez képest. A fogyasztók a termékeket a marketingesek segítségével vagy anélkül pozicionálják. A marketingesek azonban nem akarják a véletlenre bízni termékeik pozicionálását. Meg kell tervezniük azokat a pozíciókat, amelyek a legnagyobb előnyt biztosítják termékeiknek a kiválasztott célpiacokon, és meg kell tervezniük a marketingmixet, hogy ezeket a tervezett pozíciókat megteremtsék.

▪ Pozicionálási térképek

A differenciálási és pozicionálási stratégiák kidolgozásakor a marketingesek gyakran készítenek percepciók pozicionálási térképeket, amelyek bemutatják a fogyasztóknak a márkáikról és a versenytárs termékekről alkotott véleményét fontos vásárlási szempontok alapján. A pozicionálási térképen minden kör pozíciója a márka két szempontból (ár és orientáció: luxus vagy teljesítmény) érzékelt pozicionálását jelzi. Az egyes körök mérete a márka relatív piaci részesedését mutatja.

▪ Differenciálási és pozicionálási stratégia kiválasztása

Egyes cégeknek könnyű a differenciálási és pozicionálási stratégia kiválasztása. Például egy bizonyos szegmensben a minőségéről ismert cég egy új szegmensben is ezt a pozíciót fogja megcélozni, ha elegendő számú, minőséget kereső vásárló van. De sok esetben két vagy több cég is ugyanazt a pozíciót fogja megcélozni. Ekkor mindegyiknek más módszereket kell találnia, hogy megkülönböztesse magát. Minden cégnek differenciálnia kell kínálatát úgy, hogy egyedi előnyök csomagját állítja össze, amely a szegmens egy jelentős csoportját vonzza.

A differenciálás és pozicionálás feladata három lépésből áll:

1. meg kell határozni azokat a differenciáló versenyelőnyöket, amelyekre a pozíciót fel lehet építeni,
2. ki kell választani a megfelelő versenyelőnyöket,
3. és meg kell határozni az általános pozicionálási stratégiát.

Ezután a vállalatnak hatékonyan kell kommunikálnia és megvalósítania a választott pozíciót a piacon.

▪ **A lehetséges értékbeli különbségek és versenyelőnyök azonosítása**

Ahhoz, hogy nyereséges kapcsolatokat építsenek ki a célügyletekkel, a marketingeseknek meg kell érteniük az ügyfelek igényeit, és jobb ügyfél(vevő)értéket kell nyújtaniuk, mint a versenytársaik. Amennyiben egy vállalat képes differenciálni és pozicionálni magát úgy, hogy kiváló ügyfélértéket nyújt, versenyelőnyt szerez. Ugyanakkor szilárd pozíciókat nem lehet üres ígéretekre építeni. Ha egy vállalat úgy pozicionálja termékét, hogy az a legjobb minőséget és szolgáltatást kínálja, akkor ténylegesen meg kell különböztetnie a terméket, hogy az az ígért minőséget és szolgáltatást nyújtsa. A vállalatoknak sokkal többet kell tenniük, mint egyszerűen szlogenekkel és mottókkal hirdetni pozíciójukat. Először is meg kell valósítaniuk a szlogenben foglaltakat. A differenciálási pontok megtalálásához a marketingeseknek át kell gondolniuk a vevő teljes élményét a vállalat termékével vagy szolgáltatásával kapcsolatban. Egy éber vállalat minden vevői kapcsolattartási ponton megtalálhatja a differenciálódás módját. Milyen konkrét módon differenciálhatja magát vagy piaci kínálatát egy vállalat? Differenciálódhat a termék, a szolgáltatások, a csatornák, az emberek vagy az imázs alapján. A termékdifferenciálás révén a márkák funkcióik, teljesítményük vagy stílusuk és kialakításuk alapján különböztethetők meg egymástól. A fizikai termék megkülönböztetésén túl egy vállalat a termékhez kapcsolódó szolgáltatásokat is megkülönböztetheti. Egyes vállalatok gyors, kényelmes szolgáltatással érnek el szolgáltatási megkülönböztetést. Más vállalatok magas színvonalú ügyfélszolgálatot ígérnek. A csatornadifferenciálást alkalmazó vállalatok versenyelőnyt szereznek azzal, hogy megtervezik csatornájuk lefedettségét, szakértelmét és teljesítményét. A vállalatok az emberek differenciálásával is jelentős versenyelőnyt szerezhetnek, azaz azzal, hogy jobb munkatársakat alkalmaznak és képeznek ki, mint a versenytársaik. Az emberek differenciálása megköveteli, hogy a vállalat gondosan válassza ki az ügyfelekkel kapcsolatba kerülő munkatársakat, és jól képezze őket.

Még akkor is, ha a versenytársak ajánlatai ugyanolyanoknak tűnnek, a vásárlók a vállalat vagy a márka imázsának különbségei alapján észlelhetnek eltéréseket. A vállalat vagy a márka imázsának tükröznie kell a termék megkülönböztető előnyeit és pozicionálását. Egy erős és megkülönböztető imázs kialakítása kreativitást és kemény munkát igényel. Egy vállalat nem alakíthat ki egyik napról a másikra imázst a közvéleményben csupán néhány hirdetéssel. Ha a Ritz-Carlton minőséget jelent, akkor ezt az imázst a vállalat minden tevékenységével, kijelentésével és cselekedetével alá kell támasztania. A szimbólumok, mint például a McDonald's arany ívei, a színes Google logó, a Twitter madár, a Nike swoosh vagy az Apple „harapásnyom” logója, erős vállalati vagy márkafelismerést és imázsdifferenciálást biztosíthatnak. A vállalat egy híres személy köré építheti márkáját, ahogyan azt a Nike tette Michael Jordan, Kobe Bryant és LeBron James kosárlabdacipő- és ruházati kollekcióival. Egyes vállalatok akár színekkel is összekapcsolódnak, mint például a Coca-Cola (piros), az IBM (kék) vagy az UPS (barna). A kiválasztott szimbólumokat, karaktereket és egyéb imázselemeket olyan reklámokon keresztül kell kommunikálni, amelyek a vállalat vagy a márka személyiségét közvetítik.

▪ **A megfelelő versenyelőnyök kiválasztása**

Amennyiben egy vállalat több olyan potenciális megkülönböztető tényezőt is felfedez, amelyek versenyelőnyt biztosítanak számára, ki kell választania azokat, amelyekre pozicionálási stratégiáját építeni fogja. El kell döntenie, hogy hány és melyik különbséget fogja hangsúlyozni.

- **Hány különbséget kell hangsúlyozni?** Sok marketinges úgy gondolja, hogy a vállalatoknak csak egy előnyt kell agresszíven hangsúlyozniuk a célpiacon, azaz minden márkának ki kell választania egy tulajdonságot, és azzal kell hirdetnie magát, mint „az első számú” abban a tulajdonságban. A vásárlók hajlamosak jobban megjegyezni az első számút, különösen ebben a túlkommunikált társadalomban. Más gyakorlatok szerint a vállalatoknak több mint egy megkülönböztető tényező alapján kell pozicionálniuk magukat. Ez akkor lehet szükséges, ha két vagy több vállalat is azt állítja magáról, hogy ugyanazon tulajdonság tekintetében a legjobb. Ma, amikor a tömegpiac számos kis szegmensre darabolódik, a vállalatok és a márkák igyekeznek pozicionálási stratégiájukat kiszélesíteni, hogy több szegmens számára vonzóak legyenek.
- **Mely különbségeket érdemes hangsúlyozni?** Nem minden márkakülönbség jelentősegteljes vagy érdemes, és minden különbség potenciálisan vállalati költségeket és ügyfélelégedetlenséget is jelenthet. Egy különbséget akkor érdemes kiemelni, ha megfelel a következő kritériumoknak:
 - o *Fontos.* A különbség nagyra értékelt előnyt jelent a célvásárlók számára.
 - o *Megkülönböztető.* A versenytársak nem kínálnak különbséget, vagy a vállalat megkülönböztetőbb módon tudja azt kínálni.
 - o *Kiváló.* A különbség kiválóbb, mint más módszerek, amelyekkel a vásárlók ugyanazt az előnyt elérhetik.
 - o *Kommunikálható.* A különbség kommunikálható és látható a vásárlók számára.
 - o *Előre megfontolt.* A versenytársak nem tudják könnyen lemásolni a különbséget.
 - o *Megfizethető.* A vásárlók megengedhetik maguknak, hogy fizessenek a különbségért.
 - o *Nyereséges.* A vállalat nyereségesen tudja bevezetni a különbséget.

