

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
havi szakfolyóirata

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

FELELŐS KIADÓ:  
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

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

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bakacsi Gyula  
Bánfi Tamás  
Becsky Róbert  
Bélyácz Iván  
Boer, Harry  
Bordáné Rabóczki Mária  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Dobos Imre  
Gaál Zoltán  
Gálik Mihály  
Grubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kelemen, Mihaela  
Kismihók Gábor  
Kövesi János  
Lugosi Péter  
Mandják Tibor  
Manfreda, Anton  
Mészáros Tamás  
Nagy Gábor  
Piskóti István  
Sajtos László  
Štemberger, Mojca Indihar  
Szász Levente  
Szerb László  
Szintay István  
Vecsenyi János  
Veress József  
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:  
Primecz Henriett  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:  
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:  
Baksa Máté  
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:  
Komáromi Nyomda és Kiadó Kft.

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.  
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a  
kézbesítőknél, az ország bármely postáján,  
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati  
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest VIII., Orczy tér 1.  
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).  
i: 06 80 444-444  
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.  
Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.  
Kéziratot nem örzünk meg és  
nem küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

LI. ÉVF., MÁRCIUS

2020. 03. szám

## TARTALOM

### BÁTHORY ZSUZSANNA

AZ ÉRTÉKÁRAM-ALAPÚ SZERVEZET EMPIRIKUS VIZSGÁLATA ÖT MAGYARORSZÁGI TER-  
MELŐ ÜZEM PÉLDÁJÁN KERESZTÜL 2.

### KOVÁCS LÁSZLÓ – KELLER KRISZTINA

– TÓTH-KASZÁS NIKOLETTA – KNAUSZ LÍVIA  
NAGYKANIZSA MINT MÁRKA – KÖZÉPISKOLÁSOK KÖRÉBEN VÉGZETT VÁROSMÁR-  
KA-ASSZOCIÁCIÓS VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI 17.

### MÁRMAROSI ANDRÁS

A VEZETÉS SÖTÉT OLDALA (HÜBRISZTIKUS VEZETÉS) 30.

### SIMON JUDIT – VARGA ÁKOS

BEVEZETŐ 43.

### VARGA ÁKOS – SIMON JUDIT – PINTÉR ATTILA

– TÓTH LILLA – KOZÁK LAJOS RUDOLF  
A FOGYASZTÓI ETNOCENTRIZMUS IDEGI KORRELÁCIÓI – NEUROMARKETING-KUTATÁS  
AZ ISMERTSÉG ÁLTAL OKOZOTT IMPLICIT AGYKÉRGI AKTIVITÁSMODULÁCIÓ VIZSGÁLA-  
TÁRA 45.

### GÖNCZI KINGA – HLÉDIK ERIKA

ONLINE VÁSÁRLÁSI FOLYAMAT HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELESE – KÉT WEBÁRUHÁZ  
HASZNÁLHATÓSÁGÁNAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA SZEMMOZGÁSKÖVETÉSSEL 56.

### PISKÓTI ISTVÁN – NAGY LÁSZLÓ

NEUROMARKETING ATTITÚDOK, MÓDSZEREK ÉS HATÁSOK A STRATÉGIAI ÉS OPERATÍV  
DÖNTÉSEKRE NEUROMARKETING 67.

### LÁZÁR ERIKA – SZÜCS KRISZTIÁN

A NEUROMARKETING AKTUÁLIS HELYZETE ÉS A MINTAELEMSZÁMRA VONATKOZÓ  
KIHÍVÁSAI, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A SZEMKAMERÁS MÉRÉSEKRE 79.

### BUKSA MIKLÓS – HOFFMANN JANKA

– KISS-DOBRONYI BENCE – THALER BALÁZS  
CLAYTON CHRISTENSEN EMLÉKÉRE 89.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata  
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

# AZ ÉRTÉKÁRAM-ALAPÚ SZERVEZET EMPIRIKUS VIZSGÁLATA ÖT MAGYARORSZÁGI TERMELŐ ÜZEM PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

## EMPIRICAL ANALYSIS OF THE VALUE STREAM BASED ORGANIZATION THROUGH THE EXAMPLES OF FIVE HUNGARIAN PRODUCTION FACILITIES

A lean menedzsment egy sokat kutatott témakör a termelés- és szolgáltatásmenedzsment szakirodalmában. Technikai vetületein túl napjainkra a szoft tényezők (vállalati kultúra, szervezet, vezetés, emberierőforrás-menedzsment, tudásátadási gyakorlatok) vizsgálata is előtérbe került. A lean szervezet kutatása kapcsán azonban kevés forrás áll rendelkezésre azzal kapcsolatban, hogy a lean alkalmazása mentén milyen szervezeti változás megy végbe, milyen szervezeti struktúrákat alakítanak ki. A szerző tanulmányában végigveszi a lean szervezeti struktúráról kialakított szakirodalmi koncepciókat, a fellelhető nemzetközi példákat, majd öt hazai vállalati megoldás bemutatásával és a szervezetelméletek szakirodalmát segítségül hívva szintetizálja a lean szervezeti formákat.

**Kulcsszavak:** lean szervezet, értékáram-alapú szervezet, mátrixszervezet, horizontális szervezet

Lean management has become a much-researched topic in operations and service management. Nowadays beyond its technical aspects, the analysis of soft factors (corporate culture, organization, management, human resource management, knowledge transfer practices) have come to the fore. However, there are few sources available to the lean organization to find out what organizational changes are taking place alongside the lean application, and what organizational structures are being developed. In this study, the author is presenting the lean organizational structure, the international examples, and with the help of five Hungarian corporate solutions and the literature of organizational theories synthesizes the lean organizational forms.

**Keywords:** lean organization, value stream based organization, matrix organisation, horizontal organization

### Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerző/Author:

Báthory Zsuzsanna, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (zsuzsanna.bathory@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 04. 16-án, javítva: 2019. 11. 04-én, elfogadva: 2020. 01. 31-én.

This article was received: 16. 04. 2019, revised: 04. 11. 2019, accepted: 31. 01. 2020.

A termelési rendszerek vizsgálata évtizedek óta a termelés-menedzsment-szakirodalom egyik központi témájának számít. A termelési rendszerek és a lean menedzsment fogalma mára szorosan összekapcsolódtak – kiindulva a Toyota által létrehozott Toyota Production System-ből, alkalmazva a folyamatos fejlesztést számos termelő és nem termelő vállalatnál „az emberek szisztematikus fejlesztésére és a folyamatok állandó javítására, a lehető legkevesebb erőforrás felhasználásával, hogy értéket állítsunk elő és jólétet hozunk létre” (Shook, 2014, p. 6). Mára nem fér kétség hozzá, hogy a lean a termelés- és

szolgáltatásmenedzsmentben ún. legjobb gyakorlattá és új paradigmává vált (Voss, 1995; Schmenner & Swink, 1998). E kedvelt témakör mégis egyik kevésbé kutatott irányának számítottak kezdetben a lean menedzsment szervezeti vonatkozásai, melyek a 2000-es évek elejétől kerültek előtérbe. Ekkortól egyre inkább elmozdulás történt a lean eszközök, gyakorlatok alkalmazása felől afelé, hogy milyen vállalati kultúra, milyen szervezeti struktúra, milyen vezetés, milyen emberierőforrás-menedzsment, milyen tudásátadás-gyakorlat támogatja a lean hatékony működtetését (Hines, Holweg & Rich, 2004; Kelemen,

2009; Toarniczky, Imre, Jenei, Losonci & Primecz, 2012; Losonci, 2014; Molnár, 2015; Demeter & Losonci, 2016). Azonban a szervezeti struktúra lean szempontú, értékáram-alapú megváltoztatásának dokumentálására nemzetközi szinten is csak kevés esetben került sor (Haug, n.a.; Raghunathan, 2006; Marchwinski, 2006; Aradi, 2015), holott egy kiterjedt hazai kutatás igazolta, hogy a vizsgált esetek felében a lean alkalmazása szervezeti változást is eredményezett (Kovács & Rendes, 2015). Antal-Mokos, Balaton, Drótos & Tari (2000, p. 41) is megjegyzi, hogy „a szervezatkorszerűsítési intézkedések körében különös figyelmet érdemelnek a karcsúsított szervezetek (lean organizations) kialakítására irányuló akciók”.

Tanulmányomban a lean átalakulás során kialakított szervezeti formát, az ún. értékáram-alapú szervezetet vizsgálom öt magyarországi termelői telephely példáján keresztül. Céлом, hogy a termelési alrendszereken belül, az egyes termelőüzemek belső felépítésének, azaz a szervezeti struktúra mikroszintjének vizsgálatával tapasztalatokra lehessen szert tenni arról, hogy milyen formában jön létre a gyakorlatban a lean menedzsment irodalma által oly sokszor javasolt értékáram-alapú szervezeti struktúra. Tanulmányomban arra keresem a választ, hogy a lean megközelítést alkalmazó szervezetek milyen szervezeti formát öltenek, vajon azonosíthatók-e ezen struktúrák a szervezetelmélet szakirodalmának segítségével. Ahhoz, hogy a témát vizsgálni lehessen, először áttemelem a lean irodalmában fellelhető, lean szervezeti struktúrára vonatkozó elméleti elképzeléseket, majd áttérek a szervezetekre vonatkozó irodalomból a tanulmányom szempontjából legfontosabb, szervezeti formákra vonatkozó koncepciókra. Végezetül ismertetem és szintetizálom az általam vizsgált öt magyarországi vállalat értékáram-alapú szervezeti struktúráját, azonosítva a lean alkalmazása során bevezetett szervezeti formákat.

## Az értékáram-koncepció szerepe a lean menedzsmentben, az értékáram-alapú szervezet a lean menedzsment felfogásában

A Toyota kiválóságra törekvésének leglátványosabb eredménye a Toyota termelési rendszer (TPS) néven ismert termelési filozófia. A Toyotán kívül a TPS gyakran „lean” vagy „lean termelés” néven terjedt el (Liker, 2008, p. 38). A lean menedzsment létrejöttének folyamatát és annak koncepcionális elemeit a nemzetközi és hazai szakirodalom számos kutatója összefoglalta (Sugimori, Kusunoki, Cho & Uchikawa, 1977; Ohno, 1978; Monden, 1981a, 1981b; Schonberger, 1983, 1986; Hayes & Wheelwright, 1984; Krafcik, 1988; Giffi, Roth & Seal, 1990; Womack, Jones & Roos, 1990, 1996; Flynn, Schroeder & Flynn, 1999; Liker, 2004; Holweg, 2007; Shah & Ward, 2007, illetve magyarul Koltai, 2003; Demeter, 2007; Jenei, 2008, Németh, 2013; Losonci, 2014). A lean menedzsment napjainkban sem rendelkezik általánosan elfogadott definícióval, a számos megfogalmazás közül az egyik legelfogadottabb Shah és Ward (2007, p. 791) leírása: „a lean gyártás egy integrált szociotechnikai rendszer, melynek fő célja a veszteség megszüntetése, egyidejűleg csökkentve vagy minimalizálva a beszállítói, vevői és belső változékonyságot”. A lean megközelítést napjainkban számos vállalat alkalmazza vállalatspecifikus termelési rendszert működtetve, ezek mindegyike azonban 50-93%-ban a TPS-re épít (Netland, 2013, p. 1092).

Az értékáram-alapú szervezeti struktúra kialakítására irányuló akciók

## A lean menedzsment következtetései az értékáram-alapú szervezettel kapcsolatban

A lean menedzsment központi eleme a vevői érték: cél a vevői értékteremtés, illetve annak növelése. A TPS-ben így a fő tevékenység a veszteség felszámolása, vagy ha az rövid távon nem lehetséges, akkor a minimumra redukálása. Womack és Jones (2009) széles körű Toyota kutatásaikra alapozva arra jutottak, hogy a lean sikeres megvalósítása az alábbi öt alapelven nyugszik: 1. az érték meghatározása, 2. az értékfolyamat (más szóval: értékáram) azonosítása, 3. áramlás létrehozása az értékteremtő lépések mentén, 4. húzóelv megvalósítása a vevőtől (vevő folyamattól) visszafelé, 5. tökéletesítés fenntartása. Hines és társai (2004) a fenti öt alapelvet a lean stratégiai szintjeként azonosították és kiegészítették azokat a lean menedzsment operatív szintjén használt eszközeivel (mint pl. a kanban vagy andon). Az egyes operatív lean eszközök feltérképezését, elemzését és belső konzisztenciájuk feltárását Shah és Ward (2007) végezték el, Netland (2013) pedig 30 vállalatspecifikus – általa XPS-nek nevezett – termelési rendszert szintetizálva adta meg e lean rendszerek közös, a TPS-en alapuló jellemzőit.

De Toni és Tonchia (1996), illetve Jenner (1998) már az 1990-es évek közepén az önirányító teamek munkáját és a folyamat alapú irányítást vizsgálták.

A Womack és Jones (2009) által azonosított, illetve a Hines és társai (2004) által a lean stratégiai szintjéhez sorolt értékáram-koncepció tanulmányom szempontjából kiemelt jelentőségű. Womack és Jones a Rother és Shook (2012) által írt „Tanulj meg látni” című könyvhöz írt Előszavukban azt hangsúlyozzák, hogy az értékáramok feltérképezése az a lépés, amelyet a vállalatok jellemzően a gyakorlatban „át szoktak ugrani”, és így olyan kaizen-offenzívákat indítanak, melyek végül kevés hozaddal bírnak és kiábrándítóan zárulnak – holott az értékáramok feltérképezése és azokon belül a kritikus javító potenciálok felmérése szükségszerű az eredményes fejlesztések szempontjából. Az értékáram (vagy más szóval értékfolyam) „értékteremtő és nem értékteremtő tevékenységek összessége, amelyek jelenleg szükségesek ahhoz, hogy a termékeket végigvezessék a két nélkülözhetetlen fő folyamaton: 1) a termelési folyamaton, az alapanyagtól a fogyasztóig, 2) a tervezési folyamaton, az elképzeléstől a termék bevezetéséig” (Rother & Shook, 2012, p. 1). Losonci (2010) is írja, hogy a vállalati gyakorlatban egy-egy értékáramot jellemzően egy-egy termékre vagy termékcsaládra értelmeznek. Rother és Shook (2012, p. 4) megfogalmazásában a termékcsalád „olyan termékek csoportja, amelyeket hasonló műveletekkel és azonos be rendezésekkel állítanak elő”.

Womack és Jones (2009, p. 278) is felhívták már a figyelmet arra, hogy a sikeres kaizen akciók után az egyik fontos következő lépés, hogy a vállalat tudatosan, aktívan

olyan szervezetet hozzon létre, amely „megfelelő mederbe tereli és ott is tartja az értékfolyamot”. Liker (2008) 13. általa „tipp”-nek nevezett tanácsorozatot ad, amellyel szerinte egy vállalatot lean szervezetté lehet alakítani. Javaslatai közül a 6. pont szól arról, hogy értékáramok köré kell szerveződni – bár a szerző a szervezet szó helyett a szerveződést használja, mégis arra lehet következtetni, hogy a szervezeti struktúra értékáramok mentén történő kialakítására utal. Womack és Jones (2009) gyakorlati tanácsokat is adnak a vállalatoknak ahhoz, hogyan vezényeljék le a lean átalakulásukat, időkeretet is társítva az egyes lépésekhez. Az általuk javasolt lean transzformációs lépések közül a második főbb blokk, az „Új szervezet létrehozása” egyaránt tartalmazza a lean támogató funkció létrehozását a szervezetben belül („Lean funkció kialakítása”), és utal a szervezeti struktúra átalakításának elkezdésére is, nem teljesen nevével nevezve azt („Átszervezés termékcsaládonként”). Mindezt pedig a lean átalakulás korai, első két éven belüli szakaszában tartják fontos feladatnak. Megjegyzendő, hogy Womack és Jones a lépések bemutatása után azzal zárják gondolatmenetüket, hogy a lean szemlélet bevezetése az operatív területeken feltárja az addig megbújó problémákat és veszteségeket, az elvek alkalmazása pedig elkerülhetetlenül felszínre hoz szervezeti problémákat is (átcsoportosítások, karrierutak leszűkülése). A szerzők úgy gondolják, hogy ezért szükség van egy olyan utolsó lépésre (a táblázatukban mutatott időszakon túl), amelyet – könyvük megírásáig – még a Toyota sem tett meg: ennek célja pedig az ún. lean szervezet létrehozása. Womack és Jones (2009) szerint ehhez a gyakorlatban azonosítani kell a termékcsaládokat, termékcsalád alapokon újra kell szervezni a vállalatot, újra kell gondolni a működés minden részletét, hogy a marketing/értékesítés, termékfejlesztés, gyártásütemezés, termelés és beszerzés összefüggő láncot alkossanak. Végül sor kerülhet az eredmények elemzésére, majd indulhat az egész folyamat előlőről – az egyik fő vezetési feladat ennek a körforgásnak a fenntartása. A szervezeti átalakítást követően a szerzők szerint egy, az 1. ábrához hasonló szervezeti ábra fog létrejönni, amelyben az egyes termékcsaládoknak alárendelt szervezeti struktúrában valósul meg a vevői értékteremtés.

A szerzők ugyanakkor leszögezik, hogy saját tapasztalataikon látták, milyen nehéz vállalkozás az erre az új szervezeti struktúrára való átállás (szükségessé válik a munkavállalói karrierutak és a hagyományos vállalati funkciók jövőjének újragondolása) még komoly elhivatottsággal nekilátó vállalat esetén is, viszont a szervezet egésze és a vevő számára is rendkívüli előnyökkel jár az átalakulás (Womack & Jones, 2009).

Liker (2008) könyvében a Toyota termékfejlesztési mátrixszervezetét vázolta, mely hasonlatosan a Womack és Jones által szemléltetett lean szervezethez, az értéktérítő folyamatok mentén szerveződő szervezeti struktúrát vett fel (lásd Liker, 2008, 15.2. ábra, p. 224). Rother és Shook (2012) mindössze annyi utalást tesznek a lean szervezetre az ún. értékáram-menedzserek szervezetben elfoglalt helye alapján, hogy az értékáram-menedzserek közvetlenül a felső vezetésnek jelentenek, mint ahogyan a lean támogató szervezet is, az egyes értékáram-menedzserek (és az általuk vezetett szervezeti egységek) pedig mellérendelt funkcióban vannak.

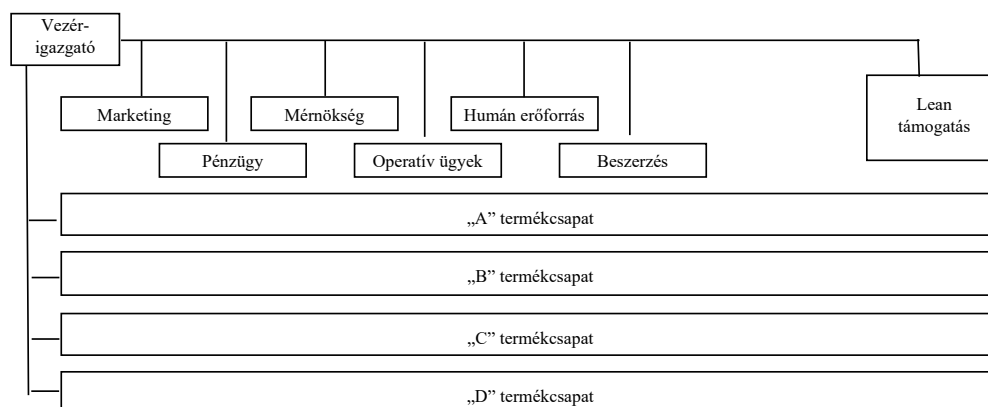
### Utalások az értékáram-alapú szervezetre a szervezetelmélet irodalmából

Spector (2013) a mátrixstruktúrák említése után kitér az ellátási láncokat előtérbe helyező, horizontálisan összekapcsolt struktúrára. Az ilyen típusú szervezetekben a fő kérdés, hogy miként lehet úgy koordinálni a tevékenységeket, hogy a legtöbb értéket állítsa elő a vállalat a vevői számára. Spector szerint a szervezetek ebben a formában keresztfunkcionális teamek használatával tudják előmozdítani a számos és egymástól akár független tevékenységek összekapcsolását az ellátási láncuk mentén.

Spectorhoz hasonlóan Daft (2008) is említést tesz az értékláncot, illetve (feltételezhetően az ún. belső) ellátási láncot szolgáló szervezeti struktúráról horizontális szervezet elnevezés alatt. Az értéklánc-alapú horizontális struktúrában példaként az új termék fejlesztési folyamatát, illetve a beszerzési és logisztikai folyamatot ábrázolja, ahol a folyamatfelelősök felügyelete alatt az egyes folyamatokat a vevő felé áramló, összekapcsolt formában dolgozzák ki.

1. ábra

### A lean szervezet prototípusa



Forrás: Womack & Jones (2009, p. 280)

Haug (n.a.) – Womack és Jones-hoz hasonlóan – szintén úgy véli, hogy a lean eszközöket alkalmazó vállalatok idővel el fognak érni egy pontra, amikor szervezeti korlátokkal szembesülnek a valódi lean szervezetté válás útján. Ezért előbb vagy utóbb értékáramokra alapulóan kell át-szervezniük működésüket, dedikálniuk kell ún. értékáram-menedzsereket, át kell szervezni a funkcionális felelőségeket, a teljesítménymutatókat és az értékáram mentén végzett folyamatfejlesztő tevékenységeket. Ennek eredményeként fókuszált gyárak vagy üzleti egységek jönnek létre szerinte a nagyobb vállalatban belül, szisztematikus koordinációt és kooperációt igényelve az értékáramok között. Az üzleti döntéseket pedig ezentúl nem vertikálisan hozzák meg a menedzsment egyes szintjei között, hanem a lean szervezet horizontálisan integrálja a teljes értékáram mentén létező tevékenységeket. Haug szerint a nagyobb vállalatok a funkcionális szervezeti struktúrárt több lépésben tudják megváltoztatni (pl. mátrixszervezetet közbe iktatva), míg kis- vagy közepes méretű vállalatok akár egy lépésben is lean szervezetet tudnak létrehozni.

Egy értékáram-szervezeti javaslatot tartalmaz Raghunathan (2006) kutatása, melyben az EPC (engineering, procurement and construction) projektekbeli termelékenység-növelési lehetőségeket vizsgálta értékáram-alapú szervezet bevezetésével. Raghunathan kitért rá, milyen nehéz dolga volt az értékáramok azonosításával, amit végül a vevők, a termék áramlása és az értékáram jellemzők alapján sikerült megtenni. Raghunathan értékáram-szervezetként nevezett modelljét – annak projektszervezet jellege miatt – azonban nehéz megfeleltetni az eddig tárgyalt modelleknek, mert sajátos iparágban és projektalapon szervezett feladatokra értelmezi a fenti szervezeti struktúrárt.

Haug és Raghunathan tanulmányain túl Marchwinski (2006) is egy értékáram-alapú szervezeti változást ír le és arról számol be, hogy egy Tennessee állambeli termelőegységben a gyárvezető terve alapján új szervezeti konfigurációt vezettek be, melyben az értékáram-menedzserek teljes felelősséget kaptak a gyártás és az osztályhatárokon átívelő kiszolgáló tevékenységek fölött. A leírás szerint a szervezeti változást az indukálta, hogy a számos fejlesztés és az „alacsonyban lógó gyümölcsök leszakítása” után szükségessé vált a szervezeti keretek, funkcionális falak lebontása a fejlesztések előtt, minden munkavállaló fókuszává kellett tenni a termékeket és a vevőt. Az eredmény egy értékáram-alapú szervezeti struktúra lett, ahol az értékáram-menedzserek kapták meg a termékért való felelősséget az osztályokon átívelő tevékenységek mentén.

Magyar példákat keresve Aradi (2015) cikke írja le a Sanofi újpesti telephelyén végbement szervezeti változást, melynek során szintén az volt a cél, hogy értékáram-alapon szervezzék újra a kémiai gyáregységet. Aradi szerint „félértékelődött az új termékek megszerzésének, az innovációnak, a folyamatos veszteségvadászatnak, a folyamatos fejlődésnek, az egyedi megoldásoknak és a kiemelkedő csapatmunkának a szerepe”, ezért a „hagyományos hierarchikus szervezeti struktúrából egy folyamatosan megújuló, a piaci igényekhez rugalmasan alkalmazkodó szervezetet kell létrehozni” (i.m. p. 26). A Sanofinál be-

vezetett új, értékáram-alapú szervezeti struktúrárt cikkem későbbi részeiben részletesen is tárgyalom.

### Következtetések az értékáram-alapú szervezetek irodalmához

A szakirodalomból megismerhető lean, pontosabban értékáram-alapú szervezeti megoldásokat látva azt gondolom, hogy szervezeti struktúra szempontjából egyik sem kellően részletesen kidolgozott. A nemzetközi szakirodalomban fellelhető modellek ugyanakkor a szervezés más-más részterületeire is fókuszálnak. Így tehát szükségesnek vélem, hogy a lean elveket és az értékáram szempontjait figyelembe véve pontosabb képet adjunk a szervezeti struktúráról is, segítve a vállalatokat lean útjuk során szervezeti konfigurációjuk újragondolásában, amennyiben az szükségessé válik részükről. Ugyanakkor azt is szem előtt kell tartani, hogy valószínűleg nincsen „egy általános érvényű” értékáram-alapú szervezeti koncepció (akár egy funkcionális szervezeti struktúra is lehet vevőorientált és hatékony, ha a „silók” közötti kooperációt sikerül erősíteni), de ajánlások minden bizonnyal tehetők. Ahhoz, hogy közelebb juthassunk a gyakorlati megvalósításra alkalmas szervezeti struktúra (vagy akár struktúrák) felé, empirikus kutatást végeztem öt magyarországi termelő telephely bevonásával 2017-2018-ban és ehhez megvizsgáltam a szervezetelméletek vonatkozó koncepcióit, melyeket cikkem következő pontja részletez.

### Az értékáram-alapú szervezetek leggyakoribb formái: a mátrix- és a horizontális szervezet

Ahogy Dobák és munkatársai (2002, p. 23) könyvükben megfogalmazták: „A szervezetek hatékonysága döntően azon múlik, hogy milyen a struktúrájuk, hogyan illeszkednek egymáshoz működési folyamataik, milyen vezetési elveket és módszereket alkalmaznak, mennyire támogató jellegű a szervezeti kultúrájuk. Ezek azonban nagymértékben függenek a környezeti feltételektől és a hosszú távon viszonylag stabilnak tekinthető vállalati adottságoktól.” Ennek az összefüggés-rendszernek az alapját a szervezetek kontingenciaelmélete adja, mely a környezet-stratégia-struktúra, magatartás, teljesítmény kapcsolatrendszerét állítja a középpontba, és a *szervezeti struktúrára* koncentrálnak, mert a formális szervezeti struktúra jelentős mértékben befolyásolja a szervezet hatékonyságát (Kieser, 1995).

A szervezeti struktúra alatt a Dobák – Antal szerzőpáros (2010, p. 116) értelmezése alapján azt a formális szervezetet értjük, ahogyan azt a vezetők kialakítják, működését elképzelik. A szervezeti struktúrák elkülönítéséhez Dobák és szerzőtársai (2002, p. 43) a szervezetek strukturális jellemzőit a munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordinációs eszközök és konfiguráció mentén írják le, és azokra alapozottan az alábbi szervezeti alapformákat különböztetik meg (2002, pp. 56-87): funkcionális, divizionális, mátrix-, tenzor, illetve duális szervezet. Daft (2008) a szervezetek dimenzióit alapvetően két kategóriára osztja: a strukturális és kontextuális dimenziókra. A szerveze-

tek strukturális dimenzióit tekintve a szerző összesen hat kategóriát határoz meg: formalizáltság, specializáltság, a hatáskörök hierarchiája, centralizáltság, professzionizáltság, a személyzet felosztásának arányai. E strukturális jellemzőik mentén pedig Daft (2008) az alábbi lehetőségeket különíti el, hogy miként lehet a munkatársakat osztályokba csoportosítani: funkcionális, divizionális, multifókuszú, horizontális, illetve virtuális csoportosítás.

A szakirodalmi példák azt mutatják, hogy az értékáram-alapú szervezetekre való áttérés során jellemzően a funkcionális csoportosítás felől a multifókuszú (mátrix) és horizontálisan csoportosított szervezeti formákra térnek át a vállalatok. Mivel az általam vizsgált, a későbbiekben részletezett vállalatok egy része is mátrix-, illetve horizontális típusú értékáram-alapú szervezeti struktúrát vezetett be, szükséges ezért mélyebbre merülni ezek szakirodalmába.

### A mátrixszervezetek főbb jellemzői

Míg a funkcionális szervezet stabil környezet esetén alkalmazandó és erősen centralizált konfigurációt jelent Dobák és szerzőtársai (2002) szerint, addig a mátrixszervezet egy rugalmasabban alkalmazkodó, decentralizáltabb forma. Osterloh (2007) szerint a mátrixszervezet a funkcionális specializáció és a tiszta folyamatmodell között középen helyezkedik el, amikor a funkcionális vezető és a folyamatért felelős vezető közösen rendelkeznek döntési jogkörrel. Davis és Lawrence (1978, p. 132) azon egyszerű definícióval írják le az akkoriban még relatív új szervezeti formának számított, de gyorsan terjedő mátrixszervezetet, hogy „ahol néhány menedzser két vezetőnek is riportál a hagyományosnak mondható egy vezetőnek való jelentési struktúrával szemben, azaz egyedi helyett duális az utasítási lánc.” Szerintük a vállalatok akkor fordulnak a mátrixstruktúra felé, ha mindenképpen szükséges, hogy egyszerre két szektor felé is reagálni tudjanak, ha magas bizonytalansággal kell szembenézniük és ez magas információfeldolgozási igényt generál, vagy ha komoly pénzügyi, vagy emberierőforrás-korlátokkal kell szembenézniük. Burns (1989, p. 2) úgy definiálja a mátrixszervezetet, mint amikor a meglévő szervezeti struktúrára ráhelyeződik egy vagy több másfajta szervezeti forma. Ahogyan pedig ez az új osztálystruktúra egyre inkább megszilárdul, létrejön a mátrixkonfiguráció. Daft (2008, p. 111) szerint „a mátrixszervezet formalizálja a horizontális teameket a tradicionálisan vertikális funkcionális hierarchia mentén, és egyenlő súlyt próbál adni mindkettőnek”. A gyakorlatban azonban a teljes egyensúly nehezen valósítható meg, és az egyik dimenzió felé elmozdul az autoritás (lásd később funkcionális, illetve projekt/termékmátrix). A mátrixszervezetekben fellépő bizonytalanságok, tisztázatlanságok megoldására több „receptet” is adtak a kutatók az elmúlt évtizedekben (a feladatok és felelősségek tisztázása kérdésében). Már jóval korábban Knight (1976) is rávilágított, mennyire körültekintően kell megtervezni a mátrixszervezetben a feladat- és hatásköröket, és Davis és Lawrence (1978) is megfogalmazták az egyes, általuk betegségeknek nevezett problémakörökre adandó kezeléseket.

### A horizontális szervezetek főbb jellemzői

A mátrix szervezeti struktúra mellett továbbá az ún. *horizontális struktúrát* vizsgálom meg közelebbről. Ostroff (1999) szerint a folyamatorientált vagy folyamat alapú szervezeteket szokták horizontális szervezetnek nevezni. Anand és Daft (2007) a szervezettervezés egyik nagy hullámát a 1980-as évekre teszik, amikor a gazdasági fejlődés és növekvő komplexitás megkérdőjelezte az addig tradicionálisnak tekintett szervezeti struktúrákat. Ők ekkorra datálják az ún. horizontális szervezetek megjelenését, melyekben a teameké és folyamatoké a fő rendező elv, a folyamatok mentén van újratervezve a struktúra, és a szervezeti képességek a beszállítóktól a vevőig összekapcsolódnak. A szerzők a tradicionális (hierarchikus, kontrollalapú, funkcionálisan specializált) szervezeteket egy piramishoz, míg a horizontális szervezetet egy pizához hasonlítják: „lapos, de minden szükséges hozzávaló megtalálható rajta”. Anand és Daft (2007) szerint a horizontális szervezetek megjelenése előtt a szervezetek a funkcionális silók átjárását egyes horizontális koordinációs elvek bevezetésével próbálták meg biztosítani: termékmenedzserekkel, projektmenedzserekkel, márkamenedzserekkel, akik az osztályokon átívelően koordináltak. Azok a szervezetek, ahol pedig még erősebb horizontális koordináció iránt lépett fel igény, a mátrixforma felé fejlődtek tovább, mely kombinálja a vertikális struktúrát egy hasonlóan erős horizontális dimenzióval. A horizontális szervezetekben a szerzők szerint tulajdonképpen arról van szó, hogy a belső határokat és vertikális silókat lebontják, hogy a szervezet horizontális alegységekben dolgozzon tovább.

Hernaus (2008) – hasonlóan az Anand és Daft (2007) által feltártakhoz – úgy látja, hogy a növekvő komplexitás miatt a szervezetek új formákat igyekeznek találni, mely során új menedzsmentparadigmaként jelent meg a folyamatorientáltság. Hernaus folyamat alapú szervezetnek hívja azt a struktúrát, amelyben a folyamatok kapják a prioritást, amely az üzleti tevékenységek horizontális nézőpontjára fókuszál, és amelyben a szervezet rendszerei az üzleti folyamatok felé kapcsolódnak össze. Hernaus (2008) Davenportot (1995) idézve megjegyzi, hogy a funkcionális szervezetek nehezen tudnak megfelelni a vevői igényeknek, mert senki sem „gazdája” annak, hogy mennyi ideig tart, vagy mennyibe kerül kielégíteni a vevői igényt. A kontingenciaelmélethez hasonlóan Hernaus is azt hangsúlyozza, hogy a stratégia határozza meg a választandó szervezeti megoldást, ugyanakkor hozzáteszi, hogy ezek között egy köztes lépcsőnek kell lennie, amikor definiálják a fő üzleti folyamatokat. A szerző szerint a folyamatokra való fókuszálás során a szervezetek jellemzően különböző érettségi fázisokon mennek keresztül: funkcionális struktúra → funkcionális struktúra azon átívelő folyamatokkal → mátrixstruktúra → folyamatstruktúra funkcionális átfedésekkel → tiszta folyamatstruktúra.

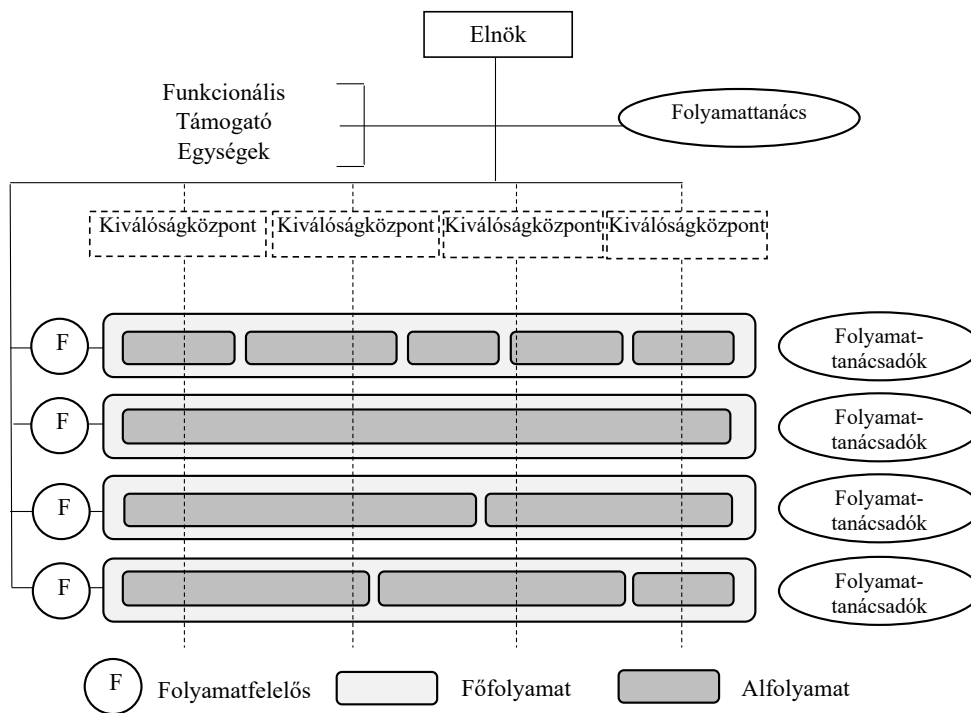
Hernaus (2008) Vanheverbeke és Torremans (1998) munkáját idézve azonban hozzáteszi, hogy a folyamat nem lehet az egyedüli rendezőelve a szervezeti struktúrának, mert a funkcionális képességek, a termékmenedzsment is szerepet játszhat, és egyes tevékenységeket nem is lehet

folyamatok mentén szervezni, ezért egy tisztán folyamat-alapú szervezetben is szükség lesz folyamatok közötti integrációra. Tehát a szinte teljesen horizontálissá váló szervezetekben is egyes funkcionális kompetenciaterületek szükségesek maradnak (mint például a stratégiai tervezés, pénzügy, személyügy) – ezeknek meg kell tartani integráló szerepüket a horizontálisan működő folyamatok mellett. A horizontális szervezetre (általában folyamat-alapúnak hívott szervezet) egy mintakonfigurációt is ad, melyet a 2. ábra szemléltet.

több olyan hazai vállalatot vizsgáltam, amelyek az értékáramaik mentén kezdték el megváltoztatni szervezeti struktúrájukat. A tanulmányomban ismertetett elméleti koncepciók alapot adnak, viszont úgy látom, ezek az elméleti támpontok mégsem nyújtanak elégséges bázist ahhoz, hogy kellő biztonsággal kimondhassuk, mit nevezünk értékáram-alapú szervezetnek a lean menedzsmentben. Ezen túlmenően pedig érdemes nem csupán egy, hanem több gyakorlati megvalósítás alapján megragadni az értékáram-alapú szervezeti struktúráról alkotott képet.

2. ábra

A folyamat-alapú szervezet konfigurációja



Forrás: Hernaus (2008, p. 10)

Hernaus (2008) kiemeli, hogy e horizontális szervezet létrehozása nagy kihívás, mert nehézségekbe ütközhet annak helyes kialakítása. Az egyik fontos alapkövetelmény, hogy a folyamatfelelősi szerepekbe kompetens, nagy elfogadottsággal rendelkező menedzsereket kell kijelölni, ezáltal is fontosságot és figyelmet adva a folyamat dimenzióknak. Egy másik fontos aspektus, hogy a folyamatfelelős és a funkcionális vezető között konfliktusok léphetnek fel (főleg, ha nem egy szervezeti egység vezetőjéhez tartoznak), ezért fontos, hogy mindkét fél kooperatív legyen. A horizontális szervezet által elérhető előnyök kiaknázása érdekében a vállalatok az 1990-es évek óta sorra próbálkoznak meg ezzel a szervezeti formával (Nikolenko & Kleiner, 1996).

### Az értékáram-alapú szervezet empirikus vizsgálata öt magyarországi üzem példáján

A tanulmányomban már korábban ismertetett elméleti forrásokat kibővítendő és a szervezeti modellt megértendő

Szükséges azonban leszögezni, hogy az általam vizsgált szervezeti struktúrák nem a teljes vállalat makroszintű szervezeti formáját jelenítik meg, hanem azon belül másodlagos/harmadlagos/negyedleges munkamegosztási szinteket, a termelőtevékenységet végző egységeket írják le. Céлом a konkrét termelőüzemekben belül kialakuló, lean mikrostruktúra közelebbi megértése.

Az értékáram-alapú szervezet empirikus vizsgálata során jellemzően interjúk készítésével jutottam információhoz a vizsgálatba bevont vállalatok szervezeti struktúráit illetően, az adatgyűjtés és adatelemzés pedig párhuzamos, iteratív módon folyt (a kvalitatív, esettanulmány-jellegű kutatásokra jellemző módon). A kutatás során összesen tizenhárom interjút készítettem, dokumentáltam. A Sanofi és Coloplast esetében a gyárigazgatók, a Festo és a miskolci Bosch kéziszerszám gyár (McP) esetében pedig a lean menedzserek voltak interjúim alanyai. A hatvani Bosch (RBHH, azóta HtvP) esetében a rendelkezésemre álló közvetlen információkat interjúkkal is kiegészítettem. A módszertanról a 2. melléklet táblázata ad részletesebb áttekintést.

Molnár Szaboles, a LEI Magyarországi Egyesületének elnöke a vele készített interjúban úgy nyilatkozott, hogy az értékáram-alapú szervezetre való átállás nagy kihívás a vállalatok számára, még ha azok leanben jártasnak is vallják magukat. Erős lean alapok kellene ahhoz, hogy a vállalkozás sikerre vihető legyen, ezért kevés hazai gyakorlati megvalósításról tud ő maga is. A szervezeti koncepció mindenki számára tartogathat előnyöket, de egy hosszabb folyamat a sikeres alkalmazás kialakítása. Talán éppen ezért tapasztalhattam azt a helyszínen történt megbeszéléseim és folyamatos egyeztetéseim során, hogy az értékáram-alapú szervezet több változatával állok szemben. Jelen alpontban sorra veszem azokat a szervezeti megoldásokat, amelyeket a fent említett vállalatok megismerése során tártam fel. A sorrend, amelyben a szervezeteket a következőkben végigveszem, nem jelenti a koncepció rossz vagy jó megvalósításának mértékét, nem utal egy minőségi sorrendre. Azonban egy szubjektív sorrendet állítottam fel arra nézve, hogy mennyire találok az adott struktúrát a szakirodalomban a lean szervezetről, értékáram-alapú szervezetről alkotott képhez hasonlóknak, mennyire közeli a tárgyalt struktúra egy olyan szervezethez, amely az értékáramok mentén, horizontálisan kialakított csapatokkal működik. Az egyes eseteket a változás mögött álló motiváció és az új szervezeti jellemzők mentén veszem sorra, hogy a későbbiekben a Dobák és szerzőtársai kategóriái alapján összehasonlíthatók legyenek.

### Sanofi Budapest

Aradi (2015) cikke nyomán a hazai szakirodalomban fellelhető a Sanofi (Sanofi-Aventis Zrt.) esete, amelyben az újpesti telephely igazgatója arról számol be, hogy értékáram-szervezetet vezettek be 2015 elején. A *Sanofi budapesti telephelye* aktív gyógyszeripari hatóanyagokat és köztes termékeket állít elő belső, illetve külső vevők számára. A vállalatcsoport újpesti telephelye azzal szembeült, hogy termékeik előállítását fizikailag, területileg és vezetési szempontból is elkülönült érdekek mentén haladt, a teljes értékfolyamat több kézben volt, az érdekek nem találkoztak, vagy éppen ellenségesek voltak, a veszteségek eltávolítása pedig lokális érdek volt, nem pedig a teljes folyamat hatékonyságát növelte. Ahogyan azt a helyszínen Aradi Mátyástól interjünk során megtudtam, az új szervezeti struktúra kidolgozását és az arra való áttérést tehát a szükség hozta: a lokális optimumokra törekvő épületjellegű menedzsmentet szeretnék volna felváltani egy, a folyamatokat előtérbe helyező szervezeti struktúrával.

A vállalat saját aktivitásait úgy foglalta össze, hogy „a hagyományos szervezeti hierarchia helyett egy értékáram-alapú mátrixszervezetet alakítottak ki, amely példaértékű a vegyiparban és a vállalatcsoporton belül” (Aradi, 2015, p. 33). Az új szervezeti megoldást a telephely menedzsmentje a munkatársakat bevonva dolgozta ki. Munkájuk során egy új szervezeti konfigurációt alkottak meg, melyben három alapfunkciót hoztak létre (Aradi, 2015):

- az értékáramot, mely a termék teljes gyártási folyamatát, az értékáramot technológiai oldalról felügyeli, irányítja (kísérleti gyártások, technológiai fejlesztések, új technológiák üzemeltetése, gyártási dokumen-

tációk készítése, technológiai oktatások tartása, gyártástervezés, lean eszközök alkalmazása),

- a *területet*, mely a gyártáshoz szükséges emberi és technikai erőforrásokat biztosítja, elkészíti a műszakbeosztásokat, leköveti a műszaki berendezések és eszközök működőképességét, valamint a szükséges anyagok rendelkezésre állását, összehangolja a tervezett karbantartásokat, biztosítja az audit megfelelőségeket, megtartja az oktatásokat, motiválja a dolgozókat, patronálja az innovációs ötleteket és alkalmazásba veszi a lean ötleteket,
- a *gyártásirányítót*, aki a termék előállításáért felelős személy, feladata pedig a gyártás közvetlen levezénylése, az emberi erőforrások elosztása, a műszakok közötti terhelési különbségek kiegyenlítése, a gyártási dokumentumok ellenőrzése, az eltérések jelentése és kezelése, az innovációs ötletek patronálása és a lean eszközök alkalmazásba vétele.

Az értékáramok meghatározása során figyelembe vette a vállalat a technológiák hasonlóságait, üzleti fontosságukat, az éves gyártott mennyiségeket és a sarzsszámokat. A szervezetátalakító munka során meghatározták a támogató területek és funkciók elsődleges kapcsolódási pontjait. A karbantartókat és műszaki területi felelősöket az egyes területekhez rendelték, míg a minőségbiztosítás munkatársait alapvetően az értékáramokhoz. Létrehoztak egy dokumentációs csoportot az összes gyártási dokumentáció kiadására és kezelésére, az oktatások szervezésére. Szintén létrejött egy termelési projektekkel foglalkozó új egység.

Az értékáramokat a termékcsaládok mentén választották le egymástól, és az értékáramokban való gondolkodás bevezetésével gyakorlatilag egy új dimenziót húztak rá az addig létező szervezeti struktúrára. Az újonnan kialakult mátrixszervezetben az ún. területi vezetők mellett megjelentek az értékáram-vezetők, akik a hatóanyagok gyártását irányítják, menedzselik azok összes folyamatán keresztül. A Sanofinál alkalmazott szervezeti diagramot Aradi cikke tartalmazza (Aradi, 2015, p. 30).

Az új konfigurációt a vállalat 2015 januárjában vezette be. Az új szervezeti struktúrában az értékáram-vezetők hivatottak képviselni a folyamatszempléletet, míg a területi vezetők továbbra is felelősek a gyártáshoz szükséges erőforrások rendelkezésre bocsátásáért: a gépek működtetéséért, a munkatársakért való felelősségért. A gyártást és az azzal szorosan összefüggő területeket, mint a vállalati működés magja, így már egy mátrixstruktúrában irányítják, a támogató területek pedig megmaradtak a funkcionális szervezeti egységekben. Ugyanakkor egyes kollégákat hozzárendeltek az értékáramokhoz (minőségbiztosítás) vagy a területi egységekhez (karbantartás). Megjegyzendő, hogy a Sanofi gyártása jellemzően nem sorozatgyártás vagy folyamatrendszer, a telephelyen nem diszkrét termékeket gyártanak, így a szervezeti forma is sajátosságokat mutat a területi vezetés plusz dimenziójával és a támogató osztályok ehhez a mag szervezethez való illesztésével.

A működés magját adó bevezetett mátrixszervezet közelebb áll a Sanofi esetében is a funkcionális mátrixhoz



(bár ebben a konkrét esetben kevésbé funkcionális vezetők vannak a mátrix egyik dimenziójában mint inkább területi vezetők), mert bár az értékáram-vezetőké a célfelelősség, a területi vezetők rendelkeznek az erőforrások felett. A mátrixszervezet továbbá nem fogja át a szervezet teljes egészét, hiszen számos támogató osztály egyelőre még mellérendelt funkcióban van, és funkcionális vezetők jellemző rájuk. Az Aradi Mátyással folytatott beszélgetést követően az volt a meglátásom, hogy a szervezet látja a jelenlegi korlátait: egyrészt nem minden támogató funkció lett közvetlen vagy közvetett módon hozzárendelve az értékáramokhoz (például a minőségbiztosítás egyelőre az értékáramokon kívül állt interjúnk időpontjában); másrészt a mátrix sem kiegyensúlyozott a két dimenziójában, mert egyelőre a területi és funkcionális vezetők rendelkeznek a kiterjedtebb hatáskörökkel. Mindazonáltal a Sanofi újpesti telephelyén bevezetett szervezeti struktúra az adott vállalatban és vélhetően a vállalatcsoportban is előremutató. A hatóanyag- és gyógyszergyártásban nem diszkrét, illetve nagysorozatú termékeket gyártva komoly kihívás a folyamatszemplélet meghonosítása. Így egy, a létesítményeken, gyártási területeken átívelő új dimenzió, az értékáram-szemplélet mint második szervezeti struktúradimenzió behozatala figyelemre méltó gondolat.

### Bosch Hatvan

A hatvani Robert Bosch Elektronika Kft. a Bosch-csoport legnagyobb hazai leányvállalata, és a Bosch autóelektronika (AE) üzletágának legnagyobb, autóelektronikai termékeket gyártó telephelye. A vállalat az elmúlt években folyamatosan tért át az értékáram-alapú szervezeti koncepcióra annak érdekében, hogy kiterjeszthesse a már meglévő értékáram-menedzseri funkciót, és olyan mátrixszervezetet hozzon létre, amelyben a hagyományos funkcionális osztályok mellett termékcsoport-alapon létrejött értékáramok mentén szerveződnek a végrehajtó folyamatok. A Bosch termelési rendszerének, azaz a Bosch Production System-nek (BPS-nek) egyik fontos sikerkritériuma a vállalatcsoport szerint az értékáram-szervezet alapon való működés, így a szervezeti változtatás a teljes lean koncepcióba beágyazottan történt és történik. Ismerve a funkcionális szervezetek előnyeit és hátrányait a Bosch globális, vállalatcsoport szinten a folyamatorientáltság erősítéséről döntött, ennek érdekében pedig deklarálta ún. értékáram-szervezeteket akar létrehozni, melyek a rendelésteljesítési folyamatra fókuszálnak (Bosch Production System – Always. Doing. Better., 2013, pp. 105-111; 2015, pp. 126-130).

Annak érdekében, hogy (a vállalat saját megfogalmazása szerint) a gyártási és támogató folyamatainak szisztematikus javítására kitűzött célokat elérje, versenyképességét és vevőorientáltságát javítani tudja, a Robert Bosch Elektronika Kft. gyárvezetése – együttműködésben a személyügyi vezetővel, kijelölve egy belső projektvezetőt, és a felső vezetés közreműködésével – a gyár szervezeti struktúrájának megváltoztatása mellett döntött 2016 közepén. Az értékáram-alapú szervezet azonban nem minden előzmény nélküli a hatvani Bosch-nál, hiszen 2012-ben az értékáram-koncepciót részben már bevezették, akkor

még az alábbi alapelvek mentén: a tervezési logisztikai csoportvezetők és a gyártási osztályvezetők között megosztott, kettős értékáram-menedzseri szerep lett létrehozva, illetve összesen hat értékáramot határoztak meg a teljes gyárra értelmezve. A gyár vezetése felülvizsgálta a 2012-es bevezetése óta működő értékáram-koncepcióval elért pozitív eredményeket és a rendszer korlátait, majd elkezdte egy továbbfejlesztett értékáram-szervezet kimunkálását a 2016-os évben. Az új elképzeléshez kiértékeltek mind a hatvani gyárban, mind pedig a Bosch-csoport más gyáraiban fellelhető tapasztalatokat. Az értékáram-alapú szervezetre való tényleges átállást a vállalat 2017 elejére időzítette. A gyárvezetők elvárása szerint a szervezetnek a struktúraváltást követően hatékonyabban kell működnie, a problémamegoldás gyorsabbá válik, és alacsonyabb szervezeti szinteken történik majd a döntéshozatal. A változtatással azt is várták, hogy jelentős javulást tudnak elérni a vevői elégedettség, a gyári teljesítmény és a munkatársi elégedettség terén is. Mindazonáltal az is ismert volt, hogy a részben eltérő szervezeti formák átalakítása az új értékáram-szervezetben több kérdést is fel fog vetni, így a gyárvezetés elkötelezte magát a változásban érintett munkatársak támogatására egy változásmenedzserment-folyamat megvalósításával, melynek részeként tréningeket, workshopokat és coachingokat terveztek végrehajtani.

Az értékáram alatt a hatvani Bosch a folyamatok és tevékenységek összességét érti, „amely a termékeket és szolgáltatásokat a vevő által igényelt formába hivatott átalakítani” (RBHH Értékáram Tájékoztató, 2017, p. 8). Az értékáram-alapú szervezetet pedig úgy írja le, hogy az „egy behatárolt felelősséggel rendelkező értékáram-vezető által koordinált két csoportból áll” (i.m., 2017, p. 9). Az ebben a szervezeti formában létező kategóriákat így írta le a gyár:

- *Értékáram-vezető*: a források optimális felhasználásáért felel (idő, költség, emberek, berendezések stb.). Az értékáram-vezető, mint vállalkozó, teljes felelősséget vállal az értékáram fejlesztéséért és hosszú távú víziójáért.
- *Főcsoport*: a közvetlenül egy értékáramhoz tartozó munkatársakból áll, akik a napi működésért, az elérésmenedzsermentért, illetve a folyamatos fejlesztésért felelősek. A főcsoport az értékáram-vezető irányítása alatt áll.
- *Front office*: a funkcionális területeken dolgozó munkatársakból áll (logisztika, minőségbiztosítás, mérnökség, pénzügy és kontrolling stb.), akik egy vagy több értékáramhoz tartoznak. Nem értékáram-specifikus, hanem a minden értékáram által alkalmazott szabványos folyamatokat támogatnak. A front office esetében előfordulhat, hogy a munkatársak a források optimális felhasználása érdekében több értékáramhoz tartoznak. A front office munkatársait a funkcionális vezetők irányítják.
- *Back office*: a munkatársak olyan csoportja, akik nincsenek kapcsolatban, sem pedig hozzárendelve az értékáramokhoz. Azokat a funkciókat képviselik, amelyeket nem gazdaságos az értékáramokhoz kap-

csolni, vagy pedig a szabványok és központi folyamatok fenntartásáért és javításáért felelősek. A back office-t a funkcionális vezetők irányítják.

- *Értékáram-iroda*: maga az a fizikai iroda, ahol a főcsoport és a front office munkatársainak többsége található együtt a megfelelő és gyors kommunikáció, valamint az ideális együttműködés érdekében.

Az ún. értékáram-irodában koncentrálódnak azok a munkatársak, akik valamilyen módon hozzájárulnak az értékáram kivitelezéséhez, illetve fejlesztéséhez, míg a back office területek megmaradtak az értékáramoktól függetlenül. Ezzel a koncepcióval a hatvani Bosch gyakorlatilag a vállalatcsoport által javasolt mátrixstruktúrát képezte le saját szervezetére. Az új szervezeti struktúráról készült anyagokból kiderül, és a vállalatnál folytatott interjúim is azt támasztják alá, hogy a bevezetett mátrixstruktúra egy funkcionális mátrixnak felel meg. A gyár helyi útmutatója úgy szól, hogy mindig a szakmai vezető – függetlenül attól, hogy a munkatárs hol ül – jelenti a front office-ban ülő kolléga vezetőjét, és egymásnak ellentmondó prioritások esetén is a szakmai vezető hoz döntést (amennyiben pedig operatív szinten nincs megegyezés, a problémát egy szinttel fentebb, a gyár felső vezetésének tagjához/tagjaihoz eszkalálják). A célmeghatározást tekintve az új szervezeti megoldásban a gyárvezetés úgy rendelkezett, hogy a cél elérésének felelőssége a funkcionális vezető és az értékáram-vezető közötti egyeztetésen alapszik. Minden munkatárs – szervezeti hovatartozásától függetlenül – egységesen kap gyári szintű értékáramcélakat, ehhez definiálnak minimum még egy értékáramcél, és a többi célt adja a munkatárs diszciplináris, szakmai és szervezeti felelősséggel rendelkező vezetője. Így mindenkinek vannak értékárammal összefüggő céljai, de a célok nagyjából kiegyensúlyozottak a mátrixban a két (funkcionális és értékáram) terület között.

A hatvani Bosch abban látta a szervezeti struktúra újdonságát, hogy értékáram-alapú vezetés, azaz értékáram-alapú jelentési és célkitűzési struktúra jelent meg ezáltal, illetve az értékáramok mentén módosult feladatokkal és felelőségekkel maradt meg az addigi, szegmensekre (MSE-kre) bontott struktúra.

### Festo Budapest

A hazai értékáram-alapú szervezeti megoldásokat kutatva jutott tudomásomra, hogy a *budapesti Festo (FESTO-AM Kft.)* szintén értékáram-alapú struktúra bevezetését kezdte el. A vállalat lean (FVP, Festo Value Production) menedzserét meginterjúvolva tettem szert információkra szervezeti változásukkal kapcsolatban. A Sanofihoz hasonlóan belső indíttatásból lépett a Festo a szervezeti változtatás útjára, mert egyik termékcsaládjuk volumennövekedése miatt az eredetileg rendelkezésre álló termelési terület kicsinek bizonyult, és így egy új épület beruházása indokoltá vált. Egyúttal a vevői igények gyors és rugalmas kiszolgálása volt a cél, ehhez pedig új megközelítésre volt szükség, mivel ennél a termékcsaládnál nagyon magas a vevői egyedi igényekre való gyártás. Látogatásomkor a Festo négy nagy termékcsaládját öt (később hat) értéká-

ramra osztotta fel, és ehhez igazította folyamatosan szervezetét.

A hatvani Bosch-hoz hasonlóan a Festo is mátrixszervezet formájában kezdte el bevezetni 2017-ben az értékáram-alapú struktúrát. A gyártáshoz közvetve kapcsolódó irodai munkatársakat a Festo az alábbiak szerint csoportosította:

- értékáram-irodában ülő (ún. co-located) munkatársak: az értékáramhoz tartoznak, ugyanakkor a funkcionális szervezetükhöz is; a diszpozíció, az anyaggazdálkodás, a logisztikai tervezés, a mérnökség, a karbantartás és a minőségbiztosítás munkatársai ők,
- támogató funkciókban ülő munkatársak, ők is tovább bonthatók két csoportra:
  - rendszeres, fix heti időpontokban átülnek az értékáram-irodába: a személyügy, az EHS (Energy, Health and Safety), a kontrolling, az SQA (Supplier Quality Assurance), az SD (Supplier Development) és a termékfejlesztés,
  - maradnak változatlanul korábbi helyükön: IT, lean.

Az interjú során továbbá kiderült, hogy a mátrix metszeteiben lévő, értékáramokhoz kihelyezett munkatársak diszciplináris vezetői a funkcionális vezetők, viszont a napi operatív működés során az értékáram-vezetők irányítják őket. Ezen kollégák céljait a két vezető közösen adja: az egyéni célfeladatok fókuszja az értékáram, de a funkcionális vezető is definiál célt – így tehát nagyjából kiegyenlítették a célok a munkatársak számára.

A kapott információk alapján elmondható, hogy a Festo értékáram-alapú szervezeti megoldása is – hasonlóan a Sanofi és a hatvani Bosch megoldásaihoz – egy funkcionális mátrix lett. A funkcionális szervezeti dimenzió mellett megjelent egy horizontális, az értékáramok alapján csoportosító másik szervezeti dimenzió, viszont a mátrixban itt is a funkcionális vezetőké maradt egyelőre a nagyobb diszciplináris felelősség. Ugyan pl. személyzeti kérdésekben a két vezető közösen igyekszik dönteni és a célokat is közösen adják a munkatársaknak, a vezetői felelősség a mátrixmetszetekben lévő kollégákkal kapcsolatban viszont a funkcionális vezetőké. Nagyon előremutató a Festo koncepciójában, hogy az értékáram-alapú szervezetükre való áttéréskor egy lépésben az összes szükséges támogató funkciót az értékáram részévé tették és fizikailag is egy irodába ültették, így nem maradhatott ki például a logisztika, mérnökség, vagy a minőségügy sem. Szintén pozitív jellemzője megoldásuknak, hogy az értékáramok szellemi dolgozói a gyártás közelében ülnek, a karbantartó kollégákat pedig a gyártó területre tervezték áthelyezni az irodából. A vállalat lean menedzsere szerint az új szervezeti struktúrára való átállás folytatódik, dolgoznak az értékáramok kialakításán, optimalizálásán és még hosszú út áll előttük.

### Bosch Miskolc

A lean szervezeti koncepcióról alkotott megértésemet a *miskolci Robert Bosch Power Tool Kft.* példájának megismerése tovább finomította. Hasonlóan a (később

tárgyalt) Coloplast-hoz és a hatvani Bosch-hoz, a Bosch miskolci kéziszerszám gyárában is több mint tízéves múltra tekint vissza a lean menedzsment alkalmazása, amelyben 2013 táján kezdődött meg az előkészítő munka az értékáram-alapú szervezettel kapcsolatban. A bevezetést sürgette és egyben segítette, hogy az akkori, gyártásért felelős (kéziszerszám) üzletágvezető szorgalmazta a változást, hiszen neki ebben akkor már más üzemekből nagy tapasztalata volt. Akkoriban – a vállalat lean menedzserének megfogalmazása szerint – még nem tudták, hogyan tegyenek az értékáram köré szervezetet, de ki akarták próbálni. Azóta az értékáram-alapú szervezetük több evolúción is keresztül ment, nagyjából 1-2 éves ciklusokban, a változtatásokat pedig mindig aktuális legjobb tudásuk alapján teszik.

A lean menedzser elmondása szerint az értékáram-alapú szervezettel való indulás utáni egy-két évben mátrixszervezetben dolgoztak, dedikált csapatokkal. A legnagyobb problémát kezdetben az jelentette számukra, hogy miként definiálják az értékáramokat: nem a felhasználó/felhasználás, hanem a technológia alapján tették, amely zsákutcának bizonyult. Nagy, kezelhetetlen értékáramok jöttek létre, amelyeken ugyan 2016-ban is változtattak, az mégsem hozott sokkal jobb eredményt. A 2018-as év az első, amikor már a vevő/felhasználás szemszögéből választják le egymástól az egyes értékáramokat, összesen pedig körülbelül 30 értékáramot hoztak így létre – ezek között vannak hasonlóak, ám mégsem teljesen ugyanazok.

A szervezeti formát illetően a mátrixformáról a vállalat áttért arra, hogy ún. üzleti szegmenseket definiáltak a felhasználó perspektívájából, és ennek megfelelően rendezték össze az értékáramokhoz tartozó csapatokat. A létrejött szervezeti megoldás két nagyon fontos aspektusát mutatja ennek az átszervezésnek:

- Az egyik aspektus vállalaton belüli. A funkcionális szervezeti egységeket ugyan a cég nem hagyta el, de azok inkább ún. funkcionális kiválósági teamekként végzik tevékenységüket. Feladataik közé tartozik a folyamatok definiálása, tökéletesítése, a legkiválóbb megoldások keresése és biztosítása. Ezek a funkcionális teamek az értékáramokba delegáltak dolgoznak és nem funkcionális célok vezérlik őket. A funkcionális egységek (kiválósági teamek) vezetői pedig nem rendelkeznek diszciplináris vezetői felelősséggel, ők inkább szakmai koordinációt végeznek.
- A másik aspektus vállalati határokon is átível, ráadásul a termék kivitelezési folyamatán is túlmutat. Az üzleti szegmensek létrehozatalát követően az értékáram most már nem csupán az üzem belüli összes folyamatot foglalja magában a miskolci Bosch felfogása szerint, hanem az ötletgenerálástól, a leendő termék gyártásba való bevezetésén át a kivitelezésig mindent összeszerveztek. Az új termék ötletének megszületése helyileg Leinfeldenben, Németországban van, de a miskolci gyár az ottani kollégákkal is szorosan együtt dolgozik. A németországi feladatokat követően a termékfejlesztés és a gyártás már Miskolcon zajlik, ezek adják a teljes értékteremtési lánc másik két részét. Mindhárom nagyobb blokk te-

hát ugyanazon értékteremtési láncba tartozik, földrajzilag azonban külön vannak. Az adott blokkokon belül a munkatársakat helyileg egy irodába ültették át, és az értékteremtési lánc mindhárom szakaszának élére egy-egy menedzsert neveztek ki: őket business owner-nek (ötletgenerálás, Leinfelden), execution owner-nek (termékfejlesztés, Miskolc), illetve value stream manager-nek (rendelésteljesítés, Miskolc) nevezik. Bár fölérjük rendelt egy „fő” értékáram-vezető jelenleg nincs, ők hárman a business szegmens „mini board”-jaként funkcionálnak, és közülük az ún. business owner-é, azaz a leinfeldeni vezetőé a fő szerep.

A miskolci Bosch folyamatos, éveken keresztül tartó szervezeti változása is egy példa a szakirodalom által leírt értékáram-alapú szervezeti koncepcióra. Bár ez az üzem is kezdetben mátrixszervezettel kezdte az áttérést, az évek alatt mégis elhagyták azt, és jelenleg horizontális szervezetben működnek. A funkcionális szervezeti egységek a Womack és Jones-nál található szabványosító, tökéletesítő, előremutató szerepben vannak, szakmai háttörzsként működve, diszciplináris felelőségek nélkül. További fontos vívmánya a megalkotott koncepciónak, hogy függetlenül attól, hogy azok földrajzilag hol, és a Bosch mely másik leányvállalatában mennek végbe, az adott termék felhasználásának, vevőjének szempontjából kulcsfontosságú összes értéket alkotó folyamatot egybe szervezték. Mindezek mellett fontos, kiemelendő gondolat, hogy a funkcionális vezetői hatáskörök felszámolása ellenére a miskolci Bosch igyekezett megtartani a kompetenciákat, hogy azok ne kerüljenek felszabdalásra az értékáramok között. A korábbi csoportvezetői struktúrát ezért felváltotta egy folyamatfelelősi (process owner-i) struktúra, továbbá az értékáramokon átívelően szenior kollégák segítik a szakmai tájékozódást.