▪ Átfogó pozicionálási stratégia kiválasztása

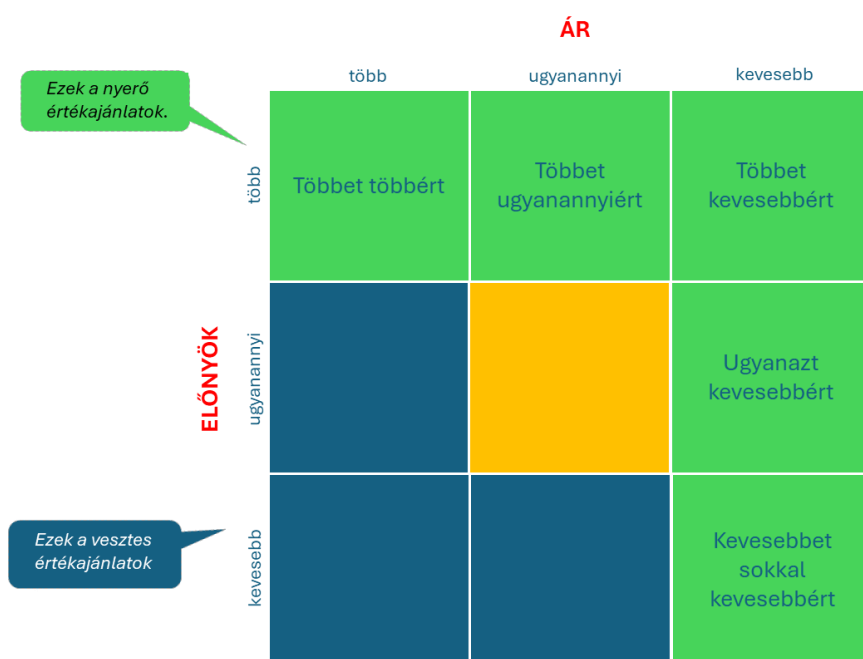
A márka teljes pozicionálását a márka **értékajánlatának** nevezik – ez az a teljes előnyök összessége, amelyeken keresztül a márka megkülönböztethető és pozicionálható. Ez a válasz a vevő „Miért vegyem meg a márkát?” kérdésére. A 12. ábra azokat a lehetséges értékajánlatokat mutatja, amelyek alapján egy vállalat pozicionálhatja termékeit. Az ábrán a felső és jobb oldalon található öt zöld cellák a nyertes értékajánlatokat jelzik – olyan differenciálást és pozicionálást, amelyek versenyelőnyt biztosítanak a vállalatnak. A bal alsó sarokban található kék cellák azonban vesztes értékajánlatokat jelentenek. A középső cella legjobb esetben is csak marginális ajánlatot jelent.

Az öt nyertes értékajánlat a következő: **többet többért, többet ugyanazért, ugyanazt kevesebbért, kevesebbet sokkal kevesebbért és többet kevesebbért.**

- **Többet többért.** A „többet többért” pozicionálás azt jelenti, hogy a legmagasabb színvonalú terméket vagy szolgáltatást kínálják, és magasabb árat számítanak fel, hogy fedezzék a magasabb költségeket. A „többet többért” piaci kínálat nemcsak magasabb minőséget nyújt, hanem presztízst is biztosít a vásárlónak. Szimbolizálja a státuszt és a magasabb szintű életmódot.
- **Többet ugyanazon az áron.** Egy vállalat támadhatja versenytársa értékajánlatát azzal, hogy márkáját úgy pozicionálja, hogy többet kínál ugyanazon az áron.
- **Ugyanaz, kevesebbért.** Ugyanazt kevesebbért kínálni hatékony értékajánlat lehet – mindenki szereti a jó üzleteket. Más vállalatok utánzó, de alacsonyabb árú márkákat fejlesztenek ki annak érdekében, hogy elcsábítsák a piacvezető vállalat ügyfeleit.
- **Kevesebbet sokkal kevesebbért.** Szinte mindig van piac azoknak a termékeknek, amelyek kevesebbet kínálnak, és ezért olcsóbbak. Kevesen vannak, akiknek minden vásárlásuknál a „legjobb” kell, azt akarják, vagy megengedhetik maguknak. Sok esetben a fogyasztók szívesen megelégednek a nem optimális teljesítménnyel, vagy feladnak néhány extrát az alacsonyabb árért cserébe. A „kevesebbet sokkal kevesebbért” pozicionálás azt jelenti, hogy a fogyasztók alacsonyabb teljesítmény- vagy minőségi követelményeit sokkal alacsonyabb áron teljesítik.

- **Többet kevesebbéért.** Természetesen a nyertes értékajánlat az lenne, ha többet kínálnának kevesebbéért. Sok vállalat állítja, hogy ezt teszi, és rövid távon néhány vállalat valóban elérheti ezt a magas pozíciót. Hosszú távon azonban a vállalatok kétségtelenül nagyon nehéznek fogják találni az ilyen „mindkét területen a legjobb” pozíció fenntartását. A több szolgáltatás nyújtása általában többletköltségekkel jár, ami megnehezíti a „kevesebbéért többet” ígéret betartását. Azok a vállalatok, amelyek mindkét területen teljesíteni akarnak, elveszíthetik pozíciójukat a jobban fókuszált versenytársakkal szemben.

12.ábra: Lehetséges értékajánlatok: pozicionálási stratégiák



Összességében minden márka olyan pozicionálási stratégiát kell alkalmazzon, amely a célpiacok igényeinek és elvárásainak megfelel. A „többet többért” stratégia az egyik célpiacot vonzza, a „kevesebbet sokkal kevesebbéért” stratégia a másikat, és így tovább. Bármely piacon általában sok különböző vállalatnak van helye, amelyek mindegyike sikeresen elfoglalja a saját pozícióját. A fontos az,

hogy minden vállalatnak ki kell dolgoznia a saját nyertes pozicionálási stratégiáját, amely különlegessé teszi a vállalatot a célfogyasztók számára.

2.4.Vállalati szintű marketing stratégiák

Az előzőekben taglalt általános marketing stratégiák (STP) vállalati szinten a következő marketing stratégiák alkalmazásával valósíthatók meg:

▪ Piaci cél típusú stratégiák:

Kiinduló helyzet:

1. nincs tartósan homogén piac
2. A piacok részpiacokra oszthatók, amelyek tulajdonságai kisebb vagy nagyobb mértékben eltérnek egymástól.

Ezért a következő lehetőségek nyílnak a piacok kiválasztására:

I. Teljes piac meghódítása

A fogyasztók minden csoportjának igényeit ki akarják szolgálni. A piac egészének meghódítása roppant kockázatos feladat. Csak néhány vállalat vállalkozik rá...Megköveteli a menedzsment céltudatosságát, minden szegmens irányába ható elkötelezettséget, és a megfelelő anyagi erőforrásokat.

II. Egy piaci szegmens meghódítása

Egyetlen piaci szegmens kizárólagos kiválasztásának számos oka lehet:

- kis méretű vállalkozások egy területre, annak kiszolgálására koncentrálnak

- az induló vállalkozások megpróbálnak egy konkrét hiányra reagálni, ezért szűk, de növekvő vevőkört céloznak meg

III. Néhány piaci szegmens elfoglalása

Több szegmens kiválasztásakor célszerű a jól megközelíthető, meghódítható területekre összpontosítani, amelyeken a teljes piacon tevékenykedő versenytársak el/kikerülhetők. A következőképpen valósítható meg:

- különböző termékek különböző szegmenseknek történő eladásával,
- ugyanannak a terméknek különböző szegmensek számára történő eladásával.

▪ Földrajzi alapú stratégiák

A piaci stratégiák kialakításában fontos szerepet játszanak a földrajzi típusú változók. A legfontosabb mozgatórugó a növekedés, a kis területből adódó függőség elkerülése, az országos média alkalmazásának igénye, a gyakorlat, a termelési, szolgáltatási kapacitástöbblet, illetve a versenytársak elkerülése.

Lehet:

- *helyi stratégia*: kisméretű viszonteladók, kiskereskedők, ill. a szolgáltatók egy része (pl. orvosok, fodrászok stb.)
- *térségi (megyei) és regionális stratégia*: az ilyen stratégiát követő vállalatok tevékenysége több települést, megyét is átfoghat
- *országos szintű stratégia*: országos szintű piacon való megjelenés a piaci növekedés újabb forrását hordozza magában
- *nemzetközi stratégia*: pl. fontos a termékük életciklusának meghosszabbítása, kiterjesztése, a versenyhelyzet elkerülése vagy hatásának mérséklése

▪ Piaci belépés időzítésén alapuló stratégiák

A piaci megjelenés sikeressége a célcsoportok tulajdonságait, sajátosságait figyelembe vevő időzítésen is múlik. Az IDŐ, mint stratégiai dimenzió bevezetésekor 3 alapvető lehetőséget különítünk el:

1. megjelenés elsőként
2. megjelenés párhuzamosan
3. késlekedő megjelenés

▪ Piaci elkötelezettség alapú stratégiák

A piaci elkötelezettség alapú stratégiák alapját a vevők differenciálása képezi.

Elkötelezettségük alapján a stratégia mutathat:	
erős elkötelezettséget	igényli az előrelátó gondolkodást, folyamatos védekezésben nyilvánul meg, magas piaci részesedés, növekedési ütem
átlagos elkötelezettséget	fő feladat az aktuális állapot fenntartása, alkalmazásának oka pl. erőforrások hiánya, vagy az adott termék fontos, de nem a legfontosabb...
gyenge elkötelezettséget megvalósító stratégiát	Oka: a piac stagnál, piaci potenciál túl kicsi, behatárolt, sok nagyméretű vállalat tülekedik a fogyasztók kegyeiért.

Fontos megjegyezni: Általában a fogyasztók 20%-a vásárolja kínált termékeink 80%-át, és sokszor 20%-nyi fogyasztótól származik a profit 80%-a (Pareto-elv: 80/20-as szabály).

▪ Piacleépítési stratégiák

Az üzleti élet nem csupán gyorsan fejlődő dinamikus piacokat jelent, hanem olyanokat is, amelyeket valamilyen okból célszerű elhagyni vagy legalábbis leépíteni.

Ennek okai lehetnek, hogy a vállalat vezetése nem igazán ismeri az adott piacot, adott szegmens nyújtotta profit alacsony, a vállalkozás kevesebb szegmens meghódítására kíván vállalkozni, illetve az adott piac igényeinek kielégítése negatívan befolyásolja más, a vállalat számára fontos piaci szegmensek szereplőinek vásárlói magatartását.

A piacleépítési stratégiák a következők:

- *Demarketing stratégia:* A vásárlót időlegesen vagy állandóan lebeszélje egyes termékek használatáról, fogyasztásáról (pl. energiamegtakarítási kampányok).
- *Lényegtelen piaci szegmensek eltávolításának stratégiája:* Túl sok a termékek száma, túl sok szegmensből áll a kiszolgált piac
- *Kulcspiaci stratégia:* Kiindulópontja, hogy néhány vevő vásárolja meg a termékek jelentős részét, ennél fogva célszerű rájuk koncentrálni, a többi vevőt leépíteni.
- *Piaci aratás stratégia:* A vállalat piaci részesedésének csökkentésére, megszüntetésére törekszik. Magas ár és lenyomott költségek (lefölöző árképzés).

▪ *Piaci verseny alapú stratégiák*

A piaci verseny alapú stratégiák a következők:

- *Költségvezető szerep:*
 - A vállalat a legalacsonyabb egységköltség elérésére törekszik.
 - Adott iparágon belül a legkedvezőbb költségpozícióra törekszik – ezért biztosíthatja az iparági átlagnál magasabb nyereséget.
 - Ez érinti a vállalat fix költségeit, az egy termékre jutó költségeket, gyártással és értékesítéssel kapcsolatos költségeket is.
 - Tipikus képviselők: energiaszolgáltatók, japán autóipar, fapados légitársaságok
- *Megkülönböztető (differenciáló) szerep:*

Olyan termék vagy szolgáltatás fejlesztését igényli, amely egyedi tulajdonságokkal rendelkezik, amelyeket a vevők (ügyfelek) jobbnak vagy másnak érzékelnek, mint a versenytársak termékei.

A megkülönböztető szerepet számos terület/eszköz stb. biztosíthatja:

- megkülönböztető minőség, különleges termékjellemzők
- többletszolgáltatások
- jól azonosítható márka, erős márka, márkázás
- dizájn
- egyediség, egyedi megoldások (pl. egyedi technológia alkalmazása), az értéklánc egyéb tevékenységeinek kihasználása
- extra, magasabb minőségű vagy többlet termékjellemzők
- magasabb piaci árak bevezetése
- termék nem fizikai jellemzői

- *Koncentráló (szegmentáló) szerep:*

Az összpontosítás (koncentráció) vonatkozhat:

- meghatározott fogyasztói szegmensre
- termékvonagra,
- földrajzi térségre.

A koncentráció stratégia célja, hogy a stratégia megfeleljen a kiválasztott szegmens igényeinek. Lényege, hogy a vállalat a piac egy vagy csak néhány szegmensén dolgozva törekszik az alacsony költségek elérésére (költségvezetés) vagy a megkülönböztetési előny érvényesítésére (differenciálódás). Tipikus képviselői a kkv-k, speciális célcsoportoknak gyártott termékek (pl. biotermékek, biokozmetikumok). Kockázatai közé tartozik egyrészt, hogy jellemzően alacsony

elérhető piaci részesedést biztosít, egyes szegmensek korlátozott megkülönböztethetőségét jelenti, valamint esetlegesen jobban koncentráló versenytársakat eredményez.

3. Marketing stratégia a társadalmi célok jegyében

3.1. Nonbusiness tevékenységek fejlődése

Ahhoz, hogy értelmezni tudjuk a társadalmi marketing működését, tekintsük át a nonbusiness tevékenységek fejlődését. Az alábbi modell (lásd 13. ábra) feltételezi egyrészt, hogy a nonbusiness aktivitások egy fejlődés eredményeként önállósodtak, másrészt ez a fejlődés nem az egyes tevékenységek elhalását és újabbak megjelenését eredményezte, hanem ezek szerves összefonódása a nonbusiness magatartások szintézisében valósul meg.