### Coloplast Tatabánya

A *Coloplast tatabányai telephelyén (COLOPLAST Hungary Kft.)* felkerestem Szarka Péter gyárigazgatót, aki arról tájékoztatott, hogy ők már 2005 óta értékáram-alapú szervezetben dolgoznak. Előtte, 2003-2004-ben funkcionális szervezeti struktúra volt a tatabányai üzemben, de az akkori gyárigazgató javaslatára már 2005-ben elkezdték kiépíteni az értékáram-alapú szervezetüket és kinevezni az első értékáram-menedzsereket. A Coloplast tatabányai üzemeiben 2018-ra összesen tizenegy értékáramot menedzseltek, ezeket termékcsalád alapon választották le egymástól, ugyanakkor pedig figyelembe vették a munkatársi létszámot is, mint a kezelhetőség fontos ismervét (körülbelül száz főben maximálják jelenleg az értékáramhoz rendelhető létszámot).

Eleinte csak bizonyos támogató funkciókat vontak be az értékáramok alá (gyártástámogatás, minőségbiztosítás), majd egy évvel később a logisztika is követte őket. A gyáregység igazgatója szerint az értékáram-alapú szervezet bevezetésekor egy átmeneti időszakban még létezett a mátrix szervezeti forma, ám azt viszonylag gyorsan „sikerült lebontani”. Jelenleg az értékáramcsapatok mellett léteznek ugyan funkcionális szervezeti egységek, de

- azoknak teljesen más a szerepük, mint korábban:
- a mérnökség például az operations development elnevezést viseli, és ők a nagyobb fejlesztési projektekkel, gépátépítésekkel foglalkoznak,
  - a minőségbiztosítási osztály az auditokat végzi/segit, az általános minőségi mutatókért felel és némi szakmai támogatást nyújt,
  - a logisztikai szervezet a gyártási terv kivitelezéséhez szükséges alapanyag-beszállítás zavartalanságáért tartozik felelősséggel és az indirekt anyagokat szerzi be.

Az igazgató elmondása alapján az értékáramok gyakorlatilag profitcentereként funkcionálnak, havi szintű részletes kiértékelésekkel. Az értékáram-menedzseri szerep pedig egy nagyon összetett, nagy presztízsű funkció a szervezeten belül.

A Coloplast jelenlegi szervezeti struktúrája példa arra az értékáram-alapú szervezetre, amely Womack és Jones (2009) könyvében megjelenik. A Coloplast a kezdeti mátrixszervezetet feloldva horizontális szervezetet vezetett be, amelyben az értékáramok alá tagolták be a gyártáson túli összes támogató funkciót is, a funkcionális szervezeti egységek pedig már nem rendelkeznek diszciplináris felelősségekkel (nem úgy, mint anno a mátrix esetében), hanem kiválósági központokként funkcionálnak. Womack és Jones (2009) úgy írták le ezt a kívánatos állapotot, amelyben a megmaradó funkcionális szervezeti egységek a folyamatok standardizálásáért, betanításáért, a jövőbe mutató technológiák megvalósításáért, projektfeladatokért felelősek. Erre példa a Coloplast-nál a mérnökségi és a minőségbiztosítási osztály. (A logisztikai osztállyal kap-

csolatban ezt nem merem kijelenteni teljes biztonsággal, mert például az alapanyagok rendelkezésre állásának biztosítása akár lehetne támogató értékáram-jellegű feladat is.) A Coloplast példája segített megérteni, milyen szervezeti struktúrát tart a Womack – Jones szerzőpáros kívánatosnak mint lean szervezet. Azt tapasztalhattam, hogy Magyarországon is van olyan termelővállalat, aki a lean alkalmazása során szervezeti érettségének folyamatában eljutott egy, az értékáramokat profitcenterként kezelő horizontális szervezeti struktúrához.

### A feltárt értékáram-alapú szervezeti koncepciók összehasonlítása

A hazai értékáram-alapú szervezetek elemzését a mátrix szervezeti megoldásokkal kezdtem, amikor közelebről megvizsgáltam a Sanofi-féle mátrixot, illetve a hatvani Bosch és a budapesti Festo mátrixstruktúrájú szervezeti megoldásait. A további példák, azaz a Coloplast és a miskolci Bosch üzem már a horizontális szervezeti struktúrára hoztak példát. A megismert öt szervezeti megoldást az 1. táblázatban hasonlítom össze.

A szervezeti megoldásokat a Dobák és szerzőtársai (2002) által azonosított strukturális jellemzők alapján vizsgálva az alábbi megállapítások tehetők.

- Munkamegosztást tekintve mind az öt vállalatban létezik elsődleges és másodlagos munkamegosztási elv. A Sanofi, a hatvani Bosch és a Festo esetében ezek mátrixdimenziókban testesülnek meg, mindhárom szervezetben egyelőre másodlagos elv a termék, azaz az értékáram-alapú feladatmegosztás. Az elsődleges elv a Sanofinál területi, míg a másik két

1. táblázat

#### A vizsgált öt magyarországi értékáram-alapú szervezeti megoldás összehasonlítása

	Sanofi-Aventis Zrt.	Robert Bosch Elektronika Kft. (Hatvan)	FESTO-AM Kft.	Robert Bosch Power Tool Kft. (Miskolc)	COLOPLAST Tatabánya Kft.
Munkamegosztás	kétdimenziós – elsődleges elv: területi – másodlagos elv: termék (értékáram)	kétdimenziós – elsődleges elv: funkcionális – másodlagos elv: termék (értékáram)	kétdimenziós – elsődleges elv: funkcionális – másodlagos elv: termék (értékáram)	kétdimenziós – elsődleges elv: termék (értékáram) – másodlagos elv: funkcionális	kétdimenziós – elsődleges elv: termék (értékáram) – másodlagos elv: funkcionális
Hatáskörmegosztás	kétvonalas	kétvonalas	kétvonalas	egyvonalas	egyvonalas
Koordinációs eszközök	strukturális (teamek), technokratikus (pl. tervezési rendszerek); horizontális és vertikális koordináció	strukturális (teamek), technokratikus (pl. tervezési rendszerek); jellemzően horizontális koordináció, de jelen van a vertikális is	strukturális (teamek), technokratikus (pl. tervezési rendszerek); jellemzően horizontális koordináció, de jelen van a vertikális is	strukturális (teamek), technokratikus (pl. tervezési rendszerek); jellemzően horizontális koordináció	strukturális (teamek), technokratikus (pl. tervezési rendszerek); jellemzően horizontális koordináció
Konfiguráció	területi alapú (kiegyensúlyozatlan) mátrixszervezet	funkcionális (kiegyensúlyozatlan) mátrixszervezet	funkcionális (kiegyensúlyozatlan) mátrixszervezet	horizontális szervezet	horizontális szervezet

Forrás: saját készítésű táblázat Dobák és munkatársai (2002) kategóriái mentén

vállalatnál funkcionális. Bár fontos rendezőelv lett ezekben a vállalatokban az értékáram-szemlélet, és kialakították a mátrixstruktúra értékáram-dimenzióját, azonban a diszciplináris felelősség a mátrix metszeteiben lévő kollégák esetében a területi/funkcionális vezetőnél van. A Coloplastnál és a miskolci Boschban a munkamegosztás alapja elsősorban a termék, azaz az értékáram, de emellett vannak olyan szervezeti egységek is, amelyeket funkcionális alapon hoztak létre (funkcionális kiválósági, központi támogató osztályok/csoportok), mellérendelt módon.

- A hatáskörmegosztást tekintve a Sanofi, a hatvani Bosch és a Festo kétvonalas irányításúak, mert a munkatársak a mátrix mindkét vezetőjétől kapnak utasításokat és döntéseket. Hatáskörüket tekintve a területi/funkcionális vezetők jogkörei erősebbek, mint az értékáram-vezetőké, a mátrixok így kiegyensúlyozatlanok. A Coloplast értékáram-szervezetében a hatáskörmegosztás egyértelműen egyvonalas, a munkatársaknak egy diszciplináris vezetőjük van, az értékáram-teamek és a központi funkcionális csoportok egymástól függetlenek. A miskolci Bosch hatáskör-megosztásának elvét nehéz eldönteni, de azt gondolom, hogy alapvetően egyvonalas, mert a munkatársaknak alapvetően egy diszciplináris vezetője van (az értékáram-vezető), a funkcionális kiválósági team vezetője szakmai koordinációt lát el felettük, döntéseket, utasításokat az adott kollégákra nézve tudtommal nem hoz.
- A vizsgált nagyvállalatokban jellemzően strukturális és technokratikus koordinációs eszközöket használnak, ez nem meglepő. A vertikális vagy horizontális koordinációt tekintve azonban elmondható, hogy a Coloplast és a miskolci Bosch esetén a koordináció erősen horizontális jellegű, míg a másik három cégnél a horizontális koordináció mellett nagy szerepe van a vertikális koordinációnak is.

- A konfigurációt tekintve a Sanofi, a hatvani Bosch és a Festo szervezeti megoldása mátrixszervezet, mind egyik kiegyensúlyozatlan területi/funkcionális irányban. A Coloplast és a miskolci Bosch struktúráit leginkább a Daft által leírt kategóriákba tudom besorolni, és így azokat a horizontális szervezettel azonosítom, mert Daft (2008) szerint ezekben a fő folyamatok és a támogató funkcionális területek egymástól függetlenül, az ügyvezető alatt helyezkednek el. E két vállalatban erről van szó, a Coloplastnál leginkább.

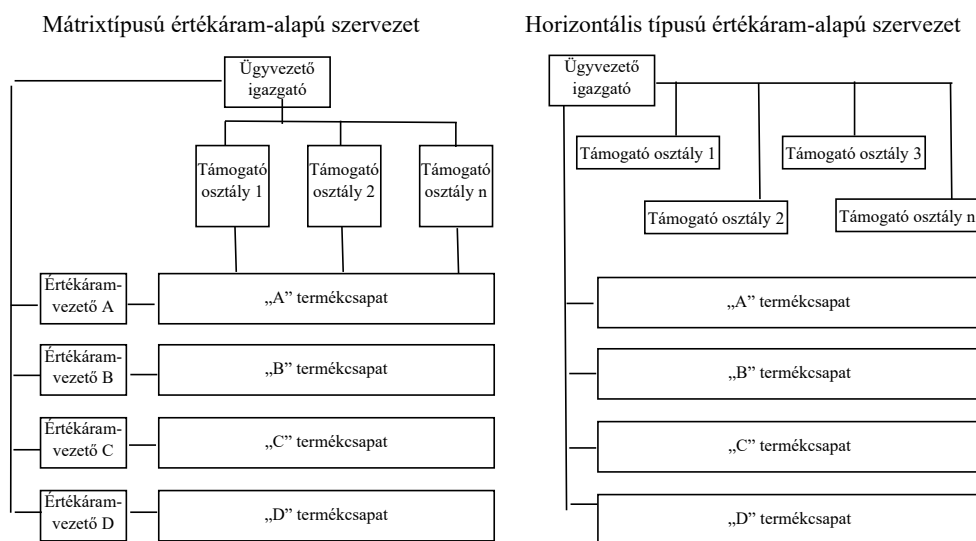
Érdeemes megjegyezni, hogy a miskolci Bosch és a Coloplast is azt nyilatkozta, hogy kezdetben mátrixszervezettel kezdték el bevezetni az értékáram-alapú szervezetet, mára azonban felszámolták azt. Meglátásom szerint a 2005 óta eltelt időszak alatt a Coloplastnak több ideje volt elmozdulni a mátrixszervezetből a horizontális struktúra felé, a miskolci Bosch pedig szintén lépéseket tesz ebben az irányban.

Az elméleti és gyakorlati modelleket megismerve az alábbi szintetizáló megállapításaim vannak az értékáram-alapú szervezetről:

1. Az értékáram-alapú szervezet bevezetése alapvetően azokra a vállalatokra jellemző, amelyek tapasztalattal rendelkeznek a lean menedzsment alkalmazásában. Minden általam feltárt ilyen típusú szervezeti megoldás olyan vállalatnál következett be, akik használják (ugyan eltérő intenzitással és súlypontokkal) a lean menedzsment felfogását, alapelveit, eszközeit.
2. Az értékáram-alapú szervezetben fontos a horizontális koordináció, az értékáramok mentén. Az értékáramokat jellemzően a termékek/termékcsaládok mentén választják le egymástól. Az általam felkeresett vállalatok továbbá kiemelték, hogy fontos az értékáramok méretének kezelhetőségét biztosítani.

3. ábra

**Az értékáram-alapú szervezet jellemző konfigurációi**



Forrás: saját szerkesztésű ábra a Bosch (2015) és Womack – Jones (2009) alapján

3. Az értékáramokat jelentő szervezeti egységek vezetői az ún. értékáram-menedzserek, akik átfogó (jellemzően döntési, célmeghatározási) felelőségekkel rendelkeznek az adott termék/termékcsalád előállításához szükséges folyamatok felett. Nem minden esetben rendelkeznek az összes erőforrással az értékáram mentén – ez a választott szervezeti struktúrától függ.
4. Az értékáram-alapú szervezetben a munkamegosztás kétdimenziós, ebből az egyik jellemzően a termék, a másik a funkcionális dimenzió. A munkamegosztás a választott szervezeti formától függően két- vagy egyvonalas lehet. A koordinációt tekintve jelentősége van a már említett horizontális koordinációnak. Mindezek alapján az értékáram alapú szervezet jellemzően mátrix vagy horizontális szervezeti struktúrát vesz fel. A két szervezeti forma egyszerűsített konfigurációját mutatja a 3., összefoglaló ábrám.

Az általam feltárt hazai értékáram-alapú szervezeti formák közül három a mátrixtípusú értékáram-alapú szervezetre jelent példát, míg kettő inkább a horizontális formához áll közelebb. A mátrix szervezeti struktúra magában hordozza a mátrix előnyeit és hátrányait, mindazonáltal egy fontos elmozdulást jelent a jellemzően korábban funkcionális szervezetben működő vállalatoktól a lean forma felé. Érdemes megjegyezni, hogy mindhárom általam vizsgált mátrixformában működő értékáram-alapú szervezet ezzel a formával kezdte az új szervezeti struktúrájának bevezetését, míg a másik két szervezet idővel elhagyta a kezdeti mátrixformáját és átállt a horizontális struktúrára. Így tehát feltételezhető (biztonsággal csak nagyobb minta vizsgálata esetén lenne kijelenthető), hogy elképzelhető egy fejlődési pálya az értékáram-alapú szervezet alkalmazásában, kezdetben egy jellemzően funkcionális szervezetből könnyebben mozdul el egy vállalat a mátrixforma felé, mintha rögtön a horizontális szervezeti formát kísérelné meg bevezetni. Ezt a feltételezést támasztják alá Dobák és munkatársai (2002) is, akik szerint a szervezeti formák változtatásánál érthető módon nem jellemző az ugrásszerű változás, hanem inkább a korábitól nem sok dimenziójában eltérő szervezeti formára változnak első lépésben a vállalatok. Akár Osterloh (2007) ábráját nézzük, akár a Daft-féle (2008) vállalatiforma-csoportosítást, mindkettő alapján feltételezhető, hogy a szervezeti formák közötti átjárás lépésekben történik, és az értékáram-alapú szervezet egy funkcionális struktúrából jellemzően először multifókuszú (mátrix) szervezetté válik, mielőtt adott esetben horizontális vállalat jönne létre belőle.

Daft (2008) szerint minél inkább a horizontális (vagy akár a virtuális) forma felé mozdul el egy szervezeti struktúra, annál inkább megvalósítható az innováció és a tanuló szervezetté válás. Ezt támasztja alá Womack és Jones (2009) vélekedése is. Kérdés ugyanakkor, hogy determinált-e a mátrixstruktúrából való elmozdulás a horizontális értékáram-központú szervezet felé, vagy sem. Mind a Festo, mint a hatvani Bosch erősen technológiaorientált vállalatok, és ahogyan az interjúkból is kiderült, fontos szempont volt a mátrix szervezeti forma megválasztásánál (ezt támasztja alá a gyárigazgatóval készült interjú),

hogy a funkcionális kiválóság megőrizhető legyen. Ugyanakkor a miskolci Bosch példája mutatja, hogy ott folyamatfelelősi és szenior munkatársi rendszerekkel igyekeznek a horizontális struktúra ellenére megőrizni a funkcionális kiválóságot, és próbálják megakadályozni, hogy a szakmai tudás felszabdalásra kerüljön az egyes értékáramok között.

## Összegzés

Míg az értékáram-alapú szervezet a lean irodalmában talán újszerű és többnyire az egyes üzemek (mikro) szintjén leírt jelenség, addig a szervezéstudományi megközelítés előbbre, illetve makroszinten jár. Cikkemben arra a fontos összefüggésre világítottam rá, hogy a lean szervezeti formáknak igenis megvannak a konkrét, szervezetelméleti leképeződései. Összességében elmondható, hogy a lean alkalmazása során a szervezetek idővel szemben fogják találni magukat strukturális, a szervezeti formájukat érintő kérdésekkel, amelyekre a legtöbb esetben az értékáram-alapú szervezet bevezetése lesz a válasz. Mindez pedig a szervezetek irodalmában már jól ismert és alaposan körbejárt mátrix, illetve horizontális szervezeti struktúrát jelenti a gyakorlatban, azaz nem feltétlenül kizárólag egyfajta megközelítés lehet életképes. Az erre az útra lépő szervezeteknek viszont érdemes megfontolniuk saját belső jellemzőiket, hogy készen állnak-e a funkcionális korlátok teljes feloldására, vagy pedig a horizontális koordinációt első lépésben egy mátrixstruktúrában valósítják meg – ismerve azok előnyeit, illetve hátrányait is. Le kell szögezni ugyanakkor, hogy bármely szervezetről szó van, azaz az új lépés az adott üzem, szükséges a felsővezetői és akár globális menedzsment részéről érkező támogatás (vagy nyomás) a változáshoz, hogy az maradandó lehessen.

A témakör szervezeti formára vonatkozó kérdésén túl véleményem szerint izgalmas kutatási irány lehet az értékáram-szervezetre való áttérés során alkalmazott változásmenedzsment, illetve a választott lean szervezeti forma teljesítményre gyakorolt hatása.

## Felhasznált irodalom

- Anand, N., & Daft, R. L. (2007). What is the Right Organization Design? *Organizational Dynamics*, 36(5), 329-344. <http://doi.org/10.2139/ssrn.961013>
- Antal-Mokos, Z., Balaton, K., Drótos, Gy., & Tari, E. (2000). *Stratégia és szervezet*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Aradi, M. (2015). TERMESZ, termelési szervezet ésszerűsítése a Sanofi újpesti telephelyén – Termelési szervezet kialakítása értékáram alapon. *Magyar Minőség*, 24(7), 26-33.
- Burns, L. R. (1989). Matrix Management in Hospitals: Testing Theories of Matrix Structure and Development. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 349-368. <https://doi.org/10.2307/2393148>
- Daft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design*. Boston: South Western College Publishing.

- Davis, M., & Lawrence, P. R. (1978). Problems of Matrix Organizations. *Harvard Business Review*, May-June, 131-139.
- Demeter, K. (2007). Termelés Magyarországon európai összehasonlításban. *Vezetéstudomány*, 38(2), 22-33.
- Demeter, K., & Losonci, D. (2016). A lean tudás átadásának gyakorlata multinacionális hálózatokban. *Vezetéstudomány*, 47(12), 61-71. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.12.06>
- De Toni, A., & Tonchia, S. (1996). Lean organization, management by process and performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 221-236. <https://doi.org/10.1108/01443579610109947>
- Dobák, M. (szerk.) (2002). *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: KJK-KERSZÖV.
- Dobák, M., & Antal, Zs. (2010). *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Aula Kiadó.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Flynn, E. J. (1999). World class manufacturing: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation. *Journal of Operations Management*, 17(3), 249-269. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00050-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00050-3)
- Giffi, C., Roth, A., & Seal, G.M. (1990). *Competing in World Class Manufacturing: America's 21st Century Challenge*. Boston: Business One Irwin. <https://doi.org/10.5860/choice.28-5159>
- Haug, P. (n.a.): *Value stream management: empirical evidence on lean organizational structures*. Elérhető: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.575.8078&rep=rep1&type=pdf>
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. Chichester: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1177/104225878501000108>
- Hernaus, T. (2008). *Process-based Organization Design Model: Theoretical Review and Model Conceptualization*. Working Paper Series, Paper No. 08-06. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1719657>
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve – A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011. <https://doi.org/10.1108/01443570410558049>
- Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(2), 420-437. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.001>
- Jenei, I. (2008). *Egészségügyi folyamatok karcsúsításának vizsgálata* (PhD-disszertáció tervezet). Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iroda, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Jenner, R. A. (1998). Dissipative Enterprises, Chaos, and the Principles of Lean Organizations. *Omega*, 23(3), 397-407. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(97\)00067-4](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(97)00067-4)
- Kelemen, T. (2009). A lean management megvalósításának jellegzetes problémái. *Vezetéstudomány*, 40(Ksz), 62-67.
- Kieser, A. (1995). *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó.
- Knight, K. (1976). Matrix organization: A review. *Journal of Management Studies*, 13(2), 111-130. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1976.tb00528.x>
- Koltai T. (2003). *A termelésmenedzsment alapjai II*. Budapest: Műegyetemi Kiadó.
- Kovács, Z., & Rendes, I. (2015). A lean projektek hatásai. *Vezetéstudomány*, 46(2), 15-24.
- Krafčík, J. F. (1988). Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*, 30(1), 41–52.
- Liker, J. K. (2008). *A Toyota-módszer – 14 vállalatirányítási alapelv*. Budapest: HVG Kiadó.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way – 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. K. (1997). *Becoming lean – Inside stories of U.S. manufacturers*. New York: Productivity Press.
- Losonci, D. (2014). *Emberierőforrás-menedzsment gyakorlatok a lean termelési rendszerben* (PhD-disszertáció). Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest. <https://doi.org/10.14267/phd.2014070>
- Losonci, D. (2010). *Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai*. 119. sz. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet. Elérhető: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/161/1/Losonci119.pdf>
- Marchwinski, C. (2006). *Shifting to value-stream managers: a shop-floor revolution lead to a revolution in plant organization*. Elérhető: <https://www.lean.org/common/display/?o=800>
- Molnár, Sz. (2015). *Célok, folyamatok, emberek – Egy lean transzformáció sikertényezői és buktatói*. Iszfórum XXII. Nemzeti Minőségügyi Konferencia, 2015.09.17., Balatonalmádi. Elérhető: <http://www.isoforum.hu/media/programnaptar/files/MolnarSzabolcs-eloadas.pdf>
- Monden, Y. (1981a). Smoothed production lets Toyota adapt to demand changes and reduce inventory. *Industrial Engineering*, 13(8), 42-51. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-9714-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-9714-8_4)
- Monden, Y. (1981b). Adaptable Kanban system helps Toyota maintain just-in-time production. *Industrial Engineering*, 13(5), 28-46. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-9714-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-9714-8_2)
- Németh, B. (2013). A lean menedzsment rendszer alkalmazása Magyarországon. *Minőség és Megbízhatóság*, 47(5), 213-217.
- Netland, T. (2013). Exploring the phenomenon of company-specific production systems: one-best-way or own-best-way? *International Journal of Production Research*, 51(4), 1084-1097. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.676686>
- Nikolenko, A. & Kleiner, B. H. (1996). Global trends in organizational design. *Work Study*, 45(7), 7, 23-26.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. New York: Productivity Press.

Osterloh, M. (2007). *Organisation IIA: Das management von Strukturen und Prozessen*. Institut für Organisation und Unternehmenstheorien. Elérhető: <https://docplayer.org/6695920-Organisation-iaa-das-management-von-strukturen-und-prozessen-prof-dr-margit-osterloh.html>

Ostróff, F. (1999). *The Horizontal Organization*. Oxford: Oxford University Press.

Raghunathan, K. (2006). *Productivity Improvement in Downstream EPC Projects using Value Streams based Organization* (MIT Thesis). Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology.

RBHH (2017). *RBHH Értékáram Tájékoztató*. Miskolc: Robert Bosch Elektronika Kft.

Robert Bosch GmbH (2015). *Bosch Production System – Always. Doing. Better*. Stuttgart: Robert Bosch GmbH.

Robert Bosch GmbH (2013). *Bosch Production System – Always. Doing. Better*. Stuttgart: Robert Bosch GmbH.

Rother, M., & Shook, J. (2012). *Tanulj meg látni – Az értékfolyamat-térképezés szerepe az értékteremtésben és a veszteség kiküszöbölésében*. Budapest: LEI Magyarországi Egyesülete.

Schonberger, R. J. (1986). *World Class Manufacturing*. New York: Free Press.

Schonberger, R. J. (1983). Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity. *Operations Management Review*, March 1983, 13-15.

Schmenner, R. W., & Swink, M. L. (1998). On theory in operations management. *Journal of Operations Management*, 17(1), 97-113. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00028-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00028-X)

Seprényi, Gy., & Papp, Cs. (2017). *Értékáram szervezet – a sikeres felhasználó-központú vállalati struktúra*. Elektronikai Ipari Supply Chain Konferencia, 2017.05.24., Budaörs.

Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785-805. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.019>

Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129-149. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00108-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00108-0)

Shook, J. (2014). *Lean Management Transformation*. Lean Management Institute of India, Keynote Speech, Nov 2014. Letöltés dátuma: 2017.06.10. Forrás: [http://sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKewjb4\\_Ce95zWAhVBSRoKHU6zDvkQFgh-cMAc&url=http%3A%2F%2Fwww.leaninstitute.in%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F11%2Fkeynote-1-john-shook-lean-transformation-model.ppt&usq=AFQjCNH5XKtA6NfmTresZzx9CnXWe2Nv-Q](http://sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKewjb4_Ce95zWAhVBSRoKHU6zDvkQFgh-cMAc&url=http%3A%2F%2Fwww.leaninstitute.in%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F11%2Fkeynote-1-john-shook-lean-transformation-model.ppt&usq=AFQjCNH5XKtA6NfmTresZzx9CnXWe2Nv-Q)

Smeds, R. (1994). Managing Change towards Lean Enterprises. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(3), 66-82. <https://doi.org/10.1108/01443579410058531>

Spector, B. (2013). *Implementing organizational change – Theory into practice*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., & Uchikawa, S. (1977). Toyota production system and Kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*, 15(6), 553-565. <https://doi.org/10.1080/00207547708943149>

Toarniczky, A., Imre, N., Jenei, I., Losonci, D., & Primecz, H. (2012). A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány*, 43(Ksz), 106-120.

Voss, C. A. (1995). Alternative paradigms for manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 5-16. <https://doi.org/10.1108/01443579510083587>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2009). *Lean szemlélet*. Budapest: HVG Kiadó.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1994). From Lean Production to Lean Enterprise. *Harvard Business Review*, 72(2), 93-103.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. Huddersfield: Rawson Associates.

### Melléklet: Módszertani összefoglaló

Felhasznált írásos anyagok	Személyes látogatás időpontja és időtartama	Interjú alanya
Lásd: Források	Sanofi-Aventis Zrt.	
	2017. október, 1,5 óra	Igazgató – Kémiai gyáregység és Újpesti telephely
	Robert Bosch Elektronika Kft. (Hatvan)	
	munkakapcsolat miatt csak telefonos interjúra került sor	Műszaki Gyárigazgató, Személyügyi Vezető, Főosztályvezető – Mérnökség, Osztályvezető – Tervezési Logisztika, Csoportvezető – Tervezési Logisztika, Értékáram-vezető, Értékáram-vezető, Logisztikai Tervező
	FESTO-AM Kft.	
	2018. január, 1,5 óra	FVP Menedzser
	Robert Bosch Power Tool Kft. (Miskolc)	
	munkakapcsolat miatt csak telefonos interjúra került sor	BPS Osztályvezető
	COLOPLAST Tatabánya Kft.	
	2017. november, 2 óra	Gyárigazgató
LEI Magyarországi Egyesülete		
2017. november, 1,5 óra	Elnök	

Forrás: saját készítésű táblázat



KOVÁCS LÁSZLÓ – KELLER KRISZTINA – TÓTH-KASZÁS NIKOLETTA – KNAUSZ LÍVIA

## NAGYKANIZSA MINT MÁRKA

– KÖZÉPISKOLÁSOK KÖRÉBEN VÉGZETT VÁROSMÁRKA-ASSZOCIÁCIÓS VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI

## NAGYKANIZSA AS A BRAND

– RESULTS OF THE STUDIES CONDUCTED ON CITY BRAND ASSOCIATION AMONG SECONDARY SCHOOL STUDENTS

Jelen tanulmány egy nyugat-dunántúli város – Nagykanizsa – településmárkájának elmében elfoglalt helyét vizsgálja asszociációkkal a városban középiskolába járó fiatalok körében. A márka egyénileg kialakított elméleti leképezésének kutatását a helyi fiatalok nagyfokú elvándorlása indokolja, amelyre a középiskolás tanulmányaik végén nagy arányban kerül sor. A kérdőíves kutatás során Nagykanizsa hat középiskolájának diákjait kérdezték meg, hogy megismerjék a válaszadók településről alkotott véleményét, azzal kapcsolatos asszociációit. A szabad asszociációk esetében a legtöbb válaszadó az infrastruktúrát, a helyi nevezetességeket nevezte meg, míg az irányított asszociáció során a fiatalok „szépnek, unalmasnak és kicsinek” írták le a várost. Mindkét esetben enyhe többségben voltak a negatív asszociációk, amelyek alapján érezhető a vélemények kettősége: egy szép, felújított, tiszta város képe rajzolódott ki, ami szemben áll egy koszos, üres, érdekes programokat nem kínáló település érzetével. A településmárka autómárkákhoz hasonlítása során a megkérdezettek legnagyobb számban Trabantként, Suzukiként és Ladaként írták le a várost, ezek választása arra utal, hogy a fiatalok nem egy modern, dinamikus helynek tartják Nagykanizsát. Az állatnevek asszociációja hasonló véleményre enged következtetni, a lajhár kimagasló számú említése egy lassú, nehézkesen fejlődő település képét tárták a szerzők elé. Úgy vélik, hogy az élhetőség javítására és az azonosulás és kötődés növelésére lenne szükség a városvezetés részéről, ennek érdekében fogalmazták meg javaslatukat.

**Kulcsszavak:** márkázás, városmárka, asszociációs vizsgálat, középiskolások, Nagykanizsa

This paper examines the mental associations of a city brand – that of the Hungarian city Nagykanizsa located in West-Hungary. These associations were collected among young people attending high school in the city (Generation Z). The research is motivated by the high percent of local young people leaving the city after finishing their high school education. Students from six secondary schools in Nagykanizsa were asked to give their opinion and their associations about the city in the questionnaire. In free associations, most respondents named the infrastructure and the local attractions, while in the guided association young people described the city as „beautiful”, „boring” and „small”. In both cases, negative associations had a slight majority, which showed the dual character of the evoked associations: a beautiful, renovated, clean city was contrasted with the city image of a dirty, empty town with no interesting programs. When comparing the city brand to car brands, the three car brands mentioned most times were Trabant, Suzuki and Lada, suggesting that young people do not regard Nagykanizsa as a modern, dynamic settlement. Comparing the city brand to animals, the results were similar: most compared the city to a sloth describing a settlement with slow and idle development. At the end of the paper, recommendations are formulated based on the results to show how to improve the liveability of the city and how to increase identification and attachment to it.

**Keywords:** branding, city brand, association test, high school students, Nagykanizsa

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Dr. Kovács László, egyetemi adjunktus, Eötvös Loránd Tudományegyetem Savaria Gazdálkodástudományi Tanszék, (kovacs.laszlo@sek.elte.hu)

Dr. Keller Krisztina, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (keller.krisztina@gmail.com)

Dr. Tóth-Kaszás Nikolett, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz, (kaszas.nikoletta@uni-pen.hu)

Knausz Lívia, pályázati és felnőttképzési referens, Nagykanizsai Szakképzési Centrum, (knausz.livia@nagykanizsaiszc.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 09. 04-én, javítva: 2020. 01. 15-én, elfogadva: 2020. 01. 30-án.

This article was received: 04. 09. 2019, revised: 15. 01. 2020, accepted: 30. 01. 2020.

A márka a XXI. századi marketing egyik kulcsfogalmaként már nem kizárólag a korábbi termék- vagy szolgáltatás-márkákat jelöli. Ma már márkának tekinthetünk szervezeteket (WWF), intézményeket (ELTE, Pannon Egyetem), eseményeket (Sziget Fesztivál), személyek egy csoportját (Bayern München), vagy egyedi személyeket is (Michael Jordan) (vö. Bauer & Kolos, 2016; Rekettye, Töröcsik & Hetesi, 2015).

A márkakutatás egyik – egyre fontosabbá váló – részterülete a földrajzi helyek márkázásának vizsgálata. Ennek a kutatási iránynak két nagy leágazása figyelhető meg (vö. pl. Papp-Váry, 2019a). Egyrészt bizonyos termékek, szolgáltatások márkázása összekapcsolódik az adott földrajzi hellyel. Ilyenek például az országeredet-kutatások (Berács & Gyulavári, 1999), ahol az adott ország termékmárkára gyakorolt hatását vizsgálják (pl. francia borok, német autók), de ebben a kontextusban gondolhatunk régiók és városok megjelenésére is (pl. tokaji borok, pármái sonka). A kutatás másik ága a földrajzi hely közvetlen márkázásával foglalkozik. A márkázott földrajzi helyek lehetnek országok (Svájc), illetve a turizmus szempontjából kiemelt jelentőségű desztinációk (Örség, Murafölde), de lehetnek városok, vagy egyéb települések is (Barcelona, Budapest). A települések vizsgálata márkázás szempontjából közel 25 éves múltra tekint vissza (vö. Piskóti, 2016; Zenker & Braun, 2017).

A városmárka, illetve településmárka szorosan összefügg a városmarketinggel, illetve a településmarketinggel, ugyanakkor viták tárgyát képezi, hogy mely kontextusban beszélhetünk inkább településekkel kapcsolatban marketingről és melyben inkább márkázásról (vö. Papp-Váry, 2013).

A településmarketing koncepciója már az 1980-as években megjelent (Zenker & Braun, 2017), majd a marketing fő áramvonalába nemzetközi szinten elsősorban Kotler (pl. Európára vonatkoztatva Kotler, Asplund, Rein & Haider, 1999) hatására került be, míg idehaza Piskóti monográfiáinak (legfrissebb kiadásában Piskóti, 2012) és kutatásainak köszönhetően vált hangsúlyos kutatási területté. A településmarketingnek része a desztinációmárking (Piskóti, 2014).

A továbbiakban a szakirodalom alapján városokról beszélünk ugyan, de ezen megközelítések egy része értelem szerűen nemcsak városokra, hanem más településekre is alkalmazható.

Marketing irányú megközelítésben a városokra nem alkalmazható megfelelően a hagyományos, mindenki által ismert 4P (product, price, place promotion), illetve 7P (product, price, place, promotion, people, process, physical evidence) megközelítés. Ezért kifejezetten városokra adaptálva további P-modellek születtek, például az 5P (presence, purpose, pace, personality, power), amelyet alkotói, Trueman és Cornelius helymárkázási eszköztárnak tekintenek (Papp-Váry, 2013).

Széles körben használt Anholt 6P-t (presence, place, potential, pulse, people, pre-requisites) felsorakoztató modellje. A modellt Anholt City Brand Indexként (Anholt, 2006), illetve City Brand hatszöggként is ismerik (Piskóti, 2012) és segítségével többek között világvárosok márkaindexét határozzák meg két évente, így ez a modell tekinthető általánosságban a legelfogadottabbnak.

Létezik ezen túlmenően a 8P (product, price, place promotion, people, packaging, programme, partnership) modell, amely a 7P modell megközelítését alkalmazza városokra (Papp-Váry, 2013).

Fontos kiemelnünk, hogy nem a marketing az egyetlen diszciplína, amellyel a városok márkázása összekapcsolható: a márkázás részben épít a public relations és a nemzetközi kapcsolatok elméleteire, valamint a közigazgatás, a (nyilvános) diplomácia és a kommunikáció teóriáira is (Sevin, 2014).

A települések mint márkák vizsgálata több szempont szerint történhet: vizsgálhatjuk azokat turisztikai szempontból, desztinációként; belső szemmel, lakosként; illetve mint gazdasági (telep)helyet (vö. Kotler, Haider & Rein, 1993; Tóza, 2014; Zenker, Braun & Petersen, 2017).

A településmárka célcsoportjai azonban e hármas, klasszikus felosztásnál lényegesen komplexebbek: a lakosság mint célcsoport is kettéosztható például a jelenlegi és jövőbeli lakosokra, illetve további alcsoportokra (vö. részletesen Piskóti, 2012; Zenker & Beckmann, 2013). Ezek a célcsoportok és márkázási célok azonban nem választhatók szét szigorúan: a település, mint desztináció és a település, mint lakóhely márkája például ki kell egészítse egymást, hiszen adott település egyszerre funkcionálhat lakóhelyként és desztinációként (vö. Hanna & Rowley, 2015; Zenker, Braun & Petersen, 2017). A fentiekkel összefüggő márka- és márkázástípusok – országmárkázás, desztinációmárkázás, helymárkázás, régiómárkázás, lokációmárkázás, államárkázás, származásihely-márkázás – fogalmai között fennálló összefüggésekről Papp-Váry (2019b) ad aktuális, átfogó áttekintést.

Tovább bonyolíthatja a vizsgálandó márkázási szempontokat, hogy a modern turisztikai tervezésben az egyes turisztikai terek vagy térelemek kidolgozása mellett komoly elvárás lett a magas jövedelemtermelő képesség megvalósíthatósága, amely a márkázás folyamatának egyik jövőbeli jogos elvárásává válhat (Zsarnoczky, 2018). A márkázás így a turisztikai tervezhetőség egyik alappillérvé vált (Zsarnoczky, 2019). A földrajzi helyek mint desztinációk márkázásához szorosan kötődik egy adott, területileg is behatárolt kultúra vizsgálata is, mert az ezekkel kapcsolatos asszociációk hatással vannak az adott desztinációk megítélésére (Malota & Gyulavári, 2014; Gyulavári & Malota, 2018, 2019).

A településmárka nem választható el a település kommunikációs tevékenységétől, hiszen a településmárkát részben a kommunikáció hozza létre és alakítja. Kavaratzis (2004, pp. 67-69) a települések kommunikációját három csoportra osztja:

- primer kommunikáció: minden, amit a város – nem kommunikációs céllal – tesz, különösen a város fizikai jellemzőinek és környezetének alakítása, infrastruktúra alakítása, szervezeti és adminisztratív felépítés és kultúra, illetve a település tevékenységei – például az ott szervezett események,
- szekunder kommunikáció: a város tudatos kommunikációs és marketingtevékenysége, a városmárka tudatos építése,
- terciér kommunikáció: a településsel kapcsolatos szájpropaganda, elsősorban a lakosság körében.

A településmárka azonban nem egyenlő a település kommunikációs tevékenységével: az lényegében a politika megváltoztatását (policy change) jelenti (Anholt, 2008). Erre jól rávilágít a Piskóti (2012, p. 304) által vázolt összefüggésrendszer, amely a Corporate Identity koncepcióját a városokra alkalmazva szemlélteti, hogy a város identitása és imázsa – azaz a tulajdonképpeni városmárka – mennyire komplex hatások eredményeként jön létre.

Ezt az összetett rendszert és annak egyensúlyát azonban egy váratlan, negatív esemény (pl. természeti katasztrófa vagy terrorcselekmény) könnyedén felboríthatja, mely a desztináció imázsában jelentős mértékű, hosszú távon érzékelhető sérülést eredményezhet – akár a turisztikai célterülettől való teljes elfordulást is (Marton, Keller & Birkner, 2018). Ilyen helyzetekben különösen fontos, hogy az egyén desztinációhoz való érzelmi kötődése erős, a desztináció identitásával való azonosulása magas fokú legyen (Birkner, 2017).

A településmárka tágabb kontextusában nézve nemcsak egy márka – a település maga – vizsgálendő, hanem a településhez kapcsolható márkák komplex rendszere, amelybe olyan márkák is beletartoznak, amelyek neve szerves részét képezi a településnek: például egy focicsapat, vagy egy oktatási intézmény neve (Hanna & Rowley, 2015).

Jelen kutatás egy nyugat-magyarországi város – Nagykanizsa – településmárkájának elmében elfoglalt helyét vizsgálja asszociációkkal a városhoz köthető személyek egy szegmensében, a Nagykanizsán középiskolába járó fiatalok körében.

## Elméleti háttér

Jelen tanulmány a településmárka kognitív reprezentációját vizsgálja. A településmárka elménkben betöltött pozícióját elemezve Keller (1993) márkamegközelítéséből indulunk ki. Eszerint a márka értelmezhető a márkával kapcsolatos asszociációk hálózataként (márkaismeret), amely a márka ismertségéből és imázsából tevődik össze (vö. Kovács, 2017). Kutatásunkban ezért a településmárka Zenker és Braun (2010, p. 4) által megfogalmazott definícióját, valamint Kovács (2017, p. 291) kognitív márkareprezentációs fogalmát tovább gondolva a településmárka elméleti szerepét hangsúlyozzuk.

Miért fontos megkülönböztetnünk egymástól a településmárkát, mint megfogható és érzékelhető jellemzők – pl. logó, szlogen, épületek, események – összességét és annak kognitív reprezentációját, vagyis azokat a mentális kapcsolatokat (asszociációkat), amelyeket a település neve az egyes fogyasztók elméjében kialakít? Ezt a különbségtételt azért kell megtennünk, mert míg a településmárka külső megjelenése mindenki számára látható és például egy változás kézzelfogható – új logó, új út, új épületek – addig annak elméleti leképezése (tetszik a logó vagy nem, hasznosnak tartom a beruházást vagy nem) mindig egyénileg történik és azt a személyes élmények, illetve mások véleménye és élményei is befolyásolják.

Itt is elválik egymástól a település, mint desztináció és a település, mint lakóhely: ma már gyakori, hogy míg egy település desztinációként vonzó, addig a helyi lako-

sok számára ez a vonzerő már teherként nyilvánul meg (zsúfoltság, forgalmi dugók, magasabb árak, kevésbé tiszta környezet, környezet- és természetkárosítás, identitásvesztés) (vö. Egresi, 2018; Ernszt, 2019). Ha a település desztinációként is túlterhelt lesz, akkor a desztinációs vonzerejét is elveszítheti – gondoljunk itt például olyan felkapott helyekre, mint Velence, a Cinque Terre, vagy a Mount Everest alaptábor, amelyek már nem tudják kezelni a turisták tömegeit (vö. pl. Jepson, 2016).

Megközelítésünkben a településmárka kognitív reprezentációjáról beszélhetünk, melynek definíciója így a következő: a településmárka kognitív reprezentációján a településmárka egyes fogyasztók elméjében elfoglalt helyét értjük, azokat az asszociációkat, konnotációkat, képeket, illatokat, érzéseket és egyéb érzékszervi benyomásokat és emlékeket, valamint attitűdöket, értékeket és jellemzőket, amelyeket a településmárka, vagy annak valamely eleme előhív elménkből, illetve amelyekkel az kapcsolatban van.

Ezek az elméleti kapcsolatok értelemszerűen mások lesznek, ha a településen élünk és dolgozunk, és megint mások, ha turistaként pár napot töltünk csak a településen. Míg az első esetben a kapcsolatok lassan formálódnak elménkben és a változásokat megérezzük és átéljük, így a város élhetőségét és a velünk együtt létező múltját vesszük elsősorban figyelembe, addig utóbbi esetben csak egy gyors pillanatképet kapunk az aktuális állapotokról.

Kutatásaink során a vizsgált településről kialakult képet több célcsoport szemén keresztül is vizsgáljuk, így a helyi lakosok (fiatalok és idősek), valamint a látogatók körében is végeztünk kérdőíves felmérést. Jelen tanulmányban a helyben tanuló fiatal – középiskolás – lakosság véleményének és márkamegítélésének feltárására és elemzésére vállalkoztunk. A célcsoport véleményének külön tárgyalását azért tartjuk kiemelten fontosnak, mert egy Nagykanizsa méretű település esetében kritikus lehet e szegmens véleménye a lakhelyül szolgáló településről. A döntésünket a helyi fiatalok nagyfokú elvándorlása is indokolja.

## A településmárka asszociációi

A településmárkát megközelítésünkben tehát az elménkben a településhez kapcsolódó asszociációk alkotják. Asszociációk alatt értünk minden olyan szót, érzést, emléket, képet, egyéb érzékszervi élményt, amelyet a település neve elménkből előhív. Ezek az élmények multiszenzorosak és bármely érzékszervünkhöz kapcsolódhatnak (akár egy illatot is jelenthetnek), fontos azonban leszögeznünk, hogy az asszociációs kutatások legtöbb esetben ezen multiszenzoros élmények verbalizált – kimondott vagy leírt – formáit vizsgálják. Azaz magát az érzékszervi élményt, illetve annak előhívott képét nem vizsgálják.

A település márkája, illetve ezzel összefüggésben az azzal kapcsolatos asszociációk multidimenzionálisak: tartalmazzák például a település (karakterisztikus) épületeit, történetét, elhelyezkedését. Emellett az asszociációk a településsel, illetve ezen elemekkel kapcsolatban értékelő jellegűek is lehetnek, jelzőkkel látva el a települést, vagy annak egyes elemeit (Zenker, Braun & Petersen, 2017, p. 17).

A településmárka asszociációi nem tekinthetők állandónak, azok folyamatosan változnak és befolyásolják egymást. Az asszociációkat így nem önmagukban, hanem egy olyan komplex asszociációkból álló hálózat részeként kell elképzelnünk, ahol a hálózat elemeit különböző erősségű kapcsolatok kötik össze egymással (Zenker & Beckmann, 2013, általánosságban vö. Franzen & Bouwman, 2001; Kovács, 2017). Az így létrejövő hálózatok esetében fontos, hogy melyek azok központi elemei (Schnittka, Sattler & Zenker, 2012).

### Módszertan

Az empirikus kutatás során a város hat (összes) középiskolájának diákjait kérdeztük meg egy kérdőíves kutatás keretében 2018. január és október között. Kutatásunk célja az volt, hogy megismerjük a válaszadók Nagykanizsáról alkotott véleményét, a településsel kapcsolatos asszociációit, a szabadidő eltöltésének módját. A felméréssel Nagykanizsa MJV önkormányzatának munkáját is kívántuk segíteni, ezért a kapott eredményeket átadtuk a polgármesternek.

A mintavételezésben célunk a teljes lekérdezés volt, vagyis a város valamennyi középiskolás diákjának véleményét meg kívántuk ismerni. Ennek érdekében a hat nagykanizsai középiskola igazgatóit kerestük meg a kutatás ötletével, mindannyian támogattak bennünket a lekérdezés során. A kérdőíveket az osztályfőnöki órákon töltötték ki a diákok, ugyanakkor a lekérdezés napjaiban különböző okok miatt (pl. szakmai gyakorlat, betegség) nem tartózkodott minden diák az intézményben, továbbá a diákok egy része a válaszadást is megtagadta. Ennek eredményeként a teljes alapsokasághoz képest (2905 fő) végül 1197 fő töltötte ki értékelhető módon a kérdőívet, ami 41,2%-os válaszadási arányt eredményezett.

A megcélzott generáció sajátosságainak megfelelően állítottuk össze a kérdéseket, de ügyeltünk arra, hogy legyenek olyan kérdések is, amelyek segítségével összehasonlító vizsgálatokat is tudunk majd végezni. A válaszadók a kérdőíveket papír alapon töltötték ki, a kapott válaszokat egy Excel-táblázatba vittük fel.

Jelen kutatás a kérdőív asszociációkat gyűjtő elemeire koncentrálni és fenti korcsoportokból a középiskolai tanulók, azaz a Z generáció asszociációs adatait elemezzük ki.

A vizsgált csoport (középiskolások) jellemzői a következők:

Válaszadók száma: 1197 fő.

Válaszadók életkora: A lekérdezésre egy hatosztályos gimnáziumban és a középiskolák technikus képzésében is sor került, emiatt a megkérdezettek között voltak 14 évnél fiatalabbak és 18 évnél idősebbek is (1. táblázat).

1. táblázat

#### A válaszadók életkora

Életkor	Válaszok száma (fő)
-14	3
14-18	965
18+	227
értékelhetetlen	2

Forrás: saját kutatás (2018)

Nemek szerinti megoszlás: 556 nő és 641 férfi.

A lakhelyre vonatkozó kérdés visszaigazolta a Nagykanizsa Megyei Jogú Város Középtávú Ifjúságpolitikai Koncepciójában (2011-2016) olvasottakat, miszerint a környező települések fiataljai nagy arányban járnak tanulni Nagykanizsára (2. táblázat).

2. táblázat

#### A válaszadók lakhelye

Lakhely	Válaszok száma (fő)
Nagykanizsa	586
Vidék	592
NA	19

Forrás: saját kutatás (2018)

Az asszociációs módszereknek nagyon sok fajtája létezik (vö. Aaker, 1991; Kovács, 2013; Kovács, 2017). Ezek közül jelen kutatásban a következőket alkalmaztuk:

• Szabad asszociációk:

Szabad asszociáció során arra kérjük az alanyt, hogy írja le, vagy mondja ki, hogy mi jut az eszébe, ha a márka nevet hallja. Fontos, hogy az alany az első szót nevezze meg, tehát ne gondolkodjon a válaszon.

*Kérlek, sorold fel az első három dolgot, ami Nagykanizsáról az eszedbe jut!*

• Irányított (kontrollált) asszociáció:

Az irányított asszociációs feladat során arra kérjük az alanyt, hogy az előhívott asszociációit valamilyen előre meghatározott kritériumnak megfelelően adja meg.

*Kérlek, írd le, hogy Nagykanizsát mely három jelzővel jellemeznéd leginkább!*

*Milyen három dologra vagy a legbüszkébb Nagykanizsán?*

*Kérlek, sorold fel három híres embert, aki valamilyen módon Nagykanizsához kötődik!*

• A márka más márkákhoz, tárgyakhoz vagy élőlényekhez hasonlítása:

Ebben az esetben kérdésként tesszük fel, hogy milyen állathoz, növényhez, autómárkához, újsághoz stb. hasonlítanánk a márkát, majd a hasonlított elem tulajdonságai alapján próbálunk következtetni a vizsgálni kívánt márkához kapcsolt jellemzőkre.

*Képzeld el, hogy Nagykanizsa városa egy autómárka! Szerinted melyik autómárka és annak milyen jellemzői hasonlítanak leginkább a város tulajdonságaihoz?*

autómárka	jellemzői

*Képzeld el, hogy egy állat szimbolizálja Nagykanizsát! Milyen állatként jelenítenéd meg a várost? Kérlek, nevezd meg a választott állat azon jellemzőit is, amelyek miatt hasonlóságot véltél felfedezni!*

állat	jellemzői

A kutatásban Nagykanizsa városmárkáját vizsgáljuk, ezért szükségesnek tartjuk a város rövid bemutatását. Zala megye második legnagyobb városa, lakossága 2018. január 1-jén 47377 fő volt. 2010 és 2018 között több mint 2800 fővel csökkent a népessége. A korfa alapján egyre kisebb a fiatal népesség aránya az idősebbekhez képest. 2018-ban a város népességének mindössze 12%-a volt 0-14 év közötti, míg 20%-a 65 éves vagy annál idősebb. A lakónépességben belül a munkaerő-piaci szempontból aktívnak számító lakosság aránya is csökkenést mutat, 2010-ben 61,4 % volt, 2018-ban már csak 57,6% (Városfejlesztés Zrt., 2014: 22; Településstatisztikai adatok korcsoportonként).

A térségben található települések minden szálán (oktatás, egészségügy, munkalehetőség, hivatali ügyintézés, kereskedelem stb.) függnek a várostól (M7 Projektcsoport Pannon Egyetem Nagykanizsa, 2009, p. 4). A város vonzáskörzetében lévő települések és a várossal szomszédos kistérségek nagy része még súlyosabb nehézségekkel küszködik a demográfia, a népesség, a nemzetiségi összetétel, a képzettség szempontjából (Városfejlesztés Zrt., 2014, p. 22).

Nagykanizsa egyelőre nem kedvező demográfiai mutatóira a jövőben pozitív hatással bírhat a város kulturális kisugárzása és vonzása, illetve a magas színvonalú oktatási, nevelési, művelődési és kulturális szolgáltatásai, melyek új lakók betelepülését, ezáltal a lakónépesség növekedését eredményeznék (Városfejlesztés Zrt., 2014, p. 11). Összességében elmondható, hogy a város célja a közösségi, illetve piaci alapon működő szolgáltatások a nevelés, az oktatás, a kultúra, a művelődés, az egészségügyi ellátás, a rekreáció és a sport területén, együttesen olyan magas színvonalú, jó minőségű urbanizációs hátter biztosítása, ami a városban élő, vállalkozó, munkát vállaló, tanuló és különféle ügyeit intéző népesség igényeit magas színvonalon kielégíti (Városfejlesztés Zrt., 2014, p. 12).

Nagykanizsa kultúrája jól rétegzett, áttekinthető, erős történelmi gyökerekből táplálkozó. A helyi kultúra két ágra osztható. Az egyik a mezővárosi hagyományokat hordozó kézműves-földműves-kereskedő polgári ág, a másik az Osztrák-Magyar Monarchia és a két világháború közti korszak örökségeként fennmaradó alkalmazotti tisztviselői polgári hagyomány. A helyi kultúra alapszövetétől javarészt függetlenül alakult és napjainkban is alakul a lakótelepekre „bevándoroltak” kulturális szokásrendszere, akik a város lakosságának közel a felét alkotják. Valószínűsíthető, hogy a közművelődési intézmények látogatói és használói nagyobb arányban e lakossági csoport tagjai (Kulturális koncepció, 2009, p. 2).

A helyi lakosság kimondottan büszke a város hagyományosan bensőséges polgári miliójére, szép táji-termeszeti környezetére, sokszínű zenekultúrájára, a hagyományok széles körű ápolására, sokak által ismert kulturális intézményeire. Ez a jól észlelhető „kanizsai” kulturális azonosságtudat is azt bizonyítja, hogy Nagykanizsa helyi kultúrájának lényeges és meghatározó területe a hagyományok éltetése, fejlesztése és az ehhez a tevékenységhez tartozó erős és gazdagon rétegzett amatőr mozgalom (Kulturális koncepció, 2009, p. 2).

Az „iskolaváros” jelző használata a város oktatási palettáját nézve mindenképpen indokolt, az oktatási intézmények támogatása, fejlesztése hozhat komolyabb pozitívumokat a város külső és belső megítélésében (Arculati és PR projektcsoport, Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz, 2009, p. 12). A városban öt önkormányzati és egy egyházi fenntartású középfokú közoktatási intézmény található (Humánszolgáltatások Projektcsoport, Pannon Egyetem Nagykanizsa, 2009, p. 32). 2000 óta működik a Pannon Egyetem kampusza, ahol 2018. szeptemberben három felsőoktatási szakképzésen, öt alapképzésen, két mesterképzésen, valamint két szakirányú továbbképzésen indult oktatás (Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz, Képzéseink).

Nagykanizsa Megyei Jogú Város ellátási területe jelentősen túlnyúlik a város közigazgatási határain. Meghatározó azon fiatalok száma, akik a környező településekről Nagykanizsára járnak tanulni vagy dolgozni (Nagykanizsa Megyei Jogú Város Középtávú Ifjúságpolitikai Konceptió, 2011-2016, p. 4).

## Eredmények

### Asszociációk kategorizálása

Az asszociációk kategorizálása azért fontos, mert esetenként több száz – jelen kutatásban a középiskolások szabad asszociációnál 360 db – egyedi asszociáció elemzése nehezen kivitelezhető. Az asszociációs kutatások ezért gyakran kategóriákba csoportosítják a lehetséges asszociációkat, hogy így tegyék lehetővé az elemzést (vö. pl. Aaker, 1991; Franzen & Bouwman, 2001; Kovács, 2017).

Egy márka asszociációinak kategorizálása számos kontextusban és szempont szerint történhet. Márkák asszociációinak kategorizálása esetén Piskóti (2012, pp. 318-319) megkülönbözteti a paritásos és a differenciáló elemeket. A paritásos elemek azok a nem egyedi asszociációk, amelyek több márkát is jellemezhetnek. A differenciáló elemek ezzel szemben egyértelműen egy márkához rendelhető, erős, kedvező, egyedi márkaasszociációk. Az asszociációk ezen két kategóriáját Zenker (2011) általános (common), illetve egyedi (unique) asszociációknak nevezi.

Településmárkák asszociációi esetében is megfigyelhető ez a kettősség. Egyrészt találunk olyan asszociációkat, amely egy településre vagy településkategóriára általánosan jellemzők lehetnek (Nagykanizsa esetében például bolt, park, iskola). Szintén ebbe a kategóriába tartoznak a jelzők (szép, koszos, kicsi, nagy). Az egyedi asszociációk Nagykanizsa esetében például egy városrész neve (Kiskanizsa), egy szórakozóhely (Kanizsa klub), egy intézmény (PEN – Pannon Egyetem Nagykanizsa), vagy egy esemény (Dödölle fesztivál).

Az asszociációkat természetesen nem csak az általános-egyedi dimenzió mentén kategorizálhatjuk, a lehetséges kategorizálásoknak széles tárháza létezik (vö. pl. Aaker, 1991). Asszociációs kutatások esetén a válaszok kategorizálása gyakran nem előzetesen felállított szempontok szerint, hanem utólag történik meg (vö. pl. Kastens, 2008). Ennek oka, hogy a vizsgálatot végző személy nem mindig tudja előre, milyen jellegű asszociációk vár-

hatók gyakoribb válaszként. Így egy német kutatásban a BMW márkanév vizsgálata során válaszkategória lett a „törökök”, míg a Mercedes esetében az „idős emberek” (Kastens, 2008). Ez megfelel Aaker „felhasználó, vásárló” kategóriájának, ugyanakkor Kastens külön kérdésben rákérdezve a BMW-felhasználó jellemzőire („Mik jellemzik a tipikus BMW tulajdonost?”), a válaszokat tovább kategorizálta többek között nem, kor, társadalmi státusz, sztereotípiák, foglalkozások, származás és családi állapot szerint. Jelen kutatásban hasonlóan jártunk el az asszociációk besorolása során: a kategóriákat utólag, az asszociációk ismeretében alkottuk meg.

A szabad asszociációk kategorizálásához Kovács (2017) módszertanát vettük alapul. A kategorizálásba bevontuk az egyes kategóriákba az általános és egyedi dimenziókat is (a felosztásban általános és specifikus), így Piskóti (2012) differenciáló és paritáris dimenziói is vizsgálhatók. A megalkotott kategóriák a következők a szabad asszociációk esetén (3. táblázat).

3. táblázat

**Szabad asszociációk kategorizálása**

Kategória	Példa
1. látványosság általános	(szökőkút)
2. látványosság specifikus	(Erzsébet-tér)
3. szolgáltatás általános	(vendéglátó egységek)
4. szolgáltatás specifikus	(McDonald's)
5. bevásárlás/bolt általános	(ruházati üzletek)
6. bevásárlás/bolt specifikus	(Spar)
7. szórakozás/szabadidő általános	(sport, edzés)
8. szórakozás/szabadidő specifikus	(Kanizsa Fest)
9. infrastruktúra általános	(kellemes helyek)
10. infrastruktúra specifikus	(Sugár utca)
11. személyek általános	(sok lezüllött fiatal)
12. személyek specifikus	(Nagy Feró)
13. kategorizálás	(város)
14. jelző/jellemző	(unalmas/unalom)
15. foglalkoztatás/cég általános	(kevés munkalehetőség)
16. foglalkoztatás/cég specifikus	(Scania szerviz)
17. település része	(Citromsziget)
18. attitűd	(szeretem ezt a várost)
19. városmárka jellemzője	(város címere)
20. politika	(nem jó vezetőség)
21. nem besorolható	

Forrás: saját kutatás (2018)

Az asszociációkat emellett besoroltuk pozitív (kedvező; pl. szép, finom fagyik) és negatív (nem kedvező; pl. unalmas, kátyúk) kategóriákba is.

A gyűjtött asszociációs adatok száma:

Szabad asszociáció: 3072 db asszociáció,  
 Irányított asszociációk; jelzők: 3079 db asszociáció,  
 Irányított asszociációk; büszke: 2808 db asszociáció,

Irányított asszociációk; híres ember: 2606 db asszociáció,  
 Összehasonlítás; autómárka: 958 db asszociáció,  
 Összehasonlítás; állat: 875 db asszociáció.

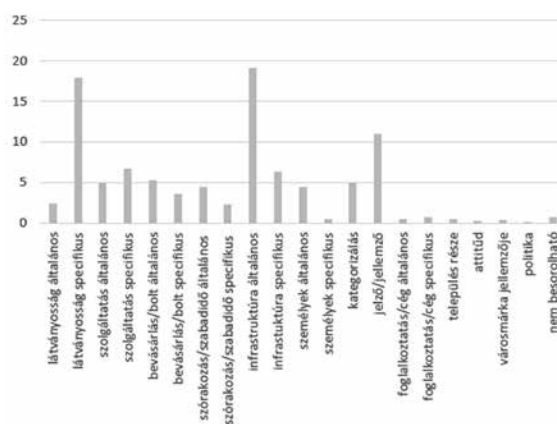
A gyűjtött adatok egy része értékelhetetlen. Az értékelhetetlen adatok nem álltak kapcsolatban a témával, azaz a választ a megkérdezett komolytalansága miatt nem soroltuk be egy kategóriába sem.

**Szabad asszociációk**

Először a kutatás során gyűjtött szabad asszociációkat (*Kérlek, sorold fel az első három dolgot, ami Nagykanizsáról az eszedbe jut!*) elemezzük ki. A kapott asszociációk a középiskolások körében a fent említett 21 kategóriában az 1. ábrán láthatók.

1. ábra

**Asszociációk kategóriánként (%)**



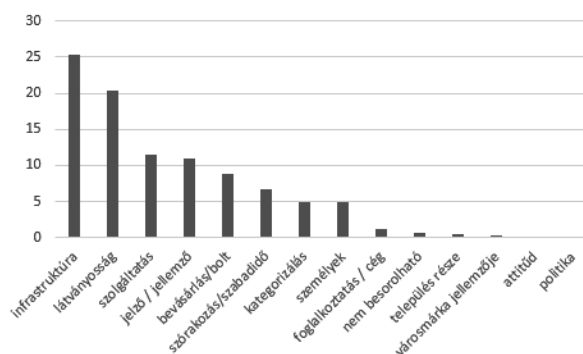
Forrás: saját kutatás (2018)

Jól látható, hogy kiemelkedően nagy számban a specifikus nagykanizsai látványosságok (pl. Erzsébet-tér, 395 említés), az általános infrastruktúra (pl. iskola, 273 említés) és jelzők/jellemzők (pl. unalom, 44 említés) jelentek meg.

A következő lépésben az egyes kategóriákban összeadtuk az általános és specifikus asszociációkat. Az összesítés eredményeként a 2. ábrán az asszociációk megoszlását látjuk a 14 fő kategóriában.

2. ábra

**Általános és specifikus kategóriánként összesítve (%)**



Forrás: saját kutatás (2018)

Mint látjuk, az összesítésben az infrastruktúrával kapcsolatos asszociációk (%) dominálnak.

Az öt leggyakoribb szabad asszociáció a 4. táblázatban látható.

4. táblázat

**A szabad asszociációk száma**

Asszociáció	Említések száma (%)
Erzsébet tér	395
iskola/iskolák/suli	273
boltok, áruházak	92
Csónakázó-tó	67
barátok	67

*Forrás: saját kutatás (2018)*

Ezek közül kiemelendő az Erzsébet tér és a Csónakázó-tó, amelyeket a specifikus látványosságok közé soroltunk. Az Erzsébet tér a település főtere, amely a városrehabilitáció keretében 2012-ben teljesen megújult. Megszűnt a tér ketté tagoltsága, s a közlekedési rend megváltoztatásával körbejárhatóvá vált. Ezen a téren rendezik meg a város fő rendezvényeit. A tér a felújítást követően igazi találkozási, szórakozási és rendezvényközponttá vált, a tér mellett található számos vendéglátó egységnek is köszönhetően.

A Csónakázó-tó a város 1972-ben kialakított mestersege tava, amely a helyi lakosok kedvelt pihenőterülete. A tónál horgászatra, csónak, vízibicikli és kerékpár bérlésére van lehetőség, a fürdés azonban tilos. A tó a város fő rekreációs tere, zöld központja, a jelenlegi városfejlesztési törekvések egyik fő célterülete.

A szabad asszociációkat besoroltuk a pozitív és negatív kategóriákba. Pozitívnak 163, míg negatívnak 222 asszociációt tekinthetünk. A többi asszociáció nem sorolható be egyértelműen ezekbe a kategóriákba.

A szabad asszociációk esetében a legtöbb asszociáció az infrastruktúrára vonatkozik, semleges formában (iskola, uszoda, buszmegálló stb.).

A várossal kapcsolatban negatívan jelennek meg a város unalmassága, a kátyúk, a kosz, illetve a szórakozóhelyek hiánya. Pozitív például a jó, szép város, a finom fagyik, a tisztaság és a sok lehetőség. Az asszociációkban jól látszik a várost jellemző kettősség: a negatív és pozitív jellemzők sokszor ugyanarra a tulajdonságra utalnak. Ez abból fakadhat, hogy az aktív fiatalok számára a város nem nyújt elég szórakozási lehetőséget: a szórakozásra nyitottak számára unalmas a város, míg a szórakozóhelyeket nem igénylők számára a nyugalom a meghatározó.

**Irányított asszociációk**

Második lépésben az irányított asszociációkat vizsgáltuk meg.

**Jelzők**

A jelzőket vizsgálva (*Kérlek, ird le, hogy Nagykanizsát mely három jelzővel jellemeznéd leginkább!*) az öt leggyakoribb jelzőt az 5. táblázat mutatja.

5. táblázat

**A Nagykanizsára vonatkozó jelzők gyakorisága**

Jelző	Említések száma
szép	358
unalmas	254
kicsi	235
nagy	205
nyugodt/csendes	144

*Forrás: saját kutatás (2018)*

Mint látjuk, már az öt leggyakrabban előfordult jelző is változatos képet mutat. Míg a leggyakoribb jelző (szép) egyértelműen pozitív, addig a második leggyakoribb (unalmas) negatívnak tekinthető. A harmadik és negyedik leggyakoribb – a város méretére utaló – jelző ellentéte egymásnak. Az ötödik jelzőpáros (nyugodt/csendes) szintén érdekes, a második leggyakoribb jelzővel (unalmas) hozható összefüggésbe; míg az ugyanazon jellemző negatív megfogalmazása, ez utóbbiak inkább semlegesnek, esetleg pozitívnak tekinthetők (jelen kutatásban semlegesnek tekintettük).

A következőkben a jelzőket is besoroltuk a negatív/pozitív kategóriákba.

Pozitív jelzők száma: 723 darab.

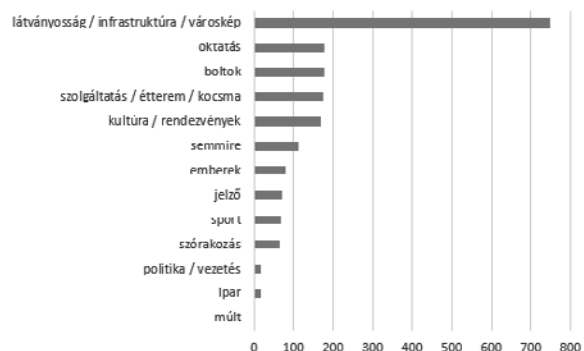
Negatív jelzők száma: 918 darab.

A jelzők esetében ugyanaz a kettősség figyelhető meg, mint a szabad asszociációk esetén: pl. koszos-tiszta, fejlett-fejletlen, zsúfolt-kihalt, barátságos-üres. Az egyik kiemelt negatív jelző, hogy a város forgalmas, illetve – ezzel részben összefüggően – hangos, zsúfolt, koszos, illetve rosszak az utak.

Az okot ismét a megkérdezett korosztály kettősségében látjuk. Az aktív, szórakozni szerető és arra vágyó fiatalok nem elégedettek a kínálattal és a várost üresnek, kihaltnak, fejletlennek tartják. Ezzel szemben a pihenést előtérbe helyező diákok a pozitívumokat látják, így például a város tisztaságát és barátságos jellegét. A kettősség másik oka az lehet, hogy a nagykanizsai városrészek nagyon változatos képet mutatnak infrastruktúra, forgalom és tisztaság szempontjából.

3. ábra

**A Nagykanizsára való büszkeség forrásai a megkérdezettek szemében**



*Forrás: saját kutatás (2018)*

**Büszkeség**

A következő irányított asszociáció (*Milyen három dologra vagy a legbüszkébb Nagykanizsán?*) arra kérdezett rá, mire büszké Nagykanizsával kapcsolatban a válaszadók. A válaszokat szintén kategorizáltuk. Az asszociációk ismeretében itt más kategóriákat is alkottunk, ugyanis itt nagyobb számban kerültek olyan asszociációk előhívásra, amelyek a szabad asszociációban nem, vagy csak 1-2 esetben fordultak elő (3. ábra).

Szintén megvizsgáltuk az öt leggyakoribb irányított asszociációt, amelyek a 6. táblázatban láthatók.

6. táblázat

**Az irányított asszociációk száma**

Asszociáció	Említések száma
Erzsébet tér	438
iskolák	223
Csónakázó-tó	69
HSMK	67
semmire	63

*Forrás: saját kutatás (2018)*

A legnagyobb százalékban az infrastruktúrát, illetve a látványosságokat hívták elő. A leggyakoribb asszociációk között az Erzsébet tér és a Csónakázó-tó mellett itt megjelent a HSMK (Hevesi Sándor Művelődési Központ) rövidítése is, ez a város fő kulturális intézménye, ahol színházi előadásokat, koncerteket rendeznek.

A mire vagyunk büszkéké kérdésre érkezett jellemzők egyrészt helyi látványosságokat említenek, viszont a válaszadók nagy számban azt írták, hogy „semmire” – azaz a városnak nem tudták olyan jellemzőjét kiemelni, ami büszkeséggel tölti el őket. A finom fagyik itt is nagy számban előkerültek (27 említés). Sok multinacionális (New Yorker, H&M üzletek), illetve helyi márka (Placc, Jägo kávézók) neve is megtalálható a listában. Az eredmények átfedést mutatnak az első kérdés válaszaival.

**Híres ember**

A következő irányított asszociációs kérdésre (*Kérlek, sorolj fel három híres embert, aki valamilyen módon Nagykanizsához kötődik!*) a 7. táblázatban látható nevek jelentek meg.

7. táblázat

**Híres emberre vonatkozó asszociációk száma**

Asszociáció	Említések száma
Zimány Linda	234
Thúry György	185
Molnár Flóra	167
Diaz	136
Hevesi Sándor	127

*Forrás: saját kutatás (2018)*

Az országos médiában celebként szereplő Zimány Linda legnagyobb számban történő említése (234) azt támasztja alá, hogy a fiatalok inkább a bulvár médiából tájékozódnak. Ezt erősítheti az a tény is, hogy a lekérdezés előtti évben került a képernyőre a Nagy Duett című műsor, amiben Zimány Linda is szerepet vállalt. Thúry György hős törökverő, Kanizsa várának várkapitánya (185 említés) egyrészt számos közintézmény és földrajzi hely (pl. tér, iskola) névadója, másrészt a város arculatának egyik meghatározó szereplője, akinek személye a településmarketing középpontjában áll.

A harmadik helyen a válaszadók az olimpikon és háromszoros országos úszóbajnok Molnár Flórát (167 említés) nevezték meg, ami azt mutatja, hogy az ő személyére építeni lehetne a fiatalok sport iránti lelkesítése érdekében. A 136 válaszadó által említett Diaz (Csöndör László) 2014 óta a fiatalok körében népszerű Wellhello együttes tagja, aki több alkalommal fellépett már korábbi lakhelyén, Nagykanizsán. Hevesi Sándor (127 említés) nagykanizsai születésű drámaíró, kritikus, író, műfordító, színházigazgató (1873-1939) személyének bevesződését szintén a névadásnak köszönhetjük, a városban működik róla elnevezett általános iskola, művelődési központ is.

**Hasonlítás**

*Hasonlítás – autómárka*

A következő kérdésben egy autómárkához kellett hasonlítani a várost. A leggyakrabban a 8. táblázatban látható autómárkák nevei fordultak elő a válaszok között.

8. táblázat

**Az autómárkára vonatkozó asszociációk száma**

Autómárka	Említések száma
Trabant	150
Suzuki	134
Lada	119
Opel	85
BMW	62

*Forrás: saját kutatás (2018)*

A leggyakoribb autómárkák listából jól látható, hogy a tömegmárkák dominálnak; a teljes adatsort nézve a tömegmárkákat 754 esetben (78,7 %) említették, míg a prémiummárkákat 198 esetben (19,7%). 13 esetben ez a besorolás nem volt értelmezhető (pl. IFA teherautó, traktor, új, modern fekete kocs, fekete ablakkal).

A válaszadók által a Trabant márkához kapcsolt jellemzők többnyire negatívak: csúnya, elavult, fapados, fejlődésképtelen, fejlődnie kell, hangos, ócska, papírvékony, régi, régimódi, rozsdás, siralmas, sokat fogyaszt, sokat kell ráköltetni, mégsem jó, szétesik. Akadnak azonban semleges, illetve pozitív jellemzők is a márkára: egyszerű, nagyszerű, jó, igényes, olcsó, pici, régi, de megbízható, szép.

Az autómárkák esetében a tömegmárka vs. prémiummárka arány nem meglepő a korábbi eredmények tük-



rében. Figyelemre méltó azonban, hogy a megnevezett márkák nagy arányban (33%) „keleti” márkák. Ez azért meglepő, mert ahogy Kovács (2019) rámutat, ezek a márkanevek a 2000-es évektől egyre kevesebb esetben fordulnak spontán asszociációként asszociációs adatbázisokban, illetve fiataloknál. Gyakori előfordulásuk a középiskolások körében arra utal, hogy tudatosan választották egy „letűnt kor” márkáit, ezzel is utalva arra, hogy a várost nem tekintik modern, „nyugati” városnak. Erre utalnak a Trabant márkához kapcsolt jellemzők is.

Az összességében negatív kép mellett elmondható, hogy 62 válaszadó BMW-ként tekint a városra, a *kifinomult, szép, erős, gyors, minőségi* jellemzőket társítva hozzá. Az egyéb válaszok közül kiemelnénk a Cadillac-et, ami „folyton lerobban, ám kívülről szépet mutat”.

### Hasonlítás – állat

Az utolsó asszociációs kérdésben állathoz kellett hasonlítani a várost. A leggyakoribb megnevezéseket a 9. táblázat mutatja.

9. táblázat

#### Az állatra vonatkozó asszociációk száma

Állat	Említések száma
lajhár	160
kutya	51
oroszlán	49
turulmadár	46
macska	37
csiga	37
sas	37

Forrás: saját kutatás (2018)

E hét állatnévből a turulmadárnak van egy „másodlagos jelentése” Nagykanizsa esetében, ugyanis 1990 óta a város központjában látható a Turulmadár szobor. Ezt a kapcsolatot a megnevezett állatnév mellé írt jellemzők is igazolják (mert az a szobor van a téren, van turulmadár szobor). A sas szintén különleges jelentésű: a város címerében egy fekete sas látható.

A lajhár mint a város „szimbóluma” elgondolkodtató, ha az állat megnevezéséhez kötött indokokat is megvizsgáljuk: alszik, kevés érdekesség, lassú, lassú, céltalan élet, lusta, megfontolt, unalmas, unalmas városi hétköznapi, visszamaradott. Mind a lajhár, mind annak asszociációi, mind az egyéb asszociációk egy olyan város képét festik le, amely földrajzi helyzetével és lehetőségeivel kevésbé tud élni.

Emellett megjelenik az oroszlán és a kutya is az asszociációk között, többnyire pozitív jellemzőkkel. A korábbi kérdésekre adott válaszokban megjelenő kettősség tehát itt is tetten érhető.

Ami közös mind az autómárkákkal, mind az állatokkal való összehasonlításban, hogy a fejlődést, a fejlődés tapasztalt ütemét nagyon sok esetben megemlékít jellemzőként a válaszadók. Ez pozitívan értékelendő, mivel a

változás lehetősége adott, és a válaszadók látják is a törekvéseket.

Jelenleg a Modern Városok Program keretében megvalósuló tervezett fejlesztések (uszoda, sportszarnok, ferences kolostor felújítása) a legjelentősebbek, amelyek az élhetőség és a turisztikai vonzerő növelését célozzák. A városlakók számára a Csónakázó-tó fejlesztése a leginkább látható, ahol kerékpáros és gyalogos út épült a tó körül, itt adták át a város legnagyobb játszótérét 2019 júliusában, s a tóhoz vezető kerékpárút útvonalát is megújítják/újították. Mindezen fejlesztések a szabadidő aktív eltöltésével a városlakók életszínvonalának emeléséhez járulhatnak hozzá, továbbá a város élhetőségének javítását szolgálják.

### Összegzés és javaslatok

A közelmúlt tendenciája alapján a jövő a városok növekedésének kedvez: 2018-ban a világ lakosságának 55%-a élt városokban, ez a szám 2050-re várhatóan 68% lesz (68% of the world population projected to live in urban areas by 2050). Az Amerikai Egyesült Államokban a millenniumi generáció számára vonzóbbak a nagyobb városok, azoknak is a belvárosi területei (vö. Saunders, 2017).

A Z generáció – a kérdőív kitöltőinek generációja – fő motivációját, és annak városarchitektúrával kapcsolatos összefüggéseit vizsgálja Larkin, Jancourt és Hendrix (2018) tanulmánya. Megállapítják, hogy a fiatalok számára fontos a rugalmasság, az autentikusság és a tervezhetőség, a lehetőségek széles tárháza, a kényelem és az interaktivitás. Ezek következményeként fontos a szükséges fogyasztási cikkek és szolgáltatások minél szélesebb körű és gyors elérhetősége, de hangsúlyos az elérhető munkalehetőségek és -fajták sokszínűsége is. Fontos, hogy mindig megfelelő minőségű internetkapcsolat álljon rendelkezésre, fontos számukra a mobilitás biztosítása – minél több formában –, illetve a megfelelően kialakított munkahelyek (vö. Larkin et al., 2018).

A településmárka kialakulásában nem hagyhatók figyelmen kívül az adott település adottságai (például földrajzi fekvés, történelmi, kulturális örökségek megléte), azok megfelelő kiaknázása és egymásra épülő folyamatos fejlesztése. Utóbbi kapcsán Németh et al. (2018) kiemelik annak jelentőségét, hogy a települések, desztinációk fejlesztései ne csak spontán (például korlátok közé szorított pályázati lehetőséghez kötődő) kezdeményezések legyenek, hanem egy hosszú távú célkitűzés, fejlesztési koncepció részeként valósuljanak meg.

Nem hagyható figyelmen kívül az a tény sem, hogy a gazdasági fejlődés olyan korszakba érkezett, amelyben a társadalmi érdekkülönbségek felértékelik a lokalitást, vagyis a helyi lehetőségeket és erőket. Számos vidéki település gazdasági és társadalmi fennmaradása, megújulása szempontjából a lokális megközelítés kiemelt hangsúlyt kap, a vidékpolitika egyik fontos pillérét jelenti napjainkban (Németh, 2018).

A kutatásban a Nagykanizsán lakó középiskolás fiatalok várossal kapcsolatos asszociációit vizsgáltuk. Az asszociációk kettős városképet rajzolnak ki: egy élhető,

tiszta, érdekes, fejlett, egyetemi város képe áll szemben a koszos, kihalt, üres, kevés lehetőséggel rendelkező várossal. Ez a kettős kép azért meglepő, mivel a megkérdezettek mind a városhoz kötődnek: a helyi középiskolák tanulói, akik részben helyi lakosok. Negatív képet fest azonban a városról, hogy azt elsősorban Trabanttal és a lajhárral azonosítják. Ez inkább egy kevésbé modern, a lehetőségeket nem eléggé kihasználó város képét tárja elénk.

Természetesen kiemelhetjük, hogy a fenti kettősség valószínűleg sok magyar várost jellemez, és a város képe attól is függ, hogy a megkérdezett milyen egyéb tapasztalatokkal és összehasonlítási alappal rendelkezik. Nagykanizsa esetében ez a kép azért elgondolkodtató, mivel a fiatalok valószínűleg nem más városból költöztek ide. A nagykanizsai középiskolások azonban viszonylag széles összehasonlítási alappal rendelkeznek, ami a város földrajzi elhelyezkedésének eredménye: mind a szlovén, mind a horvát határ közelsége alapján valószínűsíthető, hogy a fiatalok nemcsak magyar, hanem közeli külföldi városokban is megfordulnak és Nagykanizsát ezekkel a városokkal is összevetik.

A negatív kép a fiatalok körében veszélyt is rejt magában: aki már középiskolában kedvezőtlen képet alkot a városról (és a kevés munkalehetőséget említi), az felnőttként valószínűleg nem a városban képzelel el a jövőjét.

Kiemelendő azonban, hogy a kép kettős, és hogy vannak olyan kitörési pontok, amelyek segíthetnek, hogy a város képét a jövőben a fiatalok pozitív(abb)an ítélik meg. A javaslataink hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a várost a Z generáció számára is vonzóvá tegyék és a városban tartásukat elősegítsék.

Kutatásunk korlátjai között kell megemlíteni, hogy a jelen tanulmányban bemutatott eredmények kizárólag a helyi középiskolában tanuló diákok 41,2%-ának véleményét tükrözi. Ezen túlmenően bár a vizsgálat több hónapot vett igénybe, keresztmetszeti elemzés, amely alapján csupán annyit állapíthatunk meg, hogy milyen volt a fiatalok fejében élő márkaasszociáció az adott időpontban. Nem vizsgáltuk a márkához való kötődés erősségét és dimenzióit (vö. Tamasits & Prónay, 2018). A kutatás folytatása során ezen dimenziók városmárkára történő alkalmazása a mostaninál árnyaltabb képet adhatna a városmárkával kapcsolatos attitűdökről.

Ahogy a tanulmány első felében is említettük, a városasszociációs kutatás több célcsoport véleményét igyekszik feltárni. A fiatalokon túl a helyi idősek és a városba látogató turisták véleményét is megkérdeztük. Az így született eredmények összehasonlítása lehet a kutatás folytatása. Másrészt a korábbi években rendszeresen jelentek meg városi rangsorok, amelyek az egyes településekről megjelent pozitív és negatív hangvételű sajtóanyagok aránya alapján rangsorolta a városokat. Ezen médiamegjelenési modell és a jelen tanulmányban kapott eredmények összevetése szintén potenciális folytatási területe lehet a vizsgálatunknak.

A következőkben az eredmények alapján javaslatokat szeretnénk megfogalmazni, milyen kitörési lehetőségek lehetnek a városnak.

### 1. A város élhetőségének javítása

Az egyik javaslat a város élhetőségének javítása. A negatív asszociációk nagy száma a város (forgalmi) túlterheltségére, az ebből áradó negatív környezeti hatásokra, a rossz közbiztonságra és a (munka)lehetőségek hiányára utal.

Az eddig két ütemben megvalósult városrehabilitáció megnehezítette az autóval való közlekedést a belvárosban, a kialakult helyzetet mielőbb kezelni kellene a forgalmirányítás megváltoztatásával. A túlterheltség feloldására javasoljuk a közlekedési hálózatok (gyalogos, kerékpáros, személyautós és tömegközlekedési) digitális felmérését és optimalizálását. Erre ma már léteznek informatikai megoldások, melyekkel például a városon belüli közlekedés, vagy épp a városon való átjutás idősükségletét, a szükséges parkolók számát, a különböző közlekedési eszközöket használók számát és a használat gyakoriságát, időbeli eloszlását lehet felmérni, melynek ismeretében a városi tömegközlekedés optimalizálása is megvalósulhat, a kijelölt kerékpárút-hálózat felfrissítése és a gyalogos közlekedés színtereinek újragondolása is megtörténhet.

A közbiztonság javítása érdekében több lépést is tett már a város az elmúlt években, hiszen pl. kamerahálózatot szereltek fel a város több pontján, ugyanakkor a visszajelzések szerint ez még nem elegendő. Az észlelt közbiztonság jelentős összefüggést mutat az utcák, terek és parkok megvilágítottságával, amely kisebb beruházással megvalósítható lenne. Fontos lépésnek gondoljuk ezen belül a Csónakázó-tó körül nemrég átadott séta- és futópálya megvilágítását, vagy a Mindenki Sportpályája megvilágítását, hogy az esti órákban sportolni vágyók is biztonságban érezzék magukat.

A településen az ipari és szolgáltató vállalkozásoknál vannak ugyan munkalehetőségek, ám a magasan képzett, diplomával rendelkező fiatalok számára korlátozott az álláshelyek száma. Részben emiatt alacsony a más településen diplomát szerző, majd hazatérő diákok aránya. Számos esetben nem tudnak a diákok a potenciális elhelyezkedési lehetőségekről, melyen különböző rendezvényekkel lehet segíteni. Pl. az Amerikai Egyesület Államokban népszerű iskolai „Karrier napok” jöhetnek szóba, amelyek alkalmával általános iskolás diákok ismerkedhetnek meg különböző szakmák képviselőivel egy-egy rövid, de személyes előadás révén, akár valamelyik iskolatársuk szülőjén keresztül. Az önkormányzatnak a Soós Ernő Víztechnológiai Kutató-Fejlesztő Központhoz hasonlóan érdemes lenne más szereplőket is a Triple Helix modell alapján együttműködésre készítenie, amelyben vállalkozások, a helyi önkormányzat és egy egyetem dolgoznának együtt.

Látható azonban, hogy ezeken túlmenően is olyan jellemzői vannak a városnak, amelyek nem vonzóak a Z generáció számára sem. Szükség lenne egy fiatalok számára kulturált szórakozási lehetőséget biztosító rendezvényközpontra, amelynek létrehozása szerepel a város középtávú tervei között. A diákok véleménye alapján egy ilyen ifjúsági központban elsősorban az aktív időtöltésre alkalmas szórakozási lehetőségeket kell biztosítani, úgy, mint a csocsó, billiárd, pingpong, konditerem és egyéb sportpályák. Ezen kívül internetkávét és diákmunka közvetítést látnának szívesen egy ilyen helyen. Fontos, hogy ne csak

statikus lehetőségek jelenjenek meg az ifjúsági központban, hanem különböző rendezvények is. Az események sorában a fiatalok jellemzően szívesen látnának ingyenes koncerteket, vagy DJ által szervezett partykat az ifjúsági központban, de szervezett kiránduláson is részt vennének.

Kiemelnénk, hogy a tervezett, illetve javasolt fejlesztések a jelen problémáit a rendelkezésre álló hagyományos eszközökkel próbálják megoldani, és nem mozdulnak el az okos, illetve intelligens városok, illetve a város, mint ökoszisztéma irányába (vö. Fehér, 2019), illetve a város is a hagyományos városfejlesztési stratégiák mentén, és nem egy jövővízió mentén, illetve irányába fejlődik (vö. Z. Karvalics 2019).

## 2. Rendezvények – azonosulás és kötődés növelése

A másik fontos tényező a várossal való azonosulás és kötődés elősegítése – Tözsa (2014) megfogalmazásában a 3M koncepciója; azaz a települést szükséges a lakosokkal megismertetni, megszerettetni és megvédeni. Fontos emellett a város autentikusságának megtartása, illetve megteremtése. Mindehhez olyan rendezvényekre van szükség, amelyek a fiatalabb generáció számára is vonzóak, és amelyek a jövőbe mutatnak.

2018-ban első alkalommal rendezték meg a város Csónakázó-tavánál az Oh-My-Deer zenei fesztivált, amelyet Fesztiválerdőnek neveztek a szervezők. A tó és a környezet olyan egyedi díszletet adott a fesztiválhoz, amely már önmagában vonzó, nemcsak a Z generáció tagjai, hanem az idősebbek számára is. A város életéből eddig hiányzott egy hasonlóan nagy volumenű zenei rendezvény.

A Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampuszához kapcsolódik az úgynevezett P-Nap, amelyet a Város Napját megelőzően, pénteki napokon rendeznek meg az egyetem és egy helyi cég közreműködésével. A program sikere a résztvevők aktív bevonásában rejlik, hiszen a szervezők (a PEN és a Netta Pannonia cégesoport) évről évre olyan feladatokat és programokat találnak ki, amelyekkel megvalósulhat egyfajta „involvement”, vagyis az iskolás résztvevők is aktív szereplői, alakítói a programnak. Ilyen például a gyerekegyetem, a karrierlabirintus, a robot foci, vagy épp a raklapfestő verseny.

Szintén a PEN nevéhez fűződik a PENdroid középiskolásoknak meghirdetett program, amely egy olyan évente egyszer megrendezett informatikai verseny, amelynek célkitűzései az adott korosztály fejlesztése és versenyztetése az Androidos alkalmazások programozásának és a játékfejlesztés területén, továbbá a verseny résztvevői becsatlakozhatnak az egyetemen futó PENdroid programba. A kezdeményezés ezzel az eszközzel is szeretné javítani a felnövekvő korosztályok informatika iránti szeretetét és a város egyetem iránti elköteleződését.

## Felhasznált irodalom

68% of the world population projected to live in urban areas by 2050, says UN 2018. <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html> Letöltés ideje: 2019.07.26.

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.

Anholt, S. (2006). The Anholt-GMI city brands index: How the world sees the world's cities. *Place Branding*, 2(1), 18–31.

Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000088>

Arculati és PR projektsoport Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz (2009). „Arc-vonások” Nagykanizsa Megyei Jogú Város arculati és PR stratégiai terve. <https://www.nagykanizsa.hu/docs/koncepciostrategia/nkmjvstratterve.pdf> Letöltés ideje: 2019.07.23.

Bauer, A. & Kolos, K. (2016). *Márkamenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540106>

Berács, J. & Gyulavári, T. (1999). Magyarország és Svédország termékeinek megítélése a budapesti lakosság körében. *Marketing & Menedzsment*, 37(6), 31–38.

Birkner, Z. (2017). Települési-térségi identitás. In Berkesné, Rodek N.; Birkner, Z.; Ernszt, I., & Mislivetz, F. (szerk.), *Köldökszinór – A Pannon Városok Szövetségéhez tartozó városok sikerének és megtartó erejének kulcsstényezői* (pp. 93-126). Kőszeg: Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete.

Egresi, I. (2018). "Tourists go home!" – *Tourism overcrowding and "tourismophobia" in European cities*. In [Co]habitation tactics. TAW2018 International Scientific Conference. Conference Proceedings. 701-714.

Ernszt, I. (2019). Falling into the Trap of their own Beauty – Victims Of Overtourism. In *III. Turizmus és biztonság nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötet*. Nagykanizsa: Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz.

Esch, F.-R. (2004). *Strategie und Technik der Markenführung* (2. Aufl.). München: Franz Vahlen.

Fehér K. (2019). A mérföldkövő elérkezett – okosból intelligens, városból ökoszisztéma, tudásmegosztásból konzultáció. *Vezetéstudomány*, 49(7-8), 52-60. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.07-08.06>

Franzen, G. & Bouwman, M. (2001). *The Mental World of Brands*. Henley-on-Thames: World Advertising Research Center.

Gyulavári, T. & Malota, E. (2018). Do Perceived Culture Personality Traits Lead to a More Favourable Rating of Countries as Tourist Destinations? *Trziste/Market*, 30(1), 77-91. <https://doi.org/10.22598/mt/2018.30.1.77>

Gyulavári, T. & Malota, E. (2019). The role of culture personality and self-congruity in the evaluation of cultures as destinations. *Tourism Review*, 74(3), 632-645. <https://doi.org/10.1108/tr-02-2018-0026>

Hanna, S. & Rowley, J. (2015). Towards a model of the Place Brand Web. *Tourism Management*, 48, 100-112. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.012>

Jepson, T. (2016). *The Cinque Terre has been ruined – here's where to go instead*. <https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/italy/articles/the->

- best-alternatives-to-the-crowded-cinque-terre/  
Letöltés ideje: 2019.08.23.
- Humán szolgáltatások Projektcsoport Pannon Egyetem Nagykanizsa (2009). „Mindenek mértéke az ember” Szolgáltatások fejlesztése Nagykanizsán. <https://www.nagykanizsa.hu/docs/koncepciostrategia/nkmjvstratterve.pdf>  
Letöltés ideje: 2019.07.23.
- Kastens, I. E. (2008). *Linguistische Markenführung*. Münster: LIT.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58-73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. H. (1999). *Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. London: Pearson Education.
- Kovács L. (2013). *Fogalmi rendszerek és lexikai hálózatok a mentális lexikonban*. Budapest: Tinta.
- Kovács L. (2017). *Márka és márkanev*. Budapest: Tinta.
- Kovács L. (2019). Márkák, asszociációk és fogyasztás – változások a társadalom átalakulásának tükrében. *Alkalmazott Nyelvtudomány*, 19(1), 1-17.
- Kulturális koncepció (2009). *Nagykanizsa*. [https://www.nagykanizsa.hu/docs/koncepciostrategia/kulturalis\\_koncepcio.pdf](https://www.nagykanizsa.hu/docs/koncepciostrategia/kulturalis_koncepcio.pdf)  
Letöltés ideje: 2019.07.23.
- Larkin, C. M., Jancourt, M. & Hendrix, W. H. (2018). The Generation Z world : Shifts in urban design, architecture and the corporate workplace. *Corporate Real Estate Journal*, 7(3), 230-242.
- M7 Projektcsoport Pannon Egyetem Nagykanizsa (2009). „Töviseken át a csillagokig.” *A Nagykanizsai Ipari Park es Logisztikai Központ kereslet- és kínálatelemzése, a már betelepült vállalkozások elégedettségének vizsgálata, ajánlások Nagykanizsa M. J. V. részére*. <https://www.nagykanizsa.hu/docs/koncepciostrategia/nkmjvstratterve.pdf>  
Letöltés ideje: 2019.07.23.
- Malota, E. & Gyulavári, T. (2014). Az észlelt kultúraszemélyiség és hatása az ország turisztikai és üzleti célpontként való megítélésére. *Vezetéstudomány*, 45(1), 2–13.
- Marton Zs., Keller K. & Birkner Z. (2018). A turizmusbiztonság hatása a desztináció imázsrá. In Józsa, L., Korcsmáros, E., & Seres-Huszárik E. (szerk.), *A hatékony marketing: EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete* (pp. 312-327). Komárno, Szlovákia: Selye János Egyetem.
- Nagykanizsa Megyei Jogú Város Középtávú Ifjúságpolitikai Koncepció 2011-2016. [https://nagykanizsa.hu/docs/koncepciostrategia/ifjusagpolitikai\\_koncepcio.pdf](https://nagykanizsa.hu/docs/koncepciostrategia/ifjusagpolitikai_koncepcio.pdf)  
Letöltés ideje: 2019.07.23.
- Németh K. (2018). *Lokalitás és fenntarthatóság: A megújulóenergia-ipar fejlődésének aktuális kérdései*. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó.
- Németh K., Péter E. & Pintér G. (2018). Megújuló energiaforrások szerepe és jelentősége a hazai turisztikai szektorban – az energia, mint „helyi termék”. *Turizmus Bulletin*, 18(1), 37. Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz. Képzéseink. <http://uni-pen.hu/hu/>  
Letöltés ideje: 2019.07.23.
- Papp-Váry, Á. (2013). A 4P, 5P, 6P, 7P és 8P modellek alkalmazása a városmárkázásban. In Ferencz, Á. (szerk.), *Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia* (pp. 1005-1009). Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Kertészeti Főiskolai Kar.
- Papp-Váry Á. (2019a). *Országmárkázás*. Budapest: Akadémiai.
- Papp-Váry Á. (2019b) Országmárkázás – mégis milyen márkázás? *Vezetéstudomány*, 50(3), 25-35. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.03.03>
- Piskóti I. (2012). *Régió- és településmarketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597265>
- Piskóti I. (2014). A települések marketingjének holisztikus modellje, és jó megoldásai a turizmusban. In Tózsza I. (szerk.). *Település- és turizmusmarketing* (pp. 7-16). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságföldrajz és Jövőkutatás Tanszék.
- Piskóti I. (2016). Desztinációk márkázása. In Bauer A. & Kolos K. (szerk.), *Márkamenedzsment* (pp. 223-240). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Rekettye G., Törőcsik M. & Hetesi E. (2015). *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597593>
- Saunders, P. (2017). *Where Educated Millennials Are Moving*. <https://www.forbes.com/sites/petesaunders1/2017/01/12/where-educated-millennials-are-moving/#766e7fbcd3cc>  
Letöltés ideje: 2019.07.23.
- Schnittka, O., Sattler, H. & Zenker, S. (2012). Advanced brand concept maps: A new approach for evaluating the favorability of brand association networks. *International Journal of Research in Marketing*, 29, 265–274. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.04.002>
- Sevin, H. E. (2014). Understanding cities through city brands: City branding as a social and semantic network. *Cities*, 38, 47–56.
- Tamasits D. – Prónay Sz. (2019). A fogyasztó és a márka közötti viszony új dimenziói. *Vezetéstudomány*, 49(3), 11-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.02>
- Tózsza I. (2014). A településmarketing elmélete. In Tózsza I. (szerk.), *Település- és turizmusmarketing* (pp. 129-158). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságföldrajz és Jövőkutatás Tanszék.

- Városfejlesztés Zrt. (2014). *Nagykanizsa Megyei Jogú Város Településfejlesztési Konceptiója Integrált Településfejlesztési Stratégiája*. Budapest.
- Z. Karvalics L. (2019). Realista jövővízió – a városkormányzás egy új dokumentumtípusának szükségessége, funkciója és néhány kulcsjellemezője? *Vezetéstudomány*, 50(2), 32-40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.03>
- Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 40-52. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538331111117151>
- Zenker, S. & Beckmann, S. C. (2013). My place is not your place: Different place brand knowledge by different target groups. *Journal of Place Management and Development* 6(1), 6-17. <https://doi.org/10.1108/17538331311306078>
- Zenker, S. & Braun, E. (2010). Branding a city – a conceptual approach for place branding and place brand management. In *Proceedings of the 39th European Marketing Academy Conference* (pp. 1-8). Denmark: Copenhagen.
- Zenker, S. & Braun, E. (2017). Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 270-287. <https://doi.org/10.1108/jpmd-04-2016-0018>
- Zenker, S., Braun, E. & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.008>
- Zsarnoczky, M. (2018). Shift-Share Analysis of the Impact of Tourism on Local Incomes in Hungary. In *Geografijos metraštis annales geographicae the geographical yearbook* (pp. 47-60). Vilnius: Nature Research Centre.
- Zsarnoczky, M. (2019). *The Challenges of Modern Tourism Planning*. Parádsavár: MátraLab Kft.

# A VEZETÉS SÖTÉT OLDALA (HÜBRISZTIKUS VEZETÉS)

## THE DARK SIDE OF LEADERSHIP – HUBRISTIC LEADERSHIP

A hübrisz (góg, elbizakodottság) a sikeres vezetők legfőbb kísértése. Hogyan lesznek az elsőből utolsók? Miért, és hogyan fordul át egy addig sikeres vezetői karrier romboló destruktív vezetői működéssé, ami komoly károkat okoz a tulajdonosoknak, a szervezetnek, de akár egy iparágnak is? Politikai vezetők esetében a károkozás társadalmi szinten is jelentkezhet (pl. háború). A hübrisztikus vezetők hajlamosak jelentősen túlbecsülni képességeiket, túlzottan optimistán ítélik meg döntéseik lehetséges kimenetét. Általában elutasítók bármiféle kritikával szemben, ami tovább súlyosbítja a helyzetet. A tanulmányban a hübrisztikus vezetés fogalmi és elméleti aspektusait vizsgálja a szerző, különös tekintettel a hatalomra, mint kontextuális tényezőre és a vezető személyiségére, amik jelentősen hozzájárulnak a vezetői hübrisz kialakulásához. A vezetők személyiségének tipizálásához az enneagram megközelítést hívja segítségül. Hipotézisként megfogalmazza, hogy mely enneagram típusú vezetők esetében lehet nagyobb valószínűsége a hübrisz kialakulásának. Teszi mindezt annak érdekében, hogy támpontot adjon mind az elméleti, mind a gyakorlati szakembereknek a vezetői hübrisz felismerésében és kezelésében.

**Kulcsszavak:** hübrisz szindróma, leadership, alapvető önértékelés, nárcizmus, etikus vezetés, hatalom, enneagram személyiségtipológia, büszkeség

Hubris is the greatest temptation of successful leaders. Why is one so quick to rise and fall? How does a successful career turn into a destructive leadership behaviour – causing harm to the organization, the shareholders, or even to the industry? In case of political leaders harm may occur at social level (e.g. war). Hubristic leaders tend to overestimate their capabilities and be too optimistic about the possible outcomes of their decisions. In addition, they are rejective to criticism and advice, which further complicates their situation. The paper takes a look at the theoretical and conceptual framework of hubristic leadership, with a particular focus on the personality of the leader, and on power as contextual factor. All of which contributes to the emergence of hubristic leadership. In order to describe the different personality traits of leaders, the enneagram approach will be used. A hypothesis is then formulated regarding enneagram personality types that are more vulnerable to the emergence of hubristic leadership. This paper aims to help experts from both academic and business context to recognise, and if possible, to restrain or deal with hubristic leadership.

**Keywords:** Hubris syndrome, leadership, core self-evaluation, narcissism, ethical leadership, power, enneagram personality types, pride

### Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerző/Author:

Dr. Mármarosi András, partner, EB & Beyond, (andras.marmarosi@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2019. 05. 29-én, javítva: 2019. 10. 21-én, elfogadva: 2020. 02. 17-én.

This article was received: 29. 05. 2019, revised: 21. 10. 2019, accepted: 17. 02. 2019.

A vezetés sötét oldala kifejezéssel a szakirodalomban Haynes, Hitt & Campbell (2015)-nél, illetve korábban Conger (1990)-nél is találkozhattunk. Conger (1990) úgy fogalmazta meg, hogy ugyanaz a viselkedés, ami megkülönbözteti a vezetőt (leader) a menedzsertől, egyben olyan potenciállal rendelkezik, ami a szervezetek számára katasztrofális következményekkel is járhat, pl. amikor egy vezető viselkedése túlzóvá válik, elveszíti a kapcsolatát a realitással, vagy pusztán személyes

célok motiválják. Conger (1990) még nem használta a hübrisz kifejezést, de mint látni fogjuk, lényegében arra utalt. Haynes et al. (2015) a vállalkozó szellemű (entrepreneurial) vezetők kontextusában a kapzsiság és a góg lehetséges következményeit, konkrétan a kapzsi és gógos vezetői viselkedésnek (szintén a hübriszre utal) a szervezeti humán és társas tőkére, illetve ezen keresztül a vállalkozás sikerére gyakorolt negatív hatását vizsgálta.

Szervezetfejlesztők, trénerek többek között a vezetői önismeret, tudatosság, attitűd és kompetencia fejlesztésével foglalkoznak azzal a céllal, hogy a vezetők jó/kiváló vezetővé váljanak (Daróczy, Vágány & Fenyvesi, 2016). A vezetőket osztályozhatjuk az önismeret, a vezetői készségek és a kompetenciák szintje alapján. A vezetők értékelésének van kialakult módszertana, értékelő és fejlesztő központok (AC/DC), 360 fokos kompetenciamérések, magatartásorientált interjútechnika stb. (Bokor et al., 2009). Ezek alapján meg lehet állapítani, hogy vannak többé vagy kevésbé képzett, több vagy kevesebb tapasztalattal rendelkező vezetők, akik bizonyos vezetői működéseket még nem sajátítottak el, ezért érdemes őket fejleszteni. Ugyanakkor, ha beszélünk jó/kiváló vezetőről, akkor érdemes a rossz vezetőről is beszélni. Mi tesz valakit rossz vezetővé? Egyrészt, ahogy említettük, azért rossz, mert még nem jó – tehát egy hiányról (fejlesztendő területről) beszélünk –, másrészt viszont lehet a vezetői „rosszságnak” egy etikai, morális, a személyiséghez kapcsolódó oldala is, mint pl. realitásérzék elvesztése, kapzsiság, góg stb. Ezt tekintjük a vezetés ’sötét oldalának’. Ennek a jelenségnek a feltárása, leírása és megértése a tanulmány célja.

Létezik egy Jack Welch-nek tulajdonított mondás: „Numbers will not save you!” – azaz a számok, eredmények önmagukban nem elegendők. (Bár ezt a mondást nem sikerült megtalálnom a 100 legismertebb Welch-idézet között, a tartalmát relevánsnak találom.) Max Weber különbséget tett többek között célracionális és értékrationális cselekedet között (Weber, 1996). Az értékrationális lényege, hogy az embereket valamilyen eszme (lelkiismeret, kötelesség, erkölcsi és hitrendszer), és nem a végeredmény vezérli. Ezzel szemben a célracionális esetén nem az eszmék, hanem a célok, eredmények, tehát a cselekedet végeredménye határozza meg – és egyben utólag legitimálja – a döntésünket. A vezetésre vonatkoztatva ennek fontos következménye van: vajon az tekinthető-e sikeres, jó vezetőnek, akít a (többnyire pénzügyi értelemben vett) eredmények igazolnak? Másképpen fogalmazva önmagában elégséges-e, ha egy vezető pusztán célracionális értelemben sikeres? A Welch-nek tulajdonított idézet szerint az eredmények fontosak ugyan, de nem minden áron. Nem mindegy, hogy a vezetők hogyan érik el azokat. Ebben a megközelítésben a vezetői kiválóság egyszerre cél- és értékrationális. A mai üzleti és politikai világunkban jelen lévő machiavellista paradigmával szemben a cél/eredmény nem minden esetben szentesíti az eszközt. A tanulmány szempontjából mindenesetre úgy definiáljuk a jó vezetőt, hogy az egy időben cél- és értékrationális szempontok szerint is jó/eredményes. A politikában azonban tudjuk, hogy a győztesek írják a történelmet (Winston Churchillnek tulajdonított mondás), ők és a győzelmük legitimálja utólag a döntéseiket. Az üzleti életben is jellemzően sok minden szól a sikerről. Mitől lesz egy üzletember, egy vezető sikeres? Mi a sikeres vezetők titka? A vezetői sikerességről, kiválóságról Magyarországon is számos tanulmány született (Bakacsi, 2019; Bakacsi, 2015; Bakacsi & Balaton, 2015; Mudra, 2001).

Jelen tanulmányban a siker árnyoldalát mutatjuk be: amikor egy vezető bár sikeresnek tűnik (célracionális ér-

telmezésben), viselkedése azonban nem értékrationális és egyszersemind gyakran nem is etikus. Jelen esetben az etikus és az értékrationális kifejezések szinonim értelemben szerepelnek. Az etikus leadership témájával Bencsik et al. (2018) foglalkoztak Magyarországon. Az etikus leadership kapcsán Brown et al. (2005) szerint a személyiségnek van szerepe abban, hogy egy vezető etikusan viselkedik-e vagy sem. Howell & Avolio (1992) definiálták azokat a faktorokat, melyek megkülönböztetik az etikus és nem etikus vezetőket (1. táblázat).

1. táblázat

**Az etikus és nem etikus vezetők jellemvonásai**

Etikus vezető	Nem etikus vezető
A hatalmat mások érdekében veszi igénybe.	A hatalmat csak egyéni céljai érdekében használja fel.
A jövőképet a követők szükségletei és vágyai figyelembevételével alkotja meg.	Saját, személyes jövőképet valósít meg, amit csak közöl.
Mérlegeli a kritikát és okul belőle.	Cenzúrázza a neki ellentmondó kritikus véleményeket.
Buzdítja követőit az önálló gondolkodásra.	Megköveteli, hogy a saját döntéseivel megkérdőjelezés nélkül egyetértsenek.
Fejleszti és támogatja követőit.	Nem veszi figyelembe a követők szükségleteit.
Belső erkölcsi szabályokat respektálva, a szervezet érdekeit képviseli.	A számára optimális külső erkölcsi/jogi szabályokat veszi figyelembe saját érdekének érvényesítése céljából.

*Forrás: saját szerkesztés Howell & Avolio (1992, p. 45) alapján*

Kérdésként merülhet fel, hogy vajon egy vezető miért válik nem etikussá. Hogyan jelenik meg ez a viselkedési stílus a vezetői működésben, döntéshozatalban? Vajon pusztán egy hiátusról van szó, ami képzéssel, fejlesztéssel kezelhető, vagy inkább jellemhibáról? Crossan, Mazutis & Seijts (2013) az erények, értékek és a jellem, a személyiség szerepének fontosságát emelte ki az etikus döntéshozatal kontextusában. Azaz a nem etikus, nem értékrationális vezetői működés mögött a jellem, a személyiség minősége is állhat. A hübrisztikus vezető – amint azt látni fogjuk – Howell & Avolio (1992) és Brown et al. (2005) alapján nem tekinthető etikus vezetőnek.

A jelen tanulmány célja tehát, hogy áttekintést nyújtson a vezetés sötét oldaláról, azaz a hübrisztikus vezetésről, ami egyben nem etikus vezetésként, illetve nem értékrationális vezetésként is jellemezhető. Fontos megjegyezni, hogy a kapcsolat fordítva nem igaz. Tehát a nem etikus vezetés nem minden esetben hübrisztikus, illetve a nem értékrationális vezetés kapcsán sem tehetünk egyenlőségjelet a hübriszszel. Cél továbbá, hogy kísérletet tegyünk a hübrisz koncepció és a vezetői személyiség, jellem lehetséges kapcsolatának bemutatására annak érdekében, hogy eszközt és keretrendszert nyújtson a vezetőkkel foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberek számára. Az emberi jellem leírására egy dinamikus személyiségtypológiát, az enneagramot (Rohr & Ebert, 2003; Riso & Hudson, 2004; Palmer, 2015) választottuk. Amint látni fogjuk, a hübrisz-

tikus vezetés egyik központi eleme a diathesis-stressz modell. Ez alapján a hübrisz kialakulásában a vezető személyiségének és a hatalomnak mint kontextuális tényezőnek egyszerre van fontos szerepe. Jelen tanulmányban ezek közül a személyiségre, mint predispozícióra helyezük a hangsúlyt, nem vitatva, hogy a kontextuális tényező egyaránt fontos.

Tanulmányunk felépítése a következő: először a kulcsfogalmakat, koncepciókat – mint a hübrisz és az enneagram – mutatjuk be. Ezt követően az általános elméleti háttér bemutatása keretében először a hübrisz kognitív, majd pszichológiai és magatartástudományi aspektusait vizsgáljuk az alapvető önértékeléssel (core self-evaluation) és a narcizmussal való kapcsolatán keresztül, végzetül a hübrisz-szindróma mint szerzett személyiségzavar kialakulásának pszichiátriai perspektíváját vesszük szemügyre. Az általános elméleti háttér bemutatása után a hübrisztikus vezetővé válás kockázatát, elméleti valószínűségét vizsgáljuk néhány kiválasztott enneagram személyiségtypus fényében.

## Hübrisz

A nemzetközi szakirodalomban dominánsan az elmúlt tizenöt évben kezdtek el a hübrisztikus vezetésről publikálni. A hübrisz tipikusan az erősek és sikeresek gyengesége (Hayward, 2007; Owen & Davidson, 2009). Ebben a megfogalmazásban a sikert pusztán célracionális értelemben használják. A hübrisz ókori fogalom, amelyet leginkább a *góg*, az *elbizakodottság* szavakkal szoktak fordítani. A klasszikus Athénban azonban konkrét büntetőjogi fogalomként is alkalmazták: az olyan erőszakos cselekedeteket jelöltek vele, amelyek célja kizárólag az áldozat megsegényítése és megalázása volt, a saját felsőbbrendűség kimutatásáért. Erkölcsileg a legnagyobb bünt jelentette: azt a bünt, hogy az ember megfélemedezik az istenek elsőségéről, és önmagát hiszi mindenhatónak. Azt gondolja, hogy mindenk felett áll (Murray, 1990).

Az olyan hasonló koncepcióktól, fogalmaktól eltérően, mint a karizmatikus, vagy épp a narcisztikus vezetés, a hübrisztikus vezetésnek még nincs alaposan kidolgozott elméleti háttér (Garrard & Robinson, 2016; Picone et al., 2014). Bár a hübrisztikus vezetés talán a legigazibb, legvalószínűbb destruktív leadership jelenség, mégsem szerepel elég hangsúlyosan a mainstream leadership irodalomban (Dinh, Lord, Gardner & Meuser, 2014; Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson, 2011).

Az általunk elfogadott definíció szerint a hübrisz a túlzott magabiztosság, a túlzott ambíció, az arrogancia és a büszkeség veszélyes elegye (Owen, 2012; Picone, Dagnino & Mina, 2014; Sadler-Smith, 2016), amely ha a tanáccsal és a kritikával szembeni megvetéssel párosul, akkor azt eredményezheti, hogy a vezetők jelentősen túlbecsülik magukat, képességeiket (Hayward, 2007; Owen & Davidson, 2009; Robinson, 2016). A hübrisz magában hordozza azt a potenciált, hogy karriereket tegyen tönkre, szervezeteket romboljon le, egész iparágaknak ártson. Amennyiben a hübrisztikus vezetés ellenőrizetlen és kontrollálatlan, intézmények tekintélyét áshatja alá, a tár-

sadalmi jólétet fenyegetheti, és akár a globális biztonságot is destabilizálhatja (Claxton, Owen & Sadler-Smith, 2014; Isikoff & Corn, 2006; Owen, 2012).

A korlátozások nélküli hübrisztikus vezetésnek mélyreható következményei lehetnek, ezért a szervezeti, intézményi és társadalmi stakeholderok (érintettek) – vezetők, HR-szakemberek, egyetemi oktatók, kutatók, trénerek – számára szükséges, hogy ne csupán képesek legyenek megérteni és felismerni a kialakuló hübrisz jegyeit, hanem felkészültek legyenek arra is, hogy megtehessek a szükséges lépéseket a hübrisztikus vezetés potenciálisan negatív következményeinek megelőzése érdekében.

Mindezek alapján állíthatjuk, hogy fontos és releváns kérdésről van szó.

## Az enneagram

Miért az enneagram? A tanulmány célja a hübrisztikus vezetés kialakulásának bemutatása, továbbá annak szemléltetése, hogy ebben milyen szerepet játszik a vezető személyisége. Ezért egy olyan személyiségtypológiát választottunk, ami a személyiség mintázatát, az ego-struktúrárt írja le, és amely szerint az adott ego-struktúra az egyénre egész élete során jellemző. Az enneagram az emberi természet kilenc alapvető személyiségtypusát és ezek komplex kölcsönös összefüggéseit vázolja fel, az emberi természet térképeként (Rohr & Ebert, 2003; Riso & Hudson, 2004; Palmer, 2015). Az enneagram az elmúlt években egyre intenzívebb szakmai diskurzus részévé vált (Bland, 2011; Yilmaz, Yildirim, & Yucedag, 2018; Sutton, Allinson, & Williams, 2013).

Maga az enneagram szó görög eredetű: " ennea" (kilenc), " grammosz" (alakzat), vagyis az enneagram kilencszögű alakzat. A személyiségtypusokat ábrázoló modern enneagram számos különböző spirituális és vallási hagyomány, illetve a modern pszichológia szintéziseként jött létre, besorolását tekintve a transzperszonális pszichológia irányzatához tartozik. A transzperszonális pszichológia korai előfutárai és fő teoretikusai közé sorolják C.G. Jungot, A. Maslow-t, S. Grof-t, K. Wilbert (Chinen, 1996). Mai formáját a XX. század második felében érte el, hiszen ekkor indultak intenzív kutatások az enneagram kapcsán. Az elmúlt 3-4 évtizedben rendszereztek, értelmezték, strukturálták, illetve egészítették ki újabb kutatási eredményekkel (Newgent, Parr, Newman & Wiggins, 2004; Sutton, 2012; Tran, 2016). Az enneagram emberismerettel foglalkozó tézisei átfogóan írják le az emberi magatartás mozgatórugóit, karakterleírásai egybeesnek más pszichológiai kutatások eredményeivel.

Az enneagram kilenc viselkedési mintát és emberi értékrendet ír le, amelyek ismeretében feltárulnak a jellemző életvezetési és megküzdési stratégiák is. Az enneagram annyira jól modellezi a várható emberi reakciókat, hogy nélkülözhetetlen lett a kulcsemberek kiválasztásában (pl. az úrkutatásban, a hadászatban, bizalmi állami pozíciók esetében, a filmiparban, majd az üzleti életben). Az enneagram teret hódított a lelki vezetésben, a gyermeknevelésben, a pszichoterápiában, az üzleti coachingban és a vezetésfejlesztésben is (Hayes, 2018; Kale & Shrivastava, 2003).



Az enneagram az egyén alapvető – érzelmi, gondolkozási, vagy ösztönös alapokon nyugvó – pszichológiai orientációja alapján különbözteti meg a személyiség típusok három csoportját, vagyis triászát, amelyek mindegyikébe három-három, összesen kilenc személyiség típus tartozik.

A három csoport:

1. ösztönös (Has triász),
1. érző (Szív triász),
1. gondolkodó (Fej triász).

A kilenc személyiség típust (karaktert) az alábbi módon soroljuk a triászokba (Rohr & Ebert, 2003; Riso & Hudson, 2004):

1. *Az ösztönös triászba* tartozó karakterek, amely zsigeri ösztönökön keresztül kapcsolódnak a világhoz:
  - nyolcas típus: a kihívó (magabiztos, rámenős, domináns),
  - kilences típus: a béketeremtő (kényelmes, háttérben maradó, önelégült),
  - egyes típus: a reformer (ésszerű, elvhű, rendszertető).
2. *Az érző triászba* tartozó karakterek, amelyek érzelmi folyamataikon keresztül képesek a világhoz viszonyulni.
  - kettes típus: a segítő (bátorító, nyíltszívű, birtokolni vágyó),
  - hármas típus: az eredményes (becsvágyó, gyakorlatias, énképre ügyelő, sikerorientált),
  - négyes típus: az individualista (érzékeny, magába mélyedő, levertségre hajlamos).
3. *A gondolkodó triász* tagjainak világhoz való viszonyulása a gondolkodási folyamataikon keresztül történik.
  - ötös típus: a gondolkodó (lényeglátó, elmélyült, intellektuális),
  - hatos típus: a lojális (elkötelezett, biztonságra törekvő, gyanakvó),
  - hetes típus: a rajongó (élvezeteket kereső, optimista, spontán).

Az enneagram szerint az alapvető, meghatározó karaktertípus az ember életének első hat-hét évében kialakul, automatikusan, tudattalanul működő ego-struktúráként rögzül, amely az egyén élete során változatlan marad. A mintázat meghatározza, hogy az egyén hogyan gondolkodik, érez, észlel, hogyan viszonyul a világhoz, illetve saját magához. Minden személy a saját mintázatát tekinti a normálisnak, ami „annyira magától értetődő, mint a lélegzetvétel”.

Ezen túlmenően minden személyiség típuson belül három nagyobb fejlődési szintet különböztetünk meg: az érett szintet, az átlagos és a patológikus szintet. Azok az emberek, akikkel hétköznapi interakcióink során találkozunk, többnyire az átlagos érettségi szinten vannak.

Ugyanakkor az enneagram egy olyan tipológia, ami megmutatja a fejlődési utakat, lehetőségeket. Minden egyes mintázatba tartozó ember célja lehet az életben, hogy a saját mintázatának az érett szintjére jusson. Ily módon a kilenc személyiség típus nem zárt, hanem olyan

nyitott rendszer, amely egyaránt teret adhat a személyiség fejlődésének és leromlásának.

Tanulmányunknak nem célja az enneagram részletes bemutatása hiszen az a tanulmány terjedelmi korlátait jelentősen meghaladná.

## Elméleti háttér

A hübrisz kialakulását a hatalom mámora katalizálja és a múltbéli sikerek táplálják (Owen 2012). Korábban tipikusan olyan kudarchoz, bukáshoz társították, amikor egy vezető túlozottan ambiciózus és túl magabiztos döntéseket hozott, mindennemű ellenvélemény, kritika, tanács figyelmen kívül hagyásával, majd e döntés negatív következményekkel járt (Hayward & Hambrick, 1997; Owen & Davidson, 2009; Roll, 1986). A hübrisz és a végzetes következmény közti kapcsolatot már az ókorban is felismerték: a megtorlás görög Istenője, Nemesis bosszút állt azon halandókon, akik vakmerően isteni hatalmat tulajdonítottak maguknak (Littleton, 2005). A „nemezis” kifejezés napjainkban is használatos, a végzetre utalva.

Például a Lehman Brothers és a Royal Bank of Scotland Group bukásában is hübrisztikus vezetés játszott szerepet (Brennan & Conroy, 2013; Stein, 2013; Wray, 2016). A hübrisz az ehhez hasonló, látványos bukások, a kudarc miatt került a kutatók látóterébe (Ladd, 2012). Minél magasabbra tör valaki, annál nagyobb bukást kockáztat, mint a klasszikus Ikarosz történetben. A hübrisztikus vezetést elsősorban a célracionális paradigmán belül értelmezve tekintették rossz, destruktív vezetésnek, hiszen a hübrisztikus vezetőt utólte a végzete. Jelen tanulmány ugyanakkor amellet érvel, hogy a hübrisztikus vezetés nem csupán célracionális értelemben rossz, hanem etikai, illetve értékracionális értelemben is.

Az üzleti és menedzsmenttudományok területén a kutatók számos módon foglalmazták meg és elemezték a hübrisztikus vezetést. A tanulmányban először a kognitív, majd a pszichológiai, végül a pszichiátriai megközelítéseket tárgyaljuk.

## Hübrisz és a túlzott magabiztosság hipotézis – kognitív megközelítés

A hübriszről, mint a tudományos kutatás fontos területéről eleinte a viselkedés-gazdaságtan (behavioral economics) diszciplínán belül születtek publikációk, amelyek a felső vezetők döntéshozatalát vizsgálták M&A (mergers & acquisitions) kontextusban.

A vezetés- és szervezéstudomány szakirodalmában a hübrisz jelenségének első kiemelkedő említése Roll (1986) nevéhez fűződik. Tanulmánya arról szól, hogy bizonyos CEO-k az üzlet (deal) kockázatairól rendelkezésükre álló bőséges evidencia ellenére miért hoznak jelentős – utólag hibásnak bizonyuló – akvizíciós döntéseket. Roll (1986) az ilyen típusú viselkedést a túlzott magabiztosságnak tulajdonította, és ezt tette a „hübrisz hipotézise” központi elemévé. Amellet érvelt, hogy a pénzügyileg sikertelen vállalati felvásárlások vagy összeolvadások (M&As) mögött a kezdeményező első számú vezetők (CEO) saját

ítélőképességükbe és döntéshozatali képességükbe vetett túlzott bizalma állhat. A CEO-k túlzott magabiztossága azt eredményezte, hogy elfogultan értékelték a felvásárlandó cégben lévő potenciált és ennek eredményeképpen a sikeres üzlet után magasabb prémiumokat is kifizettek. A látszólagos ellentmondást úgy lehet feloldani, hogy az üzlet megkötése (deal) után fizették ki a prémiumokat, míg az, hogy végül sikeresnek bizonyult-e a felvásárlás, csak néhány év múlva dőlt el. A viselkedés-pénzügy (behavioural finance) területén számos kutatás támasztja alá a hübrisz hipotézist (Sadler-Smith, 2016). Látható, hogy e megközelítés központjában tehát a hibás vezetői döntések állnak, nincs szó etikuss vezetői működésről, vagy a vezető személyiségéről.

A Lehman Brothersnél jó pár felvásárlás pénzügyileg sikeresnek bizonyult, annak ellenére, hogy a CEO, Richard Fuld vitathatatlanul hübrisztikus vezető volt (Stein, 2013). A nemezis előtti kevés evidencia támasztotta alá, hogy a CEO (Fuld) hübrisze kárt okozott volna a cégnek (Stein, 2013; Wray, 2016). Sőt Fuld hübrisze pozitívan járulhatott hozzá a cég stabilizálásához és növekedéséhez az American Express-től 1994-ben történő különválás után. Ez az eset ugyanakkor arra hívja fel a figyelmet, hogy a hübrisz egy sokkal komplexebb jelenség annál, mint pusztán a túlzott magabiztosságra és a kognitív döntéshozatali folyamatra épülő hipotézis.

Ennek következtében, bár fontos felismerésekre vezetett Roll elmélete, mégis hiányosnak tekinthető, amint azokra az esetekre vonatkoztatjuk, amikor hübrisztikus CEO-k M&A döntései pénzügyileg sikeresnek bizonyultak. Felmerülhet tehát a kérdés, hogy a hübrisz pusztán egy döntéshozatali folyamat során tapasztalt kognitív torzítás, vagy személyiségpushoz, jellemvonáshoz kapcsolódó fogalom-e? Állíthatjuk-e, hogy valaki hübrisztikus vezető, ha célracionális értelemben sikeres, azaz pénzügyileg jó döntéseket is hoz? Mondhatjuk-e, hogy a hübrisz szükségképpen nemezissel (bukással) jár?

A korai 'hübrisz hipotézis' kutatás egy elég specifikus és szűk szegmensre vonatkozott, ugyanakkor komoly empiriával támasztották alá (Sadler-Smith, 2016). Hayward & Hambrick (1997) mindazonáltal amellet érvel, hogy a 'hübrisz hipotézist' ki kell tágitani, szélesíteni oly módon, hogy a koncepció definíálása során a túlzott magabiztosságon túl (ami Roll elképzelését tükrözi) a döntéshozatali folyamat hatását nem csupán a tulajdonosi megtérülés (ROI) és az eredmény szempontjából kéne figyelembe venni. Azaz a célracionális viselkedés paradigmán túl értékracionális, etikai aspektusokat is érdemes bevonni a vizsgálódásba.

Ezek alapján Hayward & Hambrick (1997, p. 106) úgy definiálta a hübrisz fogalmát, mint „eltúlzott büszkeség, illetve magabiztosság, ami gyakran negatív következményekhez vezethet”. Tehát megjelent a személyiségjellemző – túlzott büszkeség – a definícióban, illetve a nemezis sem szükségszerű. Kutatásukban egy CEO esetében jelentkező hübrisz három lehetséges forrását, azok kapcsolatát, illetve az akvizíciós prémiumok hatását elemezték. A három lehetséges forrás a következő volt:

- szervezeti siker,
- médiaelismerés a CEO felé,
- a saját fontosság tudata.

Mind a négy (3+1) esetben pozitív kapcsolatot találtak a CEO hübrisze és a vizsgált tényezők között. Továbbá azt is megállapították, hogy e hatásokat felerősítette, ha gyenge volt az Igazgatóság (Board), illetve ha az Igazgatóságon belül többségben voltak a belső (menedzsmenttag) igazgatók (Mellahi, 2005). Fontos megállapításuk tehát, hogy a hübrisztikus vezetés értelmezhető a nemezis, azaz a bukás nélkül is.

A túlzott magabiztosság egy kognitív torzítás, amikor valaki túlbecsüli a jövőbeni események pozitív kimenetének valószínűségét (Dowling & Lucey, 2013; Hiller & Hambrick, 2005), ami együtt jár „a vágyott állapot elérésének képességébe vetett hittel” is (Picone et al., 2014, p. 449).

Kognitív perspektívából közelítve a vezetők túlzott magabiztosságának és büszkeségének van még egy további negatív hatása is. Ez akkor következik be, amikor a racionalitást a döntéshozatal során felváltja az intuíció. Hübrisztikus vezetők hajlamosak a múltbéli sikerekből gyökerező intuícióikra hagyatkozni (Picone et al., 2014). Amikor ez együtt jár a saját képességeik és teljesítményük túlbecsülésével, akkor ez azt eredményezheti, hogy nem fordítanak kellő figyelmet a stratégiára, illetve bizonyos részleteket, adatokat nem vesznek kellő mértékben figyelembe. Mindez üzleti kontextusban hibás diverzifikációs döntésekhez, túlzottan ambiciózus nemzetközi terjeszkedéshez, az akvizíciókon keresztül történő nem organikus növekedésbe vetett vak hithez, illetve súlyos eladósodottsághoz vezethet (Picone et al., 2014).

Extrém esetekben az intuíció olyan méreteket ölthet, hogy hübrisztikus tévképzetek veszélyes forrásává is válhat (Owen, 2016). Claxton et al. (2014) politikai vezetők viselkedését elemző cikkében rámutat G. W. Bush példájára, aki az iraki invázióval kapcsolatos döntéseinek megkérdőjelezését cáfolva azt állította, hogy egy belső készletelés súgta neki azt, hogy Isten bízta rá azt a küldetést, miszerint szabadítsa meg a világot az Al-Kaidától és az iszlám fundamentalizmustól. Emiatt tűnt számára elfogadhatónak az elemzések mellőzése és a kellemetlen tények figyelmen kívül hagyása. Ez az, amire Blaug (2016) úgy utal, mint a „hatalom patológiája” (p. 85): a kognitív leegyszerűsítés és a fáradtságos információfeldolgozás intuitív helyettesítésének ördögi köre. Bush esetében ez eskalálódott és manifesztálódott abban, hogy „magasabb hatalomnak” tulajdonította a döntését, és ezáltal a cselekedeteiért már csupán Istennek és a történelemnek tartozott elszámolással, nem holmi szakértőknek vagy a közvéleménynek (Owen, 2008).

### A hübrisz és az alapvető önértékelés (CSE) – pszichológiai megközelítés

Az emberek általában hajlamosak magukat az átlag fölé helyezni a pozitív tulajdonságok, képességek tekintetében. Ez az ún. 'jobb, mint az átlag' hatás (Ross, 1977; Alicke et al.,

1995) azt eredményezi, hogy az egyének a sikeres kimeneteleket többnyire saját maguknak tulajdonítják, míg a kudarcokat, hibákat pedig a rossz szerencsének. Ezt a hatást még súlyosbítja, hogy a CEO-k a saját képességeiket az átlagos populációhoz hasonlítják (azaz átlagos menedzserekhez), nem pedig az átlagos CEO-k populációjához – valójában kevés olyan felső vezető van egy topmenedzsment csapatban, akihez a CEO mérhetné magát. Mindennek következtében a felső vezetők különösen hajlamosak túlbecsülni mind saját képességeiket, mind a személyes döntéseik kimenetének sikerességét (Malmendier & Tate, 2005).

Az alapvető önértékelés (core self-evaluations - CSE) egy stabil személyiségjellemző, amely az egyén tudattalan, alapvető önértékelését, saját képességeibe vetett hitét és az élete felett való kontroll képességét jelenti. Azok az emberek, akiknek magas az alapvető önértékelése, pozitívan viszonyulnak magukhoz, az élethez és magabiztosabbak, mint akiknél ez alacsony (Judge & Bono, 2001). A CSE-konceptió azzal foglalkozik, hogy az egyén hogyan tekint magára a tágabb társadalmi kontextusban a következő dimenziókban:

- személyes hatóerő (azon hiedelem, hogy valaki képes-e elérni a céljait),
- irányítás és ellenőrzés (azon hiedelem, hogy valaki a saját kezében tartja-e a sorsát, vagy külső tényezők határozzák meg azt),
- érzelmi stabilitás (a bizonytalanság és a stressztűrési képessége),
- az önbecsülés (saját értékességünk tudata és az önelégülés mértéke).

Hiller & Hambrick (2005) úgy vélik, hogy a különösen magas CSE nagyrészt genetikai faktoroknak tudható be, amelyeket a korai élethez formálnak, hosszú távon különböző visszajelzések erősítenek (vagy gyengítenek), és végül a konkrét élethez befolyásol.