13. ábra: A nonbusiness tevékenységek fejlődése



A korábbi nonbusiness tevékenységek célja egyének, csoportok önzetlen megsegítése volt (önkéntesség, adományozás), ezek lassan összefonódtak üzleti szempontokkal (szponzorálás, ügymarketing), ma pedig visszatérünk az üzleti érdekeket csak áttételesen szolgáló, és egészen más célból – mégpedig a társadalom jövőjének globális felelősségéből adódó kihívásokra adott válaszokból – következő nonbusiness tevékenységekhez (CSR) és a társadalmi (célú) marketinghez. Az altruista önkéntesség mellett nagyon korán megtalálhatóak az adományok, a mecénatúra, majd ez lassan átalakult a már üzleti szempontokat is mérlegelő szponzorálássá, ügyeket támogató marketinggé, majd pedig a CSR és a társadalmi marketing került a szakemberek érdeklődésének fókuszába. Míg sem az önkéntesség, sem az adományozás kapcsán nem igazán merült fel a marketingszemlélet, a fejlődés során a marketing szükséges elemként jelenik meg a társadalmi célú megmozdulásokat felölelő tevékenységekben. Ma már az

adományozás, a szponzorálás, az ügymarketing, de még a CSR is olyan átgondolt stratégiákat igényel, amelyek nem nélkülözhetik a marketingeszköztár alapos ismeretét. Egyrészt ezek tervezett alkalmazása, másrészt a megfelelő kombináció kialakítása átfogó marketingkonceptiót igényel, ahol tudni kell tervezni a célokat, a stratégiákat, az egyes nonbusiness elemek alkalmazásának egészséges arányait, másrészt a különböző tevékenységek hatékony és eredményes szintéziséhez is marketingszemléletre van szükség. A nonbusiness tevékenységek általában nemes ügyeket karolnak fel, de nem minden esetben igaz, hogy a megmozdulásoknak nincs üzleti céljuk. Ellenkezőleg: még a CSR is olyan tevékenység, amely a társadalmi elvárásoknak való megfelelést célozza, azaz hosszú távon a szervezetek jobb megítélését kívánja elérni. A vállalatok egyre többet tesznek annak érdekében, hogy hangsúlyozzák a közösségben betöltött szerepüket és az arra gyakorolt hatásukat, miközben törekszenek arra, hogy maximalizálják a közösség számára tett vállalati hozzájárulások értékét. Az üzleti célok a legtöbbször a szervezeti imázs hoz kapcsolódnak, így a PR területéhez sorolhatóak, vannak azonban olyan társadalmi problémákat enyhítő akciók, amelyek az eladások ösztönzésére szolgálnak (pl. ügymarketing).

3.2. Társadalmi felelősségre épülő marketing

A hatékony belső marketingnek erős etikai érzékkel, értékekkel és társadalmi felelősségtudattal kell párosulnia. Több tényező is társadalmilag felelős magatartásra készíti a vállalatokat, például egyre magasabbak a vevők elvárásai, a munkavállalók céljai változnak, szigorodik az állami

szabályozás és nagyobb nyomást gyakorol rájuk az állam, a befektetők egyre fogékonyabbak a társadalmi körülményekre, a média árgus szemekkel figyeli őket, valamint változnak a vállalatok beszerzési szokásai. Gyakorlatilag ma minden cég úgy dönt, hogy aktívabb stratégiai szerepet kíván játszani a vállalati társadalmi felelősségvállalásban, gondosan ellenőrzi meggyőződéseit, valamint azt, miként bánjon a vevőkkel, a munkavállalókkal, a versenytársakkal, a közösséggel és a környezettel. Az érintett feleket is figyelembe vevő tágabb szemlélet vélhetően a részvényesek javát is szolgálja. A következőkben a társadalmi (célú) marketing tárgyalása előtt a vállalatok CSR és ügymarketing tevékenységeit kerül ismertetésre: honnan indultak, mire irányulnak, miért végzik a szervezetek, vállalatok, és egyáltalán milyen marketingszemléletet igényelnek?

3.3.A vállalat társadalmi felelősségvállalása

A társadalmi felelős marketing szintjének növeléséhez három fronton kell támadást indítani úgy, hogy közben a vállalat *törvényes, etikus és társadalmilag felelős magatartást* tanúsít.

- Törvényes magatartás

A szervezetnek gondoskodnia kell arról, hogy minden alkalmazott ismerje és betartsa a vonatkozó törvényeket. Tilos például a fogyasztóknak hazudni vagy egy termék megvásárlásával kapcsolatos előnyök tekintetében félrevezetni őket. Az értékesítők nem kínálhatnak fel kenőpénzt a beszerzési ügynököknek vagy másoknak, akik a szervezeten belüli értékesítést befolyásolhatják. Kijelentéseiknek egyezniük kell a reklámokban megfogalmazott állításokkal, és sem megvesztegetés, sem ipari kémkedés útján nem szerezhetik meg, és nem használhatják fel a versenytársak szakmai és üzleti titkait. Végezetül nem becsmérelhetik a versenytársakat vagy azok termékeit valótlan dolgokat sugallva. A menedzsereknek gondoskodniuk kell arról, hogy minden kereskedelmi képviselő ismerje a törvényt és annak megfelelően járjon el.

- Etikus magatartás

Az üzleti gyakorlatot azért támadják, mert az üzleti helyzetek rendszeresen etikai dilemmákat vetnek fel: nem könnyű meghúzni az egyértelmű határt a szokványos marketinggyakorlat és az etikátlan magatartás között. Egyes kérdések élesen megosztják a kritikusokat. Természetesen bizonyos üzleti megoldások egyértelműen etikátlanok vagy a törvénybe ütköznek. Ezek közé tartozik a megvesztegetés, az üzleti titkok eltulajdonítása, a hamis és megtévesztő reklám, a kizárólagos és árukapcsolásos megállapodás, a minőségi vagy biztonsági hibák, a hamis garancia, a pontatlan címkézés, az árrögzítés vagy indokolatlan megkülönböztetés, valamint a piacra lépés korlátozása és a rabló verseny. Fontos, hogy a vállalatnak legyen elfogadott és a dolgozók körében terjesztett írásos etikai kódexe, mindenkor etikus magatartást tanúsítson, és a dolgozók teljes körű felelősséget viseljenek az etikai és jogi szabályok betartásáért.

- Felelős társadalmi magatartás

Minden marketingszakember kötelessége, hogy társadalmi felelősségének tudatában járjon el a vevőkkel és minden egyéb érintettel szemben. Ma egyre többen utánanéznek annak, hogy a vállalat, amelytől vásárolni készülnek, amelybe be kívánják fektetni pénzüket vagy ahol el szeretnének helyezkedni, mit tett korábban a közösségért és a környezetért. A vállalat társadalmi felelősségvállalásának kommunikálása néha nehéz feladat. Amint egy cég elkezd környezetvédelmi kezdeményezéseit reklámozni, azonnal a kritikusok céltáblájává válhat. Sok jó szándékú termék- vagy marketingkezdeményezés előre nem látható vagy elkerülhetetlen negatív következményekkel járhat.