Azok a vezetők, akik karrierjük során felsővezetői pozícióba jutottak, hajlamosak a különösen magas alapvető önértékelésre (CSE) (Goel & Thakor, 2008; Picone et al., 2014). Azoknak a CEO-knak, akiknek magas az alapvető önértékelése (CSE) jellemzően pozitív érzéseik vannak az érzelmi stabilitással ('Nem szorongok!'), az önbecsüléssel ('Mégérdemlem!'), a személyes hatóerővel ('Sikeres vagyok, elérem a céljaim!'), és az irányítással ('Én irányítom az életemet, kezembem tartom a sorsom!') kapcsolatban. A kiemelkedően magas CSE segíthet a vezetőknek a személyes karrierambícióik, illetve a szervezeti célok elérésében (Hiller & Hambrick, 2005).

Kérdés, hogy a kiemelkedően magas CSE hogyan viszonyul a hübriszhez. A CSE kapcsán az embereket három csoportba sorolhatjuk: alacsony, átlagos, magas. Miután a vezetői, de különösen a felsővezetői lét pozitívan korrelál a magas CSE-vel, ezért ez önmagában nem segít a tekintetben, hogy mely felső vezetők esetében van a hübrisz kialakulásának nagyobb kockázata. Az enneagramot azért tartjuk potenciálisan hasznosabb megközelítésnek, mert jobban differenciál a felső vezetők között.

Sadler-Smith et al. (2016) megközelítése alapján, a hübrisz meghatározásából nyilvánvaló (a hübrisz a túlzott

magabiztosság, túlzó ambíció, arrogancia és büszkeség elegye, párosulva a tanáccsal és a kritikával szembeni megvetéssel, amelyet a hatalom mámora katalizál és a múltbéli sikerek táplálnak), hogy a hübrisz több és részben más, mint pusztán túlzott magabiztosság és kognitív torzítás, sőt túlmutat a kiemelkedően magas CSE-n is.

Eddigi szakirodalmi áttekintésünk alapján úgy vélhetnénk, hogy a magas CSE kimondottan jó, hasznos dolog, ugyanakkor mintha lenne egy vékony, nem túl pontosan definiált határvonal, amelyen ha egy vezető átlép, inkább destruktív, romboló hatásúvá válik. Ez a határvonal, amit azt látni fogjuk – és Sadler-Smith et al. (2016) definíciója már tükrözi – a hatalomhoz kapcsolódik.

## Hübrisz és nárcizmus – pszichológiai megközelítés

A nárcisztikus vezetők botrányosan a figyelem középpontjában akarnak lenni, saját fontosságuk és nagyszerűségük tudata jellemzi őket, folyamatosan az elismerést és a csodálatot keresik, nincs empatikus készségük, továbbá kihasználnak másokat (Hiller & Hambrick, 2005; Kets de Vries, 2009). A szakirodalom megkülönböztet pl. „konstruktív” és „reaktív” nárcisztikus vezetőket (Kets de Vries & Miller, 1985). Az előbbi hasznos a szervezet számára, az utóbbi káros. Stein (2013) a nárcisztikus vezető kapcsán annak dichotómiáját kérdőjelezi meg; amellyel érvel, hogy ugyanaz a nárcisztikus vezető lehet különböző helyzetekben konstruktív, illetve reaktív. Szerinte a környezet megváltozása az a kulcsfaktor, ami miatt egy konstruktív nárcisztikus vezető reaktív válik. A reaktív nárcisztikus vezetés és a hübrisztikus vezetés nagyon közel állnak egymáshoz. Ugyanakkor fontos leszögezni, hogy a hübrisz nem egyenlő sem a nárcizmussal, sem annak patológikus formájával. A nárcizmus és a hübrisz olyan módon kapcsolódhatnak egymáshoz, hogy egy nárcisztikus vezető fogékonyabb lehet a hübrisz szindrómára (Ghaemi, Liapis & Owen, 2016) és ennek következtében a munkahelyén az adott kontextus függvényében elkezd annak megfelelően viselkedni (Brennan & Conroy, 2013).

A hübrisz saját jogán létezik mint egy kognitív/affektív és kontextusfüggő jelenség (pl. ezért nem elégséges különbséget tenni a hübrisz és a nárcizmus között egyszerűen a hatalomimádat vs. önimádat alapján); jellemzően egy emelkedő pálya és az utána bekövetkező bukás (nemezis) (Hayward & Hambrick, 1997) különbözteti meg, szemben a nárcizmussal, ami „relatív stabil, egyéni, személyiségbeli különbségeket” ír le (Campbell, Hoffman, Campbell & Marchisio, 2011, p. 269). Továbbá, a jelenség időbeli dinamikáját illetően Kets de Vries (2003), Owen & Davidson (2009) úgy írják le a hübrisztikus vezetőket, mint akik a vezetői karrierjük egy adott pontján tesznek szert a hübriszre, átadják magukat neki, illetve esetenként a hübrisz teljesen bekebelezi, elárasztja őket. Példának okáért, Franklin D. Roosevelt az őt visszatartó jobbkeze, Louis Howe halálát követően adta meg magát a hübrisznek (Hoogenboezem, 2007; Claxton et al., 2014). Figyeljük meg, hogy e meghatározásokban a hübrisz mintha

valami önálló, létező princípium lenne, ami a vezetőkre leselkedik, vagy egy lappangó hajlam, ami a felszínre tör. Mindazonáltal világos, hogy a nárcisztikus vezetés – amennyiben a nárcizmust személyiségzavarnak tekintjük – egy relatíve stabil jellemzője az adott vezetőnek, míg a hübrisztikus vezetés csak idővel alakul(hat) ki. Tehát azt mondhatjuk, hogy nem minden nárcisztikus vezető válik hübrisztikus vezetővé, mint ahogy nem minden hübrisztikus vezető nárcisztikus is egyben.

## A hübrisz mint szerzett pszichés rendellenesség

Owen és kollegái a brit és amerikai (miniszter)elnökök életútjának tanulmányozása során arra jutottak, hogy a hübrisztikus vezetés egy szerzett pszichés rendellenesség megjelenése lehet, amit ‘hübrisz szindrómának’ neveztek (Owen & Davidson, 2009). A hübrisz szindróma (a továbbiakban: HSz) jellemzői a vakmerőség, a megvetés/lenézés és a részletekre való oda nem figyelés, valamint a korlátok nélküli hatalom mámorító hatása. A HSz megjelenését általában egy túlzottan is sikeres periódus (Owen & Davidson, 2009) előzi meg, amikor az eddig hasznosnak tűnő vezetői önbizalom és ambíció hübrisztikussá, ennek következtében haszontalanná válik, túlzott magabiztosság és ambíció képében (Hayward & Hambrick, 1997; Picone et al., 2014).

Owen a hübrisztikus vezetés kialakulását és megjelenését a politika kontextusában vizsgálva arra jutott, hogy a hübrisz a hatalom mámoraként jellemezhető, de ami a hatalom elvesztésével együtt el is múlhat (Owen, 2012; Owen & Davidson, 2009).

A HSz a vezetők viselkedésének változásában jelenik meg, és 14 jól megfigyelhető tünete van (Owen, 2006; Owen & Davidson, 2009).

A hübrisz szindróma tünetei:

1. a hatalmat saját megdicsőülése céljából használja,
2. olyan módon cselekszik, ami valószínűleg jó fényben tünteti fel,
3. az önképpel, image-dzsel kapcsolatos szorongása prioritást élvez,
4. messianisztikus hév és túlfűtöttség jellemzi,
5. egyenlőséget tesz saját maga és a nemzet/szervezet között,
6. gyakran a királyi többes számot használja,
7. túlságosan bízik saját ítélőképességében, és lenéz másokat,
8. túlzott önbizalommal rendelkezik, már-már mindenhatónak gondolja magát
9. csak Istennek, vagy a történelem ítélőszékének tartozik elszámolással,
10. megingathatatlanul meg van győződve arról, hogy igaza van,
11. elveszíti valóságérzékét,
12. vakmerően, impulzívan cselekszik,
13. a vélt morális helyességet a józan ész, a költségek, a praktikusság elé helyezi,
14. a különböző politikai/vezetői döntéshozatal során a praktikus részletekben inkompetens.

A HSz viselkedési jellegzetességekkel történő leírása lehetővé teszi, hogy potenciálisan pszichopatológiaként határozzuk meg (Rodgers, 2011).

Owen & Davidson (2009) szerint az alábbiak segítségével lehet a HSz-t diagnosztizálni:

(1) három vagy több tünet folyamatosan fennáll a 14 közül, és ezek legalább egyike csak a HSz-ra jellemző,

(2) nem lehető fel egyéb pszichiátriai rendellenesség, ami hatással lehetne az egyén viselkedésére vagy észlelésére.

A HSz fontos aspektusa, hogy a vezetői viselkedésben történő változást egy külső faktor – a jelentős hatalom megszerzése és gyakorlása – idézi elő, ami elősegíti a szindróma kialakulását, fejlődését. A vezető korábbi tapasztalatai, sikerei és az intézményi/szervezeti környezet hozzájárulnak az állapot elfajulásához, a pozícióból fakadó hatalom szép lassan mérgező, drogszerű hatást fejt ki, amelynek az eredménye megalapozatlan és irracionális döntéshozatal, észlelés és viselkedés (Claxton et al., 2014; Owen, 2012; Raven, 1993; Robertson, 2012). Ezen felül egyéb pozitív illúziók jelenléte is a hübrisztikus viselkedés kialakulása veszélyének tehetik ki a vezetőket, pl. az irányítás és kontroll illúziója, illetve az optimista hozzáállás olyan helyzetekben, ahol a körülmények ezt nem indokolják (Ghaemi et al., 2016). Egyéb kockázati tényezők lehetnek: a realizmus és az empátia hiánya, mániákus bipoláris természet, nárcisztikus/antiszociális, esetleg hisztérikus viselkedés, férfi nem (Ghaemi et al., 2016, pp.18-21).

A HSz intenzitása ingadozhat, kontextuális tényezők és külső események erősíthetik, a pusztán hatalom megszerzésén túlmenően is. Ilyen tényezők és események lehetnek például, hogy eltűnnek a korlátok, sikerek sorozata, vagy egy krízisszituáció kialakulása, ami azonnali és komplex döntéseket igényel (pl. Bush és Blair geopolitikai döntése az iraki invázió kapcsán). Mindazonáltal, ha a legfontosabb stimuláns, a hatalom csökken, vagy azt a vezető elveszíti (leváltják, elmozdítják), a HSz ennek megfelelően alábbhagy, vagy akár teljesen el is tűnhet (Owen, 2012). Azonban ez sem minden egyes esetben igaz: Owen állítása szerint, míg például Bush esetében igen, addig Blair esetében nem volt megállapítható a hübrisz csökkenése, illetve eltűnése.

A hübrisz szindróma egyedisége, illetve megkülönböztethetősége nem triviális a releváns egyéb személyiségzavarokkal történő komoly átfedés miatt. A legtöbb Cluster B kategóriába tartozó pszichiátriai állapot (DSM-5, 2013), mint pl. az antiszociális, borderline, hisztionikus és nárcisztikus személyiségzavar, általában gyerek- és serdülő korban fejlődik ki, és végigkíséri az embert egész élete során. Ezzel szemben a HSz csak és kizárólag felnőtt korban jelenik meg, amikor az egyén komoly hatalmi pozícióba kerül egy adott időre (Owen & Davidson, 2009). A felnőtt kor bármely szakaszában kialakulhat, a jelentős hatalom megszerzésének függvényében. Ebből következően a HSz különbözik azoktól a személyiségzavaroktól (mint pl. nárcizmus), amelyek a gyermek-, illetve serdülő korban alakulnak ki, és folytatódóan vannak jelen a felnőtt korban. A HSz tehát ebben az értelemben nem szemé-

lyiségzavar, hanem a személyiség és a pozíció kölcsönhatásának egyfajta patológus következménye, ami vezetői esetében, felnőtt korban manifesztálódhat (Owen, 2008, p. 428). A hübrisz kialakulásának megértésében ennek a kölcsönhatásnak van kulcs szerepe, amint azt később látni fogjuk. Ez a sajátosság egy nagyon fontos különbséget jelent a HSz és a többi releváns személyiségzavar között, és igazolja, hogy pl. a HSz nem csupán egy alfaja a nárcisztikus személyiségzavaroknak (Ghaemi et al., 2016).

A HSz kialakulása inkább hasonlít a szerzett rendellenességekhez, pl. a poszt-traumatikus stressz szindrómához (PTSD), ami traumához kötött, és amit a stressz indukál. Hasonlóan ahhoz, ahogy egy traumatikus esemény kiválthat PTSD-t, úgy válthatja ki a hatalom a HSz-t bizonyos vezetők életében (Owen, 2012; Owen & Davidson, 2009).

Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy a hübrisztikus vezető egy adott idő elteltével alakulhat ki, jelentős és gyakran korlátok nélküli hatalom megszerzése, illetve birtoklása révén. Elfogult ítéletalkotással és döntéshozattal, mások lenézésével, megvetésével jellemezhető. A korábbi sikerek, illetve a fontos, befolyásos harmadik fél elismerése (pl. média) mind hozzájárulnak a hübrisztikus vezetők gyengén megalapozott, irracionális, sőt néha ostoba döntéseikhez.

A hatalom tehát kulcsfontosságú a HSz kialakulásában. A hatalom jellemző ereje nem újkeletű jelenség. A XX. század egyik legnagyobb hatású szerzője J.R.R. Tolkien 'A gyűrűk ura' című regényében gyönyörűen mutatja be a hatalom szerepét a vezetők karakterének és viselkedésének korrumpálásában (Drew, 2010; Chance, 2001).

Az Egy Gyűrű a hatalom gyűrűje.

*„Egy Gyűrű mind felett, Egy Gyűrű kegyetlen, Egy a sötétbe zár, bilincs az Egyetlen.”*

A vezetők, akiknek kapcsolata volt a gyűrűvel: Isildur, Gandalf, Galadriel, Boromir, Aragorn. A gyűrű hatalmának kísértése taszította romba Közép-Földét (Nemezis), mert Isildur nem volt hajlandó megsemmisíteni a Hatalom Gyűrűjét, amikor megszerezte Szaurontól. Hasonlóképpen Boromir is elbukott, „elvette az eszét a gyűrű” – ahogy azt Frodó megfogalmazta. Ugyanakkor nem véletlen, hogy sem Gandalf, Közép-Földe leghatalmasabb mágusa, sem Galadriel, a tündék királynője, sem Aragorn, a gondori trón örököse nem akarták hordozni a Hatalom Gyűrűjét, mert féltek annak erejétől, féltek mivé válnának általa.

Holley (2014) szerint a diathesis-stressz modell segít annak megértésében, hogy miért csak néhányan estek a Gyűrű büverejének áldozatául, és rámutat azon körülményekre, stresszorokra, mint pl. a hatalomvágy, illetve ellenkező előjellel pl. a természet szeretete, amelyeknek láthatóan hatása van a Gyűrűvel kapcsolatba kerülő szereplőkre.

A diathesis-stressz modell szerint a pszichés rendellenességek valamely előzetes sérülékenység, hajlam és egy külső stresszor interakciójának eredőjeképpen jönnek létre (Ingram & Luxton, 2005). A diathesis (hajlam) gene-

tikai, pszichés, biológiai faktorok formáját öltheti fel. Az egyes egyének között nagy különbségek vannak a tekintetben, hogy mennyire hajlamosak, fogékonyak bizonyos betegségekre. Stressz alatt olyan életeseményeket, vagy azok sorozatát értjük, amelyek felborítják egy személy lelki egyensúlyát, és pszichés rendellenesség kialakulásához vezethetnek. Tehát a modell azt a célt szolgálja, hogy bemutassa, bizonyos genetikai, pszichés vagy biológiai hajlamok (pl. személyiségtípus) és adott környezeti tényezők (pl. hatalom) kölcsönhatása hogyan hoznak létre pszichés rendellenességeket (pl. depresszió, szorongás, vagy akár a hübrisz szindróma...).

Érdekes Tolkien gondolkodásmódjában az a paradoxon, mely szerint a hatalmat leginkább azokra (hobbitok) lehet bízni, akik (fizikailag) a leggyengébbek, a legkevésbé vágnak a hatalomra, nem nagyravágók, ugyanakkor szeretik a természetet, az élet apró örömeit és békességre törekvők. Mondhatnánk, hogy ők vannak legkevésbé kitéve a hübrisz csábításának.

Tolkien alapján úgy tűnik, a bölcs vezetők félnek a korlátlan hatalomtól, tudják, hogy a hatalomnak szüksége van korlátokra, kontrollra, fékekre.

Owen et al. a HSz-t olyan tünetegyüttesként jellemezte, amikor valaki „aránytalanul sokat foglalkozik az önképpel (image) és kiállításával (self-presentation)”, „túl-ságosan bízik a saját ítélőképességében”, „túlzott önbizalommal rendelkezik, már-már mindenhatónak gondolja magát abban, hogy mit érhet el”, és „elveszítette a kapcsolatot a realitással, ami gyakran együtt jár az elszigetelődésével” (Owen & Davidson, 2009, p.1398). Ugyanakkor érintetlenül maradt Owen és Davidson kórtanában a kérdés, hogy a hübrisztikus viselkedés milyen foka vezet negatív, rossz alkalmazkodást eredményező következményekre (nemezis). Magyarul mikor válik célracionális értelemben is rosszá? Mikortól kezdve mondhatjuk, hogy aki eddig jó vezető volt (legalábbis úgy tűnt, az eredmények igazolták), az rossz vezetővé vált? Ez olyan kérdéseket vet fel, mint például hogy mikortól számít aránytalanul az, amikor valaki az önképével (image) foglalkozik, mikortól számít az önbizalom túlzottnak, honnan tudjuk, hogy a vezetőnk saját magába vetett hite túl magas, vagy milyen is az a realitás, amivel neki kapcsolatot kellene tartania? Ezek azok a határkérdések, amelyek a CSE kapcsán is felmerültek. Továbbá ezek azok a kérdések, amelyek megválaszolásához támpontokat, segítséget kaphatunk az enneagram irányából.

A szakirodalmi áttekintés összefoglalásaként megállapíthatjuk, hogy a hübriszt eleinte kognitív, majd pszichés, végül pszichopatológus zavarként definiálták, és elsősorban a nemezis (bukás, végzet) miatt került a kutatók látókörébe. Az is egyértelmű, hogy a hübriszről a vezetés kontextusában lehet beszélni, hiszen szervezeti kontextusban a hatalomgyakorlás a vezetés/vezető sajátossága. A kutatások eredményei alapján fel lehet ismerni, azonosítani lehet a hübrisztikus vezetőt. Megállapították, hogy a hübrisz szerzett személyiségzavar (HSz) – ez a lényegi különbség pl. a nárcisztikus vezetéssel szemben. Tanulmányunkban a hübriszt – góg, elbizakodottság értelemben – negatív karakterjegyként is definiáltuk, ami min-

den emberre kisebb-nagyobb mértékben jellemző lehet. A hübrisztikus viselkedés azon vezetőknél alakulhat ki, akiknek valószínűleg magas az alapvető önértékelésük (CSE), ez azonban önmagában nem elegendő feltétel – úgy tűnik, szükség van egy kontextuális tényezőre is: a kontroll nélküli hatalomra, ami eltorzítja a személyiséget, vagy másképpen megfogalmazva előhívja/felerősíti azokat a negatív tendenciákat, amelyek jellemzők a személyiségre. A hübrisztikus viselkedés egyértelműen fontos jellemzője a kognitív torzítás (túlzott önbizalom hipotézis), mások lenézése, és végül a nemezis, a bukás, ami gyakran rossz, elhibázott döntések következményeképpen jelenik meg. Megértésünk szerint a hübrisztikus vezetés előbbutóbb rossz, katasztrofális eredménnyel fog végződni, tehát a célracionális paradigma szerint is rossz, ugyanakkor miután felső vezetőkről van szó, még a nemezis bekövetkezte előtti időszakban is nagyon romboló hatásuk van az általuk vezetett szervezetek/szervezeti egységek kultúrájára nézve. Tudjuk ugyanis, hogy egy cég felső vezetőinek komoly hatásuk van a szervezet kultúrájára (Schein, 1992; Karácsony, 2006; Mason, 2004) – azaz az értékrationális paradigma szerint is rossz, nem etikus, morálisan is romboló a hübrisztikus vezetés, jogosan nevezhetjük tehát destruktív vezetésnek. (Bár a kutatások többsége a CEO-kra, illetve elnökökre, miniszterelnökökre vonatkozott, tapasztalataim alapján kiterjesztem az elmélet érvényességét a CXO-kra (pl. CFO, COO, CIO, CRO...), illetve üzletág-/divízióvezetőkre, valamint a politika és államigazgatás tekintetében a miniszterekre is.)

## Enneagram és Hübrisz

Anélkül, hogy az enneagram mind a kilenc személyiség-típusát részletesen bemutatnánk, kitérünk kettőre (a Hármas és a Nyolcas mintázatra), amelyek Salzwedel & Tödter (2008) és Lapid-Bogda (2007) szerint hajlamossá tehet vezetőket a hübrisztikus viselkedésre. Mindkét mintázatot Rohr & Ebert (2003) és Riso & Hudson (2004) alapján mutatjuk be.

**A Hármas mintázat** (sikerorientált, elszánt, kimagasló, imázsközpontú)

Angolszász politikusok közül Bill Clintont, Jimmy Cartert és Tony Blairt tartják hármas mintázatú vezetőknak (www.enneagraminsitute.com).

A Hármasok az élet számos területén képesek sikerek elérésére, és ezt a képességüket kamatoztatják. Ők az emberi természet „sztárjai”, mások gyakran felnéznek rájuk személyes varázsuk és teljesítményük miatt.

A Hármasok gyakran sikeresek és népszerűek, mivel az összes típus közül ők hisznek leginkább magukban, adottságaik és képességeik kifejlesztésében. Arra törekednek, hogy a lehető legjobbak legyenek. A Hármasok sikeressé akarják tenni az életüket, bármit jelentsen is a siker a családjukban, az adott kultúrában, a munkahelyükön és a társadalmi közegben. Belőlük nem lehet „senki”. E cél elérése érdekében a Hármasok megtanulnak céltudatosan viselkedni, és olyan teljesítményt nyújtani, amely dicséretet és pozitív figyelmet hoz számukra. Az emberek általi elfogadásra törekszenek.

A Hármasok számára a látszat a lényeg. Fontos nekik, hogy mások észrevegyék, mennyire jó, izgalmas, hasznos dolgot csinálnak. Az alkalmatlanságot ösztönösen kerülnek, mindenből „sikert” kovácsolnak, ha máshogy nem, legalább verbálisan.

A Hármasok nem elsősorban a siker adta hatalom és függetlenség miatt törnek a sikerre (mint a Nyolcasok), hanem azért vágnak a sikerre, mert attól félnek, hogy a sikerrel rendszerint együtt járó fokozott figyelem és sikerélmény nélkül eltűnnének az üresség és értéktelenség szakadékában. A Hármasok tudat alatt attól félnek, hogy valójában senkik, és nem érnek semmit.

Noha az Érző triászba tartoznak, a Hármasokat általában mégsem „érző” emberként ismerik, sokkal inkább a tettek és az eredmények embereiként. A Hármasok arra jutottak, hogy az érzelmek a teljesítmény útjában állnak, ezért megpróbálják érzéseiket gondolkozással és gyakorlati cselekvéssel helyettesíteni.

A jó teljesítményükkel elnyert figyelem válik számukra az éltető oxigénné, szükségük van rá ahhoz, hogy lélegezni tudjanak. Fontos számukra, hogy milyennek látják őket, minden energiájukat annak szentelik, hogy a másokban róluk kialakult benyomásokat ápolják. A „nyerő képlet” megtalálásában reménykedve hajlandók bármit mondani, bármit tenni, bármivé válni, ha az az adott helyzetben segíti céljaik elérését, vagy megmenti őket a potenciális kudarcától, megaláztatástól.

Az az érzés, hogy mindig a legelőnyösebb színben kell feltűnniük, óriási feszültséggel jár. Soha nem viselkedhetnek mesterkéletlenül, vagy feltárukozóan, nehogy kinevessék, kétségbe vonják, vagy kevésbé előnyös színben lássák őket.

Ha a Hármas mintázat e nagyon tömör leírását alaposan elemezzük, kirajzolódik, hogy erős bennük a hübriszre való hajlam. A siker, az image, a saját kompetenciájába, képességébe vetett hite mind rímél arra, ami a hübrisztikus viselkedést jellemzi. A Hármasok hajlamosak magukat jó színben feltüntetni, elszakadni a valóságtól, optimisták, néha túlzottan is azok. Ha tehetségesek, sikereik miatt megkapják a külső elismerést, ami oly fontos nekik, de kontroll nélkül maradnak, akkor könnyen elhiszik, hogy tévedhetetlenek, hogy szerencsés csillagzat alatt születettek, és valóban nem figyelnek másokra, különösen a kritikákra, hiszen azok pesszimista, negatív hangok, energiák. Vezetőtársaknak, barátoknak, HR-szakembereknek kell észrevenniük, amikor „elszalad velük a ló”. Ugyanakkor jellemző, hogy a Hármasok ilyenkor hajlamosak beáldozni a kapcsolataikat is az ügy, a projekt, a siker érdekében.

**A Nyolcas mintázat** (magabiztos, határozott, akaratos, versengő)

Angolszász politikusok közül Martin Luther Kinget, F. D. Rooseveltet, Donald Trumpot és Winston Churchillt tartják nyolcas mintázatú vezetőknak (www.enneagraminsitute.com).

Az összes típus közül a Nyolcasok élvezik legjobban a kihívásokat, és ők szeretik magukat olyan kihívások elé állítani, melyben túlszárnyalhatják magukat. Karizmatikusak, s mind fizikai, mind szellemi képességeik alkalmassá teszik őket arra, hogy másokat meggyőzzenek: kövessék őket a legkülönbözőbb vállalkozásokba.

A Nyolcasok nagy akaraterevel és vitalitással rendelkeznek, s akkor érzik a legelevenebbnek magukat, amikor a világban fejthetik ki ezeket az adottságaikat. Bőséges energiáikat egyrészt arra használják, hogy változásokat idézzenek elő környezetükben – nyomot hagyjanak rajta –, másrészt pedig arra, hogy gondoskodjanak róla: a környezet és más emberek ne árthassanak sem nekik, sem a számukra fontos személyeknek.

A Nyolcasok már egészen fiatalon rájönnek, hogy ehhez erő kell: akaratere, kitartás és teherbírás – csupa olyan dolog, melyeket önmagukban magas szintre fejlesztenek és másokban is állandóan keresnek. A gyengeséget kerülnek, a gyengéket megvetik, lenézik.

A Nyolcasok nem akarnak mások irányítása alá kerülni és azt sem akarják megengedni, hogy másoknak hatalma legyen felettük, függetlenül attól, hogy lelki, szexuális, társadalmi vagy anyagi hatalomról van-e szó. Viselkedésük jelentős része arra irányul, hogy meglévő hatalmukat a lehető leghosszabb ideig megtartsák és fokozzák.

Egy Nyolcas számára vezetőként az a fontos, hogy a kezében legyen az irányítás, befolyást gyakoroljon és nyomot hagyjon a szervezetben. A Nyolcasok önállóak, függetlenek akarnak lenni és mindenáron el akarják kerülni azt, hogy bárkinek le legyenek kötelezve, vagy hogy bárki irányítsa őket. Viselkedésük másokra nézve inspiráló, de olykor akár megfélemlítő hatással is lehet.

Az összes mintázat közül a Nyolcasok azok, akik leginkább vágyanak a hatalomra. Nem nagyon fogadnak el tekintélyt maguk felett. Nagyon sok energiájuk van, és hatni akarnak a környezetükre, befolyással akarnak lenni a dolgok menetére. Gyakran van küldetéstudatuk. Hisznek abban, amit csinálnak, amiért küzdenek. Az, hogy valami nehéz, kockázatos, őket nem zavarja, nem tántorítja el. Ezért az enneagram kilenc mintázata közül a Nyolcas mintázat a másik, amelyik leginkább fogékony a hübrisz kísértésére. Hasonlóképpen a Hármas esethez, itt is a szakembereknek, vezetőtársaknak van nagy felelősségük abban, hogy milyen felelősséggel és hatáskörrel ruházzák fel a Nyolcas vezetőt. Pusztán az eredményei miatt nem szabad olyan pozícióhoz juttatni, ami túl nagy hatalommal, felelősséggel és önállósággal járna, ha nincs meg hozzá a kellő önismerete, önreflexiója, ha félnek tőle a beosztottjai, ha nem mernek ellentmondani neki a kollégái.

## Összefoglalás

A hübrisz az eredményes, ambiciózus, sikeres vezetőkre leselkedő legnagyobb veszély. A szakirodalmi elemzésből világos, hogy a hübrisz nem pusztán kognitív torzítás, az adott vezető teljes személyisége érintett benne. Az is világossá vált, hogy bár a hübrisztikus vezetés a nemezis, azaz a bukás miatt került a kutatók látókörébe, de valójában beszélhetünk hübrisztikus vezetőről akkor is, ha nem, vagy még nem következett be a nemezis. A szakirodalomban arra nézve találtunk magyarázatot, hogy miképpen válik valaki hübrisztikus vezetővé, arra azonban nem, hogy pontosan mikortól tekinthető valaki hübrisztikus vezetőnek. A hübriszt mintha minden esetben csak utólag – a nemezis bekövetkezése után – diagnosztizálták volna. A

kérdés tehát az, hogyan lehet a veszélyt ideje korán felismerni? Owen & Davidson (2009) 14 pontja segíthet annak felismerésében, hogy az adott vezető már hübrisztikus vezetőnek tekinthető-e. Ez is fontos lépés, de ekkor a vezető már hatalmi pozícióban van és tipikusan nem nyitott bármilyen kritikára, ellenvélemény befogadására. Gyakorlati szempontból az sem elhanyagolható, hogy célracionális értelemben még mindig sikeres vezetőről van szó. Ezért fontos a megelőzés, és itt kap szerepet a személyiség és a hajlam kérdése.

A pszichológiai megközelítés kapcsán tárgyalt CSE-vel az a probléma, hogy bár igaznak tűnik a felvetés, miszerint akinek extra magas a CSE-je, az hajlamosabb a hübriszre, de miután a legtöbb felső vezetőnek magas a CSE-je, ezért ennek a magyarázó ereje alacsony. A narcisztikus vezetéssel való összehasonlításból világosan kirajzolódik egy nagyon lényeges különbség. A hübrisz szindróma a narcizmussal ellentétben nem a gyermekkorban kialakult és a személyiségre egész élete során jellemző személyiségzavar, hanem felnőtt korban alakul(hat) ki. A diathesis–stressz modell jól írja le egy hajlam és egy környezeti esemény (stresszor) interakciójának következményét egy szerzett személyiségzavar kialakulásában. Úgy tűnik, hogy bizonyos vezetők kevésbé tudnak ellenállni a hatalom csábításának, ami aztán korrumpálja a lelkiüket, és kialakul náluk a hübrisztikus személyiségzavar. A HSz kialakulásához egy együttállásra van szükség: a hatalom és a személyiség összejátására. Miután nem mindenki válik hübrisztikus vezetővé, aki hatalmi pozícióba kerül, ezért releváns annak vizsgálata, hogy a különböző személyiség típusokba tartozó vezetők milyen módokon reagálnak a hatalmi helyzetekre. Van olyan személyiségű vezető, aki hajlamosabb (diathesis) arra, hogy hübrisztikus vezetővé váljon – kialakuljon nála a hübrisz szindróma –, míg mások „ellenállóbbak”. Ugyanakkor a kockázat nem elhanyagolható. Mind a politikai, mind az üzleti életben találhatunk olyan vezetőket, akik pályájuk elején tehetségesnek, ambiciózusnak, célracionális értelemben sikeresnek bizonyultak, aztán elhatalmasodott rajtuk a hübrisz, és nagyon komoly károkat okoztak.

A lehetséges személyiség tipológiák közül az enneagramot választottuk, mert az enneagram alapján definiált különböző mintázatok alkalmasak lehetnek a diathesis (hajlam) korai megragadására. Az enneagram személyiség tipológia fogalmi keretrendszerén belül megfogalmaztuk azt a két hipotézist, hogy a Hármas, illetve a Nyolcas mintázatú vezetők valószínűleg nagyobb eséllyel válhatnak hübrisztikus vezetőkké, mint a többi mintázatba tartozók. Mindkét mintázatra igaz a magas CSE, e tekintetben a hipotézisek egybevágóan más kutatási eredményekkel. Ugyanakkor e hipotézisek empirikusan még nem igazoltak. A HSz kialakulásának megelőzése szempontjából két irányt javasolunk: 1) vezetői önismeret fejlesztése – az enneagram alapján az érett Hármas, illetve Nyolcas mintázatú vezetők kevésbé lesznek kitéve a hübrisz csábításának, illetve 2) a kiválasztási folyamat felülvizsgálata, ahol nemcsak a múltbéli sikereket (célracionális értelemben), hanem a karaktert, személyiséget, az etikusi vezetői működést is megfelelő súllyal veszik számításba.

## Felhasznált irodalom

- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (Fifth Edition). Arlington, VA: American Psychiatric Association.
- Alicke, M.D., Klotz, M.L., Breitenbecher, D.L., Yurak, T.J., & Vredenburg, D.S. (1995). Personal contact, individuation, and the better-than-average effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(5), 804–825. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.5.804>
- Bakacsi Gy. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3), 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>
- Bakacsi Gy. (2015). Változó vezetési paradigma – változó megbízó-ügynök probléma? In Bakacsi Gy. & Balaton K. (szerk.), *Vezetés és szervezet társadalmi kontextusban: Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére* (pp. 29-54). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Bencsik A., Machova R., Juhász T., & Csókás L., (2018). Vezető/Leader versus Etika, avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 93-104. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.09>
- Bland, A.M. (2011). The Enneagram: A Review of the Empirical and Transformational Literature. *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 49(1), 16-31. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1939.2010.tb00084.x>
- Blaug, R. (2016). Pathologies of power and cognition. In Garrard, P. & Robinson, G. (Eds.), *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Perspectives* (pp. 75-88). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>
- Bokor A., Szöcs-Kovács K., Csillag S., Bácsi K., & Szilas R. (2009). *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.
- Brennan, N.M. & Conroy, J.P. (2013). Executive hubris: the case of a bank CEO. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(2), 172-195. <https://doi.org/10.1108/09513571311303701>
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Campbell, S.M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>
- Chance, J. (2001). *Lord of the Rings: The Mythology of Power*. Lexington: University Press of Kentucky.
- Chinen, A. B. (1996). The emergence of transpersonal psychiatry. In Scotton, B.W., Chinen, A.B., & Battista, J.R. (Eds.), *Textbook of transpersonal psychiatry and psychology* (pp. 9–18). New York, US: Basic Books.
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2014). Hubris in Leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57-78. <https://doi.org/10.1177/1742715013511482>
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 113 (4), 567–581. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1680-8>
- Daróczy J., Vágány J., & Fenyvesi É. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? *Vezetéstudomány*, 47(2), 72-82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.07>
- Dinh, E.J., Lord, R.G., Gardner, W.L., & Meuser, J.D. (2014). Leadership theory and research in the new millenium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dowling, M., & Lucey, B.M. (2014). From hubris to nemesis: Irish banks, behavioural biases and the crises. *Journal of Risk Management*, 7(2), 122-133.
- Drew, G.M. (2010). Enabling or “real” power and influence in leadership. *Journal of Leadership Studies*, 4(1), 47-58. <https://doi.org/10.1002/jls.20154>
- Garrard, P. (2016). On the Linguistics of Power (and the Power of Linguistics). In Garrard, P., & Robinson, G. (Eds.), *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Perspectives* (pp. 135-154). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>
- Ghaemi, S.N., Liapis, C., & Owen, D. (2016). Psychopathology of Power. In Garrard, P., & Robinson, G. (Eds.), *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Perspectives* (pp. 17-37). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>
- Lapid-Bogda, G. (2007). *What type of Leader are you?* New York (NY): McGraw-Hill.
- Goel, A.M., & Thakor, A.V. (2008). Overconfidence, CEO selection, and corporate governance. *The Journal of Finance*, 63(6), 2737-2784. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01412.x>
- Hayes, C. (2018). What your Enneagram type says about your Leadership style? *Forbes*, June. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/15/what-your-enneagram-type-says-about-your-leadership-style/#d96e43b3ed49>
- Haynes, K.T., Hitt, M.A., & Campbell, J.T. (2015). The dark side of leadership: Towards a mid-range theory of hubris and greed in entrepreneurial contexts. *Journal of Management Studies*, 52(4), 479-505. <https://doi.org/10.1111/joms.12127>
- Hayward, M.L.A. (2007). *Ego check: Why Executive Hubris is Wrecking Companies and Careers and How to Avoid the Trap*. Wokingham: Kaplan Publishing.
- Hayward, M.L.A., & Hambrick, D.C. (1997). Explaining the premium paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103-127. <https://doi.org/10.2307/2393810>
- Hernandez, M., Eberly, M.B., Avolio, B.J., & Johnson, M.D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership



- theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>
- Hiller, N.J., & Hambrick, D.C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319. <https://doi.org/10.1002/smj.455>
- Holley, F.R. (2014). The Diathesis-Stress Model of Corruption by the Ruling Ring: Nature, Power, and Exposure in J. R. R. Tolkien's *The Lord of the Rings*. *Student Scholarship*, 3. <http://digitalcommons.wofford.edu/studentpubs/3>
- Hoogenboezem, J. (2007). Brinkmanship and Beyond: The Political Leadership of Franklin D. Roosevelt. *Leadership*, 3(2), 131-148. <https://doi.org/10.1177/1742715007076211>
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43-54. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
- Ingram, R. E., & Luxton, D. D. (2005). Vulnerability-Stress Models. In Hankin, B.L., & Abela, J.R.Z. (Eds.), *Development of Psychopathology: A vulnerability stress perspective* (pp. 32-46). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Isikoff, M., & Corn, D. (2006). *Hubris: The Inside Story of Spin, Scandal, and the Selling of the Iraq War*. New York, US: Crown Publishing.
- Judge, T. A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>
- Kale, S.H., & Shrivastava, S. (2003). The enneagram system for enhancing workplace spirituality. *Journal of Management Development*, 22(4), 308-328. <https://doi.org/10.1108/02621710310467596>
- Karácsonyi, A. (2006). *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében* (PhD-értekezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Kets de Vries, M. (2003). Doing an Alexander: Lessons on leadership by a master conqueror. *European Management Journal*, 21(3), 370-375. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00044-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00044-6)
- Kets de Vries, M. (2009). *Sex, Money, Happiness, and Death: The Quest for Authenticity*. London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-24036-0>
- Kets de Vries, M.F.R., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601. <https://doi.org/10.1177/001872678503800606>
- Ladd, A.E. (2012). Pandora's Well: Hubris, Deregulation, fossil fuels, and the BP oil disaster in the Gulf. *American Behavioural Scientist*, 56(1), 104-127. <https://doi.org/10.1177/0002764211409195>
- Littleton, C.S. (2005). *Gods, goddesses, and mythology*. New York, US: Marshall Cavendish.
- Malmendier, U., & Tate, G. (2005). Does overconfidence affect corporate investment? CEO overconfidence measures revisited. *European Financial Management*, 11(5), 649-659. <https://doi.org/10.1111/j.1354-7798.2005.00302.x>
- Murray, O. (1990). The Solonian law of hubris. In Cartledge, P., Millett, P., & Todd, S. (Eds.), *Nomos. Essays in Athenian Law, Politics and Society*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Salzwedel, M., & Tödter, U. (2008). *Führen ist Charaktersache*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Mason, R.O. (2004). Lessons in organisational ethics from the Columbia disaster: Can a culture be lethal? *Organizational Dynamics*, 33(2), 128-142. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.002>
- Mellahi, K. (2005). The dynamics of boards of directors in failing organizations. *Long Range Planning*, 38(3), 261-279. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.001>
- Mudra L. (2001). Gondolatok a karizmatikus vezetéséről. *Vezetéstudomány*, 32(6), 56-60.
- Newgent, R.A., Parr, P.H., Newman, I., & Wiggins, K.K. (2004). The Riso-Hudson Enneagram Type Indicator: Estimates of Reliability and Validity. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 36(4), 226-237. <https://doi.org/10.1080/07481756.2004.11909744>
- Owen, D. (2006). Hubris and nemesis in heads of government. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(11), 548-551. <https://doi.org/10.1258/jrsm.99.11.548>
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432. <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.8-4-428>
- Owen, D. (2012). *The Hubris Syndrome: Bush, Blair and the Intoxication of Power* (2<sup>nd</sup> Edition). York, UK: Methuen.
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: an acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5), 1396-1406. <https://doi.org/10.1093/brain/awp008>
- Palmer, H. (2015). *Enneagram a szerelemben és a munkában*. Budapest: Ursus Libris.
- Picone, P.M., Dagnino, G.B., & Mina, A. (2014). The Origin of Failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 447-468. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0177>
- Raven, B.H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x>
- Riso, D.R., & Hudson, R. (2004). *Az Enneagram bölcsessége*. Budapest: Park Kiadó.
- Robertson, I. (2012). *The Winner Effect: How Power Affects Your Brain*. London: A&C Black.
- Robinson, G. (2016). Making Sense of Hubris. In Garrard, P., & Robinson, G. (Eds.) *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Insights* (pp. 229-252). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>

- Rodgers, C. (2011). Hubris syndrome: An emergent outcome of the complex social process of everyday interaction. *The Daedalus Trust*. Retrieved from: <http://www.chrisrogers.com/img/papers-and-articles>
- Rohr, R., & Ebert, A. (2003). *Enneagram, a lélek kilenc arca*. Budapest: Ursus Libris.
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business*, 59(2), 197-216.
- Ross, L. (1977). The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortion in the Attribution Process. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol 10.) (pp. 174-221). New York, NY: Academic Press.
- Sadler-Smith, E. (2016). Hubris in business and management research: A 30-year review of studies. In Garrard, P., & Robinson, G. (Eds.), *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Insights* (pp. 39-74). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>
- Sadler-Smith, E. (2012). Before virtue: biology, brain, behavior, and the "moral sense". *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 351-376. <https://doi.org/10.5840/beq201222223>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Stein, M. (2013). When does narcissistic leadership become problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 282-293. <https://doi.org/10.1177/1056492613478664>
- Sutton, A. (2012). But is it real? A review of research on enneagram. *Enneagram Journal*, 5, 5-20.
- Sutton, A., Allinson, C., & Williams H. (2013). Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal*, 31(3), 234-249. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.004>
- Tran, B. (2016). Enneagram through Chaos Theory. In Ercetin, S.S., & Bagci, H. (Eds.), *Handbook of Research on Chaos and Complexity Theory in the Social Sciences* (pp. 168-182). Hershey, PA: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0148-0.ch013>
- Yilmaz, O., Yildirim, A., & Yucedag, D. (2018). Assessment of Personality from a New Perspective: Characterix Personality Types Inventory. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(03), 103-116. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i3.el02>
- Weber, M. (1996). *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai. 2/3*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Wray, T. (2016). The role of leader hubris in the decline of RBS and Lehman Brothers. In Garrard, P., & Robinson, G. (Eds.), *The Intoxication of Power: Interdisciplinary* (pp. 229-251). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>

Örömkre szolgál, hogy a kedves Olvasó kézben tarthatja a Vezetéstudomány neuromarketing-kutatásoknak szentelt szekcióját. E terület nemzetközi szinten tapasztalható dinamikus fejlődése óhatatlanul magával hozta a magyarországi marketingkutatások ez irányú érdeklődését, és az egyes tudományos műhelyek megújult érdeklődéssel fordultak a neuromarketing izgalmas területe felé. Általános tapasztalat, hogy az elmúlt két évtizedben jelentősen megnőtt a fiziológiai és/vagy idegi jeleket mérő kísérleti módszerek alkalmazása olyan területeken, mint a pénzügy, menedzsment, vagy éppen a marketing.

Ez utóbbi területet állítottuk most fókuszba, hiszen a fogyasztói neurotudomány kutatásai (amelyek a döntéshozatali folyamatok jobb, teljesebb megértését célozzák a neurológiai eszközök és elméletek felhasználásával) dinamikus fejlődése újfajta szemléletmód alkalmazását tette lehetővé (Ariely & Berns, 2010; Plassmann, Ramsøy, & Milosavljevic, 2012; Venkatraman, V., Clithero, J. A., Fitzsimons, G. J., & Huettel, S. A. (2012); Varga, 2016). Legyen szó az agy metabolikus folyamatait (pl. fMRI), elektromos kibocsátását (EEG), vagy egyéb fiziológiai folyamatokat, például a szem mozgását (eye-tracking camera), vagy éppen az izgalmi állapot mértékét, például a pulzusszámot és a galván bőrreakciókat mérő eszközről, a fogyasztóimogatartás-kutatások egyre változatosabbak, az eszközök kombinálásával pedig számtalan új, izgalmas kutatást végezhetünk.

A rendelkezésre álló eszközök és a különböző módszerek variánsai a kutatók számára lehetővé teszik, hogy a kutatásaikat specifikusan, az adott érdeklődésre számot tartó kérdésre irányítsák. Így például a szemmozgáskövetés a vizuális figyelem bizonyítottan egyik legjobb mércéje, míg az EEG-eszközt használó kutatások kiválóan alkalmasak az időben gyorsan változó ingerek, információk mérésére.

Álláspontunk szerint a következőkben olvasható tanulmányok, az általuk bemutatott módszerek és eredmények tovább tágíthatják ismereteinket a fogyasztók döntéshozatali módjairól, a háttérben meghúzódó folyamatokról. Nem véletlen a „háttér” szó alkalmazása, hiszen a neuromarketing-módszerek egyik fontos ismérve, hogy legtöbbször nem igényelnek tudatos erőfeszítéseket a résztvevők részéről. Így töltik be kiegészítő szerepüket, hogy válaszokat találjanak ott is az implicit, automatikus és/vagy tudattalan folyamatok mérésével, ahol a tradicionális mérési technikák valószínűleg nehezebben alkalmazhatók.

A fogyasztói etnocentrizmus mint jelentős befolyásoló faktor a vásárlási döntések során, számos kutatás tárgya volt az elmúlt évtizedek során. Varga, Simon, Pintér, Tóth

és Kozák idehaza elsőként, és nemzetközi szinten is az elsők között vállalkoztak e tényező neuromarketing-szempontrú vizsgálatára, egyedülálló módon egy fMRI-berendezés felhasználásával. „A fogyasztói etnocentrizmus idegi korrelációi – Neuromarketing-kutatás az ismertség által okozott implicit moduláció vizsgálatára” című cikkükben bemutatják e különleges kutatás felépítését, megfigyelték a hungarikumok és ismertségük által, az agyban kiváltott modulációkat.

Gönczi és Hlédik „Online vásárlási folyamat hatékonyságának növelése – Két webáruház használhatóságának összehasonlítása szemmozgáskövetéssel” című cikkükben bizonyítják a szemmozgáskövetés kutatásának létjogosultságát, felhívva a figyelmet a vásárlói döntések gyors ütemű növekedésére az online térben. Tanulmányukban két webáruház használhatóságának összehasonlításával feltárták az online vásárlási döntés folyamatában az egyes használhatósági problémákat, illetve megvizsgálták, hogy az adott feladat komplexitása hogyan hat a weboldal hatékonyságára.

Piskóti és Nagy „A neuromarketing – attitűdök, módszerek és hatások a stratégiai és operatív döntésekre” című tanulmányukban a neuromarketinggel kapcsolatos nemzetközi tapasztalatokra épülően vizsgálja a hazai marketingkutatók, gyakorlati szakemberek neuromarketinggel kapcsolatos attitűdjeit, majd kiemelve a marketing számára fontosnak tűnő, a fogyasztói döntések érzelmi meghatározottságának vizsgálatát szolgáló néhány neurotudományi eredményt, konkrét példával illusztrálják a neuromérések használatának eredményeit a márkaépítő reklámok hatékonyságának terén.

Lázár és Szűcs „A neuromarketing aktuális helyzete és a mintaelemszámra vonatkozó kihívásai, különös tekintettel a szemkamerás mérésekre” című tanulmányukban a neuromarketing-vizsgálatok egyik sajátosságát vizsgálja, miszerint kvalitatív és kvantitatív eljárások közé is besorolják a szakirodalomban. Kifejtve a szemkamerás kutatási módszer egyik előnyét, hogy az emberek agyi mechanizmusainak hasonlósága révén alacsony résztvevői elemszám, vagyis mintanagyság mellett a társadalomtudományi kutatásokban elvárt, magas megbízhatóságú statisztikai eredményeket szolgáltat az adott célcsoportra nézve, tanulmányukban megvizsgálják, hogy milyen mintanagyságok javasoltak a szemkamerás mérések esetében akkor, ha az eredmények megbízhatósága fontos szempont.

A szekcióban megjelenő cikkek részben a neuromarketing-módszerek alkalmazását, részben a módszerek gyakorlatban való felhasználásának feltételeit mutatják be. Ezek a magyarországi kutatások jól illeszkednek a nemzetközi tudományos kutatási és gyakorlati alkalmazási irány-

zatokhoz is. A tudományos kutatásban az elmúlt évtizedben a fogyasztói neurotudományban sok, a marketing és a fogyasztói magatartás területén jelentős insight-ot eredményező kutatást végeztek. Időben áttekintve a nemzetközi kutatások tendenciáit megállapítható, hogy a neuromarketing-módszerekkel szemben kezdetben voltak olyan elvárások, hogy a marketingkutatási módszerek jelentős részét helyettesíteni lehet a neuromarketing által kínált módszerekkel. A tudományos eredmények ezt az elvárást nem igazolják, a ma jellemző felfogás szerint a marketingkutatás hagyományos módszerei a vártnál kevésbé szorultak ki, inkább a hagyományos módszertan és a fogyasztói neurotudomány módszereinek együttes alkalmazása jellemzi a mai kutatási irányzatokat. A tudományos kutatásban általában is a korábbiakhoz képest jelentős teret nyert a kísérleti módszerek alkalmazása, amelyben a fogyasztói neurotudomány módszerei jelentős szerepet kapnak. A tudományos kutatásban jelenleg a neuromarketinggel kapcsolatban a kihívások, a módszerek korlátainak vizsgálata, ugyanakkor a jövőbeni alkalmazásokkal szemben is pozitív várakozás jellemző. A jövőbeni tendenciákra jellemző véleményként említhetjük azt, amely szerint a neuromarketing-technikák leghasznosabban a meglévő vizsgálati módszerekkel kombinálva, azok eredményeit kiegészítve alkalmazhatók, adatokat, modelleket szolgáltatnak, elméletek megalapozására használhatók, valamint az új tudományos eredmények mellett olyan elemzéseket tesznek lehetővé, amelyek megerősíthetik, validálhatják az eddigi, más módszerekkel nyert tudományos eredményeket.

A gyakorlati piackutatási felhasználásban mind a nemzetközi, mind a hazai cégek vonatkozásában élnék érdeklődés figyelhető meg, amennyiben megnőtt azon kis cégek száma, amelyek a gyakorlati neuromarketing-kutatásokra specializálódnak (Plassmann et al., 2012). A legnagyobb nemzetközi piackutató cégek foglalkoznak a neuromarketing-módszerek fejlesztésével, mint például a Nielsen, a Millward Brown, a TNS, a GfK. Ezáltal

a neuromarketing-módszerek alkalmazása meghaladja a tudományos kutatás kereteit és megjelenik a napi piackutatási gyakorlatban is. Ez jelentős lépés a gyakorlati piackutatás számára, ugyanakkor segítheti az elméleti igényű kutatásokat is, amelyeket tudományos kutatóhelyek, egyetemek folytatnak. A közgazdasági és fogyasztói tudományos kutatásoknak ugyanis igen komoly korlátja a módszertan eszközigenyessége, amelyek közül a hazai tudományos műhelyekre a szemkamera elérhetősége és használata jellemző, az EEG, az fMRI és más nagyértékű eszközök jellemzően az orvosi kutatásokban állnak rendelkezésre, ezért e műszerek használata többnyire közös kutatásokban képzelhető el, ahogy ez jelen szekciónk egyik cikkében is látható (Varga és társai). A tudományos kutatás eszközeinek mind a hardver, mind a szoftver, valamint az eszközök használati tapasztalatainak biztosítását a kisebb piackutató cégekkel való együttműködés is segítheti.

## Felhasznált irodalom

- Ariely, D., & Berns, G. S. (2010). Neuromarketing: The hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11(4), 284-292. <https://doi.org/10.1038/nrn2795>
- Plassmann, H., Ramsøy, T. Z., & Milosavljevic, M. (2012). Branding the brain: A critical review and outlook. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 18-36. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.11.010>
- Varga, Á. (2016): Neuromarketing, a marketingkutatás új iránya, *Vezetéstudomány*, 47(9), 55-63.
- Venkatraman, V., Clithero, J. A., Fitzsimons, G. J., & Huettel, S. A. (2012). New scanner data for brand marketers: How neuroscience can help better understand differences in brand references. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 143-153. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.11.008>

VARGA ÁKOS – SIMON JUDIT – PINTÉR ATTILA – TÓTH LILLA – KOZÁK LAJOS RUDOLF

# A FOGYASZTÓI ETNOCENTRIZMUS IDEGI KORRELÁCIÓI

NEUROMARKETING-KUTATÁS AZ ISMERTSÉG ÁLTAL OKOZOTT  
IMPLICIT AGYKÉRGYI AKTIVITÁSMODULÁCIÓ VIZSGÁLATÁRA

## NEURAL CORRELATES OF CONSUMERS' ETHNOCENTRISM

IMPLICIT MODULATION OF CORTICAL ACTIVATIONS CAUSED BY FAMILIARITY

A szerzők jelen tanulmányukban a fogyasztói etnocentrizmus idegi korrelációit vizsgálták 16 fő önkéntes részvételével, block-design fMRI-paradigma alkalmazásával. Az inger bemutatása (vagyis a stimulációs blokkok fő hatása) megmutatta a várt erős kétoldali occipitalis, occipito-temporális és alacsonyabb temporális lebeny aktivitást, amely összhangban van a vizuális rendszer ventralis feldolgozási folyamatával. Ezen felül megfigyelték az inger ismertségével kapcsolatos pozitív modulációs hatást az elülső cingularis kéregben (ACC), valamint a negatív modulációs hatásokat a bal oldali temporális lebeny alsó részén és bilaterálisan a gyrus postcentralisokban. Eredményeik feltárták az ismertség neurológiai hátterét, ami hozzájárulhat a fogyasztói döntések hátterében húzódó neurológiai folyamatok jobb megértéséhez.

**Kulcsszavak:** fogyasztói magatartás, fogyasztói neurotudomány, neuromarketing, fogyasztói etnocentrizmus

The neural correlates of consumer ethnocentrism were investigated in 16 volunteers using a block-design fMRI paradigm. Stimulus presentation (i.e. the main effect of stimulation blocks), showed the expected strong bilateral occipital, occipito-temporal and lower-temporal lobe activations consistent with the ventral stream of visual processing. Moreover, the authors observed positive modulation effect related to stimulus familiarity in the anterior cingular cortex (ACC), and negative modulation effects in the lower aspect of the left temporal lobe and bilaterally in the postcentral gyri. Their findings shed light on the neurological background of familiarity, which allows them to better understand the underlying neurological processes behind consumer decisions.

**Keywords:** consumer behavior, consumer neuroscience, neuromarketing, consumer ethnocentrism

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Köszönetnyilvánítás/Acknowledgment:

Kozák Lajos Rudolf a Magyar Tudományos Akadémia Bolyai Kutatói Ösztöndíjasa volt az adatgyűjtés és adatelemzés időszakában. A szerzők köszönetüket fejezik ki a Kaposvári Egyetem Egészségügyi Centrum Diagnosztikai és Onkoradiológiai Intézetének, valamint Prof. Dr. Repa Imrének.

Lajos Rudolf Kozák was a Bolyai Research Fellow at the Hungarian Academy of Sciences during the period of data collection and data analysis. The authors are grateful to Prof. Dr. Imre Repa and the Diagnostic and Radiation Oncology Research and Teaching Center of University Kaposvár.

### Szerzők/Authors:

Dr. Varga Ákos, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, (akos.varga@uni-corvinus.hu)

Dr. Simon Judit, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (judit.simon@uni-corvinus.hu)

Pintér Attila, egyetemi tanársegéd, Kaposvári Egyetem, (pinter.attila@ke.hu)

Dr. Tóth Lilla, biológus, Kaposvári Egyetem, (toth.lilla@ke.hu)

Dr. Kozák Lajos Rudolf, egyetemi adjunktus, Semmelweis Egyetem, Orvosi Képző Központ Klinikai, Neuroradiológia Tanszék, (kozak.lajos@semmelweis-univ.hu)

A cikk beérkezett: 2018. 10. 02-án, javítva: 2019. 12. 02-án, elfogadva: 2020. 02. 10-én.

This article was received: 02. 10. 2018, revised: 02. 12. 2019, accepted: 10. 02. 2020.

A marketingkutatás különböző irányzatai közül az utóbbi évek során számottevő figyelmet kapott a neuromarketing. A hagyományos kvalitatív-kvantitatív megközelítéseket ötvöző módszer teljes egészében nem vonható egyik terület alá sem, ahogy nem is választható el tőlük teljesen. Egy kellően megalapozott neuromarketing kutatási design részeként mindegyik azonos fontosságú szerepet kap: a kutatási probléma definiálása (kvalitatív megközelítés), egy esetleges hipotézis felállítása és a kapott adatok statisztikai elemzése (kvantitatív megközelítés) és az eredmények mélyreható elemzése és interpretálása az egyes módszerek integrált alkalmazását igényli.

Számos kutató az elmúlt évek során igyekezett a technológiai fejlődésnek megfelelő, az eszközök optimális felhasználásához illeszkedő módszereket kidolgozni, amelyek mára szofisztikált, kvantitatív és kvalitatív módszereket ötvöző eljárásokká váltak, amelyeket világszerte egyre szélesebb körben alkalmaznak meglévő kutatások validálására, valamint önálló, teljes értékű kutatásként egyaránt.

Jelen cikkünkben az első magyarországi, akadémiai primer neuromarketing-kutatás eredményeit kívánjuk bemutatni. A vizsgálat tárgyát képező hungarikumok vizuális reprezentációit, külföldi ellentétpárjaikat, valamint a nemzetközi standardot képező International Affective Picture System (IAPS) képanyag semleges érzelmi töltetű képeit felhasználva végeztünk mind kérdőíves, mind funkcionális MR-méréseket, felderítendő a fogyasztói etnocentrizmus neurológiai hátterét.

## Irodalmi áttekintés

A tradicionális marketingkutatási módszerekkel összehasonlítva a neuromarketing-alapú megközelítés több és mélyebb információhoz juttathat bennünket (Plassmann, Ambler, Braeutigam, & Kenning, 2007). Míg a fogyasztói magatartás kutatásának hagyományos, korábbi módszerei (kvalitatív és kvantitatív módszerek, mint a fókuszcsoporthoz tartozó interjú, projektív technikák, vagy a különböző megkérdezéses módszerek) a tudatosan artikulált válaszok mérésére szolgálnak, addig a neuromarketing a technológiai eszközök felhasználásával a döntések hátterében meghúzódó tudatalatti vizsgálatára vállalkozik (Lee, Broderick, & Chamberlain, 2007; Ramsøy, 2014; Zurawicki, 2010; Varga, 2016). A tudatalatti marketingszempontú vizsgálata a következő három alaptézisre épít:

1. döntéseinket a tudatalatti nagyban befolyásolja, így az egyes döntések hátterében húzódó okokra nem tudunk kielégítő magyarázattal szolgálni,
2. az érzelmeink jelentősen befolyásolják ítéloképességünket és választásainkat,
3. a legtöbb döntést nem az információk teljes birtokában hozzuk, sokkal inkább részinformációk alapján, jobbára azonnal döntünk.

A tradicionális módszerek és a neuromarketing több tekintetben is összhangban állnak. Bár néhányan felvetették, illetve vizsgálták a hagyományos módszerek háttérbe szorulását (Pradeep, 2010; Plassmann, Venkatraman,

Huetel, & Yoon, 2015), erről valójában nincs szó: például az önbevallásos tesztek esetében elmondható, hogy a kutatások e fajtája nélkülözhetetlen adatokhoz juttatja a piackutatót, ám ezek hatékonysága növelhető a hibák kiküszöbölésére alkalmas neuromarketing-kutatási módszerek alkalmazásával, mélyebb ismeretek biztosítása révén. Mindezek megvalósításához azonban csak egy gondosan előkészített kutatási terv nyújthat alapot.

A primer kutatásokat alapvetően két csoportra bonthatjuk: kvalitatív és kvantitatív kutatásra (Malhotra, 2008). A kvalitatív kutatások strukturálatlan, feltáró jellegű kutatási módszerek, amelyek kis mintán alapulnak, és az adott probléma mélyebb megértését szolgálják (ilyen például a fókuszcsoporthoz, vagy a mélyinterjú). A kvantitatív kutatások ezzel szemben számszerűsítik az adatokat valamilyen statisztikai elemzés alkalmazásával.

Mindkét megközelítésnek számos előnye és hátránya van, ez utóbbiak kiküszöbölése érdekében a legtöbb kutatás igyekszik mindkét megközelítést egyszerre alkalmazni. Ez tovább erősíti azt az állítást, miszerint a neuromarketing-kutatások önmagukban csak korlátozott validitással bírnak, célszerű a különböző megközelítések integráltan alkalmazni.

A neuromarketinget övező szakmai diskurzus egyik töréspontja a diagnosztikai eszközök marketingrelevanciája: míg például fMRI használatával viszonylag egyszerűen meghatározható az agyban lezajló feldolgozási folyamatok pontos helye, de a lokalizációs paradigmák a „miért” kérdésre csak limitált válasszal tudnak szolgálni (Kay, Naselaris, Prenger, & Gallant, 2008; Kriegeskorte, Goebel, & Bandettini, 2006; Mitchell et al., 2008). A fogyasztói döntések előrejelzését célzó kutatások (Deppe, Schwindt, Kugel, Plassmann, & Kenning, 2005; Murawski, Harris, Bode, Dominguez, & Egan, 2012; Tusche, Bode, & Haynes, 2010; Van der Laan, Ridder, Viergever, & Smeets, 2012) a módszereken finomítva jellemzően az adott szituációban tanúsított fogyasztói viselkedést célozzák, mintsem a háttérben húzódó globális pszichológiai folyamatokat. Kutatásunkban feltételezzük, hogy az általunk alkalmazott ingerek mentális reprezentációi nem csupán egyetlen régióban, hanem különböző agyterületek komplex hálózatában tükröződnek (Kriegeskorte et al., 2006; Mitchell et al., 2008), így az objektumok felismeréséért felelős területeken túl magasabb szintű kognitív régiók is érintettek lehetnek (Mitchell et al., 2008; Tyler & Moss, 2001; Harel, Kravitz, & Baker, 2013; Martens, Bulthé, van Vliet, & Op de Beeck, 2018). Ráadásul az így nyert térképek teret nyitnak a márkaszemélyiség háttérben álló folyamatok megismerésének is.

Korábbi funkcionális képalkotó vizsgálatok eredményeképp számos területet hoztak összefüggésbe a márkafeldolgozással, ideértve olyanokat is, melyeket korábban az önéletrajzi emlékezettel, illetve a személyi megítéléssel (personal judgment, mediális prefrontális kéreg [mPFC]; Deppe et al., 2005; Schaefer, Berens, Heinze, & Rotte, 2006; Schaefer & Rotte, 2010), a szemantikus memória felidézési funkcióival (laterális prefrontális kéreg [lPFC]; Klucharev, Smidts, & Fernández, 2008; McClure et al., 2004; Yoon, Gutchess, Feinberg, & Polk, 2006), érzelmi

feldolgozással és interocepcióval (insula; Bruce et al., 2013), valamint epizodikus és téri memóriával (hippocampus, Esch et al., 2012), hoztak összefüggésbe. Noha ezeket a funkciókat általában elkülönülten vizsgálták és értékelték, lehetséges, hogy ugyanazokon a kognitív és érzelmi feldolgozási folyamatokon osztoznak, melyek a márkaszemélyiség reprezentációjában is részt vesznek.

Plassmann et al. (2015) a fogyasztói neurotudomány területét bemutatva, öt pontban határozta meg e kutatások marketingrelevanciáját:

1. Az agy működési mechanizmusainak azonosítása  
A neurológiai képalkotó (neuroimaging) eszközök hozzájárulhatnak a meglévő marketingelméletek validálásához, finomításához vagy kibővítéséhez azáltal, hogy betekintést nyújtanak az agyműködés mögöttes mechanizmusába (Baumeister, Vohs, & Tice, 2007, idézi Plassmann et al., 2015).

## 2. Implicit folyamatok mérése

A fogyasztói neurotudomány módszerei információt nyújthatnak az implicit folyamatokról, amelyekhez más megközelítések segítségével általában nehéz hozzáférni – az önbevalláson alapuló méréseket az önmegtévesztés, vagy a társadalmi elvárásoknak való megfelelés torzítja (Prelec, 2013, idézi Plassmann et al., 2015). Ilyen esetekben a pszichofizika eszköztára a funkcionális képalkotással kiegészülve értékes többletet jelent a hagyományosabb implicit (pl. reakcióidő) mérésekhez képest, lehetővé téve ezzel akár a direkt felidézés, az implicit memóriafolyamatok és az ismerőség idegi korrelátumainak elkülönítését is (Henson, Hornberger, & Rugg, 2005).

## 3. Pszichológiai folyamatok elkülönítése

A funkcionális képalkotás képes elkülöníteni akár az egyidejű, párhuzamosan zajló pszichológiai folyamatokat is mind térbeli, mind időbeli paramétereik alapján. Például a funkcionális mágneses rezonancia (fMRI) képalkotás alkalmas annak megkülönböztetésére, hogy különböző típusú döntési folyamatok hasonló, vagy eltérő idegi folyamatokat indukálnak-e (ld. pl. Henson et al., 2005; de Chastelaine, Mattson, Wang, Donley, & Rugg, 2017), és ennek megfelelően vajon hasonló, vagy eltérő pszichológiai folyamatokkal azonos neurális reprezentációval rendelkeznek-e, vagyis ugyanazokat az idegrendszeri hálózatokat használják-e. A neuromarketing szempontjából az ilyen és ehhez hasonló eredmények nem mindig egyértelműek: egyes kutatások azt vizsgálták, hogy a márkákat humanizálva, az emberekhez hasonló entitásként érzékeljük, értelmezzük és dolgozzuk-e fel, mások pedig a hipotetikus és a valós döntések neurológiai és pszichológiai következményei közötti hasonlóságokat és különbségeket tárták fel (Yoon, Gutchess, Feinberg, & Polk, 2006; Kang, Rangel, Camus, & Camerer, 2011, idézi Plassmann et al., 2015). Az ingerfeldolgozás szempontjából érdemes kiemelni, hogy az adott objektumok (legyen akár konkrét objektumok érzékszervi ingerei, vagy elvont fogalmakra utaló ingerek) feldolgozása a figyelem, illetve tudatosulás szintjétől is függ, és ennek megfelelően is változnak a feldolgozásba bevont idegi hálózatok (Henson et al., 2005). Ráadásul

az ismerőség és újdonság, mint az adott inger jellemző implicit minőségi tényező elosztott aktivitásmintázatokban megnyilvánuló kérgi korrelátumai is kvantifikálhatónak bizonyultak fMRI-vel, ráadásul e minőségek megkülönböztetése életkor-függetlenül stabilnak mutatkozott (de Chastelaine et al., 2017).

## 4. Az egyéni különbségek megértése

A jelen cikkben tárgyalt módszerek alkalmasak az egyéni szintű fogyasztói különbségek feltárására, és ezáltal a fogyasztói magatartás heterogenitásának tisztázására (Venkatraman, Clithero, Fitzsimons, & Huettel, 2012). A másik, marketingkutatás számára értékes hozzájárulás a különböző skálák validálása, amely további lehetőségeket kínál az egyéni szintű eltérések hatékonyabb feltérképezésére: az fMRI-adatok kérdőíves kutatás és más, tradicionális módszerek eredményeivel kombinálva új skálák létrehozását teszi lehetővé (Dietvorst et al., 2009).

## 5. A fogyasztói magatartás előrejelzésének pontosítása

A marketingkutatás számos gyakorlati relevanciája közül talán az előrejelzés áll leginkább a figyelem középpontjában, alapvető elvárás a kutatások eredményeitől a minél pontosabb piaci jövőkép felvázolása. A fogyasztói neurotudomány módszereinek beépítése a döntéshozatali modellekbe javíthatja a marketing szempontjából releváns viselkedés előrejelzését (Knutson, Rick, Wimmer, Prelec, & Loewenstein, 2007). Több tanulmány is megerősíti (Berns & Moore, 2012; Falk, Berkman, & Lieberman, 2012), hogy a kognitív idegtudomány szélesebb eszköztárát alkalmazó mérések előrejelző ereje nagyobb, mint az önbevallásos teszteké.

## A fogyasztói etnocentrizmus koncepciója

A fogyasztói etnocentrizmust Sumner (1906, idézi Shimp & Sharma, 1987) szociológiai koncepcióként határozta meg, amely megkülönböztet belső (egyedi jellemzőkkel bíró), valamint külső (az előzőekkel ellentétes) csoportokat. Segítségével meghatározhatók az egyéni kognitív és emocionális attitűdök a hazai, valamint a külföldi termékek iránt, a termékekkel kapcsolatos minőség- és értékalapú percepciók mentén. Az erős fogyasztói etnocentrizmussal rendelkező fogyasztók elfogultak a hazai (vagy helyi) termékek iránt, a nem etnocentrikus fogyasztók ezzel szemben reálisabb, minőség alapú döntések meghozatalára képesek (Malota & Berács, 2007).

Shimp és Sharma (1987) a CETSCALE (a fogyasztói etnocentrizmust mérő nemzetközi standard skála) segítségével bebizonyították, hogy az erős etnocentrikus attitűd negatívan korrelál a fogyasztók külföldi termékekkel kapcsolatos hiedelmeivel, attitűdjével és vásárlási hajlandóságával.

Számos további nemzetközi kutatás bizonyította felvetésüket, és erősítette meg az erős fogyasztói etnocentrizmus és a külföldi termékek negatív percepciójának kapcsolatát (Yelkur, Chakrabarty, & Bandyopadhyay, 2006; Nguyen, Nguyen, & Barret, 2008; Baruk, 2019; Varga &

Kemény, 2016), illetve a témakör Magyarországon is jelentős figyelmet kapott (Hámori & Horváth, 2009; Berács & Malota, 2000; Földi, 2014).

A kutatások közös jellemzője, hogy az etnocentrikus fogyasztói magatartás tudatalatti percepciókra épül, amelyek a hagyományos marketingkutatói módszerekkel

nem vizsgálhatók (Hubert & Kenning, 2008), így kiváló alapot nyújtanak a neuromarketing-kutatásokhoz.

A fent említett kutatásokon túl, az 1. táblázat tartalmazza (a teljesség igénye nélkül) a témakör vizsgálatának jelentős állomásait, különös tekintettel a fogyasztói neurotudomány-alapú megközelítésekre.

1. táblázat

A fogyasztói etnocentrizmussal kapcsolatos kutatások

Szerző(k)	Évszám	Folyóirat	Cím	Módszertan	Eredmények, konklúzió
Klein, J. G., Ettenson, R., & Morris, M.D.	1998	Journal of Marketing	The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China	kérdőív	A kínai fogyasztók japánokkal kapcsolatos ellenségesége negatívan kapcsolódott a japán termékek vásárlási hajlandóságához, valamint ez a hatás független volt a japán termékek minőségével kapcsolatos megítélésüktől.
Watson, J.J., & Wright, K.	2000	European Journal of Marketing	Consumer ethnocentrism and attitudes toward domestic and foreign products	nemzetközi kérdőív	Az import termékek megítélésekor az adott származási ország hasonló kulturális háttére jelentős befolyásoló tényező.
Balabanis, G., Diamantopoulos, A., Mueller, R.D., & Melewar, T.C.	2001	Journal of International Business Studies	The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentric tendencies	nemzetközi kérdőív	A fogyasztói etnocentrizmus az egyes országokban eltérő motivációs alapokon nyugszik: a vizsgált országokból Törökországban patriotizmus, míg Csehországban nacionalizmus tapasztalható.
Bawa, A.	2004	Vikalpa	Consumer Ethnocentrism: CETSCALE Validation and Measurement of Extent	kérdőív, CETSCALE	Indiában a fiatalabb generáció bizonyult etnocentrikusabbnak, a „Made in India” címke önmagában nem garantálja a sikert.
Akdogan, S., Ozgen, S., Kaplan, M., & Coskun, A.	2012	EMAJ: Emerging Markets Journal	The Effects of Consumer Ethnocentrism and Consumer Animosity on the Re-Purchase Intent: The Moderating Role of Consumer Loyalty	kérdőív, CETSCALE	A vásárlói lojalitás moderáló tényező a fogyasztói etnocentrizmus és az amerikai termékek újravásárlási szándéka közötti kapcsolatban.
Stallen, M., De Dreu, C. K. W., Shalvi, S., Smidts, A., & Sanfey, A. G.	2012	Psychological Science	The Herding Hormone: Oxytocin Stimulates In-Group Conformity	double-blind, randomizált, alanyok közötti kísérlet	Az oxitocin befolyással bír a szubjektív preferenciákra, erősíti a csoportkonformitást (összetartozást), így hatással van a társadalmi viselkedésre.
Maison, D., & Maliszewski, N.	2016	Frontiers in Psychology	“Worse but Ours,” or “Better but Theirs?” – The Role of Implicit Consumer Ethnocentrism (ICE) in Product Preference	implicit asszociációs teszt	A résztvevők inkább a helyi márkákat részesítették előnyben, mint a külföldieket. Viszont a magasabb ismertségű külföldi márkák esetében már érezhetően csökkent a csoporton belüli preferencia.
Yang, R., Ramsaran, R., & Wibowo, S.	2017	International Journal of Consumer Studies	An investigation into the perceptions of Chinese consumers towards the country-of-origin of dairy products	mélyinterjú, kérdőív	A válaszadók 84 százaléka szerint a származási hely a legfontosabb vásárlást befolyásoló tényező.
Lee, R., Lee, K. T., & Li, J.	2017	European Journal of Marketing	A memory theory perspective of consumer ethnocentrism and animosity	kérdőív	A fogyasztói ellenérzések miatt ugyan kevésbé vásárolnak külföldi termékeket, de ez a hatás csak átmeneti. A fogyasztói etnocentrizmus erős befolyásoló tényező, amely megelőzi a fogyasztói ellenérzéseket.
Goodman, A. M., Wang, Y., Kwon, W.-S., Byun, S.-E., Katz, J. S., & Deshpande, G.	2017	Frontiers in Neuroscience	Neural Correlates of Consumer Buying Motivations: A 7T functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI) Study	fMRI	A tanulmány eredményei többnyire konzisztens aktivációkat mutattak a szimbolikus és a tapasztalati motivációk között. A funkcionális motiváció disszociációja a dorsolaterális prefrontális kérgen belül megerősíti, hogy ez a motiváció viszonylag inkább a végrehajtott funkció folyamatain alapszik, mint hedonikus motiváción.
Krampe, C., Gier, N.R., & Kenning, P.	2018	Frontiers in Human Neuroscience	The Application of Mobile fNIRS in Marketing Research—Detecting the “First-Choice-Brand” Effect	fNIRS (functional near-infrared spectroscopy)	Megállapították, hogy a funkcionális infravörös-közeli spektroszkópia alkalmas neuromarketing célú vizsgálatokra.
Ma, H., Mo, Z., Zhang, H., Wang, C., & Fu, H.	2018	Frontiers in Neuroscience	The Temptation of Zero Price: Event-Related Potentials Evidence of How Price Framing Influences the Purchase of Bundles	EEG	A tanulmány mind viselkedésbeli, mind neurológiai bizonyítékokat szolgáltat arra vonatkozóan, hogy a különféle árkeretelési információk hogyan kerülnek feldolgozásra.
Ma, Q., Abdeljelil, H. M., & Hu, L.	2019	Frontiers in Human Neuroscience	The Influence of the Consumer Ethnocentrism and Cultural Familiarity on Brand Preference: Evidence of Event-Related Potential (ERP)	EEG, ERP (event-related potential) –	A márka ajánlójának faji hovatartozása nagymértékben befolyásolja a márka elfogadását. Az esetleges negatív hatást az adott kultúra megismerése csökkenti.

Forrás: saját gyűjtés



## Módszertan

Kutatási célkitűzésünk a fogyasztói etnocentrizmus lehetséges modulációs hatásainak vizsgálata volt a vizuális objektumfeldolgozáért, illetve -felismerésért felelős agyi területeken.

Hipotéziseink az alábbiak voltak:

Hipotézis 1: a vizsgálatba bevont korosztály alacsony etnocentrikus attitűddel bír a hungarikumok iránt.

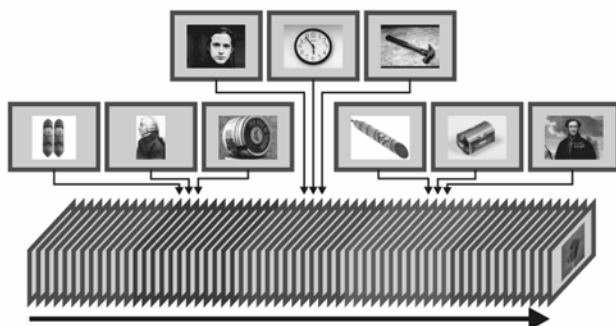
Hipotézis 2: A hungarikumok ismertsége alacsony – vizuális interpretációik csak alacsony mértékű agyi aktivitást váltanak ki az érzelmi reakciókért felelős területeken.

A mintánkat 16 egészséges önkéntes (közülük 8 nő) egyetemi hallgató alkotta (életkoruk: 19-22 év), akik számára ismeretlen volt a kutatás témaköre.

A funkcionális mágneses rezonancia vizsgálat (fMRI) 1.5T térerejű MR-készüléken történt (Avanto, Siemens, Erlangen, Germany), a Kaposvári Egyetem Egészségügyi Centrum Diagnosztikai és Onkoradiológiai Intézetében. A fMRI-sorozatok képkötő paraméterei: kétdimenziós single-shot Echo-Planar Imaging (EPI) szekvencia (64x64 képmátrix; 3.6x3.6x4.4mm voxel méret, 29 egybefüggő axiális szelet, TR:3000 ms, TE:50ms), 170, időben egymás után mintavételezett térfogatban. Minden alanynál az fMRI-méréssel azonos vizsgálati alkalommal T1-súlyozott 3D gradiens echo szekvenciával (MP-RAGE) nagy felbontású, háromdimenziós strukturális képsorozatot is készítettünk (512x512 képmátrix, 0.45x0.45x0.83 mm voxel méret), amit a kiértékelés során az anatómiai lokalizációhoz használtunk.

1. ábra

### A felhasznált kísérleti paradigma szerkezete



Forrás: saját szerkesztés

Az fMRI-vizsgálat során blokkos-felépítésű paradigmát alkalmaztunk, a következő elrendezésben: 4-4, egymással felváltva bemutatott „Hazai” (pozitív) és „Külföldi” (negatív) blokk, melyeket „Semleges” blokkok választottak el egymástól, minden blokk 30s (10 térfogati scan) hosszúságú, így egy 170 térfogatos menet mintegy 6 percig tartott. Blokkonként 11 képet mutattunk be, mindegyik 2.7 másodpercig volt látható (1. ábra). Tehát, a kísérlet során bemutatott képi ingereket 6 képből álló blokkokba szerveztük, melyek „Semleges”-„Külföldi”-„Semleges”-„Hazai” sorrendben követték egymást: minden 30 másodperces

blokk 11-11 stimulust tartalmazott, melyeket 2.7s időtartamban mutattuk be. A „Hazai” és „Külföldi” blokkokból négy, a „Semleges” blokkokból összesen kilenc képezte a kísérleti paradigmát. A „Hazai” blokkban szereplő vizuális ingerek hungarikumokat ábrázoltak, a „Külföldi” blokkokban szereplő ingerek pedig a hungarikumokkal párba állítható nem magyar ingereket, a „Semleges” blokkok ingerei pedig az IAPS semleges érzelmi töltetű képanyagból voltak kiválogatva.

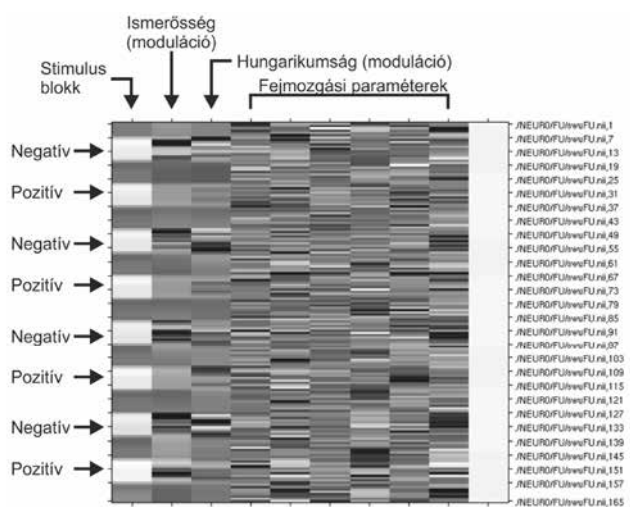
A „Hazai” blokkban szereplő vizuális ingerek hungarikumokat ábrázoltak, amely a magyarság csúcsteljesítményét jelölő gyűjtőfogalom: „olyan megkülönböztetésre, kiemelésre méltó értéket jelez, amely a magyarságra jellemző tulajdonság, egyediség, különlegesség és minőség” (hungarikum.hu). A kiválasztott hungarikumok előfeltevésünk szerint magas érzelmi bevonódással rendelkeznek. A „Külföldi” blokkban ezzel szemben az előzőekben meghatározott inger szett ellentétpárjainak vizuális interpretációja volt látható (pl. magyar szürkemarha – Angus marha). A párosítást, az ingeranyag klasszifikációját két független kutató válogatása alapján végeztük (Babbie, 2016). A harmadik, „Semleges” blokkban a Nemzetközi Affektív Képrendszer (International Affective Pictures System, IAPS) semleges (érzelmi töltet nélküli) képeit használtuk. A részt vevő alanyok az utasítás szerint passzív, nyugalmi helyzetben nézték a vetített képeket, ennek megfelelően az ingerekre adott implicit reakciók mérésére törekedtünk. Az fMRI-mérés után két külön kérdőív segítségével igyekeztünk kvantitatív adatokhoz jutni a hungarikumok és ellentétpárjaik ismerőség- és ‘hungarikumság’ szintjéről (vagyis, hogy az adott ingert egyrészt mennyire tartja ismerősnek, másrészt pedig mennyire tartja a magyar kultúrához illeszkedőnek, hungarikumnak).

Az adatfeldolgozás és elemzés a Matlab (Mathworks, Natick, MN, USA) környezetben futó, ingyenesen elérhető Statistical Parametric Mapping toolbox (<http://www.fil.ion.ucl.ac.uk/spm/>, SPM12 verzió) segítségével történt. Az előfeldolgozást az SPM12 szoftver gyári paramétereivel végeztük, a standard lépések használatával: az első négy volumen törlése, mozgáskorrekció, szelet-idősor korrekció, funkcionális és anatómiai képsorozatok korregisztrációja, normalizáció az MNI standard térbe, téri simítás 8mm félérték-szélességű Gaussos szűrővel. Ez után következett a statisztikai elemzés, általános lineáris modell (generalized linear model, GLM) használatával (2. ábra), vegyes modellt alkalmazva, melyben a blokkokon belül az egyes képeket külön modelleztük (a blokkokat négyzög-impulzussal, a képeket egységimpulzusokkal, mindkét kategóriát az általános hemodinamikai válaszfüggvénnyel konvolválva). A vegyes modell lehetővé tette, hogy az ismerőség és a hungarikumság értékeket parametrikus modulációként vegyük figyelembe, így ezeket a modulációs hatásokat az inger-blokk hatástól függetlenül elemezzük (2. ábra). Az első szintű (alanyonkénti) elemzésekből kapott kontraszt képeket a következő lépésben véletlen hatások (random-effects) modellt követő másodszintű (csoport) elemzésben használtuk fel a populációban előforduló közös hatások azonosítására.

A Stimulus blokk oszlopban a releváns ingereket tartalmazó blokkokat 1-gyel (a pozitív blokk a „Hazai”, míg a negatív blokk a „Külföldi” kategóriákat jelzi ez esetben), míg az alapvonalat jelentő „Semleges” blokkokat 0-val modelleztük. Az „Ismerősség” oszlopban az egyes képek ismerőségét kódoltuk (0-1 terjedő skálán), míg a „Hungarikumság” oszlopban azt, hogy az adott alany mennyire gondolja hungarikumnak az adott képen bemutatott ingert (ezeket az adatokat az fMRI-mérés után vettük fel). A modellben a mozgáskorrekció során nyert elmozdulási és elfordulás paraméterek („Fejmozgási paraméterek”) is szerepelnek, így az elmozdulások reziduális hatásai kiilleszthetők.

2. ábra

**Az első szintű elemzésben alkalmazott általános lineáris modell**



Forrás: saját kutatás

**Eredmények és értékelésük**

Ismert tény, hogy a vizuális ingerek által kiváltott mentális reprezentáció az egyébként elszórtan elhelyezkedő agyi területek egy jól körülhatárolható hálózatában valósul meg (Kriegeskorte et al., 2006; Mitchell et al., 2008). A pszichológiai felépítésünk pedig alkalmas e mentális reprezentációk elsőrendű értelmezésére (Mitchell et al., 2008; Poldrack, 2011, idézi Chen, Nelson & Hsu, 2015). Ennek megfelelően az egyes ingerek reprezentációi a neurális hálózat egyes elemeiben kiváltott aktivitási szintjeikben is tükröződnek: a vizuális ingerek feldolgozása és reprezentációja esetében, melyek az etnocentrizmus vizsgálatunk alapját képezték, elsősorban az occipitalis és a temporalis lebenyek szerepét emelték ki korábbi kutatások (Kriegeskorte et al., 2008; Naselaris, Kay, Nishimoto, & Gallant, 2011, idézi Chen et al., 2015). Az egyes hálózati elemek aktivációja azonban jelentős mértékben függ a figyelem szintjétől (explicit, implicit), az adott inger ismerőségétől (ismerős, ismeretlen), az adott ingerkategóriával kapcsolatos szakértelemtől (Henson et al., 2005; Horn et al., 2016; de Chastelaine et al., 2017). Azon ismert ingerek esetében, melyek feldolgozásában az adott személy szakértőnek te-

kinthető (pl. arcok esetében mindannyiunk, de szakmától, tapasztalattól függően bizonyos ingerkategóriákra individuálisan) a domén-specifikus (pl. arcok feldolgozása), és a domén-általános (vizuális feldolgozás, vizuális azonosítás, vizuális figyelem) feldolgozási folyamatok eltérő alhálózatokat különböző mértékben aktiválnak (Martens et al., 2018; Harel et al., 2013; Bilalic, 2016).

Kutatási modellünkben ismerősség és hungarikumság értékeket alkalmaztunk modulációként. A stimulációs blokkok („Hazai” és „Külföldi”) implicit (a „Semleges” blokkok is képeket tartalmaztak) modulációs hatását modellezve a várt, erős kétoldali occipitalis, occipito temporalis és alsó temporalis lebenyi aktivitásokat figyeltünk meg, konzisztensen a ventralis (elülső), a vizuális ingerek feldolgozásában elsősorban az azonosításért felelős alhálózatban (a „mi” útvonál, ld. pl. Chen et al., 2015). További jelentős aktivitást figyeltünk meg a hippocampusok hátsó felében, a frontális tekintésmezőkben és a szupplementer tekintésmezőben a középvonal mentén. Aktivitás volt megfigyelhető továbbá a dorsolateralis prefrontális (DL-PFC) és a posterior parietalis kérgi területeken, valamint kis kiterjedésben a szenzomotoros kérgi területeken is.

Ugyanekkor deaktivációt figyeltünk meg a DMN (default mode network, nyugalmi hálózat) területén, valamint a jobb féltekei középső és alsó frontális gyurusk területén. A látott aktivációk megfelelnek a vizuális feldolgozás, valamint a verbális címkézés során elvárt alapvető területeknek (Chen et al., 2015; Mitchell et al., 2008; Kriegeskorte et al., 2008). Azonban a frontális aktivitásokban megjelenik az ismerősség kapcsán leírt kiterjedt hálózat (de Chastelaine et al., 2017; Horn et al., 2016) is, ennek oka valószínűleg az, hogy a „Hazai” (hungarikum) és „Külföldi” képpárok jelentős része a mindennapi életből ismerős és beazonosítható dolgokat, illetve fogalmakat mutat be. Az ismert objektumok feldolgozása kapcsán nem meglepő, hogy a vizuális szakértelem interaktív modelljének (Harel et al., 2013) megfelelő domén-általánosnak tekinthető (Martens et al., 2018) hálózati elemek is aktiválódnak. Mivel a bemutatott képek között számos olyan van, amelyik kézzel manipulálható objektumokat ábrázol, nem meglepő az elszórt szenzomotoros aktivációk megléte sem (Horoufchin, Bzdok, Buccino, Borghi, & Binkofski, 2018; Tettamanti, Conca, Falini, & Perani, 2017; Chao & Martin, 2000).

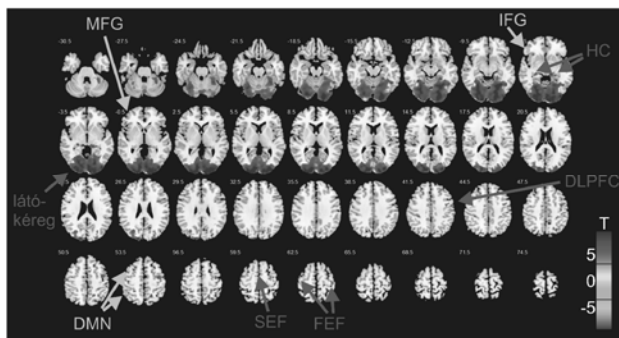
Az fMRI-mérés után felvett ismerősség-újdonság kategóriák egyéni értékeit a modellekben figyelembe véve, azaz az ismerősség moduláló hatását vizsgálva a medialis prefrontális kéregben (mPFC), valamint kisebb mértékben a fehérállomány bizonyos területein, és a corpus callosum közelében pozitív, míg a bal temporalis lebeny alsó részén és a gyurus postcentralisoknak megfelelően negatív modulációs hatást láthatunk. Ezek a területek kapcsolatba hozhatók az ismerős objektumok implicit feldolgozása során a találatok (felismerés), illetve korrekt elutasítások (valódi újdonság) során aktív agyi hálózati elemekkel (Henson et al., 2005).

Az fMRI-mérés után felvett hungarikum-idegen kategóriák egyéni értékeit a modellekben figyelembe véve, azaz a hungarikumság moduláló hatását vizsgálva pozitív

moduláció nem volt megfigyelhető, de negatív modulációt tapasztaltunk minkét oldalon a gyrus fusiformisok területén, a hátsó-felső occipitalis, illetve parietális kéregben, a szupplemter motoros mező, illetve szupplemter látómező területén, valamint az elülső cingularis kéreg hátsó részében (3. ábra). Ennek megfelelően megállapítható, hogy az adott objektumok hungarikumsága modulálja a vizuális szakértelemmel kapcsolatba hozott kérgi területet mind a domén-specifikus, mind a domén-generális feldolgozás (Martens et al., 2018) során.

3. ábra

### Az implicit stimuláció hatásai



HC: hippocampus(ok), DLPFC: dorsolateralis prefrontalis kéreg, SEF: szupplemter tekintésmező, FEF: frontális tekintésmező(k), MFG: gyrus frontalis medius, IFG: gyrus frontalis inferior, DMN: default mode network

Forrás: saját kutatás

A „hazai” és „külföldi” blokkokba rendezett ingerek okozta implicit modulációra kapott aktivációk konzisztensek a tárgy, valamint eseményfelismerést tartalmazó vizuális ingerek feldolgozása során elvárható aktivitásokkal. A vizuális rendszer ventralis feldolgozási folyamata (ventral stream) kezeli e folyamatokat, a hippocampusok pedig az adott stimulációhoz köthető emlékek felidőzésében, az emlékezésben játszanak szerepet. Az elülső, valamint a szupplemter tekintésmezők (frontal and supplemter eye fields) várhatóan aktivitást mutatnak egy kötetlen bemutató megtekintés során, a DLPFC-területhez (amely a munkamemória funkciókban játszik szerepet), illetve a posterior parietalis kérgi területekhez hasonlóan, amelyek a figyelmi hálózatban (attentional network) játszanak szerepet (Chen et al., 2015; Kriegeskorte et al., 2008). A medialis prefrontalis kérgi (mPFC) aktivációk pedig ismerősség-újdonosság kategóriák implicit feldolgozására utalhatnak (de Chastelaine et al., 2017).

A DMN és az ehhez kapcsolódó területeken megfigyelt deaktiváció pedig megfelel a releváns („hazai”, vagyis pozitív, illetve „külföldi”, vagyis negatív) blokkok erőteljesebb implicit feldolgozásának, a „semleges” blokkhoz viszonyítva, ez utalhat a célzottan válogatott ingerek bizonyos fokú implicit párosítására, a passzív megtekintési paradigma ellenére.

A megfigyelt modulációk értelmezéséhez szükséges kiemelnünk, hogy mindezek implicit modulációk, vagyis a kutatásban részt vevő alanyok nem voltak előzetesen tudatában a kísérletünk céljával, összeállításával és kísér-

leti körülményekkel. Mindazonáltal, képesek voltunk releváns modulációs hatásokat azonosítani és szemléltetni mind az ismertség, mind a hungarikumság hatásaira vonatkozóan.

Az ismerősség pozitív modulációja valószínűsíthetően megfeleltethető az implicit döntéshozatallal kapcsolatos idegrendszeri folyamatoknak (Henson et al., 2005), vagyis az ismerős képek a kevésbé ismerős képekhez képest eltérő módon reprezentálódnak a feldolgozás során. Az alsó temporalis kérgi aktivációk pedig összhangban állnak a korábban tárgyalt ventral stream (Chen et al., 2015) aktiválásával: azaz, az ismerősség implicit feldolgozása és az objektumazonosítás egymással párhuzamosan zajlik.

A hungarikumság modulációs hatásának gyrus fusiformisokat érintő bilaterális reprezentációja feltételezhetően kapcsolatba hozható a vizuális jártassággal (visual expertise). Ezeket a fusiform kérgi területeket sokáig elsősorban arcspecifikus területként azonosították (t.i. fusiform arcterület – fusiform face area, FFA), azonban kiderült, hogy az egyéb doménekre, illetve kategóriákra (autók, ásványok, sakkfeladványok stb.) kiterjedő vizuális jártasságban is kulcsszerepet játszanak (Martens et al., 2018; Harel et al., 2013; Bilalic et al., 2016), azonban ez a szerep jellemzően domén-specifikus, szemben az objektumfeldolgozás során jellemzően jelentkező frontális, illetve parietalis aktivációkkal, melyek jellemzően domén-generálisnak tekinthetők (Martens et al., 2018). Ezek alapján a hungarikumság fogalma, vagyis egy rendkívül ismerős, hétköznapi kulturális objektum implicit feldolgozása során tapasztalható modulációk összhangban állhatnak az ilyen tárgyakkal, illetve fogalmakkal kapcsolatos megkülönböztető feldolgozással.

A szenzomotoros területeken mind az ismerősség, mind a hungarikumság tekintetében megfigyelt modulációk a pedig összhangban lehetnek a kézzel fogható, kézzel manipulálható tárgyak esetén megjelenő kiváltott szenzomotoros aktivációs mintázatokkal (Horoufchin et al., 2018; Tettamanti et al., 2017; Chao & Martin, 2000).

### Az eredmények hasznosíthatósága

Megállapításaink összhangban vannak olyan korábbi kutatásokkal, amelyek a koncepcionális tudás konjunktív modelljeire irányulnak (Binder, Desai, Graves, & Conant, 2009; Tyler & Moss 2001). E kutatásokban az egyes vizsgált objektumok (többnyire márkák) közötti különbségeket meghatározó neurológiai reprezentációk nagy mértékben az előzetes koncepcionális tudáson alapultak, amely szintén megerősíti a kognitív folyamatok szerteágazó komplexitását.

Általánosságban elmondható, hogy az itt leírt kutatás lehetővé teszi a fogyasztói magatartást kutatók számára, hogy olyan kutatási kérdéseket vizsgáljanak meg, amelyek esetében a tudatosan artikulált válaszok mellett szükség van az implicit eredmények általi megerősítésre (Haynes & Rees 2006; Naselaris et al., 2011). Számos olyan esettel találkozhatunk, amikor az önbevallásos észlelések torzítottak különböző külső behatások, mint például a társadalmi elvárás hatására. Az efféle torzítások kiszűrésére

irányuló erőfeszítések nagyrészt randomizált válaszprotokollokból álltak (De Jong, Pieters, & Fox, 2010, idézi Chen et al., 2015), amelyek segítenek legyőzni az adatvédelmi aggályokat egy randomizációs mechanizmus segítségével, így csökkentve a válaszadók bizonytalanságát. Amennyiben viszont a jelen kutatáshoz hasonló módszertant alkalmazunk, képesek lehetünk az ehhez hasonló kihívások leküzdésére. Mint azt Lee, Kravitz és Baker (2013, idézi Chen et al., 2015) is megállapította, a tárgyak felismeréséhez kapcsolódó információk nem egy központban, hanem az agy területén elszórtan találhatóak, amelyet jelentősen befolyásolt az adott tárgy vizuális reprezentációja, vagy annak hiánya.

Kutatásunkban a hungarikumok vizuális reprezentációival kapcsolatos mentális térkép megragadása utat nyíthat a fogyasztómagatartás-kutatások következő, diagnosztikai eszközökkel alátámasztott kutatása előtt. Különösen az agyban megfigyelhető folyamatok megragadásával és validálásával egy természetes következő lépés annak jellemzése, hogy a marketingesemények hogyan hatnak ezekre a reprezentációkra, és megvizsgálják a különböző kognitív folyamatokat, amelyek hatással bírnak rájuk.

### Limitációk

A kutatás során block-design paradigmát alkalmaztunk, amely robusztus eredményekkel szolgál. Jövőbeli kiterjesztésképp érdemes lenne event-related design módszert alkalmazni, amely szofisztikáltabb, kevésbé robusztus eredményeket adhatna.

A nemzetközi mainstream kutatásokban a jelenleginél nagyobb mintaelemszámmal találkozhatunk, az eredmények megbízható validálása érdekében érdemes lenne egy legalább 40 fős mintát alapul venni.

### Felhasznált irodalom

Akdogan, S., Ozgener, S., Kaplan, M., & Coskun, A. (2012). The Effects of Consumer Ethnocentrism and Consumer Animosity on the Re-Purchase Intent: The Moderating Role of Consumer Loyalty. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.5195/emaj.2012.15>

Babbie, E. (2016). *The practice of social research*. Boston: Cengage Learning.

Balabanis, G., Diamantopoulos, A., Mueller, R.D., & Melewar, T.C. (2001). The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentric tendencies. *Journal of International Business Studies*, 32(1) 157-175. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490943>

Baruk, A. I. (2019). The effect of consumers' ethnocentric attitudes on their willingness for prosumption. *Heliyon*, 5(7), e02015. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02015>

Baumeister, R. F., Vohs, D. K., & Tice, D. M. (2007). The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-55. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>

Bawa, A. (2004). Consumer Ethnocentrism: CETSCALE Validation and Measurement of Extent. *Vikalpa*, 29(3), 43–58. <https://doi.org/10.1177/0256090920040304>

Berács, J., & Malota, E. (2000). Fogyasztói etnocentrizmus: az etnocentrizmus és az származék imázs kapcsolata a termékválasztásban. *Vezetéstudomány*, 31(4), 25–38.

Berns, G. S., & Moore, S. E. (2012). A Neural Predictor of Cultural Popularity. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 154–60. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.05.001>

Bilalić, M. (2016). Revisiting the Role of the Fusiform Face Area in Expertise. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 28(9), 1345–1357. [https://doi.org/10.1162/jocn\\_a\\_00974](https://doi.org/10.1162/jocn_a_00974)

Binder, J. R., Desai, R. H., Graves, W. W., & Conant, L. L. (2009). Where is the semantic system? A critical review and meta-analysis of 120 functional neuroimaging studies. *Cerebral Cortex*, (New York, N.Y. : 1991), 19(12), 2767–2796. <https://doi.org/10.1093/cercor/bhp055>

Bruce, A. S., Lepping, R. J., Bruce, J. M., Bradley, J., Cherry, C., Martin, L. E., & Davis, A. M. (2013). Brain Responses to Food Logos in Obese and Healthy Weight Children. *Journal of Pediatrics*, 162(4), 759–764. <https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2012.10.003>

Chao, L. L., & Martin, A. (2000). Representation of Manipulable Man-Made Objects in the Dorsal Stream. *NeuroImage*, 12(4), 478–484. <https://doi.org/10.1006/nimg.2000.0635>

Chen, Y.-P., Nelson, L. D., & Hsu, M. (2015). From “Where” to “What”: Distributed Representations of Brand Associations in the Human Brain. *Journal of Marketing Research*, 52(4), 453–466. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0606>

De Chastelaine, M., Mattson, J. T., Wang, T. H., Donley, B. E., & Rugg, M. D. (2017). Independent contributions of fMRI familiarity and novelty effects to recognition memory and their stability across the adult lifespan. *NeuroImage*, 156, 340–351. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2017.05.039>

De Jong, M. G., Pieters, R., & Fox, J.-P. (2010). Reducing Social Desirability Bias Through Item Randomized Response: An Application to Measure Underreported Desires. *Journal of Marketing Research*, 47, 14–27. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.1.14>

Deppe, M., Schwindt, W., Kugel, H., Plassmann, H., & Kenning, P. (2005). Nonlinear Responses Within the Medial Prefrontal Cortex Reveal When Specific Implicit Information Influences Economic Decision Making. *Journal of Neuroimaging*, 15(2), 171–82. <https://doi.org/10.1111/j.1552-6569.2005.tb00303.x>

Dietvorst, R. C., Verbeke, W. J.M.I., Bagozzi, R.P., Yoon, C., Smits, M., & van der Lugt, A. (2009). A Salesforce-Specific Theory of Mind Scale: Tests of Its Validity by Multitrait-Multimethod Matrix, Confirmatory Factor Analysis, Structural Equation Models, and Functional Magnetic Resonance Imaging. *Journal of Marketing Research*, 46(October), 653–68. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.5.653>

Esch, F.-R., Moll, T., Schmitt, B., Eiger, C. E., Neuhaus, C., & Weber, B. (2012). Brands on the Brain:

- Do Consumers Use Declarative Information or Experienced Emotions to Evaluate Brands? *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2010.08.004>
- Falk, E. B., Berkman, E. T., & Lieberman, M. D. (2012). From Neural Responses to Population Behavior: Neural Focus Group Predicts Population-Level Media Effects. *Psychological Science*, 23(5), 439-45. <https://doi.org/10.1177/0956797611434964>
- Földi, K. (2014). Kereskedelmi márkás élelmiszerek vizsgálata Kelet-Magyarországon. In Lukovics, M.–Zuti, B. (eds.), *A területi fejlődés dilemmái* (pp. 289-305). Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar.
- Goodman, A. M., Wang, Y., Kwon, W.-S., Byun, S.-E., Katz, J. S., & Deshpande, G. (2017). Neural Correlates of Consumer Buying Motivations: A 7T functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI) Study. *Frontiers in Neuroscience*, 11. <https://doi.org/10.3389/fnins.2017.00512>
- Harel, A., Kravitz, D., & Baker, C. I. (2013). Beyond perceptual expertise: revisiting the neural substrates of expert object recognition. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2013.00885>
- Haynes, J. D., & Rees, G. (2006). Decoding Mental States from Brain Activity In Humans. *Nature Reviews Neuroscience*, 7(7), 523-34. <https://doi.org/10.1038/nrn1931>
- Hámori, J., & Horváth, Á. (2009). A származási hely szerepe az élelmiszervásárlási döntések esetén. In *Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 15. Jubileumi Országos Konferencia – „Új marketingkihívások a XXI. században – Fenntartható fogyasztás” Konferenciakötet* (pp. 411-419). Kaposvár: Kaposvári Egyetem.
- Henson, R. N. A., Hornberger, M., & Rugg, M. D. (2005). Further Dissociating the Processes Involved in Recognition Memory: An fMRI Study. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 17(7), 1058-1073. [doi:10.1162/0898929054475208](https://doi.org/10.1162/0898929054475208)
- Horn, M., Jardri, R., D'Hondt, F., Vaiva, G., Thomas, P., & Pins, D. (2016). The multiple neural networks of familiarity: A meta-analysis of functional imaging studies. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 16(1), 176–190. <https://doi.org/10.3758/s13415-015-0392-1>
- Horoufchin, H., Bzdok, D., Buccino, G., Borghi, A. M., & Binkofski, F. (2018). Action and object words are differentially anchored in the sensory motor system – A perspective on cognitive embodiment. *Scientific Reports*, 8(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-018-24475-z>
- Huettel, S. A., Song, A. W., & McCarthy, G. (2008). *Functional magnetic resonance imaging* (2nd ed). Sunderland, Mass: Sinauer Associates. [https://doi.org/10.1007/springerreference\\_121598](https://doi.org/10.1007/springerreference_121598)
- Kang, M. J., Rangel, A., Camus, M., & Camerer, C. F. (2011). Hypothetical and Real Choice Differentially Activate Common Valuation Areas. *Journal of Neuroscience*, 31(2), 461-468. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.1583-10.2011>
- Kay, K. N., Naselaris, T., Prenger, R. J., & Gallant, J. L. (2008). Identifying Natural Images from Human Brain Activity. *Nature*, 452(7185), 352-355. <https://doi.org/10.1038/nature06713>
- Klein, J. G., Ettenson, R., & Morris, M. D. (1998). The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China. *Journal of Marketing*, 62(1), 89–100. <https://doi.org/10.1177/002224299806200108>
- Klucharev, V., Smidts, A., & Fernández, G. (2008). Brain mechanisms of persuasion: how “expert power” modulates memory and attitudes. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 3(4), 353–366. <https://doi.org/10.1093/scan/nsn022>
- Knutson, B., Rick, S., Wimmer, G. E., Prelec, D., & Loewenstein, G. (2007). Neural Predictors of Purchases. *Neuron*, 53(1), 147-56. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2006.11.010>
- Krampe, C., Gier, N.R., & Kenning, P. (2018). The Application of Mobile fNIRS in Marketing Research – Detecting the “First-Choice-Brand” Effect. *Frontiers in Human Neuroscience*, 12, 433. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2018.00433>
- Kriegeskorte, N., Goebel, R., & Bandettini, P. (2006). Information-Based Functional Brain Mapping. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 103(10), 3863-3868. <https://doi.org/10.1073/pnas.0600244103>
- Lee, N., Broderick, A. J., & Chamberlain, L. (2007). What is “neuromarketing”? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*, 63(2), 199–204. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2006.03.007>
- Lee, S.-H., Kravitz, D. J., & Baker, C. I. (2013). Goal-Dependent Dissociation of Visual and Prefrontal Cortices During Working Memory. *Nature Neuroscience*, 16(8), 997-999. <https://doi.org/10.1038/nn.3452>
- Lee, R., Lee, K. T., & Li, J. (2017). A memory theory perspective of consumer ethnocentrism and animosity. *European Journal of Marketing*, 51(7/8), 1266–1285. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0188>
- Ma, H., Mo, Z., Zhang, H., Wang, C., & Fu, H. (2018). The Temptation of Zero Price: Event-Related Potentials Evidence of How Price Framing Influences the Purchase of Bundles. *Frontiers in Neuroscience*, 12, 251. <https://doi.org/10.3389/fnins.2018.00251>
- Ma, Q., Abdeljelil, H. M., & Hu, L. (2019). The Influence of the Consumer Ethnocentrism and Cultural Familiarity on Brand Preference: Evidence of Event-Related Potential (ERP). *Frontiers in Human Neuroscience*, 13, 220. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2019.00220>
- Maison, D., & Maliszewski, N. (2016). “Worse but Ours,” or “Better but Theirs?” – The Role of Implicit Consumer Ethnocentrism (ICE) in Product Preference. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01830>

- Malhotra, N. K., & Simon, J. (2008). *Marketingkutatók*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598675>
- Malota, E., & Berács, J. (2007). A fogyasztói etnocentrizmus új koncepcionális modelljének kialakítása és verifikálása. *Vezetéstudomány*, 38(3), 28–39.
- Martens, F., Bulthé, J., van Vliet, C., & Op de Beeck, H. (2018). Domain-general and domain-specific neural changes underlying visual expertise. *NeuroImage*, 169, 80–93. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2017.12.013>
- McClure, S. M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K. S., Montague, L. M., & Montague, P. R. (2004). Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks. *Neuron*, 44(2), 379–387. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2004.09.019>
- Mitchell, T. M., Shinkareva, S. V., Carlson, A., Chang, K.-M., Malave, V. L., & Mason, R. A. (2008). Predicting Human Brain Activity Associated with the Meanings of Nouns. *Science*, 320(5880), 1191–1195. <https://doi.org/10.1126/science.1152876>
- Murawski, C., Harris, P. G., Bode, S., Dominguez, J. F., & Egan, G. F. (2012). Led into Temptation? Rewarding Brand Logos Bias the Neural Encoding of Incidental Economic Decisions. *PLOS One*, 7(3), e34155. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0034155>
- Naselaris, T., Kay, K. N., Nishimoto, S., & Gallant, J. L. (2011). Encoding and Decoding in fMRI. *NeuroImage*, 56(2), 400–410. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2010.07.073>
- Nguyen, T. D., Nguyen, T. T. M., & Barret, N. J. (2008). Consumer Ethnocentrism, Cultural Sensitivity and Intention to Purchase Local Products – Evidence from Vietnam. *Journal of Consumer Behavior*, 7(1), 88–100. <https://doi.org/10.1002/cb.238>
- Plassmann, H., Ambler, T., Braeutigam, S., & Kenning, P. (2007). What can advertisers learn from neuroscience? *International Journal of Advertising*, 26(2), 151–175. <https://doi.org/10.1080/10803548.2007.11073005>
- Plassmann, H., Venkatraman, V., Huettel, S., & Yoon, C. (2015). Consumer Neuroscience: Applications, Challenges, and Possible Solutions. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 52(4), 427–435. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0048>
- Poldrack, R. A. (2011). Inferring Mental States from Neuroimaging Data: From Reverse Inference to Large-Scale Decoding. *Neuron*, 72(5), 692–697. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2011.11.001>
- Pradeep, A. K. (2010). The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind. *Retail Merchandiser*, 50(6), 6–6. <https://doi.org/10.1002/9781119200079.ch6>
- Prelec, D. (2013). *What Can Neuroscience Offer to Consumer Research? Paper presented at the Consumer Neuroscience Satellite Symposium*. Lausanne, Switzerland.
- Ramsøy, T. Z. (2014). *Introduction to neuromarketing & consumer neuroscience*. Rørvig: Neurons Inc ApS. <https://doi.org/10.1108/jem-08-2014-1118>
- Schaefer, M., Berens, H., Heinze, H.-J., & Rotte, M. (2006). Neural Correlates of Culturally Familiar Brands of Car Manufacturers. *NeuroImage*, 31(2), 861–65. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2005.12.047>
- Schaefer, M., & Rotte, M. (2010). Combining a semantic differential with fMRI to investigate brands as cultural symbols. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 5(2-3), 274–281. <https://doi.org/10.1093/scan/nsp055>
- Shimp, T., & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280–289. <https://doi.org/10.2307/3151638>
- Smidts, A., Hsu, M., Sanfey, A., Boksem, M., Ebstein, R., Huettel, S., & Yoon, C. (2014). Advancing consumer neuroscience. *Marketing Letters*, 25(3), 257–267. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9306-1>
- Stallen, M., De Dreu, C. K. W., Shalvi, S., Smidts, A., & Sanfey, A. G. (2012). The Herding Hormone: Oxytocin Stimulates In-Group Conformity. *Psychological Science*, 23(11), 1288–1292. <https://doi.org/10.1177/0956797612446026>
- Sumner, G. A. (1906). *Folkways*. New York: Ginn Custom Publishing.
- Tettamanti, M., Conca, F., Falini, A., & Perani, D. (2017). Unaware processing of tools in the neural system for object-directed action representation. *The Journal of Neuroscience*, 37(44) 10712–10724. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.1061-17.2017>
- Tusche, A., Bode, S., & Haynes, J.-D. (2010). Neural Responses to Unattended Products Predict Later Consumer Choices. *Journal of Neuroscience*, 30(23), 8024–31. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0064-10.2010>
- Tyler, L. K., & Moss, H. E. (2001). Towards a Distributed Account of Conceptual Knowledge. *Trends in Cognitive Sciences*, 5(6), 244–252. [https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(00\)01651-X](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(00)01651-X)
- Van der Laan, L. N., de Ridder, D. T.D., Viergever, M. A., & Smeets, P. A.M. (2012). Appearance Matters: Neural Correlates of Food Choice and Packaging Aesthetics. *PLOS ONE*, 7(7), e41738. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0041738>
- Varga, Á. (2016). Neuromarketing, a marketingkutatók új iránya. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(9), 55–63.
- Varga, Á., & Kemény, I. (2016). Examining Young People's Attitude toward Special Domestic Items in Hungary. *European Journal of Business Science and Technology*, 2(2), 141–151. <https://doi.org/10.11118/ejobsat.v2i2.40>
- Venkatraman, V., Clithero, J.A., Fitzsimons, G. J., & Huettel, S. A. (2012). New Scanner Data for Brand Marketers: How Neuroscience Can Help Better Understand Differences in Brand Preferences. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 143–153. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.11.008>
- Watson, J. J., & Wright, K. (2000). Consumer ethnocentrism and attitudes toward domestic and foreign products. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1149–1166. <https://doi.org/10.1108/03090560010342520>
- Yang, R., Ramsaran, R., & Wibowo, S. (2017). An investigation into the perceptions of Chinese

- consumers towards the country-of-origin of dairy products. *International Journal of Consumer Studies*, 42(2), 205–216. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12403>
- Yelkur, R., Chakrabarty, S., & Bandyopadhyay, S. (2006). Ethnocentrism and Buying Intentions: Does Economic Development Matter? *Marketing Management Journal*, 16(2), 26–37.
- Yoon, C., Gutchess, A. H., Feinberg, F., & Polk, T. A. (2006). A Functional Magnetic Resonance Imaging Study of Neural Dissociations Between Brand and Person Judgments. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 31-40. <https://doi.org/10.1086/504132>
- Zurawicki, L. (2010). *Neuromarketing*. Boston: Springer. 15., 53. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-77829-5>
-

# ONLINE VÁSÁRLÁSI FOLYAMAT HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELÉSE

– KÉT WEBÁRUHÁZ HASZNÁLHATÓSÁGÁNAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA SZEMMOZGÁSKÖVETÉSSSEL

## INCREASING THE EFFICIENCY OF ONLINE SHOPPING PROCESS

– COMPARING WEBSITE USABILITY OF TWO WEBSHOPS USING EYE TRACKING RESEARCH

A szemmozgás-követéses kutatások egyik jelentős kutatási irányává vált a weboldalak használhatóságának témaköre, ugyanakkor a marketingkutatásban és oktatásban egyelőre kevésbé van jelen. A szerzők tanulmányukkal a terület fontosságára szerették volna felhívni a figyelmet. A kutatás célja az volt, hogy egy komplex, több kutatási módszertant (szemmozgáskövetés, kvalitatív interjú, kérdőív) alkalmazva feltárják az online vásárlási döntés folyamatában a használhatósági problémákat eltérő komplexitású feladat esetén. Ennek érdekében két online játékbolt weboldalának hatékonyságát hasonlították össze szemmozgáskövetéssel úgy, hogy a vizsgálatban résztvevők felének egyszerűbb, másik felének komplexebb feladatot kellett megoldaniuk a weboldalon. Az eredményeket kvalitatív és kvantitatív módszerekkel is elemezték. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy mindkét weboldal esetében számos használhatósági probléma tárható fel, ugyanakkor módszertanilag fontos több kutatási módszer kombinálása a megfelelő eredmény eléréséhez.

**Kulcsszavak:** feladat komplexitása, szemmozgáskövetés, weboldal használhatósága

Eye tracking research has become an important research tool in the field of web usability. The aim of the research was to compare the usability of two webshops using different methodologies (eye movement tracking, qualitative interview, questionnaire) and reveal the usability problems in the online shopping decision process. In this research, the authors investigate how the task complexity affects the usability of the website. They compared the effectiveness of two online toy webshops with eye tracking testing simple and more complex task. The results were also analysed using qualitative and quantitative approach. The findings of the research show that there are many usability problems for both websites. The authors highlight the importance of combining multiple research methods during website usability testing.

**Keywords:** task complexity, eye tracking, website usability, efficiency

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:

A tanulmány szerzői szeretnének köszönetet mondani a Szinapszis Piackutató és Tanácsadó Intézetnek, amiért lehetővé tette a Tobii T60 szemkamera eszközük használatát, Köő Csillának, a Szinapszis Kft. kutatásvezetőjének a kutatás során nyújtott segítségét, tanácsaiért. Köszönettel tartozunk Vezekényi Nórának, a Tobii Global termékmenedzserének is, amiért a Tobii Studio szoftvert rendelkezésünkre bocsátotta. Hálásak vagyunk Berki-Süle Margitnak és a két névtelen bírálónak a kézirat korábbi verziójához fűzött megjegyzésekért, javaslatokért.

The authors are grateful to Csilla Köő and Szinapszis Ltd. for Tobii T60 eye camera usage. We are also grateful to Nóra Vezekényi at Tobii Global Ltd. for Tobii Studio software. We are thankful to Margit Benki-Süle and two anonymous reviewers for their recommendations and remarks to the previous version of this study.

### Szerzők/Authors:

Gönczi Kinga, marketing tech manager, Delivery Hero Hungary Kft., (kinga.gonczy@gmail.com)

Dr. Hlédik Erika, egyetemi adjunktus, Eötvös Loránd University, Budapesti Corvinus Egyetem, (hledik@gti.elte.hu)

A cikk beérkezett: 2018. 06. 05-én, javítva: 2019. 12. 02-án, elfogadva: 2020. 02. 10-én.

This article was received: 05. 06. 2018, revised: 02. 12. 2019, accepted: 10. 02. 2020.



Az online vásárlási döntések vizsgálata meghatározó a XXI. századi fogyasztói magatartás megértésében. A vállalati weboldalak, webáruházak szerepe kiemelkedően fontos az online térben megvalósuló vásárlási döntés folyamata szempontjából, így többek között az információkeresés, az alternatívák értékelése a fogyasztói preferenciák feltárása során. A szemmozgás-követéses vizsgálatok lehetőséget adnak a weboldalak vevői döntéshozatalban betöltött szerepének értékelésére, vizsgálva a weboldal használhatóságát, hasznosságát, kialakításának hatékonyságát.

Az elmúlt években az online vásárlás számos termék kategóriában egyre népszerűbbé vált. A GKI Digital (2019) felmérése szerint az e-kereskedelem forgalma 2018-ban Magyarországon 425 milliárd forint volt, amely 17%-os növekedést jelent az előző évhez képest. Becslésük szerint 3,2 millió magyar vásárolt online 2019 elején, közülük 37% rendelt már külföldről. Az online rendelések száma is nőtt 13%-kal, és már elérte a 38 millió darabot.

A weboldalak hatékonyságával, használhatóságával és fejlesztésével elsősorban az informatikai, ergonomiai kutatások foglalkoznak, de a témakör a marketing és a marketingkutatás számára is releváns. A piackutató ügynökségek is egyre inkább felismerik ennek a területnek a jelentőségét és szolgáltatásaik körében megjelennek az ilyen típusú vizsgálatok is. Ugyanakkor az akadémiai marketingkutatások terén ez még kevésbé vizsgált terület.

Tanulmányunkkal a weboldal-használhatóság marketingben való használatára szeretnénk felhívni a figyelmet. A kutatás célja az volt, hogy egy komplex, több kutatási módszertant (szemmozgáskövetés, kvalitatív interjú, kérdőív) alkalmazva összehasonlítsuk két webáruház használhatóságát és rámutassunk, hogy az online vásárlási döntés folyamatában milyen használhatósági problémák tárhatók fel a vevői vélemények, tapasztalatok felhasználásával. Kutatásunkban vizsgáltuk, hogy az eltérő komplexitású feladat hogyan befolyásolja a vásárlási folyamatot és a weboldal használhatóságának vevői megítélését.

## Szakirodalmi háttér

### Az online vásárlási döntés folyamata

A társadalmi, valamint a technológiai fejlődésnek köszönhetően egyre bővül azon termékek és szolgáltatások köre, amelyet online és offline csatornákon egyaránt beszerezhetünk. Az e-kereskedelem térnyerése révén ma már számos olyan termék kategória vált elérhetővé a fogyasztók számára, amelyet korábban nem, vagy csak nagyon nehezen lehetett beszerezni. Például az Amazon vagy az Alibaba sokak számára tett elérhetővé olyan márkákat, amelyeknek Magyarországon nincs bolthálózata.

Az online és offline fogyasztói döntési modellek lépései számos tekintetben hasonló felépítésűek. A hagyományos, valamint online döntési modell is az igény felmerülésével kezdődik. Ezt követi az információkeresés, alternatívák értékelése, majd megszületik a vásárlási döntés, végül a vásárlás utáni tapasztalatok értékelése következik. Ugyanakkor több lényeges különbség is megfigyelhető például a vásárlás környezete, vagy a marketingcsatornák

használatában. Az online térben nincs lehetőség a termék kipróbálására, megtapintására, a vásárló nem beszélhet személyesen az eladóval, ugyanakkor gyakran az áruk jóval szélesebb választékáról tájékozódhat, mint a boltokban, valamint az egyes változatok terméktulajdonságainak összehasonlítása is könnyebb lehet (Haubl & Trifts, 2000). A vásárlási tranzakció is eltér a hagyományostól, hiszen a boltban a vevő általában azonnal kifizeti és megkapja a vásárolt terméket, míg az online vásárlásnál ez a folyamat két lépésből áll: a megrendelés, a fizetés és az áru átvétele többnyire nem esik egybe, általában a vásárlási folyamatba még egy szereplő lép be: futárszolgálat, vagy átvételi pont révén. Az online vásárlás esetén a vevő által érzékelt kockázatok más jellegűek lehetnek, mint a hagyományos bolti vásárlás esetén. Tipikusan kockázatosnak érzékelhetik a vásárlók az online vásárlás során a személyes adatok, vagy bankkártyaadatok megadását, (például a kézzelfoghatóság hiányából adódóan) kételkedhetnek, hogy a megvásárolt áru minősége, vagy egyéb jellemzői valóban megfelelnek-e az elvárásoknak, de megjelenhet a csalás, vagy a kifizetett pénz elvesztésének a lehetősége, mint észlelt kockázat (Harridge-March, 2006).

A vevői bizalom meghatározó az online vásárlások és a hosszú távú vevőkapcsolatok fenntartása szempontjából (Pavlou & Fygensen, 2006; Vos et al., 2014; Varga & Kemény, 2016). A webes vásárlás során észlelt kockázatot csökkentheti a termék visszaküldésének a lehetősége egy adott időn belül (elállási jog): a magyar webshopok esetében ez általában a 45/2014. (II. 26.) Korm. rendelet szerinti 14 nap (Magyar Közlöny, 2014). Hasonlóan a fogyasztó bizalmának a növelését szolgálhatja az online fizetés kiváltását szolgáló rugalmas fizetési lehetőségek biztosítása (utólagos, az átvételkor biztosított fizetési lehetőség), az áru átvételének különböző módozatai (futárszolgálat, átvételi pontok megadása). A kézzelfoghatóság, kipróbálhatóság hiányából adódó bizonytalanság elkerülését segítheti elő például műszaki áruk esetében a részletes specifikáció, a ruházat és cipővásárláskor a pontos méretek megadása, vagy a ruhaméret meghatározását segítő információ vagy alkalmazás feltüntetése.

A termékválaszték szélessége és a termékek komplexitása sokszor megnehezítheti a fogyasztók számára a döntést. Az online webáruházak kínálata sok esetben biztosítja a termékek a boltinál jelentősen szélesebb választékának gyors elérését, összehasonlítását. Ez a fogyasztó számára előnyös lehet, hiszen a nagyobb választékban könnyebben megtalálhatja a neki leginkább megfelelő összetételű terméket. Ugyanakkor az alternatívák értékelése során a fogyasztónak nagyszámú terméktulajdonságot kell összehasonlítania, hogy megtalálja a számára leginkább megfelelő opciót, és ez bizonyos esetekben akár meg is nehezítheti a döntést (Hlédik, 2015). Ilyen termék/szolgáltatás lehet egy okostelefon, laptop, de akár a szállásválasztás is, ahol a termék komplexitása miatt a fogyasztónak sok tényezőt kell összehasonlítania széles termékkínálatból. A weboldalak üzemeltetői számára ezért kiemelkedően fontos, hogy a vásárló hatékonyan tudja kiválasztani a számára megfelelő alternatívát.

Az online térben való vásárlási döntés komplexitását

csökkenthetik az olyan interaktív eszközök, mint az online ajánló ágensek/rendszerek (recommendation agent), a termék-összehasonlító mátrixok (comparison matrix, egyszerű vagy összetett keresők). Az ajánló ágensek lehetővé teszik, hogy a nagyszámú lehetséges alternatívából a fogyasztó által megadott szempontok alapján egy szűkebb, személyre szabott listát jelenítsen meg a képernyőn. Az összehasonlító mátrix az egyes alternatívák összevetésére ad módot a kiválasztott terméktulajdonságok alapján. A fogyasztó ezáltal lehetőséget kap arra, hogy több termékváltozatot az egyes terméktulajdonságok alapján összevetessen, rendezzen. Az egyszerű és összetett keresés lehetősége is módot ad arra, hogy kulcsszavak alapján a látogató szűkítse az alternatívák számát preferenciái alapján, és így csak azokat a termékeket nézze meg, amelyek megfelelnek az adott kritériumoknak.

Haubl & Trifts (2000) szerint ezek az interaktív eszközök hasznosak a fogyasztók számára, a vásárlási döntés minőségét és hatékonyságát is javítják, használatukkal a fogyasztók képesek lehetnek jobb döntést hozni kevesebb erőfeszítés árán. Punj (2012) a jobb minőségű döntést két dimenzió mentén definiálja: az ár- és a termékmegfelelőség. Punj meghatározásában fogyasztó a legkedvezőbb áron szeretné a számára leginkább vonzó (megfelelő) terméket megvenni, és akkor képes potenciálisan jobb minőségű döntést hozni az online környezetben, ha ezt képes könnyebben megtenni, mint a tradicionális üzletben.

A megfelelő kialakítású weboldal kiemelkedően fontos az online térben működő vállalatok számára, ahol a cégek célja elérni, hogy az egyszeri látogatók könnyen, gyorsan és hatékonyan találják meg a számukra fontos információt és ezáltal visszatérő látogatókká, vásárlókká váljanak (Dickinger & Stangl, 2013).

### Szemmozgáskövetéses vizsgálatok a marketingben

A szemmozgáskövetéses vizsgálatok a neuromarketing-kutatási módszerek közé tartoznak (Varga, Simon, Horváth, & Pintér, 2014). A neuromarketing-eszközöket csoportosíthatjuk annak alapján, hogy az agy – metabolikus vagy elektromos – aktivitásán mérő eszközön alapulnak (pl. fMRI vagy az EEG), vagy nem mérnek agytevékenységet (pl. szemmozgáskövetés) (Varga, 2016).

Szemmozgás-követéses vizsgálatokat olyan tudományterületeken alkalmaznak, mint a pszichológia, orvosi klinikai, ipari kutatások, informatika. A pszichológiában például a kognitív pszichológiai kutatások, szociálpszichológiai kutatások terén terjedtek el leginkább, a vizsgálatok középpontjában az információfeldolgozás, a figyelem, a vizuális észlelés, az olvasás, tanulás állnak (Schroeder, Hyönä, & Liversedge, 2015; Demeter et al., 2015; Káldi & Babarczy, 2018). Használják az eszközt a csecsemők és gyerekek fejlődésének vizsgálatára (pl. Senju & Csibra, 2008), vagy éppen az autizmus kognitív hátterének megértésére is (pl. Kovács et al., 2014).

A szemmozgás-követéses vizsgálatok új lehetőségeket teremtettek a vállalatok marketingtevékenységének támogatására is. Az egyik legnépszerűbb terület a vállalat marketingkommunikációs tevékenységéhez köthető:

a nyomtatott sajtó hatékonyságának növelésében a copy teszt, nyomtatott reklámanyagok koncepciótesztje, video- és digitális hirdetések vizsgálata során az eye tracking kutatások hasznos eszköznek bizonyultak (Duchowski, 2007). Az elmúlt években egyre inkább elterjedtek a termék-/csomagolásdesign-vizsgálatok (Hurley et al., 2017), a weboldalak tesztelése a gyakorlati alkalmazásokban. Az eszköz fejlődése lehetővé tette a szemmozgás követését szemüveg használatával, amely teret nyitott a bolti vásárlási szokások nyomán követésére, a bolti POS (point of sales) tevékenységek hatékonyságának vizsgálatára (Bátor, Lógó, Pethó, Topa, & Veres, 2015).

A szemmozgás-követéses vizsgálatok alkalmazásának számos előnye van. A módszer a megfigyeléses technikák közé tartozik, így a megfigyelés módszertanából adódó előnyök érvényesek itt is. Ilyen például a résztvevő valós tevékenységének megfigyelése, szemben a megkérdezéses technikával, ahol az alany emlékezetére vagyunk utalva. Az egyik legfontosabb előny, hogy azonosítani és mérni tudjuk, hogy az alany hová tekintett a képernyőn, mit nézett meg, melyek azok a területek, amelyek elkerülték a figyelmét. Míg a megkérdezéses módszereknél az ilyen kutatásoknál csak a válaszadó emlékezetére hagyatkozhatunk, addig a szemmozgás-követéses kutatások esetében pontos, számszerűsíthető információkat kaphatunk azokról a területekről, amelyre a vizsgálati alany tekintett. Például egy reklámteszt esetén meg lehet mondani, hogy az alany látta-e az adott vállalat szlogenjét, vagy sem (Varga, 2018).

Ahogy minden módszertan alkalmazásának, a szemmozgáskövetésnek is vannak korlátai. Az egyik fontos korlát is a megfigyeléses vizsgálatok jellegéből adódik, mégpedig abból, hogy a kutató tudja követni a szem mozgását a feladat végrehajtásakor, azaz látja, hogy mire tekintett az alany, de azt nem tudja, hogy miért nézett az adott területre. Ez a probléma hasonló más megfigyeléses vizsgálatokhoz, ahol láthatjuk, hogy a vevő milyen terméket emel le a polcra, vagy milyen útvonalakat jár be a vásárlás során, azonban a motivációiról nincsenek ismereteink. Graham, Orquin & Visscher (2012) úgy vélik, a szemmozgás-követéses vizsgálatok esetében ez azért komoly korlát, mivel nem tudhatjuk, hogy azért nem tekint egy bizonyos területre a résztvevő, mert nem érdekli az ott látható információ, vagy azért mert már ismeri, így nem szükséges onnan új információt felvennie.