A *fenntarthatóság* – vagyis az a képesség, hogy az emberiség szükségleteit anélkül elégítsük ki, hogy ezzel ártanánk a jövő nemzedékeknek – ma számos vállalat napirendjén szerepel. A nagyvállalatok nagy részletességgel mutatják be, miként próbálják jobbra tenni cselekedeteiknek a közösségekre és a környezetre gyakorolt hosszú távú hatását. Fenntarthatósági értékelés is létezik, de nincs egységes megállapodás arról, hogy milyen mérőszámokkal mérhető. Egy átfogó tanulmányban 11 tényezőt használtak a világ 100 fenntartható nagyvállalatának értékelésére és rangsorolására. Ezek a következők voltak: energia, víz, CO₂ és hulladéktermelés; vezetés sokszínűsége; a vezérigazgató és az átlagos dolgozó fizetése közti különbség; befizetett adó; fenntarthatóságra odafigyelő vezetés; a fenntarthatóság és a fizetés kapcsolata; innovációs képesség és átláthatóság. Az első ötben a következő cégek szerepeltek: GE, PG&E, TNT, H&M, Nokia. Néhányan úgy érzik, hogy a fenntarthatóság tekintetében jól teljesítő cégek irányítása jellemzően kiemelkedő színvonalú, mivel „stratégiai szempontból ügyesebbek és jobban képesek a komplex, gyorsan változó és globális környezetben versenyezni”. A fogyasztói érdeklődés is piaci lehetőségeket teremt.

A fenntarthatóság iránti fokozott érdeklődés sajnálatos módon ún. zöldrefestéshez (greenwashing) vezetett, amikor környezetbarát színben tüntetik fel a termékeket anélkül, hogy teljesítenék ezt az ígéretet. Egy tanulmány kimutatta, hogy az állítólagosan zöld termékeken szereplő címkék fele a környezetbarát előnyökre összpontosít (például az újrafeldolgozott tartalomra), s közben elhallgatják a jelentős környezeti hátrányokra vonatkozó információkat (például a gyártás intenzitása vagy a szállítási költségek). A kétszínű cégek is csatlakoznak a „zöld” trendhez, ezért a fogyasztók egészséges szkepticizmussal viszonyulnak a környezetbarát állításokhoz, de ők sem hajlandók engedni a termék teljesítményéből vagy minőségéből. Sok cég kezd felnőni a kihíváshoz és a fenntarthatóság iránti igényt meglovagolva ösztönözi az innovációt. A fenntarthatóságot kihangsúlyozó termékek forgalma a legutóbbi gazdasági válság idején is élénk maradt.

3.4. Ügymarketing

A for- és non-profit szervezetek egyaránt felismerték az egymással ápoltság előnyeit. Ennek az együttműködésnek az egyik formája az ügymarketing (cause-related marketing, CRM). A cause-related marketing („jó tett helyébe jót ajánl”) szoros kapcsolatot teremt a non-profit szervezet és az olyan profitorientált cég között, amely azzal, hogy jó ügyet szolgál, termékeit és szolgáltatásait is hatékonyabban értékesíti. A cause-related marketing összekapcsolja a fogyasztói érzékenységet és a szponzorálás hatékonyságvizsgálati problémáját. Az ügymarketing az eladáshoz köti a támogatás mértékét, így egyrészt mérhetővé válik a „jó ügy” közvetlen eladásösztönző hatása, továbbá a cég biztosítja magának, hogy „nem költekezik túl”. A CRM alkalmazása növeli a vállalat üzleti hírnevét, nyilvánosságot ad, javítja a termék imázsát, növeli a piaci részesedést, erősíti a dolgozói lojalitást, valamint elkülöníti termékeit a „társadalmilag passzív márkáktól”. Sőt, a kedvezményezett forráshoz jut, a fogyasztónak jó érzés, hogy hozzájárulhatott egy jó ügy támogatásához, illetve az ügymarketing alkalmazásához nem kell nagyvállalatnak lenni, akár „a kis sarki fűszeres” méreteiben is sikeresen működik.

Sok cég társadalmi felelősségvállalása és marketingtevékenysége összefonódik egymással. Az ügymarketing a cég hozzájárulásait egy meghatározott ügyszálhoz kapcsolja, amelynek olyan vevők a hasznélvezői, akik közvetve vagy közvetlenül jövedelemtermelő ügyszálakat bonyolítanak le a céggel. Az ügymarketinget a vállalatok társadalmi célú marketingje (CSM) részének tekintik, amely olyan marketingtevékenységeket jelöl, amelyeknek „legalább egy, nem gazdasági, hanem társadalmi érdeket szolgáló céljuk van, és igénybe veszik a vállalat és/vagy partnerei erőforrásait”.

Ennek megfelelően a hagyományos és stratégiai jótékonyágot, valamint az önkéntes segítségnyújtást is a CSM körébe célszerű sorolni.

3.4.1. Az ügymarketing előnyei és költségei

A sikeres ügymarketing program fokozhatja a társadalmi jólétet, lehetőséget ad differenciált márkapozicionálásra, segít szoros vevőkapcsolatok kiépítésében, javítja a vállalat megítélését, növeli a cégértéket, erősíti a közösségi szellemet a vállalaton belül és ösztönzi a munkavállalókat, fokozza a forgalmat, valamint növeli a cég piaci értékét. A fogyasztó olyan szoros és egyedi kapcsolatot alakíthat ki a céggel, amely túlmutat a szokványos piaci tranzakciókon.

Konkrétan a márkázás szempontjából az ügymarketing:

- (1) növeli a márka ismertségét,
- (2) javítja a márka imázsát,
- (3) hitelességet kölcsönöz a márkának,
- (4) márkaérzéseket kelt,
- (5) márkaközösség érzését kelti és
- (6) növeli a márkához való kötődést.

De előfordulhat, hogy az ügymarketing visszafelé sül el, ha a fogyasztók megkérdőjelezzik a termék és az ügy kapcsolatát, vagy ha úgy vélik, csupán haszonlesésből és kihasználásból teszi a cég, amit tesz. Abból is probléma lehet, ha a fogyasztók szerint a vállalat nem következetes és magatartása nem minden tekintetben felelősségteljes.

Egy vezető cég tudása, készségei és erőforrásai néha még fontosabbak is egy nonprofit szervezet vagy közösségi csoport számára, mint maga az anyagi támogatás. A nonprofit szervezeteknek tisztában kell lenniük azzal, mik a céljaik, egyértelműen kell kommunikálniuk, mit kívánnak elérni, és olyan szervezeti struktúrát kell kialakítaniuk, hogy együttműködhessenek különböző vállalatokkal. Ahhoz, hogy egy céggel hosszú távú kapcsolat alakuljon ki, sok időre van szükség. Ahogy az egyik szakértő megjegyezte: "A vállalatok és a nonprofit szervezetek kapcsolatában az egyik gyakori problémát a különböző elvárások jelentik és az, hogy más elképzelésük van az egyes folyamatok időigényéről."

Az ügymarketing program kidolgozása és megvalósítása során a cégeknek számos döntést kell hozniuk, például, hogy hány és milyen ügyet válasszanak, és hogyan alakítsák ki a programhoz kapcsolódó márkát.

3.4.2. Miért végeznek a szervezetek ügymarketing-tevékenységet?

A CRM-programok által a nyilvánosság is tud arról, hogy az adott vállalat társadalmi felelősséget vállal és érdekelt olyan ügyekben, amelyekben a fogyasztók is érdekeltek. Az ügymarketingre általában kettős céllal szánja rá magát a szervezet. Rövid távon profitot remél, hosszú távon elismertséget, a „jónak lenni” érzetét, a stakeholderek támogatását, a jó hírnevet. a célok rendszerezését az alábbiakban Az ügymarketing tevékenységet a következő célok mentén értelmezzük:

1. Marketingcélok

- márkaérték erősítése, vásárlás mennyiség növelése,
- vásárlói lojalitás kialakítása,
- negatív publicitás ellensúlyozása (pl. Danone),
- vevőkapcsolatok erősítése,

- partneri kapcsolatok erősítése.
- 2. *Általános üzleti célok*
 - társadalmi felelősségvállalás üzenete (Good Corporate Citizen),
 - imázsépítés.
- 3. *Közösségi célok*
 - közösségi szerepvállalás,
 - a vállalat elismertetése a környezetével (stakeholderek befolyásolása), kapcsolatok ápolása (kormányzat, véleményvezérek),
 - jó viszony kialakítása a helyi közösségekkel.
- 4. *HR célok*
 - munkavállalók elégedettségének növelése,
 - munkavállalói lojalitás kialakítása, erősítése,
 - motiváció, munkamorál,
 - csapatszellem fejlesztése.

Számos kutatás jelzi, hogy azoknál a szervezeteknél, amelyek támogatnak bizonyos ügyeket, az üggyel azonosuló dolgozók nagyobb lojalitást mutatnak a cég iránt, szemben azokkal az alkalmazottakkal, amelyeknél az szervezet az ilyen programokat nem támogatja. A felmérések szerint az első három kiemelten támogatandó terület az oktatás fejlesztése, a bűnözés visszaszorítása és a környezetvédelem.

3.5. Társadalmi marketing

Az ügymarketing valamilyen ügyet támogat. A társadalmi marketinget ezzel szemben nonprofit vagy állami szervezetek végzik olyan célok érdekében, mint például a kábítószer-fogyasztás visszaszorítása vagy az egészséges életmód népszerűsítése.

A társadalmi marketing nem más, mint:

„A társadalmi marketing átfog minden tervezést és akciót, melyek arról gondoskodnak, hogy egy társadalmi szervezet, egy társadalmi kínálat, termék vagy társadalmi akció az egyes emberek vagy a közvélemény számára ismert és ez által sikeres legyen. Így a társadalmi marketing átfogja, mint a klasszikus marketing a termékfejlesztést, az árkialakítást, a kommunikációt és az elosztást. A sikeres társadalmi marketing gondoskodik az egyes érintett csoportok közötti optimális cseréről.” (Piskóti, 2012, 106.).

„A társadalmi marketing a marketing alkalmazása egy célcsoport befolyásolása annak érdekében, hogy önszántukból fogadjanak el, utasítsanak el, változtassanak meg vagy hagyjanak abba egyes problematikus viselkedéseket, ezáltal szolgálva az egyének, csoportok vagy a társadalom egészének javát.” (Dinya et al., 2004, 85.).

„A társadalmi marketing egy folyamat, marketing elvek és technikák alkalmazása, hogy értékeket hozzon létre, kommunikáljon és közvetítsen, melyekkel egy célcsoport magatartását meg tudja változtatni úgy, hogy azáltal a társadalom – közegészség, biztonság, környezet, közösségek – és maga a célcsoport is hasznot realizál.” (Kotler - Lee, 2011, 15.).

Ezen definíciók a klasszikus marketing speciális alkalmazásaként határozzák meg a társadalmi marketinget, azaz termékértékesítés, illetve magatartásváltozás eléréseként, igaz, hogy az utóbbi két definíció már nem szervezet-, intézmény-orientált, hanem inkább a társadalmi hasznot, elérendő célt emeli ki (megengedve több szereplő közreműködését).

Ahogy az a fent idézett definíciók is jelzik a társadalmi marketing megközelítéseknél két alapvető iránnyal találkozhatunk, úgymint az intézmény/szervezet-orientált, illetve a

problémaorientált perspektívával, melyek lényegét az alábbiakban foglalhatjuk össze (Piskóti, 2012, 103.):

- *intézményorientált (szervezetorientált) perspektíva*, amikor a szervezeti sajátosságokból indulunk ki a marketing kérdések tárgyalásában. Így pl. közszolgáltató intézmények (vasút, posta, közüzemek, közösségi közlekedés), állami, illetve államilag ellenőrzött (egészségügy, szociális szervezetek), politikai szervezetek, kulturális és vallási intézmények, alapítványok marketingjeként értelmezzük a társadalmi marketinget.
- *A problémaorientált perspektíva* esetén a megoldandó feladatokhoz rendelt tevékenység (sok szereplő, különböző tevékenység stb.) marketingjéről van szó, azaz városok, térségek fejlesztése, lakóinak jóléte, területi marketing, környezetvédelem problémái, egészségmegővés, rehabilitáció kérdései, munka világának humanizálása, segélyezés problémái, szabadidő kérdései, bűnözés csökkentése, megelőzése, oktatás és képzés fejlesztése, kisebbségvédelem, kultúra és értékeinek védelme, fejlesztése.

3.5.1. A társadalmi marketing sajátosságai és alkalmazási lehetőségei

Definíciószerűen és mintegy összegezve a fenti megfogalmazásokat *a társadalmi marketing a marketing alkalmazása egy célcsoport befolyásolására annak érdekében, hogy önszántukból fogadjanak el, utasítsanak el, változtassanak meg vagy hagyjanak abba egyes problematikus viselkedéseket, ezáltal szolgálva az egyének, csoportok vagy a társadalom egészének javát* (Hetesi, Veres, 2013). A társadalmi marketing *szektorsemleges* (vagy *interszektorális*) jelenség, azaz nem köthető kizárólag a nonprofit szektorhoz, mint ahogy nem köthető a költségvetési, a közüzemi vagy a profitszektorhoz sem. Főként négy területen működik: az *egészségügy* (pl. rákmegelőzés), a *biztonság* (pl. a gondatlanságból okozott balesetek előfordulásának csökkentése), a *környezet* (pl. hulladékkezelés) és a *közösségi aktivitás* (pl. önkormányzati választások) területén. A 4. táblázatban láthatunk példákat a négy fő területen való alkalmazásokra.

A definíciós sokszínűsége nézve a tárgy keretében a társadalmi célokat hangsúlyozzuk, azaz elsősorban a *társadalmi (céli) marketing* (social marketing) olyan leszűkített megközelítését vesszük alapul, amely a társadalmilag kívánatos célt legtöbbször – bár nem kizárólag – a marketingkommunikáció eszközeivel szeretné elérni.

A definíciókból látható, hogy a politikai marketing egyes elemei is idetartoznak, sőt a politikai célú felhasználás akár társadalmilag káros viselkedésformákat is gerjeszthet. A marketing kiterjesztő felfogása alapján a társadalmi marketinggel viselkedésváltozást „adunk el”. Ez a változás egyes esetekben *tudásváltozás* (pl. információ befogadásával) vagy *attitűdváltozás* is lehet. A társadalmi marketing legnagyobb kihívása természetesen az, hogy a *célcsoport önkéntességén alapul*.

4.táblázat: Társadalmi marketing alkalmazási területei

Társadalmi célterület	<i>Egészségügy</i>	<i>Biztonság</i>	<i>Környezet</i>	<i>Közösség</i>
Példa a célterületre	szülési sérülés	vízbe fulladás	vízellátás	szavazás
Célközönség befolyásolása	terhes anyák	kisgyermekes szülők	külvárosi ingatlan tulajdonosok	külföldön tanuló diákok
Támogatott viselkedésforma:				
<i>új viselkedés elfogadása</i>	multivitamin-készítmény fogyasztása	mentőmellényt a gyermekre a strandon		szavazás külföldi helyszínen
<i>potenciális viselkedés elutasítása</i>	alkoholfogyasztás mellőzése	Ne hagyd magára a gyermeket a fürdőkádban!	Ne használj vegyszeralapú trágyát!	
<i>aktuális viselkedés megváltoztatása</i>	legalább nyolc pohár víz fogyasztása naponta	Adj mintát: viselj mentőmellényt csónakázás közben!	Mélyen, de lassan áztasd a talajt!	Olvasd el a jelöltekről szóló tájékoztatót!
<i>leszokás egy korábbi viselkedésről</i>	Hagyd abba a dohányzást!		Eső előtt ne locsolj!	Szavazz időben!
Alkalmaz marketing-eszközöket!	<i>Marketing-kommunikáció:</i> POS-reklám vendéglátóhelyen	<i>Termék:</i> tesztelt mentőmellények kiskereskedelmi forgalomban	<i>Ár:</i> árengedmény a pázsittakaró-fűnyírókra	<i>Elosztás:</i> online szavazási lehetőség
Megszerzett előny	egészségesebb gyermekek	gyermekek nagyobb biztonságban	vízellátás nagyobb biztonsága	fiatalok szavazási tapasztalata