Hasonlóan azokhoz a megfigyeléses módszerhez, ahol az alany tud a megfigyelés tényéről, itt is befolyásolhatja a résztvevőt a tény, hogy tudja, hogy megfigyelik (Malhotra & Simon, 2009), így nem biztos, hogy ugyanúgy viselkedik az adatfelvétel során, mint a való életben (Graham et al., 2012). Szintén korlátként jelenik meg, hogy a weboldalak értékelésekor a megfigyelés laboratóriumi körülmények között zajlik, megadott feltételek alapján, és nem olyan feltételek szerint, mint amit a résztvevő alakít. Például nem biztos, hogy az alanyknak éppen szüksége van az adott termékre, amelynek a vásárlási folyamatát vizsgálni szeretnénk, vagy nem biztos, hogy meg is veheti a terméket, így a választásnál kevésbé körültekintően jár el, mint azt valós helyzetben tenné. Ez a probléma más kísérleti és

megkérdezéssel felmérések esetében is ugyanúgy felmérhető.

Graham et al. (2012) megállapítja, hogy míg a fent említett korlátok más kutatási módszereknél (megkérdezések, kísérletek) is felmerülnek, a szemmozgás-követéses vizsgálatok esetében a legjelentősebb hátrány, hogy nem tudhatjuk, mire gondol az alany a feladat végzésekor. Ennek kiküszöbölésére a vizsgálatokat általában kiegészítik ún. think aloud interjúval, melynek két módszere terjedt el a gyakorlatban: az RTA (Retrospective Think Aloud) interjú, amely során visszanezünk az alanyokkal a feladatmegoldás videóját, mely során az alany részletesen elmagyarázza a történéseket, indokolja döntéseit, problémáit. A másik alkalmazott módszer a CTA (Concurrent Think Aloud), amely során az alany a felmérés közben végig kommentálja saját tevékenységét. Haak, De Jong & Schellens (2010) kutatása arra világított rá, hogy a CTA-módszer használata csökkentheti a feladat végrehajtásának a hatékonyságát, főleg komplex feladatok esetében, mert jelentős kognitív erőfeszítést igényel a vizsgálatban résztvevőtől.

Az eye tracking készülékek két részből tevődnek össze: egyrészt maga a készülék, amely az emberi szem mozgását képes mérni, másrészt a szoftver, amely az adatok elemzését teszik lehetővé. Számos kutatás járult hozzá a szemmozgás megismeréséhez, elsősorban a látás, az észlelés és a figyelem területén. Wade (2010) a történeti áttekintését adja azoknak a fontos tudományos mérföldköveknek, amelyek lehetővé tették a mai eye tracking eszközök létrejöttét, s amelyből tanulmányunkban két, a téma szempontjából meghatározó kutatást emelünk ki. Az emberi látás tanulmányozása és a figyelem nyomon követése nagymértékben Louis Emile Javal francia szemész kutatásainak köszönhető, aki a páciensek olvasási szokásait vizsgálta a XIX. század második felében. Ő figyelte meg, hogy a szem mozgása olvasáskor fixációk és szakkádok sorozataként írható le (Gere, 2015; Szabó, 2011; Wade, 2010). A XX. század második felében jelentős áttörést hoztak Alfred Yarbus kutatásai, aki a fixációk helyét és idejét befolyásoló tényezőket vizsgálta. Ugyanazt a festményt mutatta meg hétszer a vizsgálati alanyoknak, de minden alkalommal más kérdést tett fel neki. Azt tapasztalta, hogy a kérdések (a feladat megfogalmazása) befolyásolták, hogy az alany hová néz és a kép melyik részét mennyi ideig nézi (Wade, 2010).

A szakkádok a vizuális keresés, exploráció (pásztázás) szempontjából fontosak a szemmozgás-követéses vizsgálatokban. A szem az információ felvétele során gyors mozgást végez, amely során a tekintet egyik tárgyról a másikra ugrik, majd megállapodik. Ezt az ugrást nevezzük szakkádnak, a szem megállapodását fixációnak (Csépe, Györi, & Ragó, 2007). Az ugrás közben a szem nem vesz fel információt, információfelvétel a fixáció alatt történik.

A szemmozgás-követéses készülékek két nagy csoportja a számítógépbe épített, vagy számítógépre szerelt (statikus) készülék, illetve a szemüveg (dinamikus) eszköz. A statikus készülék elsősorban laboratóriumi környezetben, számítógépen bemutatott vizualizációk, weboldalak, reklámok, hirdetési anyagok előtesztelésére és tesztelésére alkalmas. A marketingben leggyakrabban

hirdetések (pl. bannerek, televíziós reklámfilmek, online hirdetések, nyomtatott formában megjelenő hirdetések) hatékonyságának mérésénél, csomagolások tesztelésénél alkalmazzák. Ezzel szemben a szemüveg lehetővé teszi a fogyasztó természetes környezetben való megfigyelését, ezért elterjedt a bolti vásárlási döntési folyamatának, a polcok elrendezésének, a termékek elhelyezésének vizsgálatában.

### A döntési feladat hatása, komplexitás

Már a korai szemmozgás-követéses kutatások (például a korábban említett Yarbus mérései) megmutatták, hogy a döntési feladat hatással van az információfeldolgozásra.

Az online információkeresés lehet feladatorientált és lehet feltáró jellegű. A feladatorientált helyzetben az alany egyéni preferenciái alapján keres információt, hogy megtalálja a számára leginkább megfelelő alternatívát, míg a feltáró jellegű szituációban a fogyasztó elsősorban keresi és összegyűjti az információkat az elérhető termékekről (Pfeiffer, Meißner, Prosiegel, & Pfeiffer, 2014).

Pfeiffer et al. (2014) mobil szemmozgáskövető eszköz (szemüveg) segítségével azt vizsgálták, hogy feladatorientált és a feltáró (tudásépítő) keresés során mennyire tér el az információfeldolgozás folyamata, meg lehet-e különböztetni, hogy a fogyasztó feladatorientált, vagy feltáró jellegű keresést végez. A felmérésben húsz alany mindkét típusú keresési feladatot elvégezte négy különböző termék kategóriában. A kutatásuk azt mutatta, hogy az alanyok kevesebb terméket tekintettek meg a feladatorientált helyzetben, mint a feltáró jellegűben, és kilenc másodperc eltelté után közel 70% pontossággal meg tudták becsülni, hogy milyen típusú keresést végzett az alany. Kutatásuk másik megállapítása, hogy szemmozgás-követéses módszer alkalmazása segít pontosítani/cáfolni korábban más (például kattintásalapú – Klikstream analízisalapú) kutatás eredményeit (Pfeiffer et al., 2014).

Wang, Yang, Liu, Cao & Ma (2014) a weboldalak komplexitásának, illetve a feladat komplexitásának hatását vizsgálta szemmozgáskövetéssel 42 hallgató bevonásával. Vizsgálatuk során azt tapasztalták, hogy a feladat komplexitása hatással van a különböző összetettségű weboldalak vizuális észlelésére. Egyszerű feladat esetén a magas és közepes összetettségű weboldalakon a feladat végrehajtása több időt vett igénybe, mint az alacsony komplexitású oldalakon. A fixációk száma is növekedett az oldalak számának növekedésével, ugyanakkor a fixációk hosszában nem tapasztaltak különbséget. Összetett feladat esetén a közepesen komplex weboldal volt optimális (nem túl bonyolult, hogy átlássa a felhasználó, ugyanakkor elég információt nyújt a megfelelő döntéshez).

Szabó (2015) rivalizáló reklámok (Coca Cola és Pepsi Cola) kapcsán vizsgálja a felhasználók márkaszűrését a dinamikus AIO-funkció segítségével. A vizsgálat eredménye arra utal, hogy a feladat keretezése, a felhasználóknak adott utasítások hatással vannak az észlelésre.

Statikus szemmozgáskövető eszköz használatával készült Hámornik, Hlédik, Józsa & Lógó (2013) kutatása joghurt csomagolásokon szereplő információk fogyasztói észleléséről. A kutatás eredményei felhívják a figyelmet

arra, hogy a tapasztalat hatása meghatározó a mérés szempontjából, az alanyok másképp veszek fel információt a kedvenc joghurtról, mint a többi joghurt csomagolásáról. Gere, Kókai & Sipos (2017) kutatása rámutat arra, hogy a résztvevők hangulata is befolyással lehet a mérés eredményére: nagyobb számú alternatíva közötti választás esetén a pozitív hangulatú résztvevők fixációi hosszabbak voltak, körükben több időt vett igénybe a választás, mint a negatív hangulatú résztvevőknél.

### Weboldalak használhatóságának mérése szemmozgáskövetéssel

A weboldalak használhatósága fontos a vállalatok számára, hiszen a felhasználók egy rossz honlap esetén könnyebben átpártolnak egy másik oldalra. A weboldal designja, esztétikus megjelenése jelentősen befolyásolja az online vásárlási hajlandóságot (Schenkman & Jöhsson, 2000). Egy nehezen használható weboldal könnyen elriaszthatja a potenciális vásárlót, aki egy ilyen esetben könnyen átpártolhat egy másik weboldalhoz. Egy hagyományos üzlet esetében ez sokkal nehezebb lehet, több erőfeszítést igényelhet a vásárlótól, hogy egy másik boltot keressen fel. Ha egy weboldal nem elég vonzó, a fogyasztó esetleg nem tartja elég megbízhatónak, profinak a vállalatot, hogy onnan rendeljen.

A weboldalak használhatóságával valamint a felhasználók viselkedésének vizsgálatával foglalkozik a webergonómia, ami az ember-számítógép interakció és az informatika területén népszerű (Cowen, Ball, & Delin, 2002; Goldberg, Stimson, Lewenstein, Scott, & Wichansky, 2002). Jelentősége ugyanakkor a marketingben, a marketingkutatásban is meghatározó. A piaci alkalmazásokban számos piackutató cég végez ilyen jellegű kutatásokat, habár az akadémia marketingkutatásokban, a marketingoktatásban egyelőre kevésbé van jelen. A használhatóság alatt olyan minőségi kritériumot értünk, amely azt mutatja meg, hogy mennyire könnyű, egyszerű a felhasználónak a weboldalt kezelnie („easy to use”), mennyire hatékonyan tud végrehajtani egy adott feladatot (például vásárlást), és mennyire elégedett a felhasználó az oldal használatával (Joo, Lin, & Lu, 2011). Az ISO (2018) alapján „a használhatóság annak a mértéke, hogy egy adott rendszert, terméket vagy szolgáltatást adott felhasználók egy meghatározott felhasználási környezetben a meghatározott céloknak megfelelően mennyire hatékonyan, hatásosan és elégedettséggel tudnak használni”. A hatásosság a feladat végrehajthatóságához szükséges pontosságra és teljességre vonatkozik. A hatékonyságot jellemzően a feladat végrehajtásához szükséges erőforrások alapján mérik (például idő, energia, költségek). Az elégedettség mérése során azt vizsgálják, hogy a felhasználó mennyire elégedett a weboldal használatával, mennyire felel meg az elvárásainak és igényeinek (ISO, 2018). A három tényező közül ez utóbbi a leginkább szubjektív kategória, ezért fontos a mérése során az egyes felhasználói szegmensek eltérő elvárásainak az alapos feltérképezése.

A weboldalak hatékonyságának mérésére többféle módszert alkalmaznak, a weboldalak látogatottságának

mérésére, az oldalakon való navigálás megismerésére. A legáltalánosabban ismert technikák közé tartoznak az egérmozgást követő szoftverek, valamint a honlaphasználat mérőeszközei, amelyek egyszerűen a forráskódba beépítve használhatóak (website usage analytics). Az interneten több egérmozgást követő szoftverrel (pl. Free Mouse Clicker, Mouse Flow) találkozhatunk, amely segítségével weboldalon járók egérmozgását lehet nyomon követni.

A már elkészült éles weboldalakba könnyen beépíthető az ingyenesen használható Google Analytics, vagy a Heap Analytics szolgáltatás, amely a weboldal használatáról készít statisztikákat. A kevésbé elterjedt technikák közé tartoznak az A/B tesztelés, valamint a szemmozgáskövetés, hiszen nagyobb előkészületet, valamint speciálisabb eszközt igényel. Az A/B tesztelés egy adott objektum jelen esetben egy weboldal két verziójának összehasonlítására szolgáló eszköz. Ez egy olyan kísérlet, amelyben a felhasználónak véletlenszerűen jelenik meg egy-egy oldal két vagy több változata és statisztikai elemzés segítségével megállapítják, hogy melyik verzió felel meg jobban a konverziós célknak. A módszer egyszerűsége és hatékonysága gyorsan népszerűvé tette az eljárást a weboldalak fejlesztői körében (Kohavi & Thomke, 2017).

Dickinger & Stangl (2013) olyan formális mérőeszköz kialakítását javasolja, amely lehetővé teszi a weboldalak teljesítményének mérését. Ennek céljából a turizmussal foglalkozó weboldalak részére alakítottak ki olyan formális mérőeszközt, amely az oldal hasznosságára, a használat egyszerűségére, az élményre, a weboldaldesignra, a bizalomra, a tartalom minőségére, a böngészés nehézségére és a rendszer elérhetőségére kérdez rá. A szerzők modelljében a weboldal teljesítménye befolyásolja az elégedettséget, az észlelt értéket, ami hatással van a kialakuló lojalitásra.

### A szemmozgáskövetés kutatásához kapcsolódó elemzési módszerek

A szemmozgáskövetéses kutatások adatai lehetőséget nyújtanak az eredmények elemzésére kvalitatív és kvantitatív megközelítések alkalmazásával. A kvalitatív megközelítés során az elemzés az adatok vizuális ábrázolása, illetve az RTA-interjúk alapján történik. A bejárési útvonalat jelenítjük meg a gaze plot típusú ábrákon, míg a fixációk eloszlását az ingereken hőtérképek (heat map) segítségével jelenítik meg.

#### Bejárési útvonalak megjelenítése – Gaze Plot

A bejárési útvonalakat jelenítik meg a Gaze Plot típusú ábrákon. A bejárési útvonalak azt mutatják meg, hogy a résztvevők milyen útvonalakon navigáltak a szemükkel az ingeren. Azt is megtudhatjuk, hogy melyek voltak azok a pontok, amelyekre többször is visszatértek az alanyok a megtekintés során. Minél hosszabb ideig tekintett valaki egy adott pontot, annál nagyobb sugarú kör jelzi az ábrán (Tobii Pro). Az elemzésre használt szoftverek lehetőséget adnak egyedi alanyok, vagy együttesen több alany bejárési útvonalának egyidejű vizsgálatára.

**A fixációk eloszlása az ingeren – Hőterkép (Heat Map)**  
 A hőterképek kiemelik azokat a területeket az ingereken (képen, weboldalon), amelyekre sokan sokszor tekintettek a vizsgálat során. A hőterkép segítségével is elemezhetjük egyénileg vagy aggregáltan az adatokat (Tobii Pro). A melegebb színnel (piros, sárga) jelzett területen összességében több fixáció esett, míg a zöld területekre kevesebb. A hőfolttal nem jelzett területre pedig az alanyok nem tekintettek, ott nem volt fixáció.

**Érdeklődési terület (Area of Interest, AOI)**

Az érdeklődési terület kijelölésével a kutató elemzési céljainak fókuszában álló, vagy összehasonlítható tervezett övezeteket jelölhet ki az ingereken (pl. képen, weboldalon), amelyekre kvantitatív mutatók számíthatók ki, hasonlíthatók össze. Például az adott övezet területére hányan tekintettek, mennyi ideig tartott a fixáció, hányadjára pillantottak a területre. Nincs ideális számú AOI és nem kell az egész kutatás tárgyát lefedniük, hanem a vizsgálat szempontjából érdekes területekből érdemes kiindulni. Bojko (2013) szerint a kijelölésnél érdemes lehet a hőterképet és a bejárású utvonallakat venni alapul.

*A szemmozgás-követéses vizsgálat fontosabb kvantitatív adatokon alapuló mutatószámai*

A kvantitatív adatok elemzésére az alábbi mérőszámokat alkalmazzák leggyakrabban:

- az első fixációig eltelt idő (Time to First Fixation): az első fixáció ideje azt mutatja meg, hogy mennyi idő telt el addig, amíg az egyes résztvevők az adott AOI-területre néztek,
- az első fixáció ideje (First Fixation Duration): az első fixáció idejének időtartama, ameddig az alany a kijelölt AOI-területre pillantott,
- az összes fixáció ideje (Total Fixation Duration): az AOI-területen belüli összes fixáció ideje,
- a látogatás időtartama (Visit Duration): az AIO-területen töltött összes látogatói idő,
- egérgattintásszám (Mouse Click Count): az AIO-n belüli kattintások száma alanyonként,
- a szegmens teljes időtartama (Segment Duration): a kijelölt területen (pl. kezdőlap) eltöltött összes idő.

**Két webáruház összehasonlítása eltérő komplexitású feladat esetén**

**A kutatás módszertana**

A kutatás célja két weboldal hatékonyságának összehasonlítása eltérő komplexitású feladatok esetén szemmozgáskövetéssel. A szemmozgáskövetést Tobii T120 kamerával, illetve a Tobii Studio szoftverrel végeztük. A mintanagyság 14 fő volt, de két alanyt kizártunk a kutatásból, mivel az adatminőség a kalibráció során nem volt megfelelő ahhoz, hogy az elemzésbe ezeket az eredményeket bevonjuk, így összesen 24 megfigyelésünk volt. Az alanyok kiválasztásánál ügyeltünk, hogy olyan személyek kerüljenek be a kutatásba, akik rendszeresen játszanak társasjátékot barátaikkal, ismerőseikkel. Évente 1-2 alkalommal vásárolnak társasjátékot. A mintavétel önkényes volt, a mintában 4 férfi, és 8 nő volt. A legfiatalabb alany

20 éves volt, a legidősebb 43, az átlagéletkor 24 év. Egy vizsgálat körülbelül 60 percet vett igénybe.

1. táblázat

**A kutatási design**

Feladat/ Weboldal	A weboldal		B weboldal		Megfigyelések száma
	elsőként	második- ként	elsőként	második- ként	
<b>Egyszerű feladat</b>	3 fő	3 fő	3 fő	3 fő	12
<b>Komplex feladat</b>	3 fő	3 fő	3 fő	3 fő	12
<b>Megfigyelések száma</b>	6 fő	6 fő	6 fő	6 fő	

*Forrás: saját szerkesztés*

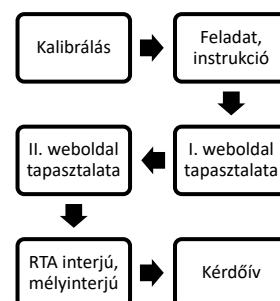
A kutatás során 2x2-es dizájnt használtunk, azaz az alanyok mindkét weboldalon elvégezték a feladatot, rotáltuk, hogy ki melyik weboldallal kezd, így csökkentve a torzító hatást, illetve az alanyok fele az egyszerű, másik fele a komplex feladatot végezte el. Az adatfelvétel előtt pilot vizsgálatot végeztünk a technikai problémák kiküszöbölése céljából, illetve a teszt felépítésének tesztelésére (1. táblázat).

A feladat elvégzése után minden esetben kiegészítő RTA (Retrospective Think Aloud) interjút végeztünk, amely során visszaneztük az alanyokkal a feladatmegoldás videóját és az alany ekkor kommentálta az eseményeket, indokolta döntéseit, problémáit. Azért döntöttünk az RTA mellett a CTA-módszerrel szemben, mert úgy véljük, a feladatmegoldás közben az interjúalanyok megterhelő lehet még kommentálni is a tevékenységét. Az RTA-interjú során a Replay a recording menüponttal visszaneztük a résztvevővel a feladat végrehajtásának a folyamatát, miközben az alany kommentálta a látottakat, azaz elmondta, mit miért csinált. Ha valami szokatlan dolgot tapasztaltunk, rákérdeztünk, hogy mit keresett, vagy miért az adott felületre kattintott.

Ezek után egy rövid interjú keretében minden alany elmondhatta a weboldalakkal kapcsolatos egyéb véleményét, benyomásait. Végül egy rövid kérdőív kitöltésére kértük az alanyokat, amelyben társasjáték preferenciáiról kérdeztük, illetve arra kértük, hogy hasonlítsák össze különböző szempontok alapján a két honlapot (1. ábra).

1. ábra

**A vizsgálat menete**



*Forrás: saját szerkesztés*

Az egyszerű és komplex feladat esetében is történelmi társasjátékot kellett az alanyoknak választania (egy tulajdonság: tematika). A feladat kialakításánál ügyeltünk arra, hogy ne egy nagyon triviálisan megoldható kritériumot adjunk meg az alanyoknak, hanem várhatóan az összes olyan elemet (kereső, kategória szűkítés, attribútumalapú keresés) igénybe kelljen vennie, amelyet mérni szeretnénk. Ezért esett a választásunk a történelmi társasjátékokra, mivel ilyen kategória nem volt egyik webáruháznál sem.

Az egyszerű feladathoz nem volt megadva más kritérium, a komplex feladathoz négy tulajdonságra kellett figyelni (tematika, ár, szállítási időpont, játékosok száma). A feladatok megfogalmazása a következő volt:

**Egyszerű feladat:** Nézz szét az A webáruházban (<https://www.A.hu/>) B webáruházban (<http://www.B.hu/>) és válassz egy történelemtémájú játékot, amivel szívesen játszánál. Juss el a fizetés fázisáig, de nem kell megvenned a játékot. (Történelemtípusú minden játék alatt értünk minden olyan társasjátékot, amelynek a játék témája, designja kapcsolódik a történelemhez.)

**Komplex feladat:** Egy barátodnak az öt nap múlva megrendezésre kerülő bulijára szeretnél egy történelemtémájú társasjátékot vásárolni. A bulin kb. 3-4 fő fog részt venni, ennyien fogtok játszani. Az ajándék megvásárlására 6000-8000,-Ft közötti összeget szánsz, mivel te is ilyen értékben kaptál a barátodtól ajándékot. Keress egy olyan társasjátékot az A webáruházban (<https://www.A.hu/>) B webáruházban (<http://www.B.hu/>), amivel tényleg szívesen játszánál és ajándékoznál a barátodnak. Juss el a fizetés fázisáig, de nem kell megvenned a játékot. (Történelemtípusú minden játék alatt értünk minden olyan társasjátékot, amelynek a játék témája, designja kapcsolódik a történelemhez.) (2. táblázat)

2. táblázat

**Az alanyok jellemzése**

Sorszám	Nem	Életkor	Elsőként tesztelt oldal	Feladat típus
1	nő	25	A	komplex
2	férfi	21	B	komplex
3	nő	20	A	egyszerű
4	férfi	24	B	egyszerű
5	nő	20	A	komplex
6	nő	22	A	komplex
7	nő	23	B	komplex
8	férfi	24	A	egyszerű
9	férfi	43	B	komplex
10	férfi	25	B	egyszerű
11	nő	23	A	egyszerű
12	nő	23	B	egyszerű
13	nő	21	A	komplex
14	nő	22	B	egyszerű

Forrás: saját szerkesztés

**Eredmények**

Az eredmények elemzése során számos használhatósági probléma beazonosítható volt. Ezek részben a szemmoz-

gáskövetés kvalitatív adatainak elemzéséből, részben a kvantitatív adatok elemzéséből adódtak. A használhatóság három eleme (hatásosság, hatékonyság, elégedettség) alapján hasonlítottuk össze a weboldalakat. A kvalitatív adatok a hatásosságnak a mérésére szolgáltak. A hatékonyságot a kvantitatív adatok (az egyes feladatrészek elvégzésének ideje) elemzésével vizsgáltuk, az elégedettséget a feladat elvégzése utáni megkérdezéssel mértük.

A kutatásban résztvevők a feladat instrukciójának elolvasása után először a főoldalon találták magukat, ahonnan különböző keresési stratégiákkal jutottak el a társasjáték találati listájához. A társasjátékok közül kiválasztották a számukra megfelelő történelemtípusú társasjátékot, majd a kosárba tett termék megrendelésének folyamata kezdődött.

Az elemzés során a fenti folyamat alapján három részre bontottuk a vásárlási döntés folyamatát. Az első szakasz a kezdőoldal megtekintése, amely során az alany többféle módon gyűjthetett információt és léphetett tovább a játékokhoz. A kezdőoldalon mindkét webáruházban a fontosabb menüpontok, keresőablak segítette a tájékozódást, illetve lehetőség volt az oldalon található játékokat megtekinteni. A kezdőoldal kulcsfontosságú, hiszen fontos, hogy a potenciális vásárló gyorsan megtalálja a számára fontos információt.

A második szakasz a feladatkiírásnak megfelelő játék kiválasztása, ahol a résztvevők a társasjátékok közül kiválasztják a számukra leginkább tetsző, a megadott feladathoz megfelelő játékot. Itt egyrészt fontos, hogy a látogatónak legyen módja tovább szűkíteni a lehetőségeket, böngészni a termékek között, információt gyűjteni a termékekről. Eltérés mutatkozott a két weboldal között az összetett keresőben, mivel az „A” webáruháznál a társasjáték-kategória kiválasztása után a bal oldalon, míg a „B” webáruházban jobb oldalon található.

A harmadik szakasz a termék kiválasztása (kosárba kerülése) után a rendelés elvégzése volt. Ebben a szakaszban az alanyoknak a társasjáték kosárba helyezésétől a rendelés végéig kellett eljutniuk (a termék megvásárlása nélkül).

A kezdőoldalon a résztvevők tipikusan kétféle keresési stratégiát követtek: a játékkategóriák menüponttal, vagy a keresőbe írva egyszerűsíthették a keresést. A többség a menüpontokat (linkorientált keresés) használta a keresésre, csak kevesen választották az egyszerű kereső ablakot. Az egyszerű kereső mezője mindkét weboldalon a bal felső sarokban található, ahogy a weblapok ergonómia alapelvei is javasolják. A „B” webáruház oldalán a fenti keresőt átlagosan 6,9 s alatt találták meg, míg az „A” webáruház esetében ez átlagosan 0,75s ideig tartott. Ennek hátterében az állhat, hogy a „A” webáruház esetén többen indultak el az egyszerű kereső irányába, ezáltal többet is pillantottak a kereső mezőre, átlagosan 0,70s ideig, míg a „B” kezdőlapján 0,35s ideig. Alapvetően az egyszerű kereső mező jól látható és hamar észrevehető a jobb felső sarokban.

A kezdőoldal tekintetében használhatósági, valamint design szempontból vizsgálva az „A” webáruház esetében nem találtunk használhatósági problémát, a résztvevők többségének tetszett az oldal, letisztultnak tartották. Ezzel ellentétben a „B” menüjében többen említették az

RTA-interjúk alatt, hogy nagyon zavaró volt számukra az ugráló menüsor.

„Ami nem tetszett, hogy ragadós a menü, nehezen tudtam kiválasztani a társasjáték kategóriát.” (23 éves nő)

A játékkiválasztás folyamatát tekintve mindkét weboldalon komoly hibákat azonosítottunk. A feladat végrehajtása során és a szemmozgás-követés adatok megtekintésekor megmutatkozott, hogy az „A” webáruház esetén az összetett szűrő használata során a több tulajdonságra való szűkítés a weboldal működésképtelenségéhez vezetett. Ezt megerősítették az interjúalanyok is az RTA-interjúk során. Ez azért komoly probléma, mert a vásárlók egy ilyen negatív tapasztalat után, előfordulhat, hogy nem próbálkoznak újra, hanem más weboldalt keresnek fel.

„Idegesített, hogy a szűrés nem működik, ha az egyik kategória után másikat állítok be. Csak akkor működik, ha újrakezdem, frissítek.” (24 éves férfi)

A másik feltárt probléma az „A” webáruház esetében, hogy több társasjáték esetében hiányzott a játékleírás, a játékszabály (lásd 2. ábra). A résztvevők közül többen emelték, hogy az információ hiánya jelentősen megnehezíti a választást.

„Nincs részletes leírás az összes játékról. Ez nekem kulcsfontosságú, a játék leírása, a játékszabály, és nem a borítója alapján döntöm el, hogy milyen a játék.” (23 éves nő)

A „B” webáruháznál ez a probléma nem merült fel, a játékok leírása megtalálható volt, a 2. ábrán, amely a bejárési útvonalat mutatja a két weboldalon, jól megfigyelhető, hogy a résztvevők a „B” webáruház esetében el is olvas-

ták a játékkal kapcsolatos információkat. Ezzel szemben a „B” webáruház esetén a jobb oldali szűrőt néhányan veték észre és kevesen használták, mivel eléggé beolvadt a környezetbe.

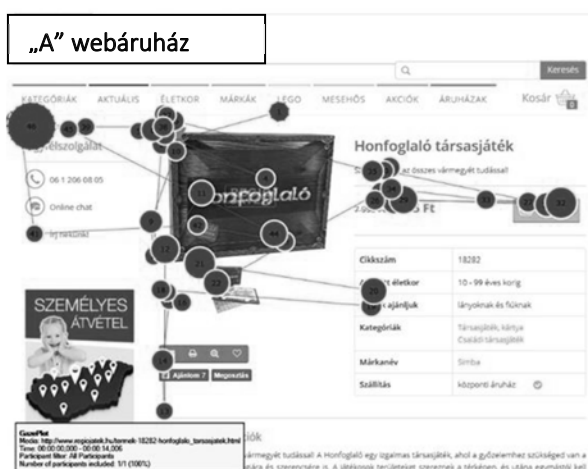
Mindkét webáruházban fejlesztendő terület az egyszerű keresés, hiszen a megadott szóra nem releváns szűrési találatot ad, inkább csak konkrét játéknév szűrésre használható. Ez megoldható például a címkézés bevezetésével, ahol egy játék több címkével is ellátható, amely nagyban megkönnyítené a keresést.

A rendelési folyamatot tekintve összességében a „B” webáruház jobbnak minősült, bár többen nehezményezték, hogy kötelező a regisztráció, ami a fogyasztókban negatív érzést váltott ki. Volt, aki szerint ez ebben az esetben jól megoldott, mivel plusz teendővel nem jár. A rendelés több oldalra lebontva jelenik meg, jobban átlátható, és felül a rendelési panel vezeti a fogyasztót a folyamat során. Kisebb problémákat (kétszer kérdez rá a szállítási módra és költségre) itt is azonosítottak a felhasználók. Ezzel szemben a „A” webáruház több probléma is adódott, az alanyok nehezményezték, hogy nem volt egyértelmű, hogy mely mezők kitöltése kötelező, az SMS értesítéshez ismételtlen kéri a már korábban megadott telefonszámot, valamint a kiszállítási címek közötti keresést is kaotikusnak találták a résztvevők, mivel a címek nem voltak ABC sorrendben.

A vásárlási folyamat egyes lépéseinek összehasonlítása a két webáruház esetében azt mutatja, hogy az „A” webáruház volt hatékonyabb. Az „A” webáruház esetében a kezdőoldalon szignifikánsan rövidebb ideig tartózkodtak az alanyok, mint a „B” áruház esetében ( $F=5,141$ ,  $p<0,05$ ). Ez az eredmény összhangban van a kvalitatív eredménnyel, amely szerint az „A” weboldalon a résztvevők hamarabb tájékozódtek. A játék kiválasztási ideje hosszabb volt az „A” webáruház esetében ( $F=4,111$ ,  $p<0,1$ ). (A nemparametrikus Mann-Whitney próba mindkét esetben szignifikáns  $p<0,05$  szinten.) A rendelés idejében nem mutatkozott különbség a két áruház között (3. táblázat).

2. ábra

Azonos társasjáték bejárési útvonalai A és B webáruház esetén



3. táblázat

**A két weboldalon töltött idő összehasonlítása (s)**

Webáruház neve	Kezdőoldal megtekintése (s)		Játékkiválasztás ideje (s)		Rendelés ideje (s)	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
	„A”	17,39*	12,17	225,27*	176,24	153,83
„B”	28,44*	11,69	117,53*	53,03	156,84	52,62
Összesen	22,91	12,96	171,40	138,67	155,34	53,83

megj.: Mann-Whitney teszt, \*szignifikáns eltérés (p<0,05)

Forrás: saját szerkesztés

Ha az online vásárlási folyamat egyes részeire töltött időt a feladattípusok alapján vizsgáljuk (egyszerű – komplex), akkor azt látjuk, hogy a kezdőoldalon eltöltött idő és a rendelés ideje kissé hosszabb a komplex feladat esetében, és érdekes módon a játék kiválasztásának ideje nem különbözött szignifikánsan. Ennek az oka valószínűleg a jelentős egyéni eltérésekben mutatkozik meg: a válogatással eltöltött idő esetében mindkét feladattípus esetében jelentősen szóródnak az adatok. A különbség azonban sehol sem szignifikáns, ami arra utal, hogy a feladat komplexitásának mértéke nem befolyásolta jelentősen a vásárlási folyamatot (4. táblázat).

4. táblázat

**Egyszerű és komplex feladat összehasonlítása**

Feladat-típus	Kezdőoldal megtekintése (s)		Játékkiválasztás ideje (s)		Rendelés ideje (s)	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
	egyszerű	19,46	8,60	171,51	149,10	137,13
bonyolult	26,37	15,85	171,30	134,06	173,54	53,81
Total	22,91	12,96	171,40	138,67	155,34	53,83

Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltuk, a feladat sorrendje befolyásolta-e az eredményeket. A kezdőoldal megtekintése és a játék kiválasztás az első alkalommal átlagosan kis mértékben tovább tartott, mint a második lépésben, a rendelés idejénél ugyanakkor a másodiknak végrehajtott feladatnál tartott tovább a folyamat. A különbség azonban nem szignifikáns egyik esetben sem (5. táblázat).

5. táblázat

**Elsőként és másodikként végzett vásárlás összehasonlítása**

Megtekintés sorrendje	Kezdőoldal megtekintése (s)		Játékkiválasztás ideje (s)		Rendelés ideje (s)	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
	Első	27,19	14,76	181,63	150,95	141,89
Második	18,63	9,65	161,16	131,10	168,77	65,12
Total	22,91	12,96	171,40	138,66	155,33	53,82

Forrás: saját szerkesztés

A felmérés végén arra kértük a válaszadókat, hogy egy rövid kérdőívben értékeljék különböző szempontok alapján a két weboldal hatékonyságát. Tizenegy szempontot soroltunk fel, és az alanyoknak el kellett dönteniük, hogy az „A”, „B” webáruházra jellemzőbb inkább az állítás, vagy mindkettőre, vagy egyikre sem. Mindkét webáruház esetében a legtöbben úgy gondolták, hogy azok megbízhatóak, egyszerűen kezelhetőek, barátságosak, átláthatóak és sokoldalúak. A többség egyiket sem tartotta szórakoztatónak és érdekesnek. A többi szavazat esetében inkább az „A” áruházat értékelték pozitívan az alanyok. Összesítve a pozitív értékeléseket interjúalanyonként, 8-an inkább az „A”, 4-en a „B” áruházat értékelték több szempont szerint pozitívabban. Ezek az eredmények összhangban vannak a többi kutatási eredményünkkel, mely szerint mindkét webáruház használhatósága során felmerültek problémák, végeredményben az „A” webáruház tűnt kisebb mértékben használhatóbbnak a résztvevők szerint.

**Összegzés**

A weboldalak használhatóságnak (hatékonyságának) vizsgálata szemmozgáskövetéssel eddig kevésbé kutatott terület az akadémiai marketingkutatásban és oktatásban. Tanulmányunkkal a terület fontosságára szeretnénk volna felhívni a figyelmet. A kutatás célja az volt, hogy egy komplex, több kutatási módszertan (szemmozgáskövetés, kvalitatív interjú, kérdőív) alkalmazásával összehasonlítsuk két webáruház használhatóságát és feltárjuk az online vásárlási döntés folyamatában azokat a problémákat, amelyekkel a potenciális vásárlók döntési folyamata zökkenőmentessé és hatékonyabbá tehető.

A kutatás előkészítése kulcsfontosságú a szemmozgáskövetéses vizsgálatok esetében, a kutatások során számolni kell számos olyan tényezővel, amely befolyással lehet az eredményekre. Érdekes gondosan meghatározni a feladat tartalmát, tehát a weboldal használhatóság mérésekor olyan feladatot kialakítani, amely során a weboldal minden fontos funkciójával találkozhat a felhasználó. Hasonlóan fontos, hogy pilot mérések előzzék meg a tényleges mérést, mely során számos hiba kiszűrhető. A szemmozgáskövetéses mérést érdemes kiegészíteni RTA-interjúval, amely segít megérteni az alany motivációit, cselekedeteit a feladat megoldása során.

A kutatásunk során eltérő komplexitású feladatot kaptak az alanyok. A kutatás során sem a feladat komplexitása, sem a feladat sorrendje nem befolyásolta jelentősen a vásárlási döntés folyamatát, ugyanakkor a kvantitatív adatok elemzése során a két áruház esetében találtunk szignifikáns eltéréseket a vásárlási folyamatban. Az adatok kvalitatív elemzése (hőterkép, bejárési útvonal, interjúk) számos további használhatósági problémát vetettek fel mindkét weboldal esetében.

A gyakorlati marketingszakemberek számára számos tanulsággal szolgálhat a tanulmány. Egyrészt a kutatás eredményei felhívják a figyelmet a megfelelő címkézés fontosságára, másrészt a szűrőrendszer használhatóságára. Mivel az egyszerű és az összetett keresés eredménye nem tér el jelentősen, ez akár felvetheti annak a kérdését



is, hogy egy ilyen viszonylag egyszerű termék esetében érdemes-e nagyon komplex keresőrendszert felépíteni, vagy a fogyasztói élmény növeléséhez jobban hozzájárul-e egy egyszerűbb, de könnyen kezelhető szűrő? Fontos megállapítani, hogy melyek azok a terméktulajdonságok, amelyek leginkább meghatározóak a szűrés szempontjából. A kutatás eredményei arra is felhívják a figyelmet, hogy a keresési folyamatban kulcsfontosságú azoknak a tényezőknek a felismerése és kiküszöbölése, amelyek arra készítik a potenciális vevőt, hogy az oldalt elhagyja (például a szűrő hibája több szempont kiválasztásakor). A weboldalon az egyes termékhez kapcsolódó információk terjedelme is hatással van a fogyasztói megítélésre. Az információ hiánya (játékleírás) elégedetlenséget okozhat, ezért fontos annak a pontos felmérése, milyen típusú információkat igényel a vevő a weboldalon a termékről.

A kutatásunk korlátjai közé tartozik a minta alacsony elemszáma, és az is, hogy laboratóriumi körülmények között zajlott, tehát nem teljesen valós viselkedést mutat. Például több résztvevő nehezményezte, hogy a „B” webáruház esetében regisztrálni kellett a rendeléshez, így valós körülmények között nem biztos, hogy a vásárlás mellett döntöttek volna, ha ez a tényező zavarja őket. Ugyanakkor úgy véljük, ezzel együtt a használhatósági problémák feltárására alkalmasnak bizonyult a módszer, melynek segítségével a vállalatok számos olyan kisebb-nagyobb fejlesztést tudnak végrehajtani, amely a fogyasztók számára megkönnyíti a webáruház használatát.

## Felhasznált irodalom

- Bojko, A. (2005). Eye Tracking in User Experience Testing: How to Make the Most of It. In *Proceedings of the UPA, Conference Research Gate* (pp. 1-9). Montréal, Canada. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/266161907\\_Eye\\_Tracking\\_in\\_User\\_Experience\\_Testing\\_How\\_to\\_Make\\_the\\_Most\\_of\\_It](https://www.researchgate.net/publication/266161907_Eye_Tracking_in_User_Experience_Testing_How_to_Make_the_Most_of_It)
- Bátor, A., Lógó, E., Pethő, B., Topa, Sz., & Veres, Z. (2015). Élelmiszeripari termékekre vonatkozó eladáshelyi kihelyezések hatékonyságának felmérésére alkalmas módszertan fejlesztése egy közepes méretű élelmiszerboltban. *Az Egyesület Magyar Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája*, Budapest.
- Cowen L., Ball L.J., & Delin J. (2002). An Eye Movement Analysis of Web Page Usability. In Faulkner X., Finlay J., & Détienne F. (Eds.), *People and Computers XVI – Memorable Yet Invisible* (pp. 317-335). London: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0105-5\\_19](https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0105-5_19)
- Csépe, V., Győri, M., & Ragó, A. (2007). *Általános pszichológia 1-3.-1. Észlelés és figyelem*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Demeter, Gy., Pajkossy, P., Szöllősi, Á., Harsányi, A., Csigó, K., & Racsmány, M. (2015). *Vizuális-téri emlékezeti funkciók vizsgálata kényszerbetegségben eye-tracker segítségével*. In Magyar Pszichiátriai Társaság XIX. Vándorgyűlése, Január 28-31, Szeged.
- Dickinger, A., & Stangl, B. (2013). Website performance and behavioral consequences: A formative measurement approach. *Journal of Business Research*, 66(6), 771-777. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.017>
- Duchowski, A. (2007). *Eye Tracking Methodology, Theory and Practice*. London: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57883-5>
- Gere, A. (2015). *Módszerfejlesztés a preferenciaterképezésben* (PhD-dolgozat). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Gere, A., Kókai, Z., & Sipos, L. (2017). Influence of mood on gazing behavior: Preliminary evidences from an eye-tracking study. *Food Quality and Preference*, 61, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2017.05.004>
- Goldberg, J. H., Stimson, M. J., Lewenstein, M., Scott, N., & Wichansky, A. N. (2002). Eye tracking in web search tasks: design implications. In *Proceedings of the 2002 symposium on Eye tracking research & applications (ETRA '02)* (pp. 51-58). New York, NY: ACM. <https://doi.org/10.1145/507072.507082>
- Graham, D. J., Orquin, J. L., & Visschers, V. H. M. (2012). Eye tracking and nutrition label use: A review of the literature and recommendations for label enhancement. *Food Policy*, 37(4), 378-382. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.03.004>
- GKI Digital (2017). *1,2 milliárd euró felett a hazai online kiskereskedelem*. <https://gkidigital.hu/2018/02/21/online-kiskereskedelem-2018/>; Letöltve: 2019. 04.11.
- Haak, van den M., De Jong, M., & Schellens, P. J. (2010). Retrospective vs. concurrent think-aloud protocols: Testing the usability of an online library catalogue. *Behaviour & Information Technology*, 22(5), 339-351. <https://doi.org/10.1080/0044929031000>
- Hámornik, B. P., Hlédik, E., Józsa, E., & Lógó, E. (2013). Termékattribútumok vizuális keresése tejtermékek csomagolásán: az érdeklődési övezetek (AOI) kijelölésének két módszerének összehasonlítása. *Marketing és Menedzsment*, 47(3), 43-52.
- Harridge-March, S. (2006). Can the building of trust overcome consumer perceived risk online? *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 746-761. <https://doi.org/10.1108/02634500610711897>
- Haubl, G., & Trifts, V. (2000). Consumer Decision Making in Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids. *Marketing Science*, 19(1), 4-21. <https://doi.org/10.1287/mksc.19.1.4.15178>
- Hlédik E. (2015). Terméktulajdonságokkal kapcsolatos preferenciák stabilitásának vizsgálata a mobiltelefon példáján. *Vezetéstudomány*, 46(2), 25-34.
- Hurley, R. A., Rice, J. C., Koefeld, J., Congdon, R., & Ouzts, A. (2017). The Role of Secondary Packaging on Brand Awareness: Analysis of 2 L Carbonated Soft Drinks in Reusable Shells Using Eye Tracking Technology: The Role of Secondary Packaging on Brand Awareness. *Packaging Technology and Science*. <https://doi.org/10.1002/pts.2316>
- ISO 9241-11 (2018). Ergonomics of human-system interaction — Part 11: Usability: Definitions and concepts. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-11:en>, Letöltve: 2019. 04.11.
- Joo, S., Lin, S., & Lu, K. (2011). A usability evaluation

- model for academic library websites: efficiency, effectiveness and learnability. *Journal of Library and Information Studies*, 9(2), 11-26. <https://doi.org/10.1108/EL-04-2014-0067>
- Káldi, T., & Babarczy, A. (2018). Linguistic exhaustivity inference is context dependent: A visual-world eye-tracking study on Hungarian focus. *Acta Linguistica Academica*, 65(4), 547-595. <https://doi.org/10.1556/2062.2018.65.4.2>
- Kohavi, R., & Thomke, S. (2017). The Surprising Power of Online Experiments: Getting the Most Out of A/B and Other Controlled Tests. *Harvard Business Review*, 95(5), 74–82.
- Kovács, Á.M., Tauzin, T., Téglás, E., Gergely G., & Csibra, G. (2014). Pointing as epistemic request: 12-month-olds point to receive new information. *INFANCY*, 19(6), 543-557. <https://doi.org/10.1111/infa.12060>
- Magyar Közlöny (2014). A Kormány 45/2014. (II.26) Korm. rendelete a fogyasztó és a vállalkozás közötti szerződések részletes szabályairól. *Magyar Közlöny*, 30. <http://www.kozlonyok.hu/nkonline/mkpdf/hiteles/mk14030.pdf>, (Letöltés dátuma: 2019. 02.15.)
- Malhotra, N. & Simon, J. (2009). *Marketingkutatók*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Pavlou, P. A., & Fygenson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the Theory of Planned Behavior. *MIS Quarterly*, 30(1), 115-143. <https://doi.org/10.2307/25148720>
- Pfeiffer, J., Meißner, M., Prosiegel, J., & Pfeiffer, T. (2014). Classification of Goal-Directed Search and Exploratory Search Using Mobile Eye-Tracking. *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, (ICIS 2014).
- Punj, G. (2012). Consumer Decision Making on the Web. A Theoretical Analysis and Research Guidelines. *Psychology and Marketing*, 29(10), 791–803. <https://doi.org/10.1002/mar.20564>
- Schenkman, B.N., & Jönsson, F.U. (2000). Aesthetics and preferences of web pages. *Behavior and Information Technology*, 19(5), 367-377. <https://doi.org/10.1080/014492900750000063>
- Schroeder, S., Hyönä, J., & Liversedge, S. (2015). Developmental eye-tracking research in reading: Introduction to the special issue. *Journal of Cognitive Psychology*, 27, 500-510. <https://doi.org/10.1080/20445911.2015.1046877>
- Senju, A., & Csibra, G. (2008). Gaze following in human infants depends on communicative signals. *Current Biology*, 18, 668–671. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2008.03.059>
- Szabó, B. (2015). Rivalizáló reklámok hatásainak szemmozgáskövetéses pilot vizsgálata dinamikus AOI funkció segítségével. In Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék (szerk.), *Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciájának tanulmánykötete* (pp. 356-364). Budapest: Magyarország: BME.
- Varga, Á. (2018). Fogyasztói neurotudomány, neuromarketing és egyéb boszorkányságok. In Csordás, Tamás & Varga, Ákos (szerk.), *MMDC terelő: Tanulmányok a marketing-, média- és designkommunikáció területéről* (pp. 75-82). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Varga, Á. (2016). Neuromarketing, a marketingkutatók új iránya. *Vezetéstudomány*, 47(9), 55-63.
- Varga, Á., & Kemény, I. (2016). Examining Young People's Attitude toward Special Domestic Items in Hungary. *European Journal of Business Science and Technology*, 2(2), 140-150. <https://doi.org/10.11118/ejobsat.v2i2.40>
- Varga, Á., Simon, J., Horváth, D., & Pintér, A. (2014). Az érzelmek és az agy, fókuszban a neuromarketing kutatás. In Hetesi, E. & Révész, B. (szerk.), *"Marketing megújulás": Marketing Oktatók Klubja 20. Konferenciája* (pp. 425-431). Szeged, Magyarország: SZTE GTK.
- Vos, A, Marinagi, C., Trivellas, P., Eberhagen, N., Skourlas, Ch., & Giannakopoulos, G. (2014). Risk Reduction Strategies in Online Shopping: E-trust Perspective, Procedia. *Social and Behavioral Sciences*, 147, 418 – 423. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.122>
- Wade, N. J. (2010). Pioneers of eye movement research. *I-Perception*, 1(2), 33–68. <https://doi.org/10.1068/i0389>
- Wang, Q., Yang, S., Liu, M., Cao Z., & Ma. Q. (2014). An eye-tracking study of website complexity from cognitive load perspective. *Decision Support Systems*, 62, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.02.007>

## NEUROMARKETING ATTITÚDOK, MÓDSZEREK ÉS HATÁSOK A STRATÉGIAI ÉS OPERATÍV DÖNTÉSEKRE

## NEUROMARKETING ATTITUDES, METHODS AND THEIR IMPACTS ON THE ON STRATEGIC AND OPERATIVE MARKETING DECISIONS

Az elmúlt tíz év nemzetközi marketing-szakirodalmában egyre szaporodó – elméleti és gyakorlati példákat felmutató – neuromarketing-tanulmányok az élénk vita, az eltérő megközelítések ütköztetéséről is szólnak. Egyes kutatók elutasítják mondván, hogy lehetetlen általánosítható képet, képleteket találni a gondolkodásról, hiszen az az egyén személyes tapasztalataitól, értékeitől, karakterétől függ. Mások szakmai, etikai kérdésekre hívják fel a figyelmet, hogy a neuromarketingen alapuló technikák korlátozhatják az egyén döntési függetlenségét. A neuromarketing-hívók a fogyasztó megismerésének új módszereinek előnyeit vizsgálják, igazolják, kimutatva, hogy ezek jelentősen tudják növelni a cégek marketing-, piacbefolyásolási tevékenységének hatásosságát, hatékonyságát. A szerzők tanulmányukban e nemzetközi tapasztalatokra is épülően vizsgálják a hazai marketingkutatók, gyakorlati szakemberek neuromarketinggel kapcsolatos attitűdjeit, kiemelve a marketing számára fontosnak tűnő, a fogyasztói döntések érzelmi meghatározottságának vizsgálatát szolgáló néhány neurotudományos eredményt, konkrét példával illusztrálják a neuromérések használatának eredményeit a márkaépítő reklámok hatékonyságának terén.

**Kulcsszavak:** neuromarketing, fogyasztói neurotudomány, márkakutatás, marketingmix, marketingkutató

The neuromarketing studies of the last fifteen years, despite their theoretical and practical results, are still in the center of a vital and sometimes passionate debate. Some researchers think that processes in brain, like decision making are so unique that it is impossible to identify a general formula to understand and influence them. Others believe that the ethical issues of neuromarketing are so delicate that as a marketing methodology, cannot be used as long as these questions are not properly regulated. Neuromarketing believers think that neuromarketing can offer the best and only way to better understand the needs and motives of consumers. This knowledge can help innovate better products and services, gaining a competitive edge and increase effectiveness. In this paper, the authors are examining, based on an international study, the attitudes of local marketing professionals and marketing academics towards neuromarketing researches. They are also trying to demonstrate through the results of a specific neuromarketing study, how useful a neuromarketing research can be, supporting brands to optimize brand loyalty and brand attitude.

**Keywords:** neuromarketing, consumer neurosciences, brand research, marketing mix, marketing research

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Prof. Dr. Piskóti István, intézetigazgató egyetemi tanár, Miskolci Egyetem, (piskoti@uni-miskolc.hu)  
Nagy László, PhD-hallgató, Miskolci Egyetem, (marnagy@uni-miskolc.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 11. 03-án, javítva: 2020. 02. 04-én, elfogadva: 2020. 02. 10-én.

This article was received: 03. 11. 2019, revised: 04. 02. 2020, accepted: 10. 02. 2020.

A marketingkonceptió építőköve, klasszikus eleme a vevőorientáció, mely alatt „... olyan gondolkodásmódot és gazdálkodási gyakorlatot értünk, amely a vállalat minden döntését (termelési, fejlesztési, értékesítési,

penzügyi stb.) a vevő kívánságainak rendeli alá. (Bauer & Berács, 2006, p. 16).” A marketing számára ez leginkább hármas feladatot jelent, úgymint a vevőismeretet, a vevői, fogyasztói magatartás folyamatos vizsgálatát, kutatását,

majd ezen információknak a cég különböző szervezetei, szereplői felé történő eljuttatását, a különböző döntési folyamatokba történő beépítését, koordinációját, valamint a vevőknek szánt konkrét teljesítményelemek kialakítását, s a vevővel való interakció, kommunikáció, befolyásolás tudatosságát. Jogosan merül fel a kétely, hogy lehetséges-e a vevőket, kívánságait, elvárásait, motivációikat alaposan, széleskörűen megismerni? Meg tudja-e mérni a marketingkutató ezen igényeket, előre tudja-e jelezni azok várható alakulását, például az új, korábban nem is létező szükségletek, innovatív termékek iránti jövőbeni kereslet várható alakulását, lehetséges piacát. Meg tudja-e egyáltalán fogalmazni a vásárló az elvárásait, igényeit, a döntései magyarázatát, motivációját? Egyre gyakrabban találkozunk a marketingkutató korlátaival, különösen a vevői, vásárlói magatartást, s folyamatait vizsgáló megkérdésezés kutatások bizonytalanságával, az arra épülő marketingstratégiák és taktikák kudarcaival (Marci, 2008). A megoldást sokan a neuromarketing hatékonyabb alkalmazásában látják.

Tanulmányunkban a neuromarketing elvi és gyakorlati kutatási kérdéseivel foglalkozunk. Vizsgáljuk a marketingkutatót, a tervezés, a döntés-előkészítés e relatíve új módszertani lehetőségeinek szerepét, alkalmazási gyakorlatát, s érvelünk amellett, hogy kapjon ez az interdiszciplináris megközelítés minél nagyobb tudományos, szakmai, gyakorlati figyelmet, szerepet a hatékonyabb elméleti modellek, a marketingstratégiák és az operatív programok tervezésében, megvalósításában. Célunk tehát annak vizsgálata, hogy miként lehet a neurotudományos kutatások eredményeivel – etikusan és hatékonyan – növelni a vevőismeretet, s a marketingdöntések megalapozottságát. A szakirodalmi elemzési súlypontok bemutatása mellett két kérdéskört helyeztünk vizsgálataink középpontjába,

- egyrészt a neuromarketing hazai megítélését foglaljuk össze egy saját megkérdésre épülően a hazai marketingszakma kutatói-akadémiai képviselőinek és gyakorlati szakembereinek, valamint neurológusok véleményét elemezve, illetve
- néhány neurotudományos eredmény, nemzetközi példa bemutatása mellett egy konkrét, márkahatást kutató hazai neuromarketinges vizsgálat adatait felhasználva annak eredményességét elemezzük, és igazoljuk marketinghatékonyágát.

A marketingnek egyre inkább szüksége van új, megbízhatóbb tervezési és realizálási megoldásokra, hiszen romlani látszik piaci hatékonysága. Pradeep (2010) tanulmánya például kimutatta, hogy a világon az új termékbevezetések 80%-a sikertelen. A Havas Media és a USC egyetem közös 2017-es globális kutatásának (Meaningful Brand Study) eredménye szerint pedig a fogyasztók nem bánnák, ha egyik napról a másikra eltűnne az általuk napi szinten használt márkák 74%-a, ami a márkáépítés mítoszát kezdi ki. Látható, hogy a termékbevezetés, de a márkáépítés terén is komoly marketingdilemmák, kihívások vannak. A vásárlói, fogyasztói magatartás terén bizonytalanságok, megértési gyengeségek, döntési következtelenségek, paradoxonok működését érezhetjük. Az információk

telítettség okán „a naponta átlagosan mintegy 1300 reklámüzenettel találkozó fogyasztóhoz azok 98%-a igazából nem érkezik meg” (Esch, 2008, p. 27), nem tudatosul. A fogyasztók számára áttekinthetelenné váló szempontok miatt a termékek egyre inkább helyettesíthetővé válnak, ennek következtében az árverseny egyre inkább előtérbe kerül, s a vásárlói magatartás is hibrid, kiszámíthatatlan jellemzőket vesz fel.

A vásárlói, fogyasztói döntési folyamatokban való jobb eligazodásban hatékony segítség lehet a neuromarketing, hiszen a marketingkutató számára ezeknek a folyamatoknak a pontosabb feltárásához és megismeréséhez a neurotudomány beemelése lehet a kulcs, ugyanis minden fogyasztói viselkedés alapja az agy működésében keresendő. Az érzékszerveink (ízlelés, hallás, tapintás, látás, szaglás) másodpercenként 11 millió bit információról gondoskodnak, melyek közül csak 40-50 bit válik tudatossá, azaz annak a 0,0004%-a (Raab, Gernsheimer, & Schindler, 2009). Ebből eredően a nem tudatos gondolkodási folyamatok részaránya 95%, azaz ezek hatása az emberi cselekvésre sokkal nagyobb, mint gondolnánk. Ez is jól mutatja, hogy milyen kilátástalan – elsősorban a tudatos döntéseket kutató – kizárólag a hagyományos fókuszcsoportos vagy egyéb kérdőíves kutatások révén – megbízható adatokhoz jutni. Hiszen a valós fogyasztói magatartást befolyásoló tényezők nagy része nem is tudatosul a kutatási alanyokban, nem beszélve arról, hogy ami tudatosul, azt milyen nehéz megfogalmazni és pontosan kifejezni, mérni.

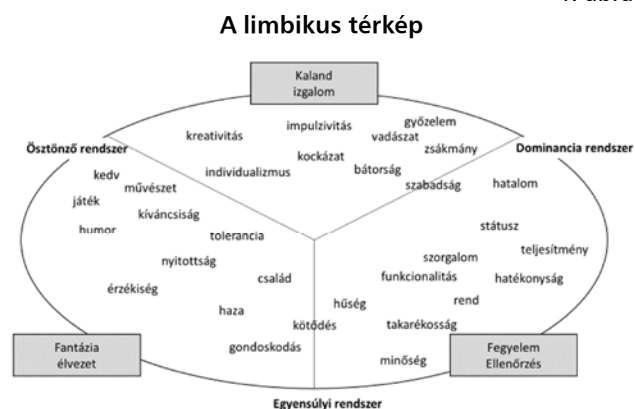
## Az érzelem szerepe a fogyasztói döntésekben

Már régóta másképp néznek a marketingesek a fogyasztói döntésekre, mint egykori közgazdasági elméletek által leírt racionális, információk teljes körével bíró tudatos döntéshozatalra. Kahnemann (2003) bizonyította, hogy két rendszerű agyi folyamat határozza meg a fogyasztók döntéseit. Az első rendszer az automatikus műveletekért felel, míg a második rendszer a kontrollált folyamatokért. Az első rendszer gyors és nem igényel jelentős erőfeszítést, mivel javarészt ösztönös folyamatokról beszélünk, míg a második rendszer működése lassabb és nagy megterhelés az agynak, miáltal itt zajlik az érvelés a dedukció, a tudatos gondolkodás. Kahnemann úgy azonosította be egyszerűen ezeket a rendszereket, hogy az első az érzelmekért felel, míg a második a gondolkodásért, érvelésért. Az első rendszernek az agyunk úgynevezett „hüllő-agy” része feleltethető meg leginkább, ami fogékony a vizuális ingerekre és az érzelmekre, és ez az agyunk azon területe, amit a legfrissebb kutatások a valós fogyasztói döntéseink születési helyének tartanak (Renois, 2007). Scheier és Held (2013) ezt a tudatos és tudattalan reagálás kettősségét a pilóta (Pilot) és a robot-pilóta (Auto-pilot) hasonlattal érzékeltette.

Az agyműködést vizsgáló, a neuromarketing-alapú mérések tehát alapvető jelentőségük lehetnek a belső döntések érzelmi, motivációs befolyásolásának vizsgálatában. Bischof (2009) három központi motivációt ír le,

ügymint biztonság, izgalom, autonómia. A pszichológus Häusel (2008) a „nagy hármasnak (The Big 3)” nevezi ezt a központi motivációs rendszert, melyet a marketing aktuális befolyásolásaival egészít ki. A három különböző motivációs, emocionális rendszert a vevő agyában, mint egyensúlyi, dominancia- és ösztönző rendszert azonosítja be. Ehhez a hármashoz jönnek még az emberi alapszükségletek, mint az evés, lélegzés és az alvás. Látható, hogy az érzelem, emóció az emberi motivációk „meghatározója”, ahogyan ebből az is következik, hogy az érzelmek, a motivációk és a gondolkodási folyamatok összekapcsoltak (Burmamann & Boch, 2010). Az érzelmi rendszer mögött az agy egyik funkcionális területének, a limbikus rendszernek a folyamatai állnak, melyek szorosan összekapcsoltak a vegetatív, az életfunkciók fenntartásáért felelős rendszerrel, kontrollfeladatot ellátva az emberi tudatos és tudattalan cselekvés érzelmi értékeléséért felelősen. A limbikus rendszer fontos az emlékezeti tartalmak tárolásáért, a tanulási folyamatért. A „nagy hármas” tehát a limbikus rendszerbe ágyazódik be, összekapcsolódva az alapszükségletekért felelős vegetatív rendszerrel. Vizsgálatuk, a „limbikus térkép” (Häusel, 2008, p. 45) megismerése, a vásárlói döntések befolyásolása terén alapvető jelentőségű (1. ábra).

1. ábra



Forrás: Häusel (2008)

A kutatások szerint az ún. egyensúlyi (balance) rendszernek van a legnagyobb befolyása az emberi cselekvésre, a harmóniára, a kiegyensúlyozottságra, a biztonságra törekvéssel, de energiatakarékosan, a már korábban jónak ítélt döntésekhez kötődve. Az ösztönző (stimulation) rendszer az új keresésére hajtja az embert, az utazásra, az új ételek kipróbálására, a kutatásra, az innovációra, az izgalom keresésére, az unalom elkerülése érdekében. A harmadik rendszer a forradalmiságot, a másoktól való megkülönböztetést, a versenyt, a teljesítményre törekvést hordozza, melyek a vásárlói döntésekben is megjelennek. Az 1. ábra mutatja, hogy kevert viszonyok is létrejönnek, ahol a motivációs rendszerben párhuzamosan is megjelennek ellentmondó értékek. Ezen érzelmi folyamatok agyi hátterének vizsgálata képezi az egyik fő terepet, neuromarketing „segítségét”.

## A neuromarketing terei

A fogyasztók érzelmi aspektusainak adataalapú feltárásán és mérésén túl a neuromarketing-kutatási módszertanok használatát indokolja az is, hogy az internet térnyerésével megváltozott fogyasztói szokások hatással voltak a hirdetőik igényeire is a piackutatással kapcsolatban, egyre pontosabb eredményeket vártak el, egy olyan piacon, ahol a fogyasztó minden korábnál erősebben reklámkerülő lett és az egyre kisebb szegmensek kialakulásával nőtt a klasszikus előrejelzési módszerek bizonytalansága. Egy ilyen közegben viszont a hagyományos módszerekkel, amik tudatosan artikulált válaszok mérésére szolgálnak, nem lehet pontos adatokat szolgáltatni, ahhoz elengedhetetlen a döntések hátterében meghúzódó adatokat vizsgálni, amihez viszont neuromarketing-kutatások szükségesek (Varga, 2016; Polereczki, 2015). A neuroökonómia és ennek részterületeként a neuromarketing – egy interdiszciplináris – a neurológiát, ökonómiát, pszichológiát, fizikát és radiológiát ötvöző kutatási terület. Érthető módon a neuroökonómia az érzelmi alapú fogyasztói döntéshozatalnak, az addig leginkább kísérleti jelleggel folytatott neuromarketing-kutatásoknak is nagy lökést adott, hiszen nyilvánvalóvá vált, hogy a fogyasztói magatartás jobb megismerése nem lehetséges az agykutatás, az idegi tudományok, a marketingkutatás módszertanába történő bevonása nélkül (Javor & Koller, 2013). A fogyasztói neurotudomány bekapcsolódása a döntéshozatal vizsgálatába – mint pl. a neurogazdaságtan – kiszélesítette a marketing területét (Ariely & Berns, 2010). A fogyasztói neurotudomány fejlődésével – a neurotudományos adatokat és technikákat a fogyasztói viselkedés és az ehhez kapcsolódó marketingproblémák megválaszolására alkalmazó – neuromarketing is megerősödött.

Szűk értelmezésben a neuromarketing az agykutatás eszközeinek pusztán a piackutatás területén való alkalmazása, egy olyan gyakorlati terület, amivel a vállalatok elemezhetik, és ezáltal jobban megérthetik a fogyasztók egyes márkákkal, illetve termékekkel kapcsolatos marketingstratégiákra adott válaszait. Tágabb értelemben véve fogyasztói neurotudományról, neuromarketingről akkor beszélünk, ha az az agykutatás eredményeinek integrálását jelenti a releváns fogyasztói magatartások elemzésén és megértésén keresztül a marketing elméletébe és gyakorlatába (Varga, 2016). Miként Lee és társai (Lee, Broderick, & Chamberlain, 2007, p. 200) fogalmazzák, „a neuromarketing a neurotudományos módszerek alkalmazása az emberi magatartásnak a piachoz, a piaci cseréhez való viszonyának, kapcsolatának elemzése és megértése érdekében”.

A neuromarketing eredetét vizsgálva fontos megjegyezni, hogy a tudományterület neurotudományos és neuroökonómiai gyökerei mind a mai napig meghatározzák a fejlődés irányát. Bár javuló tendencia látható ebben, de a fogyasztói neurotudományos publikációk többsége neves neurotudományos, és nem marketing-folyóiratokban jelent meg. Ilyen volt például McClure (2004) híres cola tesztje is, az első, elismerten fogyasztói neurotudományos publikáció, ami neuroképző eljárást alkalmazott annak jobb megértése

érdekében, hogy a márka miképp befolyásolja a fogyasztás élményét (Smidts et al., 2014).

Összességében elmondható, hogy a fogyasztói magatartás, a vásárlási döntések érzelmi alapjának jobb megértése és olyan társterületek domináns kutatási eredményei, mint a neuroökonómia és az agykutatás együttesen hívták életre a neuromarketinget a fogyasztói neurotudomány részeként, abból a célból, hogy a marketingkutatók érdemi választ kapjanak arra, hogy hogyan lehet megbízhatóan mérni a marketingingerek által kiváltott valós fogyasztói reakciókat (Smidts et al., 2014). A fenti példák kutatási, elméleti feldolgozása egyértelműen jelzi, hogy a társtudományi eredmények izgalmas lehetőségeket, megoldásokat rejtenek a marketing számára. Hogy ítéljük meg ezeket a marketing gyakorlatában? Hogyan jelenik meg, milyen attitűdök mentén a neuromarketing a kutatók, a gyakorlati szakemberek gondolkodásában, cselekvésében? Mennyire ismert és elterjedt a kutatási módszertan? Egyetértés van-e a marketingtudomány és a marketing gyakorlati képviselői között a felhasználás módjában az elméleti alapozás szükségességében?