Az eltérő célokból következik, hogy itt nem pénzügyi, hanem egyéni vagy társadalmi értékekben mérhető hozamot várunk. A marketing legáltalánosabb felfogásából is kiindulhatunk. Eszerint a marketing célja mindig a célcsoport valamilyen viselkedésváltozásának előidézése, és ezt leszűkítve a társadalmi marketingben ez társadalmi viselkedésváltozást jelent, ráadásul a haszon nem a befolyásolóé, hanem a célszemélyé vagy az egész társadalomé. A legyőzendő versenytárs itt a jelenlegi viselkedésforma, szemben az üzleti piaccal, ahol hasonló termékek és szolgáltatások vannak a kínálatban.

A konkurenciának ez az elvont formája rendkívül nehéz feladat, mert:

- a célcsoport számára vonzóbb az aktuális magatartás,

- megrögzött magatartásformákat kell megváltoztatni,
- a profitszféra vagy az egyén a társadalmi marketing céljai ellen dolgozhat (pl. egy dohánygyár esetében).

Egészítsük ki az összehasonlítást (társadalmi vs. üzleti szféra/kereskedelmi marketing) az ügy-és nonprofit marketing területével a vevőkkel folytatott tranzakciók szerint, s nézzük, milyen eredményekre jutunk (lásd: 5. táblázat).

5.táblázat: Példák a társadalmi marketing és egyéb nonbusiness marketing területek összevetésére

Jelölés	Meghatározás	Példa	Domináns terület
A	Olyan tranzakciók, amelyekbe javak vagy szolgáltatások pénzre történő cseréje tartozik	Air France jegy vagy Big Mac eladása	kereskedelmi marketing
B	Olyan tranzakciók, amelyekben a pénzt megfoghatatlan előnyökre cserélik	pénzadomány a Vöröskeresztnek	nonprofit marketing
A+B	olyan tranzakciók, ahol a pénzt termékre/szolgáltatásra és megfoghatatlan előnyökre cserélik	Big Mac eladása, melynek 5%-a a Vöröskereszt számlájára megy	ügymarketing
C	olyan tranzakciók, ahol a megfoghatatlan költségeket megfoghatatlan előnyökre cserélik	diéta vagy dohányzás abbahagyása	társadalmi marketing

Kutatások igazolták, hogy a társadalmi célú reklám hatásmechanizmusában négy, közel azonos fontosságú tényező játszik szerepet: az üzenet és kibocsátójának megbízhatósága, hitelessége, a professzionális imázs, a tényszerű prezentáció és a cselekvésre ösztönző hatás.

Az üzleti szférában a marketing már néhány százalék piaci részesedésnövekedés esetén is sikeresnek minősül, a társadalmi marketingben sokkal többet várunk tőle: egy társadalmi probléma teljes körű megoldását. Ráadásul sokszor a megcélzott viselkedésforma még nem is létezik, vagy éppenséggel a létező azzal ellentétes. A social marketer számára mindenesetre sokkal nehezebb elfogadni, hogy itt – szemben az árupiacokkal – eredményt csak hosszú távon várhat. És mindezt egy szűkös költségvetés, és a marketinggel szembeni gyanakvás kíséri.

A célszemélyek meggyőzése jelentheti:

- egy függőség feladását,
- egy kényelmes életstílus elvetését,
- ellenállást, lemondást,
- kényelmetlenségek vállalását,
- új szokások felvételét,
- több kiadást, nagyon időráfordítást,
- szembenézést rossz dolgokkal,
- emberi kapcsolatok próbára tételét,
- szabadidőről való lemondást,
- örömszerzés visszafogását,
- esztétikai szempontokról való lemondást.

3.5.2.A társadalmi marketing tervezési folyamata: célok és stratégiák

A társadalmi marketingprogramok összetettek: hosszú időt vesznek igénybe, és fokozatosan végrehajtott programokat vagy cselekvést igényelhetnek. Gondoljunk csak a dohányzásról leszoktató program sok lépésére: rákos megbetegedésekre vonatkozó statisztikai adatok közlése, a cigarettásdobozon a dohányzás káros hatásaival kapcsolatos feliratok, a dohányreklámok betiltása, a passzív dohányzás hatásának bemutatása, a dohányzás betiltása éttermekben és repülőgépeken, a dohánytermékekre kivetett adó emelése és az ebből befolyó összeg visszaforgatása dohányzásellenes kampányokba, továbbá az egyes államok dohányipari vállalatok ellen indított pereit. A társadalmi marketinggel foglalkozó szervezeteknek programjaik sikerét azok céljai alapján érdemes értékelniük. Az értékelési kritériumok közé tartozhat például a széles körű elfogadás, a gyors elfogadás, a hosszú ideig tartó elfogadás, az elfogadás alacsony egységköltsége, valamint a kedvezőtlen mellékhatások hiánya. Mindezen körülmények mellett milyen a megfelelő társadalmi marketing aktivitás? A társadalmi marketingprogram megfelelő céljának vagy célkitűzésének kiválasztása döntő fontosságú. A családtervezési kampány középpontjában az önmegtartóztatás vagy a fogamzásgátlás álljon? A levegőszennyezés-ellenes kampányban a „telekocsi elvet” vagy a tömegközlekedést helyezzük előtérbe? Egyes társadalmi marketingkampányok az emberek gondolkodására, értékrendjére, cselekedeteire vagy viselkedésére igyekeznek hatni.

3.5.2.1.A társadalmi marketing tevékenység célja

A következő példák a lehetséges célok skáláját szemléltetik.

- *tájékoztató kampányok*
 - felvilágosítást adnak a különböző élelmiszerek tápértékéről
 - tájékoztatnak a környezetvédelem fontosságáról
- *cselekvésre ösztönző kampányok*
 - tömeges védőoltásra buzdítják az embereket
 - adott témában „Igen” szavazatra biztatják az embereket
 - véradásra szólítják fel a lakosságot
 - méhnyakrákszűrésen való részvételre buzdítják a nőket
- *viselkedésformáló kampányok*
 - arra buzdítják az embereket, hogy hagyják abba a dohányzást
 - arra buzdítják az embereket, hogy hagyják abba a kemény drogok fogyasztását
 - arra buzdítják az embereket, hogy tartózkodjanak a túlzott alkoholfogyasztástól
- *értékrendformáló kampányok*

- igyekeznek megváltoztatni az emberek abortusszal kapcsolatos véleményét
- átalakítják a szűk látókörű személyek gondolkodásmódját

3.5.2.2.A társadalmi marketing hatásmechanizmusa

A társadalmi marketing hatásmechanizmusában élesen meg kell különböztetni:

- az *egyszeri aktivitást* előidéző programot,
- a *tartós viselkedésváltozás* elérésétől.

Az egyszeri eset pusztán költség-haszon mérlegelést (távolság, idő, ráfordítás, tehetetlenség legyőzése) jelent a célszemély számára. A tartós változás azt jelenti, hogy el kell hagynia régi szokásokat, újakat kell megtanulnia, és azokat állandósítani kell, hogy a viselkedésváltozás végleges és visszafordíthatatlan lehessen. Az is lényeges szempont, hogy a váltás mennyire igényli a célszemély bevonódását. Ebben a két dimenzióban látunk példákat a 6. táblázatban. A nyíl a marketingcélok elérésének növekvő nehézségi fokát jelöli.