### Neuromarketing-ismeretek – attitűdök – szándékok – egy felmérés tapasztalatai

A fenti kérdéseket számos kutatói közösség feltette, több tanulmány jeleníti meg a különböző szakemberek azonos, vagy éppen eltérő véleményét, attitűdjét a neuromarketing látható térhódítása kapcsán (Nufér & Wallmeier, 2010; Eser, Isin, & Tolon, 2011). Eser és társai fókuszcsoporthoz előkészítés után online megkérdezéssel három csoportot, a marketingkutatókat – az akadémiai szférát –, a gyakorlati marketingeseket és a neurológusokat kérdezett meg kérdőív segítségével, feltárandó a neuromarketing-módszertanához kapcsolódó viszonyukat. A 14 (Likert-skálával mért) kérdésre fókuszáló kutatás eredményét az 1. táblázat foglalja össze.

A szerzők által elvégzett faktorelemzésben három csoportot képeztek, úgymint érdeklődés-részvétel, ismeret-tudás és etikai aspektus, melynek súlyai, értékei különböztek a három célcsoport esetében.

A hazai szakmai attitűdök megismeréséhez elvégzett online megkérdezésünkben építettünk Eser és társai tapasztalataira, módszertanára, de a megkérdezettek száma miatt az eredményeinket csak egy pillanatképként, első felmérésként értelmezzük, melyet érdemes a későbbiekben mindenképpen ennél szélesebb körben megismételni. A kérdőívünkre 42 válasz érkezett, 20 marketingterületen dolgozó gyakorlati szakember és 19 marketingkutató/oktató válaszolt. A megkérdezésbe három neurológus kutatót, neurológiai területen dolgozó szakembert tudtunk bevonni.

A kutatás eredményei alapján az alábbi kiinduló megállapítások tehetőek (2. ábra):

- A válaszadók közül 17-en nem, vagy kevés információval rendelkeznek neuromarketing-kutatásokkal kapcsolatban. A döntő többségük hallott már róla, sőt hárman alaposan tájékozottnak érzik magukat a témában, mégsem mondhatjuk a neuromarketing-kutatások ismeretét elterjedtnek vagy evidenciának a hazai marketinggyakorlatban.
- Ezt tovább erősíti az a tény, hogy 29 válaszadó nem használt és nem is vett még részt neuromarketing-kutatásban, bár reményt keltő lehet, hogy 31-en valamilyen közvetett módon azért már találkoztak ennek a kutatási módszertannak a gyakorlatával.
- A neuromarketinggel kapcsolatos attitűdöket vizsgálva azt találtuk, hogy általánosan pozitívan ítélik meg a neuromarketing-módszertant a fogyasztói viselkedés és fogyasztói döntéssel kapcsolatos kutatásokban, bár érezhető egyfajta óvatosság.
- A válaszadók a neuromarketing-kutatásokat a hagyományos kutatásokkal együtt használhatónak, mintsem azok helyettesítőinek tekintik.

1. táblázat

Neuromarketing-szakértői értékelés

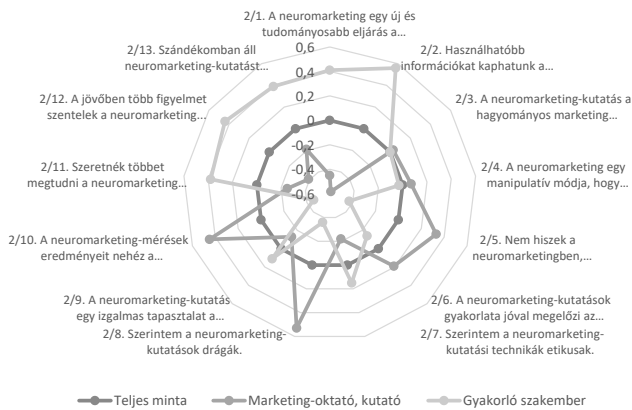
		kutatók (n=110)	neurológus (n=52)	gyakorlati marketinges (n=56)
1.	A neuromarketing-koncepcióval kapcsolatos ismeret	3,53	4,09	2,17
2.	A neuromarketing-kutatással kapcsolatos tudás	3,23	4,13	3,71
3.	A neuromarketing egy új és tudományos módszer a fogyasztói kutatásokban	3,75	4,19	4,07
4.	A jövőben nagyobb figyelmet szentelnek a neuromarketingre	3,77	4,33	4,14
5.	A neuromarketing összekapcsolja az orvosi és a marketingtudományt	3,91	4,27	3,85
6.	A neuromarketing technikái etikusak	3,17	4,0	3,67
7.	A neuromarketing-kutatások drágák	3,84	4,19	4,16
8.	Nehéz résztvevőket találni a neuromarketing-kutatásokhoz	3,36	2,96	3,25
9.	A neuromarketing egy manipulatív módszer szükségtelen javak, szolgáltatások értékesítéséhez	2,79	1,72	2,0
10.	Kétségek a fiatalok neuromarketing-kutatásba való bevonásával kapcsolatban	2,97	1,90	2,30
11.	Kétségek neuromarketing-kutatások egészségügyi mellékhatásai kapcsán	3,01	2,47	2,67
12.	Izgalmas tapasztalat a résztvevők számára	3,22	3,49	3,54
13.	Érdekes tapasztalat a résztvevők számára	3,60	4,00	3,87
14.	Szándék a neuromarketing-kutatásba való bekapcsolódásra	3,67	4,27	4,19

Forrás: Eser et al. (2011, p. 863)

– Látható a nyitottság a terület iránt. Nincsen különösebb fenntartás az ilyen kutatások etikai vetülete kapcsán, és inkább egyetértés van abban, hogy az elméleti megalapozottságot jelenleg megelőzi a gyakorlati alkalmazás, amire mindenképpen érdemes, nagyobb kutatói figyelmet szentelni a jövőben.

2. ábra

**Neuromarketing-attitűdök, különbségek**



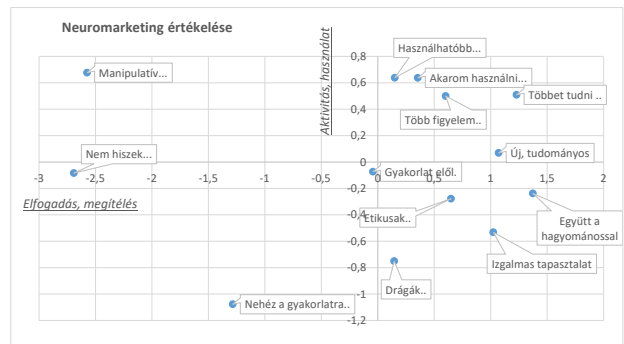
Forrás: saját kutatás

- Az általános képet nézve, a marketing-szakemberek és -kutatók véleményét külön-külön vizsgálva, ugyanakkor árnyaltabb kép is kirajzolódik, miszerint a gyakorló szakemberek várakozása a neuromarketing-kutatások, a fogyasztói viselkedés és döntés megismerése kapcsán sokkal pozitívabb, mint a marketingelméleti szakembereké.
- Emellett látható, hogy a marketingszakemberek az alkalmazástól remélt hasznosság miatt nyitottabbak, míg a kutatók-oktatók kevésbé érdeklődők a neuromarketing-terület iránt. Talán ennek következményeként is, de ők érzik leginkább úgy, hogy jelenleg a gyakorlat megelőzi a terület elméleti megalapozottságát.
- A marketingelméleti szakemberek nehezebben alkalmazhatónak érzik a neuromarketing-kutatások eredményeit a gyakorlatban, mint a gyakorlati szakemberek, akik határozott érdeklődést mutatnak az ilyen irányú kutatások jövőbeni alkalmazása iránt.
- A kutatói és gyakorlati szakemberek közötti különbségek jól láthatóan nyilvánulnak meg, a gyakorlati szakemberek aktívabbak, optimistábbak a megvalósíthatóságban, nagyobb várakozásokkal élnek, míg az oktatók-kutatók óvatosabbak, kevésbé lelkesek, a költségeket sokallják, miként arra a „pókháló-diagram” értékei is jelzésként szolgálnak.
- A néhány megkérdezett neurológus, akik nem elsősorban a marketinghez kapcsolódó munkákkal foglalkoztak, jellemzően megerősítették a neuromarketingben rejlő lehetőségeket, az etikus felhasználási megoldásainak a hasznát, a gyakorlati alkalmazás nehézségeit, s nem osztják a drágaságra vonatkozó véleményeket.

A fenti összegzés mellett a multidimenzionális skálázás segítségével a neuromarketinggel kapcsolatos változók-ból ALSCAL-eljárással (Young & Null, 1978) modellt alkottunk, az alacsony mintaszám okán kerülve a faktorelemzést. Az MDS alapját képező kérdés 13 állítást tartalmazott a neuromarketinghez kapcsolódó attitűdökről. Az elemzésbe mind a 13 változó bekerült. Az eredményként kapott térkép megmutatja, hogy a válaszadók a felsorolt jellemzőket milyen struktúrában kapcsolják össze. Az elemzés során a kétdimenziós modellt (Stress=0,08415; RSQ=0,97549) emeltük ki. A választott modell torzítása elfogadható (Stress < 0,1), 8,41%-os hibával megadható a 13 elemzésbe bevont változó térbeli elhelyezkedése 2 dimenzióban, valamint az összes varianciának a 97,5%-a magyarázható a modellel (Ketskeméty et al., 2011). A két dimenzió az elfogadás-megítélés, illetve az aktivitás-használat tartalom mentén rendezhető (3. ábra).

3. ábra

**MDS – a neuromarketing-értékelési térképe, teljes mintán**



Forrás: saját kutatás

Az elemzés során külön MDS-térképek készültek a kutatói és a gyakorlati szakemberek almintáira is, melyek dimenzióinak elrendezése nagyon hasonló, a kérdések ekkor is két fő dimenzió mentén csoportosultak, a használati szándék, aktivitás és a bizalom és elfogadó (vagy nem elfogadó) attitűd mentén. Mivel lényegi, új aspektusokat nem eredményez a vizsgálatuk, annak részletezésétől eltekintünk (marketingszakemberek esetében a kétdimenziós modell megbízhatósága jó, (Stress = 0,06940; RSQ = 0,98480), marketingoktatók esetében a kétdimenziós modell torzítása kicsit nagyobb volt (Stress = 0,12976; RSQ = 0,93895)).

Kutatásunk egyes kérdésekben tehát használta az Eser és társai által már alkalmazott skálákat, így néhány vonatkozásban érdemes összehasonlító megjegyzéseket tenni a mintegy hét évvel korábbi török felmérés eredményével. A szakértői tájékozottság mértékét hasonlóan látják, a magyar kutatók kevésbé, míg a gyakorlati szakemberek jobbnak ítélik az ismereteiket a törökökéénél. A magyar szakértők véleménye pozitívabb attitűdöt tükröz mind az etikuság, mind a manipuláció vonatkozásában, míg a kutatói aktivitási szándék alacsonyabb a török válaszadók szintjénél. Ugyanez a gyakorlati marketingeseknél nagyon hasonló képet fest, bár egy kicsit nagyobb aktivitási szándékot mutatnak a magyarok.

## A neuromarketing-kutatások pozicionálása

Fontos szakmai kérdés, hogy a termék-előállítás és értékesítési folyamatban hol használhatók a neuromarketing-alapú kutatások a legsikeresebben (Krähe, 2009), ami a megfelelő termékeket a megfelelő emberekkel való párosítást jelenti az értékesítési folyamatban. Erre vonatkozóan a marketing kettős iránymutatással szolgál. Az első, hogy olyan termékek szülessenek, amelyek valós fogyasztói igényeket elégítenek ki, a másik pedig a fogyasztó vásárlási döntését megkönnyíteni, befolyásolni. A vállalatok, hogy ezeket a célokat elérjék, információkat biztosítanak a termékfejlesztőknek arról, hogy a fogyasztók milyen terméket értékelnek, mit szeretnének, még a gyártás megkezdése előtt. Majd miután megszületett a termék és megtalálható a piacon, a vállalatok megpróbálják maximalizálni az eladásokat a marketing-eszközrendszer elemein keresztül támogatva azokat, bemutatva a lehetőségeket, választási opciókat, árakat, hirdetéseket, akciókat (Ariely & Berns, 2010). Ebben a klasszikus marketingfolyamatban vizsgálva a neuromarketing szerepét és helyét jól látható, hogy hol képes a neurotudomány beemelése a hagyományos marketingkutatási metodikák mellett újat mutatni és valós támogatást adni a szakembereknek, a vevőorientáció hatékonyságának, összességében pedig a marketingstratégiák sikerességének növeléséhez.

A fent említett területeket érintve számos úttörő és alpozó kutatás volt az elmúlt évtizedben (Fortunato, Giral-di, & Oliveira, 2014), ami azt eredményezte, hogy sikerült beazonosítani számos olyan idegi folyamatot, melyek a fogyasztói döntések mögött rejlenek. Habár sok kérdés kapcsán már létezik szilárd alapja a fogyasztói neurokutatásoknak, a további fejlődés azon múlik, hogy milyen további kutatást lehet lefordítani, beépíteni alkalmazásként a marketing elméletébe és gyakorlatába (Plassmann et al., 2015).

Ennek megfelelően a jelenlegi hangsúly az alap neurotudományos kutatásokról kezd kiszélesedni, hogy jobban segíteni tudja az eredmények marketingelméletbe és -gyakorlatba illesztését, a marketing elméleti megalapozottságát, a terület általános fejlődését.

Az egyik ilyen lehetséges illeszkedési pont a marketingmix elemeinek neuromarketing-kutatásokkal történő vizsgálata lehet (Morin, 2011). Neuromarketing-kutatási fókuszok a hagyományos marketingmix elemei esetén leginkább az alábbiakban jelentek meg:

- a termék optimális kinézetének kialakítása a pontos fogyasztói preferenciák alapján, a termékfejlesztési stratégiák finomítása,
- az árazási megoldások támogatása, az ár jelentőségét mutatja a döntési folyamatban az a kutatás, ami bebizonyította, hogy ugyanazon bor árát változtatva, a bor kóstolásakor hogyan változik az ízlelés öröme az agyban (Lee, Broderick, & Chamberlain, 2007),
- a pszichológiai különbségtétel vizsgálata a márkák között. A híres Coke-Pepsi tanulmány azt igazolta, hogy a fogyasztókban a brandek közötti különbség mind viselkedési, mind idegi szinten kulturális

alapú. Ezt az okozhatja, hogy a márkák saját életre kelnek a fogyasztók fejében, néha emberi tulajdonságokkal felruházva azt. Bár ennek ellentmondani látszik több olyan fMRI vizsgálat, ami kimutatta, hogy az aktivációs patternek különbözőek emberek és márkák esetében, azaz a márkákra nem emberként tekintünk (Ariely & Berns, 2010).

- az értékesítési hely vizsgálata, mely átfog minden döntést, ami a termékek gyártó és a kereskedő közötti optimális értékesítési elosztásával összefügg. A termék optimális értékesítési csatornáinak kialakítása jelentős hatással van a fogyasztók vásárlási döntéseire. Éppen ezért ennek az elemnek a központi aspektusa a termék- és márkazonos elosztási csatornák kiválasztása (Hubert & Kenning, 2008).

A kérdőívünkben mi is kitértünk erre a felhasználási területeket feltáró kérdéskörre, és vizsgáltuk azt is, hogy a válaszadók milyen marketingterületen gondolják alkalmazni leginkább a neuromarketing-kutatásokat, milyen marketingkutatási területeken gondolják a legnagyobb hasznosságát (4. ábra).

4. ábra  
A kutatási területek hatékonyságának megítélése



Forrás: saját kutatás

A válaszadók általánosságban leginkább a forma, a design és csomagolásteresztelés, illetve a reklámkreatívok hatásosságának vizsgálatában vélték használhatónak az ilyen kutatásokat, míg legkevésbé a termék ára és árazásának terén. Itt azonban viszonylag nagy eltérés mutatkozott az elmélet és a gyakorlat szakemberei között, hiszen a kutatók a honlap elemzése, a terméktulajdonságok tesztelése, a termék ára és árazása kapcsán vélték leginkább értékesnek a neuromarketing-módszertant, míg a gyakorlati szakemberek ezt pozitívabban ítélték meg a reklámkreatívok hatásosságának vizsgálatát, a márkatranszfer-vizsgálat és a bolti értékesítés és áruehelyezés terén.

A harmadik kérdéscsoportunkban a neuromarketing technikai eszközrendszerének ismeretét teszteltük, három csoportba rendezve azokat, úgymint az agy metabolikus aktivitását rögzítő eszközök (fMRI, PET), az agy elektromos aktivitását rögzítő eszközök (EEG, MEG, TMS, SST), agytevékenységet nem rögzítő eszközök (arcódolás, implicit asszociációs teszt, szemkövetés, bőrkondukció, arc elektromiográfia, fiziológiai válaszok mérése). A neuromarketing-kutatások eszközrendszerét illetően



egyértelműen az agytevékenységet nem rögzítő eszközöket ismerik és használták a legtöbben. Míg a legkevesebb ismeret és gyakorlat az agy metabolikus aktivitását mérő eszközök esetében volt mérhető.

Összességében a kutatás eredményeként elmondható, hogy egy általános nyitottság van jelen itthon is a terület iránt. Ez erősebben jelenik meg a gyakorlati marketingszakemberek részéről, akik közvetlen, a gyakorlatban hasznosítható információkat remélnék a neuromarketing-kutatásoktól, elsősorban a termék hirdetése és értékesítése kapcsán. Ugyanakkor mérsékeltebb a marketingkutatói, -oktatói terület „érdeklődése”, akik az elméleti megalapozottság hiányában kevésbé tekintik önmagában használható eszköznek a neuromarketing-kutatásokat és ezek hasznosságát is inkább csak egy-egy marketingterületen érzik szükségesnek és hasznosnak. Reményeink szerint fenti megállapítások jó iránymutatások lehetnek a terület kutatóinak a jövőbeni kutatási irányok meghatározásához, hiszen a neuromarketing-terület fejlődésének fontos kritériumai az elmélet megalapozottságának megteremtése, valamint a módszertan tudományos elfogadottságának és gyakorlati alkalmazhatóságának segítése.

## A neuromarketing és a brand – a márkainformációk hatása a fogyasztói döntési folyamatra

A márkaérték „tudatmódosító hatásának” szemléltetése kapcsán érdemes ismét a klasszikus Coca Cola és Pepsi kísérlethez visszanyúlni, ahol a résztvevők, akik azt mondták magukról, hogy Coke fogyasztók, a fogyasztás során jelentősen nagyobb aktivitást mutattak a hippocampusban és a jobb dorsolaterális PFC-ben, amikor azt hitték, hogy Coke-ot isznak szemben a magukat Pepsi fogyasztóknak valló tesztalanyokkal, ahol ez a hatás nem volt megfigyelhető. Ugyanakkor a brandinformáció hiányában – amikor egyik tábor sem tudta milyen kólát iszik – nem volt jelentős különbség a preferenciában a kóstoltatás alatt. E jelenség („Halo-Effect”) szerint egy márkával kapcsolatos pozitív asszociációk automatikusan annak a tulajdonságaira, minőségére, ízére is átkerülnek. Az erős márka tehermentesíti az agy működését a tudattalanul eltárolt, a márkával összekapcsolt érzelmek, asszociációk révén, s így a márka melletti döntési folyamatot gyorsabbá, egyszerűbbé teszi – az fMRI-vel vizsgálható – ún. kortikális, agykérgi kibocsátás, enyhítés (Scheier & Held, 2013) révén, melyet egyébként a pszichológia által is sikerült bizonyítani. A műszeres vizsgálatok révén lokalizálhatók, mérhetők az agyban a márka iránti affinitások, a márkakiterjesztés is, melyek a már elemzett, érzelmekért felelős limbikus rendszer működését jelzik. A márkamérések egyik lehetséges iránya Plassmann és Ramsay (2012) a fogyasztói döntéshozatali folyamatot bemutató modellje, amiben négy alap, időben egymást követő, komponensre osztják a különböző, a márkapreferencia kialakulásához szükséges szinteket, úgymint megjelenítés és figyelem, becsült érték, valós érték és visszaidézett érték és tanulás. Ebben a folyamatban a reprezentáció és a figyelem olyan kom-

plex folyamatok, amelyek hatással vannak az összes, őket követő lépésre egy márkaválasztás döntési folyamatában.

- A megjelenítés, reprezentáció magába foglalja a választási alternatívák jelenlétét – ez a márkaazonosítás – a beérkező információk feldolgozását, a különböző választási lehetőségek azonosítását. Ugyanakkor a fogyasztónak ebbe a folyamatba integrálnia kell a belső állapotára vonatkozó információkat (mint pl. a szomjúság) és a külső tényezőket is (mint pl. a helyszín vagy a társadalmi kontextus). Ezt a folyamatot együttesen *figyelemnek* nevezzük. A figyelem egy olyan mechanizmus, amivel az összes elérhető információból kiválasztunk és kiemelünk olyanokat, melyek a preferenciáknak leginkább megfelelnek. Négy fogalmi komponens szükséges ehhez, úgymint a bottom-up vagy kiemelt szűrők (saliency filters), top-down control, összehasonlító vizuális kiválasztás (competitive visual selection) és a működő memória (working memory) (Plassmann & Ramsay, 2012).
- A *becsült érték*, mint minden választható márka becsült értéke a fogyasztó megítélésétől függ, hogy milyen valós érték megtapasztalását vetíti előre egy jövőbeni fogyasztás esetére. Másiképpen fogalmazva a becsült érték magában foglalja a fogyasztó előzetes értékelését, azt, hogy milyen mértékű elégedettséget vár el a fogyasztástól.
- A *valós (tapasztalati) érték* az adott márka fogyasztásából fakadó örömmön alapul. A hasznosság vagy az érték korábbi fogalmihoz hasonlóan, a tapasztalati érték az a valós érték, aminek a leginkább számítnia kellene az értékalapú döntéshozatal során. A valós érték tartalmazza a fogyasztási élmény érzetét és intenzitását. A fogyasztási élmény érzete (valence) az idegi alapja a fogyasztás során az agyunk értékkelő rendszerében végzett számításoknak.
- A *visszaidézett érték és tanulás* révén a márkák „úgy varázsolnak”, hogy élményekhez társítják magukat, ami cserébe hatással van az azt követő visszakeresésre és felismerésre. Fontos kiemelni, hogy ezek az élmények lehetnek személyes élmények és más emberek élményei is – olyanok, amit reklámokban mutatnak, vagy barátok mesélnek el. A visszaidézett érték azt mutatja meg, hogy hogyan alakult a fogyasztó emlékezetében az adott márka asszociációja, hogyan tudta feldolgozni, konszolidálni és visszaidézni (Perrachione & Perrachione, 2008).

## A márkahatás vizsgálata egy konkrét neuromarketing-kutatásban

A jelen tanulmányunkban kísérletet teszünk arra, hogy egy kutatáson keresztül bemutassuk, hogy a neuromarketing milyen konkrét információkkal tudja segíteni a döntéshozókat a márkaépítés során a televízióban megjelenő hirdetések elemzésén keresztül. A gyakorlati hasznosságon túl a kutatás megerősíti és tovább viszi a márkakutatásnál már tárgyalt neuromarketing-elméleti alapokat. Ezzel olyan tudományos kutatási irányt is kijelöl a jövőre

vonatkozóan, mely a korábban megnevezett elméleti tudományos illeszkedésponthoz mentén segítheti a neuromarketing-kutatások fejlődését és a terület további elméleti megalapozását is. A vizsgálatunk kiinduló pontja Klucharev, Smidts és Fernandez (2008) tanulmánya, melyben a meggyőzés agyi folyamatát vizsgálták arra vonatkozóan, hogy a szakértői tudás megjelenése a hirdetésekben hogyan segítheti az agyban a márka bevéssődését, visszaidézését és mindez hogyan hat a márkával kapcsolatos fogyasztói attitűdre. A korábbi pszichológiai kutatások alapján (French & Raven, 1960) azzal az alapfeltételezéssel éltek, hogy a marketingben is, ahogy az élet egyéb területén, a meggyőzés ereje nagymértékben múlik a meggyőzőni szándékozó fél szakértelmén és személyén, mely tételt a marketingkommunikáció elméletében és gyakorlatában is elterjedtnek tekinthetünk. A vizsgálatukban Klucharevék fMRI-adatokat generáltak egy adott módszertan szerint reklámokat imitálva képekkel a tesztalanyoknak, mivel a fogyasztók kereskedelmi célú meggyőzésének legfontosabb terepe egy termék vagy márka számára a reklám, a meggyőzés megszemélyesítője, közvetítője pedig a reklámban szereplő, az adott témában szakértő, ezáltal hiteles híresség (Rossiter & Bellman, 2005).

A meggyőzés, mint agyi folyamat elsősorban a fogyasztói emlékezet és attitűd változása mentén figyelhető meg. Az általános nézet szerint mindkettő szükséges ahhoz, hogy tartós befolyásolás jöjjön létre a fogyasztói döntéshozatalban, ugyanakkor a jelenleg domináns szemlélet szerint mégis érdemes a két tényezőt külön is kezelni és vizsgálni, hatásukat megkülönböztetni. Ennek megfelelően Klucharevék kutatásuk során két hipotézist állítottak fel. Egyrészt azt feltételezték, hogy a szakértői hírességnek modellezhető hatása van a fogyasztói attitűdöt és memóriát érintő agyi folyamatokra. Másrészt azt feltételezték, hogy a szakértő, aki egy hiteles híresség a témában, megjelenése megváltoztatja az adott tárgyhoz kötődő fogyasztói viszonyulást és emlékezetet. Az eredményeik azt mutatták, hogy a szakértői híresség megjelenése az agy érzelmi központját stimulálva szignifikáns hatással van a fogyasztói attitűd változására egy adott tárgy iránt. Ami azt jelenti, hogy a fogyasztó által szakértőnek elfogadott személy által például egy reklámban elmondottak, erősebb érzelmi reakciókat váltanak ki a fogyasztóban egy adott termék vagy márka vonatkozásában, mint egy nem szakértő esetében, ezáltal változtatva a fogyasztó az adott termék vagy márka kapcsán meglévő korábbi attitűdjén. Klucharevék emellett azt találták, hogy az agyi folyamatokban az üzenetet közvetítő híresség arcának azonosítási folyamata a fogyasztó agyában közvetlen hatással van az üzenet hatékony memorizálására. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy egy szakértő híresség megjelenése az adott reklámban, az abban szereplő termék hatékonyabb visszaidézését eredményezi.

A fentiekre és a korábbi tapasztalatokra alapozva kutatásunkban mi is két hipotézist fogalmaztunk meg:

*1, A szakértő híresség használata egy reklámban jobb reklám-visszaidézést eredményez, mint a nem szakértő hírességek, vagy a nem híresség, de szakértő szereplők megjelenése.*

*2, A szakértő hírességek szereplése egy reklámban nagyobb emocionális hatást vált ki a fogyasztóban, mint adott hirdető azonos kategóriájú reklámjai, melyekben nem szerepelnek.*

A kutatáshoz a Synetiq Kft. neuromarketing reklámhatékonysági vizsgálatait használtuk a cég hozzájárulásával, amelyben 2016. január 1. és december 31. között havi szinten megjelenő új TV-hirdetéseket vizsgáltuk. A riportban hét szektor 138 hirdetőjének 240 márkájának 953 reklámját vizsgáltuk. Az EEG, EDA, PPG és eye tracking eszközök által gyűjtött neuroadatokat pedig kérdőíves kutatással egészítették ki. A kutatás havonta történt, minden hónapban minimum 160 résztvevővel (teszterrel), akik 18-59 ABC Esomar státuszú, aktív TV- és internethasználó résztvevők voltak. Minden havi kutatásban 80 kiválasztott reklám szerepelt, minden reklámot legalább 75 emberrel tesztelték. Egy-egy ember 20-20 reklámot nézett meg. A reklámok összeválogatása a személyenkénti kutatási szettekbe véletlenszerűen történt, ügyelve arra, hogy se hirdetői, se kategória-túlsúly ne alakulhasson ki bennük.

A neuromarketing-eszközök mellett, melyek elsősorban az érzelmi metrikákat mérik, a kutatást kiegészítette egy háromfázisú kérdőíves kutatás. A válaszadók szűrése során a műszeres vizsgálatban való egészségügyi megfelelés mellett a nem, vagy lassan változó demográfiai adatokat és alapadatokat is felvették. A kutatást megelőzően minden résztvevő kitöltött egy otthoni kérdőívet a vizsgált kategóriákba tartozó márkák preferenciája és fogyasztása kapcsán (kategória-használat, támogatott felidézés, márka fontolóra vétele). A műszeres kutatás során, minden egyes reklámot követően alapkérdéseket tettek fel (aktivizáció, relevancia, márkailleszkedés (brand fit) és elérés (perceived reach)), illetve minden reklám megtekintését követően vizsgálták a spontán és támogatott emlékezetességet (felidézés), illetve a figyelembevétel változását.

Az első hipotézis vizsgálatához az adatbázisból kiszűrtük 9 hirdető 39 reklámját, amiben szerepelt szakértő híresség vagy nem szakértő, de híresség vagy nem híresség, de szakértőként beállított személy. Fontos, hogy míg Klucharevék esetében a szakértői, nem szakértői státuszt a kutatásban részt vevő személyek válaszai alapján határozták meg, itt most nekünk erre nem volt módunk, így a kutatásunkban szakértőnek definiáltuk azt, aki azt csinálja, és arról beszél a reklámban, amiben jó, amivel híres lett. Például Dr. Kiss Gergely olimpiai bajnok vízilabdázót nem tekintettük szakértőnek a Vodafone 4G hálózatát népszerűsítő szpotban, szemben Madaras Norberttel, aki a Béres Actival szpotjában gyerekekkel sportol az udvaron és az egészségről beszél, hiszen ezt a sporttevékenységével összefüggőnek értékeltük. A kutatáshoz a riportban lévő „Average of total aided ad recall” mutatónak a kutatás előtti és kutatás utáni adatait hasonlítottuk össze a kiválasztott hirdető minden, az adott szakértő hírességet tartalmazó reklám szpotja esetén, brandszinten aggregálva az eredményeket (2. táblázat).

A kutatás eredményéből összeállított rangsorban egyértelműen igazolódni látszik az, amit Klucharevék kutatásai is mutattak, miszerint a „szakértő hírességeket”

tartalmazó reklámok jobb reklám-visszaidézést produkálnak, mint a „nem szakértő hírességeket” vagy szakértőket, de nem hírességeket szerepeltető társaik. Érdekes látni, hogy a „nem híresség szakértők” alkalmazása azonos eredményre vezet, mint a nem megfelelő kontextusban alkalmazott nem szakértőnek érzett hírességek, legalábbis a reklám emlékezet terén. Az elmélet igazolásán túl nem mehetünk el szó nélkül amellet a gyakorlati lehetőség mellett sem, amit a kutatásunk alkalmazása magában hordoz. Jelesül lehetőséget kínál a szakembereknek, ennek az összefüggésnek a fordított alkalmazására, például bizonyos márkák és a reklámjaikban szerepeltetett hírességek vonatkozásában ennek segítségével könnyen eldönthető már a tervezés szakaszában, hogy az adott kreatív megvalósítás mellett a márka és a szakértőnek gondolt híresség viszonylatában a fogyasztók felé ténylegesen fennáll-e a létrehozni kívánt kapcsolat és a szakértő híresség megjelenése valóban erősíteni tudja-e a márka és termék bevéődésének hatását a fogyasztói emlékezetbe vagy sem.

2. táblázat

Brand memory értékek

Reklám	Expert celeb	Non expert celeb	Expert no celeb	Memory change ALL
Biotech - Hosszú Katinka	x			975%
Béres Actival - Madaras Norbert	x			354%
Idros - Görbicz Anita	x			271%
Lipton - Mourinho	x			235%
Vodafone - Kiss Gergő		x		77%
INTERSPAR - Frissőr összes			x	52%
Budapest Bank - Száraz Dénes		x		43%
OTP - workers			x	28%
Telekom - Andrea Bocelli/Cseh,Gera, Gyurta, Szilágyi		x		25%

Forrás: Synetiq riport, saját szerkesztés

A kutatásunkban lehetőségünk volt férfi, női és egy szűkebb, de kereskedelmileg a legfontosabbnak tartott 18-49-es korosztályban is vizsgálni ezt az összefüggést (3. táblázat).

3. táblázat

Szegmensenkénti értékelés

Brand memory Reklám	Memory change vs ALL %	
	MALE	18-49
Biotech - Hosszú Katinka	8%	-10%
Béres Actival - Madaras Norbert	23%	20%
Idros - Görbicz Anita	-59%	-22%
Lipton - Mourinho	8%	4%
Vodafone - Kiss Gergő	3%	-29%
INTERSPAR - Frissőr összes	51%	29%
Budapest Bank - Száraz Dénes	-23%	2%
OTP - workers	-15%	5%
Telekom - Andrea Bocelli/Cseh,Gera, Gyurta, Szilágyi	50%	-27%

Forrás: Synetiq riport, saját szerkesztés

Általánosságban látható egy olyan trend, hogy a humor és a sport inkább a férfiak esetében segíti a reklám visszaidézhetőségét (lásd: Interspar, Telekom). Érdeemes észrevenni azt is, hogy a fiatalabb, középkorú célcsoport számára a sportoló celebritás mint szakértő kevésbé működő opció a vizsgált reklámokban, mint az idősebbeknek. Ezt mutatja a Biotech, az Idros, a Vodafone és a Telekom esete is. Ugyanakkor a Béres Actival reklámszpot a jó példa, hogy ez a hatás nagyban függ a téma feldolgozásától és a szakértő híresség kreatív használatától is, hiszen Madaras

Norbert sportoló szereplésével ez a reklámfilm már a fiatalabb teszterek esetében is pozitív eltérést mutatott.

A másik feltevésünk, amire választ kerestünk az volt, hogy kimutatható-e a szakértő hírességek alkalmazása kapcsán kiváltott erősebb emocionális hatás a fogyasztókban. Ehhez a riportban lévő érzelmeket mérő neuromarketing-metrikákat vettük alapul, melyek az *engagement*, az *approach* és az *excitement*. Az *engagement* a néző érdeklődését, emocionális bevonódottságát, érintettségét méri, összességében egy reklám, egy márka érzelmi közelségét mutatja a fogyasztóhoz. Az *approach* metrika azt mutatja a látottak kapcsán, hogy mit tartottak a nézők vonzónak, vagy kevésbé vonzónak. Az *excitement* a néző izgalmi állapotát, örömet, meglepettségét, avagy éppen ezek ellenkezőjét zavarodottságát, irritációját, esetleg félelmét mutatja. Ezen metrikák együttesen adják azt az érzelmi komponenst a riportban, melyet csak neuromarketing-eszközökkel lehet pontosan mérni és azonosítani. Klucharevék tanulmánya alapján feltételezzük, hogy a nézők márkával kapcsolatos attitűdváltozása emocionális alapú.

Ez alapján kiválasztottuk a riportból annak a 11 hirdetőnek 56 reklámját, akiknek brand- és termékszinten is futott 2016-ban olyan szpotja, melyben szerepelt szakértő celeb, és olyan is, melyben nem szerepelt semmilyen híresség vagy szakértő. E reklámokat az általuk generált érzelmi hatások alapján elemeztük. Amennyiben egy brand esetében több olyan szpot is volt, amelyben nem szerepelt semmilyen szakértő vagy híresség akkor az üzenet, a termékazonosság, a szpohossz és a sugárzási dátuma szerint választottunk, hogy melyiket használjuk a kutatásban. Illetve egy szakértő hírességet alkalmazó szpot több mutatóját nem emeltük be a kutatásba, ha az tartalmában egyezett az eredetivel, és csak packshot vagy hosszúság szintjén tért el tőle. Ebben a kérdésben az előzőnél sokkal árnyaltabb képet és rejtettebb összefüggésrendszert találtunk (4. táblázat).

4. táblázat

Brandattitűd-mérések

Reklám	Expert celeb	Non expert celeb	Expert no celeb	Emotion diff ALL
Lipton - Mourinho	x			19%
Coca Cola Király Viktor	x			12%
Aldi - Hajdú Steve		x		10%
INTERSPAR - Frissőr összes			x	9%
Vodafone - Sport (Dr Kiss Gergely)		x		8%
Béres Actival - Madaras Norbert	x			7%
Telekom - Sport (Cseh, Gera, Gyurta, Szilágyi, Dibusz, Varga)		x		6%
Biotech - Hosszú Katinka	x			6%
Lidl - Szili/Maunier	x			5%
Vodafone - all celeb		x		4%
OTP - workers			x	1%
Telekom - all celeb		x		-2%
Vodafone - Jakupcek		x		-3%
Loreal - Palvin Barbara	x			-7%
Telekom - Andrea Bocelli		x		-22%

Forrás: Synetiq riport, saját szerkesztés

A kutatás során igyekeztünk az adott hirdető által használt, de különböző szakértő hírességeket szerepeltető reklámokat külön is csoportosítani és vizsgálni, hogy minél pontosabb képet kapjunk a reklámok érzelmi teljesítményéről. A 4. táblázatban a szakértő celebeket tartalmazó reklámok és a hírességeket vagy szakértőket nem szerepeltető reklámok érzelmi metrikáinak összevont és átlagolt eredménye közötti különbsége látható. Az a trend alapvetően kirajzolódik, hogy a szakértő celebeket alkalmazó reklámok

a rangsor elején található, egyénileg minimum 5%-os, vagy afölötti pozitív érzelmi változást indukálva. Ez alól kivételt képez a L’Oreal hirdetése Palvin Barbarával, ahol feltételezésünk szerint a többség számára nem volt beazonosítható, hogy egyáltalán szerepel egy szakértő híresség a szpotban, ahogy valószínűleg a híresség kisebb ismertsége okozta az Andrea Bocellivel készült Telekom és a Jakupcsek Gabriellával készült Vodafone-reklámok érzelmi szintű „kvázi sikertelenségét” is. A kutatásunk során a szakértő celebeket alkalmazó reklámokat vizsgálva továbbá azt tapasztaltuk, hogy e reklámok átlagosan 7%-os pozitív változást eredményeztek a fogyasztói brandattitűdben. Amennyiben a fentieket elfogadva a L’Oreal-reklám esetében nem látjuk teljesítettnek a celeb (ismert ember) kitétel teljesülését, akkor a reklámok átlagosan 10% körüli pozitív érzelmi változást mutatnak az adott márkával kapcsolatos fogyasztói attitűdben. Ugyan mindkét szám elmarad a Klucharevák által mért 12%-os pozitív attitűdváltozástól a szakértői hírességek használata esetén, de mindenképpen azonos nagyságrendet és irányít mutatnak.

Fontos látni, hogy a sportolók, vagy a sporthoz köthető hírességek a lista elején végeztek, ami azt mutatja, hogy a megfelelő környezetben és kreatív feldolgozásban a sportolók jó alanyai egy brand iránti pozitív érzelmi attitűdváltozásnak. Azt ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a sikeres 2016-os foci EB és az olimpia nagyban növelhet-e a sportolók iránti érzelmi sikerességét a reklámokban. Érdekes továbbá megfigyelni, hogy a humor mind az Aldi, mind az Interspar esetében az élvezőnybe juttatta a hirdető reklámjait függetlenül attól, hogy az Aldi esetében egy nem szakértő híresség, míg az Interspar-nál nem híresség szakértők szerepeltek. Ez mindenképp hangsúlyozza a humor erejét és a kreativitás jelentőségét a reklámszpotok gyártásakor (5. táblázat).

5. táblázat

Nemek szerinti értékelés

Brand attitude				
Reklám	Expert celeb	Non expert celeb	Expert no celeb	Emotion diff. FEM
Lidl - Széll/Mautner	x			23%
Vodafone - Sport (Dr Kiss Gergely)		x		17%
Béres Actival - Madaras Norbert	x			16%

Brand attitude				
Reklám	Expert celeb	Non expert celeb	Expert no celeb	Emotion diff. MALE
Lipton - Mourinho	x			22%
Coca Cola Király Viktor	x			16%
Aldi - Hajdu Steve		x		8%

Forrás: Synetiq riport, saját szerkesztés

A nem és kor szerinti vizsgálatból érdemes kiemelni, hogy a nőket érzelmileg a Lidl, Széll-Mautner szakértő híresség párossal forgatott reklámja érintette meg leginkább, míg a férfiakra a sport és azon belül is José Mourinho és a Lipton reklámja hatott a legjobban érzelmileg. Emellett megerősítés szintjén megjegyzendő, hogy a fiatalok körében a Coca-Cola és Király Viktor érték el a legnagyobb pozitív érzelmi változást, és minél fiatalabb korcsoportot vizsgáltunk ez a hatás annál erősebb volt.

Összefoglalva mindkét hipotézisünket igazolni tudtuk, ami azt jelenti, hogy a jelen tanulmányban korábban kifejtett marketingelméleti gondolatok a neuromarketing-kutatások márkaépítésre gyakorolt hatása, már a gyakorlati marketingalkalmazásban is elérhető és beépíthető. Az

egy- neuromarketing-metrikák képzéséhez használt algoritmusok, az adatbázist rendelkezésre bocsájto cég a Synetiq Kft. védett szellemi tulajdona, így azt a kutatás során nem állt módunkban vizsgálni és jelen tanulmányban részleteiben bemutatni.

Összegzés – kitekintés

A marketing új kihívásai, a megváltozott fogyasztói szokások, a felgyorsult döntési folyamatok, a minden korábbinál nagyobb reklámzaj, az internet és a közösségi hálók lehetőségei és kockázatai, a minden korábbinál erősebb fogyasztói reklámkerülés, hogy csak néhányat említsük, teljesen új információs tájékozottságot, adatokat és az azt feldolgozó hatékonyabb algoritmushasználatot igényel. Ehhez olyan sajátos paramétereket kell adattá, megalapozott döntésekké alakítani, mint a mi esetünkben az érzelmet (Butler, 2008). Erre a klasszikus marketingkutatási módszerekkel szinte lehetetlen választ adni, főképp nehéz előre tervezni velük, ami ugyanakkor – a marketing szerepét tekintve az üzleti folyamatokban, stratégiákban – elengedhetetlen fontosságú lenne. A vállalatok vezetői joggal várják el, hogy a marketing minden eddiginél pontosabb adatokkal lássa el őket a piacról, a fogyasztóról, a termékről. Ehhez azonban jó módszerek, jó módszertanok, jó mérések szükségesek. Ennek a felismerése az, ami a neuromarketing iránti érdeklődést táplálja. Nem véletlen, hogy Vargás és társai (2014) tanulmányukban a neuromarketingről mint üzleti stratégiáról beszélnek, mely a fogyasztói, vásárlói magatartás, döntéshozatal elemzésével olyan információkat ad, melyek a versenylényök kialakítását, a jobb pozicionálást támogatva, képes csökkenteni a stratégiai bizonytalanságot.

A tanulmányunkban bemutatott kutatásunkból is kiolvasható, hogy a marketing-döntéshozók nagy várakozással vannak, keresik azokat az eszközöket, amelyekkel pontosabban tudják finomhangolni a vállalataikat a piaci kihívásokra, s kezd megerősödni a hazai tudományos és szolgáltatói oldal is ezen a területen. Bár jelenleg messze vagyunk attól, hogy a neuromarketing egyértelmű válaszokat tudjon adni a marketing-döntéshozók kérdéseire, s még az sem látszik teljesen, hogy meddig terjed majd, meddig terjedhet a neuromarketing-mérések, módszer-tan felhasználása, de kijelenthető, hogy manapság ez az egyik legreményteljesebb megközelítés a marketing elméleti, gyakorlati fejlődésében (Fugate, 2008). A segítségével az általunk is jelzett illeszkedési, aktivitási pontokon keresztül, a marketingmix-döntések, a márkakutatás terén egyre inkább specifikus, célzott kutatásokra van szükség, melyek megalapozzák a marketingkonceptió, a marketingelméleti és stratégiai modellek jövőbeni újragondolását.

Felhasznált irodalom:

Ariely, D., & Berns, G. S. (2010). Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11(4), 284. <https://doi.org/10.1038/nrn2795>

- Bauer, A., & Berács, J. (2006). *Marketing*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bischof, N. (2009). *Psychologie: Ein Grundkurs für Anspruchsvolle*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Burmman, C., & Boch, S. (2010). Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG-Premiummarken. In *Lehrstuhl für Innovatives Markenmanagement (LiM)* (pp. 1-94). Bremen: Universität Bremen.
- Butler, M. J. (2008). Neuromarketing and the perception of knowledge. *Journal of Consumer Behaviour*, 7(4-5), 415-419. <https://doi.org/10.1002/cb.260>
- Esch, F.-R. (2008). *Strategie und Technik der Markenführung* (5. Aufl.). München: Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800648573>
- Eser, Z., Isin, F. B., & Tolon, M. (2011). Perceptions of marketing academics, neurologists, and marketing professionals about neuromarketing. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 854-868. <https://doi.org/10.1080/02672571003719070>
- Fortunato, V. C. R., Giralardi, J. D. M. E., & de Oliveira, J. H. C. (2014). A review of studies on neuromarketing: Practical results, techniques, contributions and limitations. *Journal of Management Research*, 6(2), 201. <https://doi.org/10.5296/jmr.v6i2.5446>
- French, J. R., Raven, B., Cartwright, D., & Zander, A. F. (1968). The bases of social power. In Cartwright, D. & Zander, A.F. (Eds.), *Group Dynamics* (pp. 607–623). Evanston, Ill.: Row Peterson.
- Fugate, D. L. (2008). Marketing services more effectively with neuromarketing research: A look into the future. *Journal of Services Marketing*, 22(2), 170-173. <https://doi.org/10.1108/08876040810862903>
- Gernsheimer, O., Raab, G., & Schindler, M. (2009). Einführung in die Welt des Neuromarketing. In *Neuromarketing. Grundlagen–Erkenntnisse–Anwendungen* (pp.1-28). Wiesbaden: Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8364-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8364-0_1)
- Häusel, H.-G. (2008). *Brain View* (2. Aufl.). Planegg/München: Rudolf Haufe.
- Held, D., & Scheier, C. (2013). *Was Marken erfolgreich macht: Neuropsychologie in der Markenführung* (Vol. 97). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Hubert, M., & Kenning, P. (2008). A current overview of consumer neuroscience. *Journal of Consumer Behaviour*, 7(4-5), 272-292. <https://doi.org/10.1002/cb.251>
- Hubert, M. (2010). Does neuroeconomics give new impetus to economic and consumer research? *Journal of Economic Psychology*, 31(5), 812-817. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.03.009>
- Javor, A., Koller, M., Lee, N., Chamberlain, L., & Ransmayr, G. (2013). Neuromarketing and consumer neuroscience: contributions to neurology. *BMC Neurology*, 13(1), 13. <https://doi.org/10.1186/1471-2377-13-13>
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697-720. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.58.9.697>
- Ketsckeméty, L., Izsó, L., & Könyves Tóth, E. (2011). *Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe*. Budapest: Artéria Stúdió Kft.
- Klucharev, V., Smidts, A., & Fernández, G. (2008). Brain mechanisms of persuasion: how 'expert power' modulates memory and attitudes. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 3(4), 353-366. <https://doi.org/10.1093/scan/nsn022>
- Krähe, J. (2009). *Erkenntnisse des Neuromarketing für die Positionierung von Marken – dargestellt anhand von Beispielen* (Thesis). Berufsakademie Göttingen, Göttingen. Retrieved from [https://www.vwa-goettingen.de/assets/media/Kraeche\\_Julia\\_Thesis.PDF](https://www.vwa-goettingen.de/assets/media/Kraeche_Julia_Thesis.PDF)
- Lee, N., Broderick, A. J., & Chamberlain, L. (2007). What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*, 63(2), 199-204. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2006.03.007>
- Marci, C. D. (2008). Minding the gap: The evolving relationships between affective neuroscience and advertising research. *International Journal of Advertising*, 27(3), 473-475.
- McClure, S. M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K. S., Montague, L. M., & Montague, P. R. (2004). Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, 44(2), 379-387. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2004.09.019>. <https://doi.org/10.2501/S0265048708080098>
- Meaningful Brand Study* (2017) [http://dk.havas.com/wp-content/uploads/sites/37/2017/02/mb17\\_brochure\\_final\\_web.pdf](http://dk.havas.com/wp-content/uploads/sites/37/2017/02/mb17_brochure_final_web.pdf)
- Morin, C. (2011). Neuromarketing: the new science of consumer behavior. *Society*, 48(2), 131-135. <https://doi.org/10.1007/s12115-010-9408-1>
- Nufer, G., & Wallmeier, M. (2010). *Neuromarketing (Working Papers on Marketing + Management Nr. 6)*. Reutlingen: Hochschule Reutlingen.
- Perrachione, T. K., & Perrachione, J. R. (2008). Brains and brands: Developing mutually informative research in neuroscience and marketing. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 7(4-5), 303-318. <https://doi.org/10.1002/cb.253>
- Plassmann, H., Ramsøy, T. Z., & Milosavljevic, M. (2012). Branding the brain: A critical review and outlook. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 18-36. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.11.010>
- Plassmann, H., Venkatraman, V., Huettel, S., & Yoon, C. (2015). Consumer neuroscience: applications, challenges, and possible solutions. *Journal of Marketing Research*, 52(4), 427-435. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0048>
- Polereczki, Z. (2015). Neuromarketing – A fogyasztói magatartás vizsgálatának új lehetőségei. *Táplálkozásmarketing*, 2(1), 51-57. <https://doi.org/10.20494/tm/2/1/6>
- Pradeep, A. (2010). *The buying brain: secrets for selling to the subconscious mind*. Hoboken, New Jersey, USA: Wiley & Sons, Inc.

- Renvoisé, P., & Morin, C. (2007). *Neuromarketing: Understanding the buy buttons in your customer's brain*. London: HarperCollins Leadership.
- Rossiter, J. R., & Bellman, S. (2005). *Marketing communications: Theory and applications*. Upper-Saddle River: Prentice-Hall.
- Smidts, A., Hsu, M., Sanfey, A. G., Boksem, M. A., Ebstein, R. B., Huettel, S. A., ... Liberzon, I. (2014). Advancing consumer neuroscience. *Marketing Letters*, 25(3), 257-267. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9306-1>
- Young, F. W., & Null, C. H. (1978). Multidimensional scaling of nominal data: the recovery of metric information with ALSCAL. *Psychometrika*, 43(3), 367-379. <https://doi.org/10.1007/bf02293646>
- Varga, Á. (2016). Neuromarketing, a marketingkutatás új iránya. *Vezetéstudomány*, 47(9), 55-63.
- Vargas-Hernández, J. G., & Christiansen, B. (2014). Neuromarketing as a Business Strategy. In *Handbook of Research on Effective Marketing in Contemporary Globalism* (pp. 146-155). Hershey, PA: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6220-9.ch009>
- Wilson, R., Gaines, J., & Hill, R. P. (2008). Neuromarketing and consumer free will. *Journal of Consumer Affairs*, 42(3), 389-410. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2008.00114.x>

# A NEUROMARKETING AKTUÁLIS HELYZETE ÉS A MINTAELEMSZÁMRA VONATKOZÓ KIHÍVÁSAI, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A SZEMKAMERÁS MÉRÉSEKRE

## THE CURRENT STATE OF NEUROMARKETING AND ITS CHALLENGES IN SAMPLE SIZE, WITH A PARTICULAR FOCUS ON EYE TRACKING MEASUREMENTS

A neuromarketing-vizsgálatok sajátossága, hogy kvalitatív és kvantitatív eljárások közé is besorolják a szakirodalomban. Ennek oka leginkább az, hogy a résztvevők száma inkább a kvalitatív mintanagyságok méretéhez igazodik, miközben a mérési pontokból származó adatok mennyisége lehetővé teszi a kvantitatív elemzéseket. Jelen összefoglaló a műszeres megfigyelések egy típusának, a szemkamerás vizsgálatok módszertani értékelésére fókuszál, különös tekintettel a megfelelő mintanagyság meghatározására. A probléma abból adódik, hogy ezek a vizsgálatok a szem mozgásának detektálásával a tudatalatti reakciók mérésére alapulnak, ezzel együtt nagy előnyének tekintik, hogy az agyi mechanizmus hasonlóságai révén alacsony résztvevői elemszám mellett a társadalomtudományi kutatásokban elvárt, magas megbízhatóságú statisztikai eredményeket szolgáltat az adott célcsoportra nézve. Ezért itt a szerző összefoglalja, hogy milyen mintanagyságok javasoltak a szemkamerás mérések esetében akkor, ha a megbízhatóság fontos szempont.

**Kulcsszavak:** neuromarketing, műszeres megfigyelések, szemkamera, mintanagyság, megbízhatóság

One of the neuromarketing particularities is that it can be classified as qualitative and quantitative research technique since the number of participants is more closely related to qualitative sample sizes, however, the huge amount of measured data allow us to analyze them quantitatively. This summary focuses on the evaluation of a special type of observation, namely eye tracking methodology, particularly on to define the appropriate sample size. This method is based on the detection of eye movements to measure unconscious reactions, along with its great advantage that is it can provide reliable statistical results with a low sample size due to the similarity of the brain mechanism. These results can be interpreted in connection with the behavior of a specific target group. The author attempts to summarize the literature recommendations about the appropriate sample size in eye tracking projects if reliability is a relevant aspect.

**Keywords:** neuromarketing, observational methods, eye tracking, sample size, reliability

### Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerző/Author:

Lázár Erika, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, (lazar.erika@ktk.pte.hu)  
dr. Szűcs Krisztián, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, (szucs@ktk.pte.hu)

A cikk beérkezett: 2018. 07. 19-én, javítva: 2019. 04. 18-án, elfogadva: 2020. 02. 07-én.

This article was received: 19. 07. 2018., revised: 18. 04. 2019, accepted: 07. 02. 2020.

Marketing mint diszciplína és mint vállalati gyakorlat is számos új kihívással szembesült az elmúlt évek során, melyben szükségszerű a kutatási eszközök és az azok által hozott eredmények értékelése és újragondolása. A marketingszakma gyors változása mellett az is látszik, hogy új típusú adatok jelennek meg, melyekhez kapcsolódva új elemzési módszerek is születnek, ezzel biztosítva

a korábbiaktól eltérő szemléletű insight-okat, közelítéseket. A marketingkutatások végső célja pedig, hogy olyan eredmények szülessenek, melyek hatékonyan építhetők be a vállalat döntéshozatali folyamatába, ezzel is támogatva az állandó növekedési kényszert, a legtöbb esetben jelentősen telített piaci szituációkban. Ezzel párhuzamosan kijelenthető, hogy a hagyományos módszerek már kevésbé

hatékonyak, nem képesek az újszerű közelítések iránti igényt kielégíteni (Research Priorities, 2016).

Ebben a megváltozott környezetben négy meghatározó kihívással kell megküzdenie a marketingkutatóknak. Az egyik legnagyobb kihívást a kutatók számára az új technológiák és innovatív módszerek térnyerése és azok megértése okozza. Az innovációs kényszerhelyzet mellett a legnagyobb kérdés az, hogy miképpen lehet ezeket a technológiákat hatékonyan integrálni a korábbi portfólióba úgy, hogy közben az ügyféloldali elvárásokat továbbra is teljesíteni tudják annak érdekében, hogy a vállalkozás versenyképessége hosszabb távon is fennmaradjon. Ezzel egyidőben pedig olyan kutatócégek jelennek meg, melyek az új technológiákra specializálódnak és a piaci versenyt kiterjesztik egészen újszerű területekre. Ezek a vállalatok szolgáltatásaikkal és erős márkanévükkel komoly tényezőként jelennek meg a piacon úgy is, mint tanácsadó cégek (McKinsey, IBM, Deloitte), DIY kérdőívek (Survey Monkey) és Big-Data előállító vállalatok (Google, Facebook). A marketingkutatók számára életbevágó kérdéssé vált, hogy miként jelenítsék meg és fejlesszék értékteremtő és -közvetítő szolgáltatásaikat. A kutatócégek számára létkérdés, hogy ne csupán adatszolgáltatóként, hanem partnereként működjenek együtt az ügyfelekkel a kutatási probléma mélyebb megismerése és komplex megválaszolása érdekében. Az előzőekben vázolt kihívások következményei számunkra, ezek közül jelen tanulmányban részletesebben foglalkozunk a mintavétellel és az adatminőséggel kapcsolatos nehézségekkel, amelyek a neuromarketing, azon belül pedig a szemkamerás vizsgálatok kapcsán jelentkeznek. Ennek hátterében az alacsony válaszadási hajlandóság és a válaszadói torzítás miatt létrejövő rossz minőségű adatok kezelése áll (GRIT Report, 2018).

A kialakult helyzet nem újkeletű és sajnos nem is várható ezen a területen pozitív változás (GRIT Report, 2018), hiszen az iparági szereplők a hagyományos megkérdezésből származó adatok romló minőségére számítanak a jövőben is, mivel

- egyre inkább csökken az online válaszadási hajlandóság is, melyben nagy szerepet játszanak adatbiztonsággal kapcsolatos félelmek,
- a mobil eszközök sokkal nagyobb kötődést képesek kialakítani, ami szükségessé teszi a megkérdezések formájának újra gondolását,
- általánossá válnak a tranzakciókhoz kapcsolódó adatgyűjtések, mivel a cégek számára egyre fontosabb, hogy azonnali visszajelzést kapjanak ügyfeleiktől, ezért nehéz kitűnni és rábírní őket a hagyományos megkérdezésekre, nagyon úgy tűnik, hogy a megozosodott fogyasztók (Törőcsik, 2011) túlterhelte válnak a feedback-kényszer miatt,
- a minőségi adatgyűjtésre törekvés gyakran hosszú és fárasztó kérdőíveket szül, ami bár számos kérdésre kitér, mégsem képes a megfelelő elemszámú minta elérésére, ami szintén az adatminőség kárára megy (Szűcs, 2016).

## Egy lehetséges válasz a kialakult helyzetre: a neuromarketing

Ebben a gyors ütemben változó kommunikációs és technológiai környezetben komoly kihívást jelent a marketingkutatókkal foglalkozó szakemberek számára a megbízható és releváns információk összegyűjtése a hagyományos módszerek eszköztárának segítségével, hiszen a fogyasztók válaszadási és részvételi hajlandósága folyamatosan csökken (Szűcs, 2014). Ezzel párhuzamosan a marketingkutatói eszközök fejlődését a fogyasztói attitűdök, motivációk és érzések minél mélyebb és részletesebb megismerésének vágya mozgatja. A technológiai adottságok előnyeit kihasználva a neuromarketing – innovatív interdiszciplináris területként – a műszeres mérések használatára hagyatkozik, amikor a különböző ingeranyagokra adott kognitív válaszokat vizsgálja (Bercea, 2013). A különböző biológiai funkciók rögzítésére alkalmas eszközök gyors fejlődése és elterjedése teszi lehetővé ezeknek az innovatív eszközöknek az egyre szélesebb körben történő használatát, melyhez az általunk fókuszba helyezett, szemkamerás kutatások is sorolhatók.

Ariely és Berns (2010) az újszerű kutatási eszközök népszerűségének növekedését két szempontból közelíti meg. Egyrészt indokolja a neuromarketing-módszerek költségének folyamatos csökkenése, miközben egy, a hagyományos piacutatói módszerhez képest gyorsabb megoldásról van szó. Másrészt pedig olyan információt szolgáltat a marketingszakemberek számára, melyek nem elérhetők a konvencionális kutatási technikákkal, hiszen a tudatos válaszokon túlmenően a tudatalatti reakciók gyökereire helyezi a hangsúlyt, amikor az érzelmalapú, korlátozottan racionális választásokat vizsgálja (Varga, 2016).

Tanulmányunkban kutatás-módszertani közelítésből indítva elsőként a neuromarketing-módszerek helyét mutatjuk be, majd figyelmünket a szemkamerás mérések felé irányítjuk, választ keresve arra, hogy miként tudnak ezek a kutatási megoldások megbízható eredményeket biztosítani nagy elemszámú minta felvétele nélkül. Ehhez pedig az elmúlt években az ebben a témakörben megjelent elemzések és összefoglalók különböző tapasztalatait, felvetéseit tekintjük át.

A tudományterület által leggyakrabban használt megoldások közé sorolható az agyi aktivitást mérő fMRI (Functional Magnetic Resonance Imaging), PET (Positron emission tomography), EEG (Electroencephalography), MEG (Magnetoencephalography), TMS (Transcranial magnetic stimulation), vagy a szem mozgását detektáló szemkamera (Eye Tracking), melyeket komplexebb kutatásokban kiegészítő eszközként alkalmaznak (Bercea, 2013).

Bár az elemzésünk középpontjában a szemkamerás kutatások állnak, úgy gondoljuk, hogy az eszköz egyediségének kiemelése érdekében fontos, hogy röviden áttekintsük a leginkább elterjedt megoldásokat. Az fMRI a vér vastartalmát kihasználva mágneses mező és rádióhullámok kombinációjával teszi lehetővé az agy strukturális jellemzőinek és folyamatainak rögzítését. Ez a kísérleti



eljárás alkalmas a különböző ingerek által kiváltott agyi aktivitások és viselkedési mintázatok mérésére. Mivel az adatok rögzítése és feldolgozása is speciális eszközök és szoftverek segítségével történik, így a módszer igen költséges. Ahogyan a pozitronemissziós tomográfia is, mely az fMRI-hez hasonlóan háromdimenziós képet készít az adott szervről vagy szövetről a pozitronok sugárzása segítségével. A neuromarketing-kutatások által egyik leginkább használt megoldás az elektroencefalográf (EEG), mely az agyhullámok rögzítésére épül, melyek amplitúdója megfelel bizonyos mentális állapotoknak, így például az ébrenlét (béta hullámok), a relaxáció (alfa hullámok), a nyugalom (theta hullámok) és az alvás (delta hullámok) detektálható. Mivel az adatfelvétel a résztvevők fejére rögzített elektródákon keresztül történik, így az EEG egy hordozható kutatási eszköz tud lenni. Ehhez képest a magnetoencefalográfia (MEG) az agyi aktivitásokat a bőr szintjén rögzíti. Az EEG-hez képest ebben az esetben a mágneses mezőt nem befolyásolja a szövetek típusa, azonban a kísérlet megvalósításához a föld mágneses mezejétől mentesített helyiségre van szükség. A transzkraniális mágneses stimuláció egy speciális mágneses mező kibocsátásával lehetővé teszi a mélyebben elhelyezkedő agyszövetek vizsgálatát is. Mindamellet, hogy az előbbieknél költséghatékonyabb megoldásról van szó, az eszközök-okozati összefüggések feltárására is alkalmas a mélyebb és összetettebb vizsgálódás révén, így a pszichológiai és marketingkutatások területén is nagyobb sikerrel alkalmazható.

A fogyasztói viselkedés, a vásárlási döntéshozatal folyamatának és a marketingkommunikációs anyagok hatékonyságának mérésére egyre gyakrabban alkalmaznak innovatív kutatási módszereket. A neuromarketing-eszközök segítségével lehetőség nyílik a tudatalatti motivációk, preferenciák és érzések megismerésére is, amelyeket kiegészítve a „szokásos” megkérdezési technikákkal, a tudatosult impulzusokat, a döntést befolyásoló tényezőket is vizsgálhatjuk. Nagy előnye tehát ezeknek a vizsgálatoknak, hogy korábban nem vizsgálható aspektusait tudjuk mérni a döntési folyamatoknak. Itt fontos kiemelni, hogy az eredmények jellemzően nem teljes populációra, hanem pontosan meghatározott demográfiai és viselkedési jellemzők alapján definiált célsokaságra vonatkoznak, így a kutatás alapsokaságát a legtöbb esetben egy jól körülhatárolható célsoport jelenti.

A technológiai háttér gyors ütemű fejlődése révén a neuromarketing többet kínál a hagyományos kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereknél azáltal, hogy közvetlenül méri a marketingingerek által kiváltott biológiai reakciókat (Simon, 2016). Ez a tudományterület a fogyasztói idegtudomány, a neuro-közgazdaságtan és a pszichológia egy olyan találkozására, amely a marketing szempontjából releváns problémákat vizsgál és eddig hiányzó elemként kapcsolja össze a fogyasztó gondolkodását a cselekedetivel (Hubert, 2010).

Ennek létjogosultságát az a jelenség is bizonyítja, amit Herbert Simon már az ötvenes évek közepén korlátozott racionalitás elméletként fogalmazott meg, melyben arra hívja fel a figyelmet, hogy az emberi kapacitások alapve-

tően nem elegendők az objektív racionalitás alapján történő döntéshozatalra (Simon, Hajnal, Kindler, Kiss, & Csontos, 1987). Pszichológiai szempontból a fogyasztói viselkedést olyan alapvető folyamatok határozzák meg, mint a motiváció, az észlelés, a tanulás és az emlékezet (Loken, 2006), melyek alapját azok a biológiai és pszichés eredetű igények képezik, melyek intenzitásukból fakadóan cselekvésre készítetik az egyént. Ezt a cselekvést pedig alapvetően meghatározza a valóság észlelésének folyamata, „amelyen keresztül kiválasztjuk, rendszerezük és értelmezzük a környezetből érkező információkat, hogy a világról érthető képet alkossunk” (Kotler & Keller, 2016, p. 192). Ebben a korlátozott döntési helyzetben egyre nagyobb az impulzusvásárlások szerepe, mely erős emocionális érintettséget feltételez, ahol az inger és a reakció kapcsolata kevésbé tudatos. Mivel ezek az ingerek nagyon sokfélék lehetnek, így nehéz pontosan definiálni, hogy mi milyen hatást fog kiváltani. És gyakran a vásárlók sem tudják szavakba önteni. Ezért lehet kulcsfontosságú a tudatalatti reakciók mérése (Töröcsik, 2011).