3.5.2.3.A társadalmi marketing tervezésének folyamata

6.táblázat: A társadalmi viselkedésváltozási programok osztályozása

		Alacsony bevonódás	Magas bevonódás
EGYSZERI	• egyéni	pénzadományozás jótékony célra	véradás
	• csoport	szavazás törvény módosítás érdekében	klubtagsági követelmények kizáró elemeinek leszavazása
FOLYAMATOS	• egyéni	nemdohányzó IC-járat	leszokás a dohányzásról; családtervezés
	• csoport	sebességkorlátozás betartása	önkéntes katonai szolgálat

Míg a célok elérésére a társadalmi marketing több taktikát is alkalmaz, tervezési folyamata nagyjából megegyezik a hagyományos termék- és szolgáltatásmarketing során alkalmazott eljárással (lásd 7. táblázat).

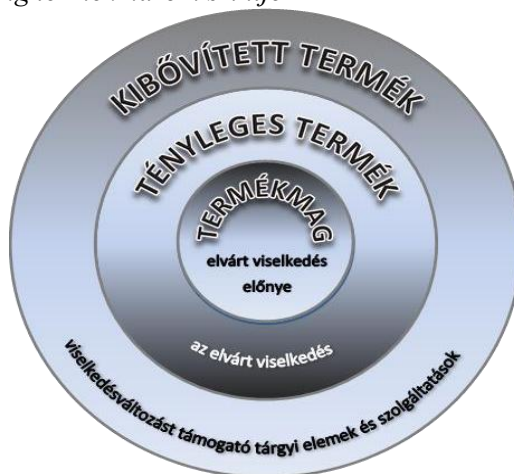
7.táblázat: Társadalmi marketing tervezési folyamat

Hol tartunk most? ▪ Határozzuk meg a program főbb pontjait! ▪ Határozzuk meg a kampány célját! ▪ Végezzünk SWOT-elemzést! ▪ Tekintsük át néhány korábbi, hasonló kampányt!
Hová szeretnénk eljutni? ▪ Válasszuk ki a célközönséget! ▪ Határozzuk meg a célokat! ▪ Vizsgáljuk meg a célközönséget és a konkurenciát!
Hogyan jutunk el odáig? ▪ Termék: tervezzük meg a piaci ajánlatot! ▪ Ár: mérjük fel a magatartás-változás költségeit! ▪ Elosztás: Gondoskodjunk a termék hozzáférhetőségéről! ▪ Kommunikáció: Fogalmazzunk meg üzeneteket és válasszuk ki a médiumokat!
Hogyan tudunk a pályán maradni? ▪ Dolgozzunk ki értékelési és követési rendszert! ▪ Készítsünk költségvetést, és keressünk finanszírozási forrásokat! ▪ Készítsünk megvalósítási tervet!

3.5.2.4.A társadalmi marketing terméke

A társadalmi marketing termékfogalma a 14. ábrán látható. Ebből is világos, hogy a társadalmi marketingben sokkal nehezebb a terméket módosítani, mint az üzleti világban, ahol egy apró, de rafinált termékdifferenciálással komoly pozíciójavulás érhető el.

14.ábra: A társadalmi marketing termék három szintje



3.5.2.5. Társadalmi marketing stratégia

A társadalmi problémák megoldására törekvő marketing tevékenység sikeréhez is elengedhetetlen a tervezés, a stratégiai átgondoltság. A társadalmi marketing akciók, tevékenységek tervezésében a nemzetközi gyakorlatban az ún. módosított hat-fázis modellt tekintik kiinduló megoldásnak.

1. *fázis: Előkészítés, a program, a társadalmi marketing program, akció kezdeményezése*
Teendő: feladat definiálása, mit-meddig kell elérni, milyen problémát kell megoldani, milyen esélyekkel?
2. *fázis: Feladatok meghatározása, helyzetelemzés*
Teendő: szervezeti identitás, misszió, akció pozicionálása, érintettek, csoportok beazonosítása, meglévő kommunikációs utak azonosítása, megvalósíthatósági elemzés – külső-belső elképzelések, vélemények, kooperációk, ellenfelek, gyengeségek, lehetőségek-kérdések összegyűjtése, hipotézisek, strukturált kérdések (Mind Mapping), SWOT, végső feladat-meghatározás
3. *fázis: Célok és stratégia kijelölése*
Teendő: marketing-célok meghatározása, alapvető stratégia meghatározása, költség, időterv, felelősségek
4. *fázis: Taktika, operatív tervezés*
Teendő: taktikai történések tervezése, ötletek, kreációk, kommunikációs intézkedések tervezése, ellenőrzés kritériumai, intézkedési terv, Briefek elkészítése, tesztek, részletes költségtervek, médiatervezés stb.
5. *fázis: Realizálás előkészítése*
Teendő: szerződések megkötése, termelés és elosztás, média és szolgáltatók lekötése, eszközök kivitelezési tervezése, minőségbiztosítás
6. *fázis: Program, akció lebonyolítása*
Teendő: akció lebonyolítása, ellenőrzés, visszacsatolás, változtatásokra való reagálás

Felhasznált irodalom

Adkins, S. (1999): Cause related marketing: who cares wins. Oxford:Elsevier Butterworth-Heinemann.

Buda B. (2002): Egészségmarketing. Marketing & Menedzsment, 36. évf. 5-6.sz.

Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment. KJK-Kerszöv Üzleti és Jogi Kiadó Kft., Budapest

Hetesi E. – Veres Z.(2013): Nonbusiness marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest

Kotler, P. (2000): Kotler a marketingről. Jönni, látni, győzni – a piacon. Park Könyvkiadó, Budapest

Kotler, P. T. (2004): Ten Deadly Marketing Sins, Hoboken, NJ: Wiley & Sons, 10., 145-148.

Kotler, P. (2020): Marketing and Value Creation. Journal of Creating Value, Vol.6., Is.1.

- Kotler, P. T. – Armstrong, G. (2018): Principles of Marketing, Pearson, Global Edition
- Kotler, P. – Zaltman, G. (1971): Social Marketing: An approach to planned social change. Journal of Marketing, 35:3-12.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2012): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Kotler, P. – Roberto, E. – Lee, N. (2002): Social Marketing: Improving the Quality of Life. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Lee, N. R. –Kotler, P. (2012): Social Marketing, Influencing Behaviours for Goods. SAGE Publications
- Mahajan, G. (2020): What Is Customer Value and How Can You Create It. Journal of Creating Value. Vol.6, Is.1, pp. 119-121
- Mitev A. Z.(2005): A társadalmi marketing elméleti és empirikus kérdései. Egyetemisták alkoholfogyasztási történeteinek narratív elemzése. Ph.D. értekezés, Budapest
- Piskóti I. (2012): A társadalmi marketing modellje és hazai működésének feltételei. Gazdaságtudományi Közlemények, 6. kötet, 1. szám, 103-120.
- Piskóti I. – Nagy Sz. – Dankó L. – Molnár L. – Marien A. (2012): A társadalmi marketing paradigmái – elméleti-módszertani alapozó kutatás. OTKA által támogatott kétéves kutatási program beszámolója (K 81718), Miskolc
- Sciulli, L. M. – Bebeko, C. (2011): Positioning Strategies for Social Cause Organizations: A Multivariate Analysis of Dimensions and Ideals. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol.23, No.2, 99-133.
- Weinstein, A. (2020): Creating Superior Customer Value in the Now Economy. Journal of Creating Value, Vol.6., Is. 1., pp. 20-33