Az érintett eszközökhöz képest a szemkamera az agyi aktivitás rögzítése nélkül képes a kognitív folyamatok és a viselkedés vizsgálatára a szemmozgás két típusának (fixációk és szakkádok, melyekre a későbbiekben részletesebben is kitérünk) detektálásával, így egyszerűbb és költséghatékonyabb alternatívát nyújtva a marketingkutatások számára.

A neuromarketing-vizsgálatok egyik sajátossága, hogy kvalitatív és kvantitatív eljárások közé is besorolják az irodalomban. Ennek oka leginkább abban áll, hogy a résztvevők száma inkább a kvalitatív mintanagyságok méretéhez igazodik, miközben a mérési pontokból származó adatok mennyisége lehetővé teszi a kvantitatív elemzéseket. Az ezen a területen alkalmazott és a fent áttekintett módszerek jellemzően a tudatos megítélést és a tudatalatti (az agyban lezajló) reakciókat is érintik, így komplex képet szolgáltatva a fogyasztói viselkedések elemeiről. Míg a kvalitatív módszereket hagyományosan a fókuszcsoporthoz vitával vagy a mélyinterjúval párosítják, de bármilyen módszerről is legyen szó, a lényege a résztvevők érzéseinek, percepcióinak vagy döntéshozatali mechanizmusainak mélyebb megértése, így jellemzően feltáró jellegű eredményeket várunk tőle. Ehhez képest a kvantitatív megoldások számszerűsíthető és általánosítható adatokat biztosítanak, amit jellemzően egy adott alapsokaságot reprezentáló nagymintás vizsgálat lebonyolításán keresztül érnek el. Ebben az esetben a mérték megértésére nincs lehetőség, hiszen a válaszadók főként zárt kérdésekben mondják el a véleményüket. Természetesen mindkét megoldásnak megvannak az előnyei, de egyértelműen tapasztalhatók a korlátjaik is. Bár a kvalitatív megoldások segítséget nyújtanak a piaci szereplők viselkedésének és gondolkodásának mélyebb megértésében (Bercea, 2013), Horváth és Mitev (2015) a módszertan leggyakoribb kritikájaként kiemelik, hogy az eredmények a legtöbb esetben nem számszerűsíthetők, így kevésbé tekinthetők kézzelfoghatónak és tudományosnak. Ezen kívül a kvalitatív módszerek gyengeségeként írják le azt is, hogy a kutatási folyamatok nem standardizálhatók, így sok múlik az előkészítési munkálatokon. Ehhez

képest a kvantitatív módszerek (mint például a kérdőív) eredményei többnyire általánosíthatók, viszont hiányoznak belőlük azok az egyéni preferenciákat magyarázó háttér-információk, melyek segítséget nyújtanak a kutatók számára a válaszok mögött meghúzódó motivációk megértéséhez. Ráadásul a direkt módon feltett kérdések a válaszadókat gyakran olyan kényszerű választási helyzetbe hozzák, mely nem tükrözi megfelelően a valóságot, amire persze válaszként felmerül az is, hogy a másik oldalon álló kvalitatív megoldások viszont túlságosan nagy teret adnak az egyéni véleményeknek, aminek hatására a kutatás könnyedén elveszítheti a fókuszát (Bercea, 2013). Éppen ezért gyakran felmerülő kérdéskör e módszertanok kompatibilitásának kérdése, vagyis hogy kiegészítve történő alkalmazásuk vezet a legjobb eredményre (Horváth & Mitev, 2015), melyre globálisan a kutatások nagyjából felében van példa egy 2018-as elemzés szerint (GRIT Report, 2018).

A neuromarketing-vizsgálatok a legtöbb esetben kísérleten alapulnak, de egyre gyakrabban összekapcsolódnak más, hagyományos kvantitatív és kvalitatív marketingkutatásokkal is.

A különböző módszertani irány közös aspektusát abban látjuk, hogy a neuromarketing-kutatások által nyújtott adatok egyszerre szolgáltatnak összetett képet adó, kvalitatív jellegű információkat a tudatos válaszok alapján, ugyanakkor ezt kiegészítve a fiziológiai folyamatok detektálása révén gyűjtött információk számszerűsíthető, statisztikai eredményeket is biztosítanak a tudattalan reakciókról. Éppen ezért a kutatás célja ugyanúgy lehet feltáró (ahogyan a kvalitatív módszereké), ahogyan leíró (mint a kvantitatív technikáké) is. Abból a szempontból mindenképpen többet nyújt ez az irány, hogy lehetővé teszi a célcsoportok viselkedésével kapcsolatos adatgyűjtést valós kontextusban, ha például a szemkamerával végzett in-store kutatásokra gondolunk (Bercea, 2013) (1. táblázat).

1. táblázat

**A neuromarketing-módszerek kvalitatív és kvantitatív aspektusai**

kvantitatív	kvalitatív
<b>A mérési pontokból származó nagy mennyiségű adat statisztikai eredményeket biztosít.</b>	<b>Kis mintaszám (30-40 fő).</b>
<b>Magas statisztikai megbízhatósággal írja le a résztvevők tudattalan reakcióit a vizsgált ingeranyagokkal kapcsolatban.</b>	<b>A résztvevők tudatos véleményét is méri</b> interjú/s kérdőíves megkérdezés keretében.
	<b>Feltáró jellegű, kiegészítő információt</b> biztosít a tudattalan reakciók eredményeinek értelmezéséhez

*Forrás: saját szerkesztés*

**Számolni kell a korlátokkal is**

Bár szükségszerű a marketingkutatás folyamatos változása, de az is látszik, hogy a neuromarketing sem tudja

teljesen kiváltani a hagyományos kutatási eszközöket. Egyrészt a gazdasági válság hatására átalakult a kutatási iparág, melyben elsődleges szempont a költséghatékonyság (Szűcs, 2016), ami azt is jelenti, hogy a költségesnek mondható műszeres kutatási eszközök nehezen tudnak elterjedni a marketingkutatásban. Ezen kívül egy neuromarketing-projekt lebonyolítása interdiszciplináris ismereteket (marketing, pszichológia, szociológia, élettudományok) követel meg a kutatótól, ami sok esetben korlátozottan van jelen egy kutatócégnél (Huszár & Pap, 2016).

Az eredmények szempontjából kétségtelenül a neuromarketing legnagyobb előnye az az új típusú látásmód, ami a tudatalatti reakciókra koncentrálna kiszűri a válaszadói torzításokat (főként megfelelő mintaelemszám használatával), de teljesen mégsem képes kiváltani a hagyományos, megkérdézésen alapuló eszközöket, a műszeres technológiák által szolgáltatott eredmények ugyanis sok esetben bonyolultak, értelmezésük a már említett interdiszciplináris ismereteket igénylik, ami persze nem garancia arra, hogy pontosan megértjük a fogyasztók viselkedése mögött húzódó motivációkat, drive-okat. Éppen ezért fontos, hogy ezek a kutatások kiegészüljenek a tudatos megítélésre fókuszáló megkérdéssel is.

**A műszeres megfigyelések fejlődése**

A kutatási gyakorlat során egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek a megfigyelésen alapuló módszerek. Simon (2016) is azt hangsúlyozza tanulmányában, hogy a fogyasztói magatartás változása és a technológiai fejlődések kutatás-módszertani hangsúlyeltolódásokat eredményeztek, melynek során egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a megfigyeléses és kísérleti kutatások.

Nógrádi-Szabó (2017) etnográfiai kutatásokkal kapcsolatos elemzésében arra hívja fel a figyelmet, hogy az üzleti piackutatásokban végzett megfigyeléses kutatások ma már jelentősen eltérnek az akadémiai gyakorlattól. Míg ez utóbbit a naiv, mindenre kíváncsi megközelítésmód, rugalmasság és a kutatói érdeklődés szabadsága jellemzi, addig a piackutatások praktikus szempontokat vesznek figyelembe és gyakran nincs lehetőség a kutatás tárgyától való eltérésre, így azok sokkal inkább célorientáltak zajlanak. A megfigyeléses módszerek közül az etnográfiai kutatásokat vizsgálva azt találta, hogy a legmarkánsabb különbségeket a kutatás céljában és a kutató szerepében észlelhetjük. Míg az akadémiai megfigyelések célja a legtöbb esetben valamilyen társadalomtudományi kérdés feltárása, melyben a kutató személyes tapasztalatainak és észrevételeinek nagy szerepe van, hiszen az elsődleges cél valamilyen tudás létrehozása, nem kizárólag az adatgyűjtés. Ehhez képest a piacorientált megfigyelések funkciója valamilyen tanácsadási szerep betöltése a marketingfolyamatok (Nógrádi-Szabó, 2017), vagy vezetői döntések előkészítésének támogatására (Neulinger, 2016). Ebben az esetben a kutató szerepe egyértelműen aktívabb, hiszen a viselkedés megfigyelését minden esetben egy direkt kérdés egészíti ki (Nógrádi-Szabó, 2017). A neuromarketing-vizsgálatok esetében is elmondható, hogy a te-

repmunkát végző kutató egy objektív megfigyelő, aki nem vesz részt és nem befolyásolja a résztvevőket. Ez azért is fontos, mert míg a kvalitatív módszerek gyakran járnak torzításokkal (például szenzitív kérdések vizsgálata esetén), addig azok a módszerek, melyek explicit módon nem tesznek fel kérdéseket a résztvevők számára, hatékonyabban a fogyasztói attitűdök vizsgálata során. Ugyanígy alkalmas a döntéshozatali folyamat során kiemelni a viselkedés érzelmi és kognitív aspektusait (Bercea, 2013).

A piac a fogyasztói igények és viselkedés mélyebb megismerésére irányuló egyre intenzívebb igénye a kutatási technikák alkalmazkodását és gyors ütemű fejlődését eredményezte. A fogyasztókkal kapcsolatos valós és részletes információk gyűjtésének egyik leginkább kézenfekvő eszközének tekinthetők a megfigyeléses módszerek, melyek elterjedését a technológiai fejlődés elsősorban az online elérhető megoldásokkal támogatja. Jó példa erre az etnográfiai kutatás és az online közösségek kapcsolódásából létrejött netnográfia módszere. A valós környezetben, vagy laboratóriumi körülmények között megvalósuló online megfigyelések könnyebben elérhető megoldásokat biztosítanak a kutatók számára (Simon, 2016), amely egyrészt egyszerűséggel járó fejlődésként élhető meg, másrészt feszültséget okoz a marketingpiac résztvevői között, hiszen a megbízói oldalon megvalósítható projektek kutató ügynökség bevonása nélkül képesek elérni a fogyasztókat, mely folyamat serkenti a kutatási szolgáltatások fejlődését és specializálódását (Szűcs, 2014).

A hagyományos megfigyeléses módszerek online megvalósításán túl olyan technológiai újítások és interdiszciplináris fejlesztések indultak el, melyek a műszeres mérések népszerűségét eredményezték a piackutatásokban. A gyors technológiai fejlődés lehetővé teszi a kutatók számára, hogy egyre fejlettebb eszközöket használjanak a pszicho-fiziológiai mérések elvégzéséhez. Ezek az eszközök nem csupán az adatok statisztikai elemzésében, de az eredmények vizuális megjelenítésében is segítik őket. A műszeres technikák által szolgáltatott információkban egyértelműen érzékelhetjük a kiegészítő jelleget, hiszen a tradicionális technikák határait átlépve a tudatalatti vizsgálata egészen mély információkat biztosít akár már a hagyományosan megszokott mintaszám töredékével (Bercea, 2013).

## A szemkamerás mérések alapjai

*„Vannak esetek, amikor a szemek hangosabban beszélnek, mint a szavak vagy akár a tettek.” (Feng, 2011, p. 1)*

Bár új típusú eszközként tekintünk leggyakrabban a szemkamerára, mégis komoly múltra tekint vissza. Ez a XIX. század vége óta kutatási és marketingcélokra használt módszer (Lahey & Oxley, 2016) lehetővé teszi a viselkedés és a kognitív reakciók mérését az agyi aktivitás rögzítése nélkül. Az eszköz jól használható a döntési folyamatok modellezésére és értelmezésére (Franco-Watkins & Johnson, 2011). A technika iránti alapvető igény az a folyamat indokolta, amit a figyelem szelektivitásának

nevezünk, vagyis hogy az egyén korlátozottan képes az őt körülvevő környezet elemeinek érzékelésére és feldolgozására (Constantinescu, 2016). „A szemkamera által lehetővé válik a figyelem fókuszának és a viselkedés típusainak mérése” (Bercea, 2013, p. 4). Az eszköz képes rögzíteni, hogy mit (melyik terméket, kommunikációs üzenetet stb.) néznek a résztvevők, milyen sorrendben és milyen hosszú ideig teszik ezt. A marketingkutatásokban kevésbé használt funkciója, de a módszer alkalmas érzelmekkel kapcsolatos biometrikus reakciók (a pupillák tágulásának és szűkülésének rögzítésével) és mentális erőfeszítések (olyan gyors szemmozgások mérésével, amit szakkádoknak hívunk) vizsgálatára is (Lahey & Oxley, 2016). A piacon elérhető szemkamerás eszközök többsége a pupilla-központú szaruhártya-tükröződés (pupil centre corneal reflection, PCCR) elve alapján rögzítik a szemmozgást (Gere, 2015). Ezt követően speciális elemző szoftver segítségével az eredmények látványosan ábrázolhatók olyan vizuális megoldásokkal, mint

- a *hőtérkép* (heatmap), ami a megtekintések sűrűségéről és az érdeklődés intenzitásáról szolgáltat információt különböző színek segítségével, vagy
- a *tekintetkövetési térkép* (gaze path), ami pedig a tipikus útvonalakat rajzolja fel, ahogyan a résztvevők megtekintették az adott ingeranyagot.

A vizuális kimenetek nagy előnye, hogy képként, vagy akár videóként is szemléltethetők, így kiemelhető a viselkedés egy fontos momentuma vagy különbsége, de akár egy egész folyamat is vizsgálható a segítségével.

A tekintet követésének detektálása révén a tudatalatti reakciók vizsgálatával ez a technika pontosabb információkat szolgáltat, mint egy megkérdezésen alapuló módszer, amely a válaszadó emlékezetére, benyomásaira hagyatkozik, amennyiben a kutatás fókuszában kommunikációfejlesztés, koncepcióteszt, logó- vagy csomagolásdizájn, online usability-teszt, vagy valamilyen in-store marketingkérdés áll (O’Conell, 2011).

A módszer kiindulópontja az a biológiai jelenség, hogy az ember folyamatosan mozgatja a szemét, mivel a retinának csak egy kis területe ad nagy felbontású képet. A szemmozgás számos típusát különbözteti meg a szakirodalom, melyek közül némelyeknek a látott kép stabilitásának fenntartásában van szerepük, mások viszont új információkat gyűjtenek.

Biológiai szempontból ismerünk szakkádikus szemmozgást, ami az új vizuális információk megszerzésének elsődleges eszköze azáltal, hogy gyors mozgással a tekintetet egyik helyről a másikra helyezi át (Laubrock, Engbert, Rolfs, & Kliegl, 2007). Két szakkád között a tekintet „egy helyben áll” lehetővé téve a vizuális érzékelést, amit már fixációnak nevezünk. A kutatások során a fixációk sűrűségéből és időtartamából következtethetünk a különböző információ észlelésére és feldolgozására. A piacon elérhető legtöbb szemkamera működése a szakkádok és fixációk rögzítésén alapul (Feng, 2011).

Míg a szakkádok mindössze 30-80 milliszekundum hosszúságúak, addig a fixációk legalább 200-300 ms ideig tartanak (Holmqvist, 2011). Ennyi idő egyszerű képek,

vagy rövid, jól ismert szavak (pl. akció) észlelésére elegendő, komplexebb információk, új szavak feldolgozására már minimum 600-800 ms idő szükséges. A szemkamerák jellemzően több kamerával dolgoznak, melyek rögzítik egyrészt a szem mozgását, másrészt az alany környezetét. A legtöbb eszköz infravörös, vagy közel infravörös fényt használ a pupilla és az írisz közötti kontraszt növelésére a követés megkönnyítése érdekében. A tekintet helyzete és a valóság közötti kapcsolat feltérképezése érdekében a mérésnek minden esetben részét képezi egy kalibráció (Feng, 2011), mely során a résztvevő elé vetített pontok követése segítségével kerül összehangolásra az eszköz az alany szemmozgásával annak érdekében, hogy a tárgykamerával felvett kép és a szemkamera által rögzített jelek egységes eredményt adjanak.

Az eszköz kialakítását tekintve a szemkamerák két típusát különböztetjük meg, így a kutatás tárgyához illeszkedően viselhető, vagy rögzített eszközzel dolgoznak a szakemberek. A mobil szemkamerát jellemzően szemüveggé hordják a résztvevők a kutatás során, melyben két típusú kamera helyezkedik el, a szemkamera a pupilla helyzetét rögzíti, a tárgykamera pedig a környezetet, amit a résztvevő láthat. Ehhez képest az úgynevezett stabil szemkamera – melyet elsősorban weboldal, vagy kommunikáció tesztelés során használnak – egy monitorhoz rögzítve működik. A felépítésében tapasztalható fő különbség abban van, hogy a képet, amit a résztvevő lát, automatikusan rögzíti, így tárgykamerára nincs szükség, az infravörös fényvel detektált jelek ezen a képen jelennek meg. Az eszközök típusának végül az elemzés során is nagy szerepe lesz. Míg a stabil – képernyőre rögzített – szemkamera adatai automatikusan elemezhetőek az erre a célra fejlesztett szoftver segítségével, addig a mobil szemkamera felvételeit manuális adatrögzítés révén dolgozzák fel. Erre megoldásként ma már léteznek különböző jelölők, melyek például egy polc képét képesek rögzíteni az automatikus elemzéshez, azonban korlátozottan használhatók például egy in-store kutatásban, így inkább kísérletek során alkalmazható.

Bercea (2012) tanulmánya alapján készített 2. táblázat szakirodalmi áttekintést ad az eszköz által mért mutatókról, az alkalmazási területekről, illetve előnyeiről és korlátairól.

A szemmozgás-vizsgálatok és -elemzések elsődleges célja olyan insight-ok összegyűjtése, melyek által megismerhetők a figyelemmel kapcsolatos viselkedések. Az eszköz relatíve kis minta bevonásával megbízhatóan megmutatja, hogy hova néznek a résztvevők, milyen sorrendben és mennyi ideig (O'Connell, Walden, & Pohlmann, 2011). A vizsgálat során gyűjtött adatok elemzése során számos statisztikai mutatószám figyelembevételére van lehetőség, úgymint

- teljesítmény mutatók:
  - hatékonyság: az adott feladat elvégzésére szánt idő,
  - eredményesség: a hibás mérések száma,
- folyamat mutatók:
  - fixációk száma, ami a ránézések arányát mutatja meg az ingeranyag feldolgozása során,
  - fixációk időtartama, ami a kognitív funkciók kor-

relációját mutatja (hosszabb ránézések növekvő kognitív folyamatokat jeleznek), ebben az esetben mérhető az ingeranyagra történő első, vagy a teljes ránézés hossza,

- figyelemváltozás, ami a vizuális figyelem eloszlásának mutatója,
- ránézési útvonal hasonlósága, ami különböző résztvevők szemmozgását hasonlítja össze (Duchowski, 2007).

A folyamatmutatók értelmezhetőek a teljes ingeranyag egészére nézve, de akár annak elemeit illetően is. Ez utóbbit érdeklődési területek (AOI – Areas of Interest) kijelölésével mérhető.

2. táblázat

**Szemkamerás módszer mutatói, alkalmazási területei és jellemzői**

Mit mér?	Hol használják?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizuális fixáció</li> <li>• Keresés</li> <li>• Mintázatok a szem mozgásában</li> <li>• Térbeli felbontás</li> <li>• Figyelemfelkeltés, izgalomérzet</li> <li>• Pupillaméret (tágulása és szűkülése)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weboldalak és felhasználói felületek tesztelése (usability tesztek)</li> <li>• In-store vizsgálat</li> <li>• Csomagolásvizsgálat</li> <li>• Hirdetések, kommunikációs anyagok vizsgálata (videó, print, online)</li> <li>• Konceptiótesztek</li> <li>• Fogyasztói információszűrés vizsgálata</li> <li>• Észlelési útvonalak, hierarchiák felállítása (mely információk rögzülnek, keltik fel a figyelmet először)</li> <li>• Polcképek és termék-kihelyezések tesztelése</li> </ul>
Előnyei	Korlátai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pupillák tágulásának és a pislogás sebességének változása pontos információt tud nyújtani a résztvevők involváltságáról és izgatottságáról.</li> <li>• Hordozható – a szemkamerás mérések az eszköz mobilitásának köszönhetően bárhol elvégezhetőek</li> <li>• Képes a térbeli figyelem detektálására</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Költséges módszer – főként a technikai támogatás (szemkamera, megfelelő számítógép, rögzítő és elemző szoftver) miatt.</li> <li>• Megkérdőjelezhető a megbízhatósága</li> <li>• Az eredmények nagyban függenek az emberi tényezőktől (pl. a résztvevő szemének működésétől).</li> </ul>

Forrás: Bercea (2012, p. 9)

**A megbízható minta nagysága a marketingkutatásban**

A mintavétel fogalmát elsősorban a kvantitatív kutatásokkal kapcsolják össze, azonban nagy jelentősége van a kvalitatív tanulmányok során is, igaz, kissé más szempontból. Míg a nagymintás elemzések esetében a cél egy adott sokaságra nézve érvényes és megbízható eredmények biztosítása, addig leíró kutatásoknál az adott csoport mélyebb

és pontosabb megértése a cél (Ghauri & Grønhaug, 2016). A hagyományos kvantitatív elemzések esetében általánosan elmondható, hogy a megbízhatóság növelhető a mintaszám növelésével. A mintaszám meghatározása és a mintavételi megoldás kiválasztásának jelentősége rendkívül nagy, hiszen adott alapsokaságból vett különböző minták eltérő eredményeket produkálhatnak attól függően, hogy mely mintából származnak, amit véletlen hibának nevezünk (Bárcki, Lőkösi, & Gál, 2017).

A matematikában a valószínűség-számítás szolgálat megfelelő megoldást annak becslésére, hogy a felvett mintastatisztikák mennyire szorosan tömörülnek a valódi érték körül, amit *mintavételi hibabecslésnek* nevezünk. Ennek három fontos tényezőjét jelenti egyrészt a paraméter, ami az adott populáció egy változóba tömörített összefoglaló tulajdonságait jelenti, a mintanagyság és a standard hiba. Az utóbbi azt mutatja meg, hogy a mintabecslések milyen mértékben szóródnak a populációs paraméter körül. Azt már tudjuk, hogy a mintanagyság és a standard hiba szoros kapcsolatban állnak egymással, hiszen nagyobb elemszám esetén a mintabecslések szóródása kisebb (Babbie, 2001). A megbízhatósági intervallum meghatározása a pontbecslés, a standard hiba és a becslőfüggvény eloszlástípusának ismeretében történik, melyekből kiszámítható a becslés megbízhatósága (milyen valószínűséggel tartalmazza a becsléni kívánt jellemzőt) és pontossága (mekkora a hibahatár) (Pintér & Rappai, 2007).

A szemkamerás kutatásokra főként a nem valószínűségi mintavétel jellemző, melynek kiindulópontja a célcsoport legfontosabb jellemzőinek ismerete, mely szűrőként szolgál a rekrutáció során. Ez azt is jelenti, hogy jellemzően nem törekszik teljes sokaságra nézve általánosítható eredmények elérésére, sokkal inkább egy adott célcsoportra vonatkozóan megbízható információkra.

A neuromarketing-tanulmányokban alkalmazott mintaméret meghatározása folyamatosan tudományos vitának ad felületet, hiszen a hagyományos módszerek támogatóinak álláspontja szerint a kis mintán végzett vizsgálatok nem alkalmasak érvényes következtetések levonására. Button et al. (2013) statisztikaközponitű megközelítése szerint a kis mintaszám okozta alacsony statisztikai erő negatív hatással van az adatok megbízhatóságára, míg Bacchetti (2013) ezzel kapcsolatban kifejti, hogy a valódi problémát a statisztikai mutatók helyes értelmezése okozza. Ehhez képest Hensel (2017) Genco, Pohlmann és Steidl 2013-ban készült neuromarketing-tanulmányára hivatkozva azzal érvel, hogy az agyi aktivitások alacsony szintű véletlenszerűsége miatt elegendő kisebb minta is, amit négy évvel korábban Sands (2009) az EEG-módszertant vizsgálva is alátámasztotta. A hagyományos és neuromarketing-módszertani irányvonal mintavételi megoldásai között a fő különbséget az jelenti, hogy az utóbbihoz tartozó kutatások nem igényelnek teljes populációra nézve reprezentatív mintát, hiszen a célcsoport pontosan definiálásra kerül a kutatás célja alapján meghatározott demográfiai vagy magatartásbeli szempontok szerint (Hensel, Iorga, Wolter, & Znanewitz, 2017). Kvantitatív szempontból a kognitív folyamatok mérései közé tarto-

zik minden olyan reakció vizsgálata, mely a résztvevők fejében történik (figyelem, felidézés, memória stb.). A kis mintanagyság ellenére az eredmények általánosíthatók az adott célcsoportra nézve, hiszen egy résztvevőtől nagy mennyiségű elemezhető adat gyűjthető, ezen kívül – ahogyan a neuromarketing-vizsgálatok módszertani elhelyezése során is láttuk – az emberek agymechanismusai hasonlóak, így összességében a mennyiségi vizsgálatokhoz közelebb is áll (Bercea, 2013). Mindez alátámasztja azt a megállapítást is, mely az EEG, mint neuromarketing-eszköz megfelelő mintanagyságát vizsgálva azt találta, hogy 30-40 fős minta esetében (célcsoportonként) az eredmények megbízhatósága már 95% is lehet (Sands, 2009). A minta mérete nagyban függ a kiválasztott technikáktól és eszközöktől, így például az agyi funkciók mérése kisebb elemszámot igényel, mint egy arcolvasó műszer (Hensel et al., 2017). Az fMRI-vizsgálatok esetében az alkalmazott ökölszabály például 15 résztvevőben határozza meg a felvett minta minimumát a megfelelő érvényesség elérése és az egyéni neuroanatómiai különbségek kiküszöbölése érdekében (Reimann, Schilke, Weber, Neuhaus, & Zaichkowsky, 2011).

Mindemellett fontos azt is figyelembe venni, hogy egy nem véletlenszerűen felvett, elfogult populációból vett nagy minta – mely nem reprezentálja megfelelően az alapsokaságot – éppoly értéktelen lehet, mint egy túl kisméretű minta (Hensel et al., 2017).

Összességében tehát azt kell elsőként megfontolni, hogy a kutatási kérdések megválaszolásához milyen típusú adatra van szükség és pontosan definiálni kell az elemzési egységet (Ghauri & Grønhaug, 2016). Kvalitatív szempontból az elemzés tárgyát a részt vevő személyek adják, melyek elemszáma valóban alacsony, azonban a szem mozgásának detektálásakor 30 ember részvételével rendkívül nagy mennyiségű más típusú adat születik, melyek már alkalmasak a statisztikai megközelítésű elemzések elvégzésére.

Ezen kívül a szemkamerás vizsgálatok esetében a mintaszám meghatározása során érdemes figyelembe venni a sikertelen, illetve hiányos adatállományokat, melyek elősorban az egyéni szem biológiájából fakadnak. Nielsen és Pernice (2009) javaslata alapján, mivel egy megbízható hőtérkép elkészítéséhez 30 résztvevő bevonása szükséges, ezért – számolva azzal, hogy a résztvevők nagyjából 23%-a a kalibráció vagy az eszköz pontatlansága miatt nem megfelelő minőségű vagy hiányos adatot generálhat – a kutatás során 39 főt érdemes lemérni. A szerzők (Nielsen & Pernice, 2009) felhívják a figyelmet arra is, hogy olyan kvalitatív eye tracking vizsgálat esetén, mint egy usability teszt persze elegendő 6 fő vizsgálata is, ami leíró jellegű eredményeket biztosít, melyből a legjellemzőbb hibák már detektálhatók.

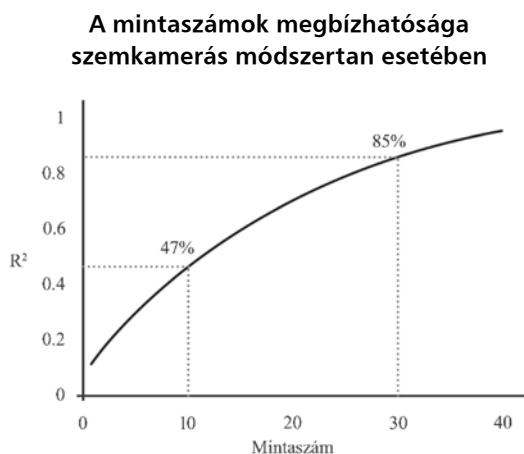
A kutatópáros egy egyszerű példán keresztül illusztrálta az általuk javasolt mintaszám helyességének bizonyítását. Egy weboldalvizsgálat során 60 fő vett részt a szemkamerás kutatásukban. Ebből a 60 főből először hat 10 fős, majd három 20 fős, végül két 30 fős mintát vettek és készítették el adott időegységeket ábrázoló hőtérképeiket. A kísérlet konklúziója minden vizsgált weboldal

esetében az volt, hogy 10-20 fős mintaszám mellett még megbízhatatlanok az eredmények, azonban 30 fő esetén stabilizálódnak az adatok, nem mutatnak jelentős eltérést a mintavételtől függően.

Determinációs együtthatót használva ( $R^2$ ) Nielsen és Pernice (2009) statisztikailag is alátámasztotta az állítást és azt találták, hogy míg tíz résztvevő bevonásával a szemkamerás eredmények megbízhatósága 47%, addig 30 fő részvétele mellett ez a szám már 85%. Ez azt jelenti, hogy ekkora mintaszám esetén mindössze 15% az esélye annak, hogy egy másik 30 fős mintán mérve az eredmények azonossága a véletlen műve (1. ábra).

A determinációs együttható két skálán mért változó kapcsolatának erősségét és a regressziós függvény illeszkedését mutatja 0-1 értékek között, ahol a 0 érték azt jelenti, hogy nincs kapcsolat a két változó között, míg a maximális értékét determinisztikus kapcsolat esetén veszi fel.

1. ábra



*Forrás: Nielsen & Pernice (2009, p. 51)*

Mindezek mellett természetesen nem egyszerű feladat a szemkamerás vizsgálatok megfelelő mintaszámának meghatározása, hiszen nem minden esetben ideális 30 fős minta vétele, a kutatóknak számos szempont figyelembevételére van szüksége ahhoz, hogy ezt a döntést meg tudja hozni. Elsősorban nem mindegy, hogy mi a kutatás célja (Bojko & Adamczyk, 2010). Ahogyan már láttuk kvalitatív jellegű UX-vizsgálatnál akár már 6 fő is megfelelő, míg ha statisztikai eredményekre is szükségünk van, akkor legalább 30 résztvevőre lesz szükségünk. A mintaszámot, azonban meghatározza a vizsgált ingeranyagok száma is, hiszen egy résztvevő korlátozott információ feldolgozására képes, így nagy mennyiségű stimulus vizsgálata esetén ezek megosztására kényszerülünk, ami nagyobb mintát eredményez annak érdekében, hogy minden ingeranyag esetében megfelelő mennyiségű információval rendelkezünk. Ugyanígy befolyásoló tényező a célcsoportok definiálása is, hiszen ez a 30 fő egyetlen (cél)csoporthoz fed le.

A 2010-es évek elején bontakozott ki a tudományos vita a neuromarketing-kutatásokban alkalmazott minták méretének helyességével kapcsolatban. Az egyik oldal azt állította, hogy alacsony mintaszám mellett kis valószínűséggel mondhatjuk csak azt, hogy statisztikailag

szignifikáns eredmény (kis mintaszám, vagy alacsony hatás mellett) valóban a valóságot tükrözi. A neuromarketingben használt korlátozott mintanagyság következtében az eredmények alacsony megbízhatósággal lesznek reprodukálhatók, ami a kutatások hasznát etikailag is megkérdőjelezheti. Tanulmányukban három fő problémát fogalmaznak meg a kutatók, amelyek hozzájárulnak az alacsony megbízhatóságú eredmények létrehozásához: a valódi hatások kis valószínűsége, alacsony előrejelezhetőségi értéke és nagyságának túlzó becslése. Ezért az alacsony mintaszámot akkor tartják csak elfogadhatónak, ha a vizsgált hatás valóban olyan erős, hogy mérhető legyen kevés számosságú résztvevő bevonásával, ha a hatás már nagy elemszám mellett bizonyították (Button et al., 2013). Egyes elemzések azt mutatják, hogy a vizsgálatok megbízhatósága legfeljebb 30%. Ezzel szemben a másik oldal álláspontja szerint nem a mintanagyság a kutatások fő gyengesége, hanem az eredmények értelmezése, hiszen óriási különbség van 0,049 és 0,0001 szignifikanciaérték információérték között, ami mellett érdemes figyelembe venni a becsült hatásokat és konfidencia intervallumokat is (Bacchetti, 2013).

Ennek ellenére a neuromarketing-módszerek népszerűsége egyre növekszik, így van ez a szemkamerás vizsgálatokkal is, mely egyre nagyobb teret nyer a gazdasági döntéshozatal vizsgálatában. Az olyan bonyolult és költséges eljárásokkal szemben, mint az fMRI, az eye-tracking egyszerű mérésekkel és eszközökkel lehetővé teszi a valós tudatalatti reakciók vizsgálatát (Król & Król, 2017).

## Konklúziók

A szemkamerás módszertannal foglalkozó szakirodalmak feldolgozása során nagyon eltérő nézőpontokkal találkoztunk a mintaszám meghatározását illetően. A legtöbb kutatás elfogadja azt az általánosnak mondható irányvonalat, mely szerint a neuromarketing-kutatások eredményei 30 fő vizsgálatával megbízható eredményeket szolgáltatnak homogén célcsoport esetén. Ennek tudományos megalapozottságát az idegtudományok azon megállapítása adja, miszerint az emberek fiziológiai folyamatai hasonlóak, így kis mintaszám mellett is általánosíthatók. Ezt pedig Nielsen és Pernice (2009) kísérlete is látványosan alátámasztja.

A hagyományos kutatási módszerek és a matematikai szakemberek statisztikai érvényességet érintő kétségei mellett némi szkepticizmusra adhat azonban okot a piaci gyakorlatban tapasztalható anyagi nyomás is, ami a marketingkutatókat és szakmai intézményeket a mintaszámok csökkentésére kényszeríti.

A neuromarketing-kutatások piaci megvalósítását tekintve nehéz vázolni egy standard folyamatot, hiszen minden projekt egyedi. Az új technológiák komoly időbefektetést jelentenek, hiszen a kutatás tervezésétől kezdve a terepmunkán keresztül az eredmények értelmezéséig speciális eljárásról beszélhetünk (Berčík, 2016). A műszeres megfigyelések jelenleg gyakran kiegészítő kutatásként jelennek meg a projektekben, aminek köszönhetően a minta megbízhatósága másodlagos szerepet játszik a

tervezésben. Berčík (2016) összefoglalójából ezen kívül az is látszik, hogy a mintaszám meghatározására számos gyakorlat létezik, melyet az alábbi táblázat szemléltet a szakterületen működő intézmények elérhető kutatásai alapján. Jól látszik, hogy a kutatási minta mérete nemcsak a felhasznált kutatási eszköztől, hanem az érintett kutatási tevékenységet szervező intézménytől is függ. A 3. táblázat az eredeti összeállításból azokat az intézményeket tartalmazza, melyek végeznek szemkamerás vizsgálatokat.

3. táblázat

**Standard mintaszámok alakulása a kiválasztott neuromarketing-intézmények körében**

Módszer	Minta-szám	Intézmény	Kutató
EEG, Eye tracker, IAT, Facial coding	65	Ipsos Neuroscience	Elissa Moses
fMRI, Eye tracker	30-40	University of Bonn/ Life&Brain GmbH	Bernd Weber
Eye tracker, EEG, Facial coding, fMRI	40-50	Copenhagen Business School/ Neurons Inc.	Thomas Ramsøy
EEG, Eye tracker, GSR, EKG, BVP	18-96	Neuromarketing S.A. de C.V. (NMKT)	Jaime Romano
EEG, Eye tracker, GSR,	25-40	Neuromarketing Labs	Hirak Parikh
fMRI, Eye tracker	20-30	Neurensics	Martin de Munnik
fMRI, EEG, Eye tracker, EKG, GSR	12-72	Universite Catholique de Lille/ Brain Impact	Arnaud Petre
EEG, Eye tracker, Facial coding	18-60	Slovak University of Agriculture in Nitra	Jakub Bercik
EEG, Eye tracker	100	Millward Brown	Graham Page

Forrás: Berčík (2016, p. 9)

Berčík (2016) gyűjteményében található szakemberek és intézmények által kiadott kutatások és összefoglalók többsége, ahogyan a szakmai anyagok meghatározó része sem tér ki a mintaszám meghatározásának magyarázatára. A szakirodalom és a gyakorlati kutatásokból származó anyagok szűkre szabott információkat és véleményeket tartalmaznak a kérdésben.

A rendelkezésre álló elemzések alapján az látszik, hogy az eszköz kiválasztásán túl a mintaszám meghatározása gyakran a kutatásra fordított anyagi lehetőségek tükrében valósul meg (Sánchez, 2015), mely során egyensúlyt kell teremteni a toborzás, az adatgyűjtés és a mintaméret növelésének költségei között (Hensel et al., 2017). Ezért lehetséges például, hogy a Millward Brown akár száz főt is be tud vonni egyes projektekbe, míg az egyetemi keretek között zajló kutatások jellemzően 30-60 fővel zajlanak.

Elissa Moses az IPSOS Neuro and Behavior Science Innovation Center vezetőjének tapasztalatai szerint ez egy rendkívül komplex, sok elemből álló kérdés, de a 30 fő

minta részben a költségek alacsonyan tartása miatt optimális. Ha a módszereket nézzük, akkor ennek a szemkamera esetében van leginkább létjogosultsága, hiszen olyan egyszerűen megfigyelhető fiziológiai jelenséget mér, mint a szemmozgás, ha azonban mélyebb, kontextuális információkra vagyunk kíváncsiak, mint a kulturális referenciák, vagy egyéni percepciók, akkor már nagyobb elemszámú megkérdezésre van szükség (Sánchez, 2015).

Ehhez hasonlóan a Millward Brown korábbi elnöke, Gordon Pincott (2015) is úgy látja, hogy a piaci gyakorlatban a költségekre nehezedő nyomás csökkentette leginkább a szemkamerás és más neuromarketing-technikák mintaszámát. Ez pedig a média és kutatási környezet megváltozásával járt, ami új típusú kihívásokat jelentett a kutatók számára, hiszen a minták méretei egyre inkább korlátozzák az elemzések mélységét.

Összességében azt látjuk, hogy a neuromarketing-technikák, ezen belül pedig a szemkamerás módszertan népszerűségének növekedése mindenképpen indokolja egy hiánypótló empirikus elemzés megvalósítását, mely alátámasztja, vagy éppen megcáfolja a jelenlegi gyakorlatot az alkalmazott mintaszámokkal kapcsolatban.

**Felhasznált irodalom**

Ariely, D., & Berns, G. (2010). Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11(4), 284-292. <https://doi.org/10.1038/nrn2795>

Bacchetti, P. (2013). Small sample size is not the real problem. *Nature Reviews Neuroscience*, 14(8), 585. <https://doi.org/10.1038/nrn3475-c3>

Bárczi J., Lőkösi K., & Gál Zs. (2017). A statisztika módszertani lehetőségeinek alkalmazása az üzleti elemzési eljárásokban. *Controller Info*, 5(3), 18-22. <https://doi.org/10.24387/CI.2017.3.4>

Bercea, M. D. (2013). *Quantitative versus qualitative in neuromarketing research*. Letöltve <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/44134/>

Bercea, M. D. (2012). Anatomy of methodologies for measuring consumer behavior in neuromarketing research. In *Proceedings of the Lupcon Center for Business Research (LCBR) European Marketing Conference* (pp. 1-14). Ebermannstadt, Németország.

Berčík, J. (2016). Consumers Neuroscience as a Modern Consumer Research Tool: Ethical Aspects and Size of the Research Sample. In C. Olexová & M. Janošková (Eds.), *Marketing Management, Trade, Financial and Social Aspects of Business Conference Proceedings of the 4th International Scientific Conference* (pp. 6-11). Pozsony: Košice University of Economics.

Bojko, A., & Adamczyk, K. A. (2010). More than Just Eye Candy Top Ten Misconceptions about Eye Tracking. *User Experience*, 9(3), 3-8.

Button, K. S., Ioannidis, J. P. A., Mokrysz, C., Nosek, B. A., Flint, J., Robinson, E. S. J., & Munafò, M. R. (2013). Power failure: why small sample size undermines the reliability of neuroscience. *Nature Reviews Neuroscience*, 14(5), 365-376. <https://doi.org/10.1038/nrn3475>

- Constantinescu, M. (2016). New Trends in Marketing Research: Neuromarketing and Eye Tracking. In G. Mazurek & J. Tkaczyk (Eds.), *The impact of the digital world on management and marketing* (pp. 111-124). Warszawa: Kozminsky University.
- Duchowski, A. (2007). *Eye Tracking Methodology: Theory and Practice*. London: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-1-84628-609-4>
- Feng, G. (2011). Eye Tracking: A Brief Guide for Developmental Researchers. *Journal of Cognition & Development, 12*(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/15248372.2011.547447>
- Franco-Watkins, A., & Johnson, J. (2011). Decision moving window: using interactive eye tracking to examine decision processes. *Behavior Research Methods, 43*(3), 853-863. <https://doi.org/10.3758/s13428-011-0083-y>
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2016). *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598590>
- GRIT Report (2018). Letöltve [https://issuu.com/researchshare/docs/grit\\_q1-q2\\_2018\\_final\\_report](https://issuu.com/researchshare/docs/grit_q1-q2_2018_final_report)
- Hensel, D., Iorga, A., Wolter, L., & Znanewitz, J. (2017). Conducting neuromarketing studies ethically/practitioner perspectives. *Cogent Psychology, 4*(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1320858>
- Holmqvist, K., Nyström, M., Andersson, R., Dewhurst, R., Jarodzka, H., & Van de Weijer, J. (2011). *Eye tracking: A comprehensive guide to methods and measures*. Oxford: Oxford University Press.
- Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Hubert, M. (2010). Does neuroeconomics give new impetus to economic and consumer research? *Journal of Economic Psychology, Special Issue on Decision Neuroscience, 31*(5), 812-817. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.03.009>
- Huszár, S. & Pap, K. (2016). Revolutionizing marketing research? A critical view on the promising neuromarketing. In Lengyel I. & Vas Zs. (Eds.), *Economics and Management of Global Value Chains* (pp. 157-166). Szeged: Szegedi Tudományegyetem.
- Kotler, P., & Keller (2016). *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597784>
- Król, M., & Król, M. (2017). A novel approach to studying strategic decisions with eye-tracking and machine learning. *Judgment & Decision Making, 12*(6), 596-609.
- Lahey, J. N., & Oxley, D. (2016). The Power of Eye Tracking in Economics Experiments. *American Economic Review, 106*(5), 309-313. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161009>
- Laubrock, J., Engbert, R., Rolfs, M., & Kliegl, R. (2007). Microsaccades are an index of covert attention: Commentary on Horowitz, Fine, Fencsik, Yurgenson, Wolfe. *Psychological Science, 18*(4), 364-366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01904.x>
- Loken, B. (2006). Consumer Psychology: Categorization, Inferences, Affect, and Persuasion. *Annual Review Of Psychology, 57*(1), 453-485. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190136>
- Neulinger Á. (2016). Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. Korreferátum Simon Judit „kutatás-módszertani trendek a marketingben” című tanulmányához. *Vezetéstudomány, 47*(Marketingtudományi Különszám), 63-75.
- Nielsen, J., & Pernice, K. (2009). *How to conduct eye tracking studies*. Letöltve [https://media.nngroup.com/media/reports/free/How\\_to\\_Conduct\\_Eyetracking\\_Studies.pdf](https://media.nngroup.com/media/reports/free/How_to_Conduct_Eyetracking_Studies.pdf)
- Nógrádi-Szabó, Z. (2017). Hiszem, amit látok, vagy látom, amit hiszek? Etnográfia a kvalitatív piackutatásban a terepmunkától a videofilmig. *Vezetéstudomány, 48*(12), 61-70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.12.07>
- O'Connell, B., Walden, S., & Pohlmann, A. (2011). *Marketing and Neuroscience. What Drives Customer Decisions?* American Marketing Association, White Paper. Letöltve <https://www.hoffmanmarcom.com/ama/white-papers/White%20Paper%20Neuroscience%20what%20drives%20cust%20descisions.pdf>
- Picott, G. (2015). *Tracking at the Crossroads*. Letöltve [https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/insight-documents/points-of-view/Millward\\_Brown\\_POV\\_Tracking\\_at\\_the\\_Crossroads.pdf](https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/insight-documents/points-of-view/Millward_Brown_POV_Tracking_at_the_Crossroads.pdf)
- Pintér J., & Rappai G. (2007). *Statiztika*. Pécs: PTE KTK.
- Reimann, M., Schilke, O., Weber, B., Neuhaus, C., & Zaichkowsky, J. (2011). Functional Magnetic Resonance Imaging in Consumer Research: A Review and Application. *Psychology & Marketing, 28*(6), 608-637. <https://doi.org/10.1002/mar.20403>
- Sands, S. F. (2009). *Sample Size Analysis for Brainwave Collection (EEG) Methodologies*. Letöltve <http://www.sandsresearch.com/assets/white-paper.pdf>
- Sánczes, E. (2015). *Neuromarketing, Interview with Elissa Moses (I/III), IPSOS Executive VP of Neuro and Behavior Science Innovation Center*. Letöltve <http://lets-neuromarketing.it/neuromarketing-interview-with-elissa-moses-ipsos-1-3/>
- Simon, J. (2016). Kutatás-módszertani trendek a marketingben. *Vezetéstudomány, 47*(4), 54-74.
- Simon, H., Hajnal, A., Kindler, J., Kiss, I., & Csontos, L. (1987). *Korlátozott racionalitás: válogatott tanulmányok*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Szűcs K. (2014). Válaszadási hajlandóságot befolyásoló attitűdök. In Hetesi Erzsébet – Révész B. (szerk.), *Marketing megújulás: Marketing Oktatók Klubja 20. Konferenciája, Szeged*. Szeged: SZTE GTK.
- Szűcs, K. (2016). Marketingkutatás 2.0. *Vezetéstudomány, 47*(4), 67-75.
- Töröcsik, M. (2011). *Fogyasztói magatartás: insight, trendek, vásárlók*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Varga, Á. (2016). Neuromarketing, a marketingkutatás új iránya. *Vezetéstudomány, 47*(9), 55-63.



## CLAYTON CHRISTENSEN EMLÉKÉRE

Tavaly, az év végéhez közeledve kértek fel minket a Rajk Szakkollégium tagjai, hogy meséljünk nekik a Clayton Christensenel, a megszakító innováció kitalálójával töltött néhány közös napunkról. A professzor 2015-ben látogatott el Budapestre a szakkollégium meghívására, hogy átvegye a Herbert Simon-díjat. Mi ekkor két szerepet töltöttünk be – szerkesztettük és írtuk a professzor munkáin alapuló kötetet (Buksa et al., 2015) és mindenhova elkísértük őt, hosszú beszélgetéseket folytatva, fontos gondolatokat el-elcsípve. A decemberben felidézett emlékek még frissek most is, bár sajnos a legszomorúbb okból kell újra elövennünk őket. Clayton Christensen január végén, hosszan tartó betegség után, 67 évesen elhunyt.

Professzor Christensen – vagy ahogy a meghívónkra kapott válaszából megismerhettük: Clay C. – mind a gazdálkodástudomány akadémiai világában, mind az üzleti életben olyan személy volt, akinek a nevével és elméletével szinte mindenki találkozott. Megannyi stratégiai menedzsmenttel foglalkozó könyv, kurzus, módszer és előadás foglalkozott azzal, hogy vajon miként értelmezhető általában és mit is jelenthet egy-egy cég számára az általa leírt „megszakító innováció”. Habár egy gyorsan roppant bonyolulttá tehető elképzelés, a megszakító innováció alap gondolata (Christensen & Bower, 1996) egyszerűen megfogalmazható: olyan termék vagy szolgáltatás létrehozása, ami nem feltétlenül a „legjobb” a piacon lévő versenytársakhoz képest, mégis kielégíti a sokszor már egyébként „túlsholgált” fogyasztói igényeket, sőt az eddig ki sem szolgált fogyasztók igényeit is, általában a meglévónél alacsonyabb árszínvonal mellett. Eközben sokszor olyan fogyasztókat elérve, akik ezelőtt nem engedhették meg maguknak, hogy az adott terméket vagy szolgáltatást fogyasszák, tehát új piacot nyitva. Mindezt sok esetben más formában téve, mint az addig megszokott volt. Ezt a fajta innovációt nevezte a professzor megszakító vagy piacteremtő innovációnak.

A piacvezető vállalatok számára a megszakító innováció akkor válik fenyegetéssé, amikor egy termékük (vagy piacuk) eljutott arra a szintre, hogy a fogyasztók már nem hajlandóak többet fizetni egy új funkcióért, egy „jobb” termékért, azaz egy fenntartó (vagy inkrementális) innovációért. Persze ez sokszor már valami olyan funkciót jelent, amire a fogyasztóknak egyébként sincs szüksége („túlsholgálás” jelensége).

A professzor első cikke a témában a vasöntődék átalakuló piacáról szólt a 90-es években, erről Budapesten is beszélt, azonban a megszakító innovációt később számtalan ágazat átalakulását magyarázó elméletté dolgozta tovább. Így alkalmazta a koncepciót például a Wikipedia megjelenésére, ami a kezdetekkor a klasszikus enciklopédiáknál sokkal kevesebb és kevésbé megbízható információt tartalmazott – ám a fogyasztók egy csoportjának ez pont elég volt.

Christensen már a Harvardon megírt PhD-disszertációjában is ezzel a témával foglalkozott. Egy alkalommal elmesélte, hogy akkoriban internet és fejlett keresőrendszerek híján az adatgyűjtési módszere abból állt, hogy minden egyes vasöntődei iparági szaklapot végigolvasott és kijegyzetelt. Persze azt is megjegyezte, hogy a szerencséjére rajta kívül az egyetlenek ezek az újságok senkit sem érdekeltek, így „soha nem kellett értük sorban állni”. Ebből az aprólékos munkából született meg az első, elméletét élő példával alátámasztó írása, és ez a munka alapozta meg a témában elmerülő könyvét is (Christensen, 2013).

A lelkiismeretes munka és a részletekre való odafigyelés jellemző volt rá. Egyik beszélgetésünk során, amikor teljes meglepetésünkre a szakdolgozatainkról érdeklődött, annak fontosságáról beszélt, hogy a kutató ismerje azokat az adatokat, amelyekkel dolgozik. Azaz: hogy honnan jöttek, hogyan és miért keletkeztek. A disszertációjára visszaemlékezve mondta, hogy neki pont ez – a személyes adatgyűjtés – adott lehetőséget és önbizalmat ahhoz, hogy egy új, váratlan mintázatot – amit később megszakító innovációnak nevezett el – fedezzen fel és mutasson be.

Christensen elméletét ő maga is sok más területre megpróbálta alkalmazni, kiterjedten foglalkozott az egészségügy (Christensen et al., 2016) és az oktatás megreformálásával is (Christensen et al., 2006; Christensen & Eyring, 2011). Sokszínűségét mutatja, hogy amikor hozzánk érkezett, azonban egy másik téma foglalkoztatta: a kapitalizmus természete (Christensen & Bever, 2014). Gondolkodásának egyik kiindulópontja az a kérdés volt, hogy miért vannak hatalmas befektetésen készpénzállományok amerikai vezető vállalatoknál. Megállapításai mélyrehatóak voltak: a jelenségért a pénzügy „vallását” hibáztatta, azt a menedzsment- és tulajdonosi szemléletet, ami rövid távú célok, gyors megtérülés hajszolására ösztönzi a cégvezetőket. Holott – mondta Christensen – ez a „vallás” egy olyan világban született, ahol az egyik legszűkösebb erőforrás a tőke volt és – mint mondta – ez ma már nem igaz.

Emiatt arra a konklúzióra jutott, hogy a mai befektetésekben az emberi tényező sokkal nagyobb szerepet kellene hogy kapjon, mint a tőke. Erősen hitt abban, hogy az emberekbe kell befektetni és hosszú távú stratégiában kell gondolkodni a bevett pénzügyi mérőszámok háttérbe szorításával (Christensen et al., 2008). Mivel kutatása szerint a gyors megtérülés alapú döntéshozatal ahhoz vezetett, hogy a cégvezetők „megszakító”, piacteremtő innovációk helyett csak fenntartó vagy hatékonysági innovációkba fektetnek. Ezek az innovációk pedig – mondta – pénzügyi megtérülést képesek termelni, de nem hoznak létre munkahelyeket, nem bővítik a piacokat és a gazdaságot – nem hoznak létre „valójában” újat. Mindezek

eredményképpen azt vallotta, hogy változásra van szükség – a befektetési gyakorlatban és menedzsmentoktatásban egyaránt. Visszatérve a „vallás” hasonlatához arról írt és beszélt, hogy egyfajta reformációra van szükség – olyanra, ami felteszi azokat a kérdéseket, amikkel az üzleti oktatás és a menedzsmentelmélet visszatálhat a hosszú távú gazdasági növekedés szolgálatához.

A „vallás” nem volt véletlen metafora, Christensen ugyanis mélyen vallásos volt, a mormon egyház aktív tagja. Valószínűleg ez is erősen hozzájárult ahhoz, hogy mennyire holisztikusan gondolkozott munkáról, világról, üzletről – és az élet értelméről is. 2010-ben, miután stroke-ot szenvedett el, írta meg „How Will You Measure Your Life?” című cikkét (Christensen, 2010; később könyv is született belőle Christensen et al., 2012). A cikkben hasonló témákat jár körül, mint a kapitalizmus és a befektetések kapcsán, azonban egy sokkal intimebb témára alkalmazva elképzeléseit – az életre és a személyes sikerre. Központi gondolata egyszerű, de fontos – az életet, a sikert az alapján kell mérni, hogy mire vágyik az ember, hogy miben akar sikeres lenni. Számára ez a család volt, akikre minden tevékenysége előtt és felett szakított időt.

Zseniális előadó volt, igazi szónok. Túlzás nélkül állítható, hogy a Herbert Simon-díj történetének egyik legnagyobb előadását tartotta a Magyar Tudományos Akadémia dísztermében. Hangja és szelleme az előadás alatt bejárta a termet, nemcsak elméleteket adott át, de egyfajta életszemléletet is. A Budapesten töltött idő alatt mi, kollégisták megtudtuk, hogy ez az életszemlélet, ez a kedvesség, őszinte érdeklődés és az abbéli hit, hogy a körülötte lévő emberek értékesek, nem csak egy előadás erejéig tart. Így fogunk rá emlékezni, őszinte részvétünket küldve özvegyének, Christine-nek, akire legalább annyi tisztelettel és szeretettel tekintünk, mint Clay-re. Reméljük, hogy a professzor személye és munkássága még sokakat fog hozzánk hasonlóan inspirálni.

A szerzők Prof. Christensen 2015-ös budapesti látogatásának szervezői és a munkái alapján ugyanebben az évben megjelent „Az újdonság megszakító erejével” című kötet szerkesztői.

## Felhasznált irodalom

- Buksa, M., Hoffmann, J., Kiss–Dobronyi, B., & Thaler, B. (Szerk.) (2015). *Az újdonság megszakító erejével: Összefoglalók Clayton M. Christensen munkásságából* (2. kiadás). Budapest: Rajk László Szakkollégium. <https://mek.oszk.hu/18600/18612>
- Christensen, C. M. (2010). How Will You Measure Your Life? *Harvard Business Review*, July–August, <https://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life>
- Christensen, C. M. (2013). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., Allworth, J., & Dillon, K. (2012). *How Will You Measure Your Life?* New York: Harper Business.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review*, December. <https://hbr.org/2006/12/disruptive-innovation-for-social-change>
- Christensen, C. M., & Bever, D. van. (2014). The Capitalist's Dilemma. *Harvard Business Review*, June. <https://hbr.org/2014/06/the-capitalists-dilemma>
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218. JSTOR.
- Christensen, C. M., & Eyring, H. J. (2011). *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*. San Francisco: Jossey–Bass.
- Christensen, C. M., Grossman, J., & Hwang, J. (2016). *The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care*. New York: McGraw–Hill Education.
- Christensen, C. M., Kaufman, S. P., & Shih, W. C. (2008). Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things. *Harvard Business Review*, January. <https://hbr.org/2008/01/innovation-killers-how-financial-tools-destroy-your-capacity-to-do-new-things>

# FELHÍVÁS KÜLÖNSZÁM, ILLETVE TEMATIKUS SZÁM MEGJELENTETÉSÉRE A VEZETÉSTUDOMÁNY FOLYÓIRATBAN (LII. ÉVFOLYAM, 2021)

A Vezetéstudomány szakfolyóirat évente két tematikus számot és két sorszámon felüli különszámot jelentet meg. A tematikus számok a hazai tudományos élet egy-egy kiemelkedő, kurrens kutatási fókuszterületét mutatják be, a sorszámon felüli különszámok pedig egy-egy meghatározó szellemi műhely (egyetemi intézet vagy kutatócsoport) munkásságára hívják fel a szakmai közönség figyelmét.

**K**érjük, hogy ha a 2021-es LII. évfolyamban tematikus vagy különszám megjelentetését szeretné kezdeményezni, 2020. április 30-ig jelentkezzen szerkesztőségünknel. Kérjük, levelében jelölje meg a bemutatandó fókuszterületet vagy szellemi műhelyt és a szám gondozását vállaló vendégszerkesztő elérhetőségeit. (Szerkesztőségi kontakt: Baksa Máté szerkesztőségi titkár: [mate.baksa@uni-corvinus.hu](mailto:mate.baksa@uni-corvinus.hu), Primecz Henritett főszerkesztő: [henriett.primecz@uni-corvinus.hu](mailto:henriett.primecz@uni-corvinus.hu)).

Tematikus számok minden évben júniusban és decemberben jelennek meg magyar nyelven.

Tematikus számot a kutatói közösséget jelentős mértékben foglalkoztató gazdálkodástudományi fókuszterületekkel kapcsolatban lehet kezdeményezni, és előnyt élveznek a Budapesti Corvinus Egyetem kutatási stratégiai irányaihoz illeszkedő témák. A tematikus szám szerkesztői a Vezetéstudomány folyóirat publikációs gyakorlatát ismerő korábbi szerzők vagy bírálók lehetnek, és előnyt jelent, ha nemzetközi publikációs tapasztalatuk is van. További előnyt jelent, ha a vendégszerkesztőknek van tapasztalatuk szerkesztésben, különösen értékes, ha jó nevű nemzetközi lapnál van ilyen tapasztalatuk. A tematikus számok vendégszerkesztői vállalják, hogy a benyújtott cikkeket a lap online bírálati rendszerében gondozzák, és a szokásos bírálati folyamatot végig vezetik. A vendégszerkesztőknek a Vezetéstudomány szerkesztési elveit és gyakorlatát minden tekintetben be kell tartaniuk. A benyújtott pályázathoz minimum 15 olyan szakember nevét, affiliációját és elérhetőségét kell megjelölni, akik vállalják a bírálatot. A vendégszerkesztők a saját tematikus számukban egy cikkben szerepelhetnek társszerzőként a bevezető tanulmányon kívül. A cikk, amelyben társszerző a vendégszerkesztő a szokásos bírálati folyamaton megy keresztül, amelyet az állandó szakterületi szerkesztők egyike kezel, azaz a saját cikkét senki sem szerkesztheti. Egy tematikus számban 5-7 cikk jelenhet meg. Ha ennél több cikk készül el a témában, akkor a vendégszerkesztőnek maximum hetet kell választania úgy, hogy törekedjen a szerzői kör lehető legnagyobb diverzitására, vagyis a lehető legtöbb kutatóhelyről válasszon tanulmányokat. Azon cikkek, amelyek nem kerülnek be a tematikus számba, de sikeresen végig mentek a bírálati folyamaton, a rendes számok egyikében jelenhetnek meg. Ha ötnél kevesebb cikk készül el, az összeállítás tematikus szekcióként jelenhet meg. A tematikus számhoz készült felhívást legalább három hónapon keresztül hirdetni kell a Vezetéstudomány nyomtatott számaiban, a honlapon és a vendégszerkesztők kutatói hálózatában, hogy a lehető legtöbb potenciális szerzőt érje el a hír.

A sorszámon felüli különszámok az év bármelyik hónapjában megjelenhetnek, a szokásos számokkal párhuzamosan. A sorszámon felüli különszámok vendégszerkesztői vállalják, hogy a kiadás minden költségét finanszírozzák. Minden egyéb szempontból ugyanazok az elvek vonatkoznak a különszámokra, mint a tematikus számokra, azzal a kivétellel, hogy ennek szerzői felhívását nem kötelező minden szerző felé nyitva tartani, illetve a hirdetni – bár ez nem tilos. Ha a különszám angol nyelvű, akkor a vendégszerkesztők vállalják, hogy minden cikk – a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztési elveivel összhangban – nemzetközi bírálati folyamaton megy keresztül, és a szerkesztők a benyújtott pályázati kérdőívvel együtt leadják 15 nemzetközi kutató nevét, affiliációját és elérhetőségét, akik előre egyeztetett módon felkérhetőek a cikkek bírálatára.

Az április 30-ig beérkezett tematikus szám és sorszámon felüli különszám kérelmeket a szerkesztőbizottság megvitatja, és május 30-ig legfeljebb két tematikus szám és legfeljebb két sorszámon felüli különszám támogatásáról dönt. E döntését a honlapján közzéteszi, és arról a számok vendégszerkesztőit értesíti.

# A LEGJOBB TANULMÁNYÉRT JÁRÓ DÍJ A DÍJ ODAÍTÉLÉSÉNEK SZEMPONTJAI

A Vezetéstudomány című folyóirat szerkesztősége 2017-től kezdődően díjazza az adott évben megjelent legjobb cikkeket. A jelölteket egyrészt a Szerkesztőbizottság tagjai és a tematikus számok vendégszerkesztői terjesztik elő; másrészt a cikkek tudományos és társadalmi hatását jelző letöltési statisztikák alapján automatikusan is jelölünk cikkeket. A tárgyalt téma innovativitását, a kutatómódszertan megbízhatóságát és kreativitását, illetve a tanulmányok tudományos színvonalát mérlegelve a díjazottakról a szerkesztőbizottság dönt.

A díj odaítélésekor a megjelent cikkeket a következő szempontok alapján értékeli a szerkesztőség:

- népszerűség, olvasottság: hányan töltik le, illetve olvassák a cikket a megjelenését követő egy éven belül,
- innovatív téma: a cikk által feldolgozott téma mennyire újszerű, mennyire jelenik meg a nemzetközi szakmai diskurzus fókuszterületei között, illetve milyen mértékben mozdítja előre a hazai szakirodalmat,
- módszertani megalapozottság: a cikket megelőző empirikus vagy szakirodalmi kutatás módszertana mennyire illeszkedik a cikk témájához, az alkalmazott módszertan bemutatása kellő reflektáltsággal történik-e,
- a feldolgozott szakirodalom minősége: a cikkben feldolgozott szakirodalom mennyire friss, mennyiben származik a hazai és nemzetközi szakmai diskurzus élvonalát jelentő folyóiratokból, a szerző milyen alaposággal dolgozza fel e forrásokat,
- gyakorlati és elméleti relevancia: a cikk eredményei mennyiben hasznosíthatóak a tudományos közösség, vagy a vezetői és tanácsadói praxis számára,
- beágyazottság a magyar nyelvű szakirodalmi diskurzusba: a cikk milyen mértékben épít korábbi magyar nyelven megjelent kutatási eredményekre, mennyire kapcsolódik más hazai szerzők munkáihoz.

## Díjnyertes tanulmányok és szerzők – 2018

### Legjobb cikk

Gáti Mirkó – Mitev Ariel Zoltán – Bauer András (2018) *A közösségi média hatása a személyes értékesítésre. Szervezeti elköteleződés és közösségimédia-kompetenciák a jobb vevőmegtartás és sikeresebb közösségimédia-stratégia érdekében.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 49 (12). pp. 42-49.

### Kiváló cikkek

Barna Balázs – Fodor Szabina (2018) *Gamifikált közösségi megoldás használata a kedvezőbb munkahelyi légkör kialakítása érdekében.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 49 (3). pp. 2-10.

Kalló Nikolett (2018) *Vállalati hat szigma rendszer hatékonyságának értékelése egy hazai vállalat példáján.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 49 (1). pp. 65-77.

## Díjnyertes tanulmányok és szerzők – 2017

### Legjobb cikk

Keszey Tamara – Zsukk János (2017) *Az új technológiák fogyasztói elfogadása. A magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (10). pp. 38-47.

### Kiváló cikkek

Dernóczy-Polyák Adrienn – Keller Veronika (2017) *Klaszterképzés evési magatartás alapján – Fókuszban a generációk.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (3). pp. 28-38.

Szántó Richárd – Dudás Levente (2017) *A döntési helyzetek tudatos tervezésének hátttere. A nudge fogalma, módszerei és kritikái.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (10). pp. 48-57.

Simay Attila Endre – Gáti Mirkó (2017) *A fogyasztói jelenlét és a nyilvánosság iránti attitűdök vizsgálata a mobil és közösségi médiában.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (1). pp. 61-69.

Varga Dávid (2017) *Fintech, the new era of financial services.* Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48 (11). pp. 22-32.