

Berke Szilárd

# **Üzleti kommunikáció**



Berke Szilárd

# Üzleti kommunikáció

Egyetemi jegyzet

Kaposvári Egyetem – Pannon Egyetem –  
Szegedi Gabonakutató Nonprofit Kft.

Kaposvár, 2014



Szerző

**Dr. habil. Berke Szilárd PhD**  
egyetemi docens (Kaposvári Egyetem)

Lektor

**Dr. Walter Virág PhD**  
egyetemi docens (Kaposvári Egyetem)

© Szerző

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: [CC-BY-NC-ND-4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).  
Ennek értelmében a mű szabadon másolható, terjeszthető, bemutatható és előadható, azonban nem használható fel kereskedelmi célokra (NC), továbbá nem módosítható és nem készíthető belőle átdolgozás, származékos mű (ND). A licenc alapján a szerző vagy a jogosult által meghatározott módon fel kell tüntetni a szerző nevét és a szerzői mű címét (BY).



Kézirat lezárva: 2014. 04. 30.

Kiadja

Kaposvári Egyetem – Pannon Egyetem – Szegedi Gabonakutató Nonprofit Kft.

Felelős kiadó:  
Szávai Ferenc  
a Kaposvári Egyetem rektora

7400 Kaposvár, Guba Sándor u. 40.



# TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETŐ .....	7
1. VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ .....	9
1.1. Arculat és imázs mint a vállalati kommunikáció alapzata és végeredménye .....	9
1.1.1. Az egyedi vállalati arculat lényege .....	9
1.1.2. A vállalati identitás legfontosabb funkciói, összetevői .....	10
1.1.3. A vállalati identitás értelmezése .....	10
1.1.4. A vállalati identitás tartalmi oldala .....	10
1.1.5. A vállalati identitás formai oldala .....	16
1.1.6. A hírnév ereje, az imázs, a vállalatkép .....	17
1.1.7. Aaker márkaértékmodellje .....	21
1.2. A vállalati kommunikáció tervezése és kontrollja a szervezeti értékek és a szervezeti kultúra feltérképezésével .....	24
1.2.1. Dokumentumelemzés .....	24
1.2.2. Megfigyelés, a belső kultúra leképezése modellekkel .....	26
1.3. A vállalati marketingkommunikáció (reklám) és eszközrendszere .....	39
1.3.1. A reklám fogalma .....	39
1.3.2. A reklámeszközök csoportosítása .....	41
1.3.3. A médiumok osztályozása .....	43
1.3.4. A hatékony reklámstratégia kidolgozásának lépései élelmiszereknél .....	46
1.3.5. A reklámüzenet megtervezése és „becsomagolása” .....	47
1.3.6. Médiatervezés .....	52
1.4. Az eladásösztönzés .....	60
1.4.1. Az eladásösztönzés célja, típusai és főbb jellemzői .....	60
1.4.2. Eladáshelyi reklámeszközök .....	61
1.5. A csomagolás és a termékminőség kommunikációs oldala .....	68
1.5.1. A csomagolás alapvető funkciói .....	68
1.5.2. A csomagolás gyakorlata a minőségkép (imázs) formálásában .....	70
2.1. A személyes értékesítés .....	73
2.1.1. Az értékesítés fogalma .....	73
2.1.2. A személyes értékesítés lépései .....	74
2.1.3. A személy a személyes értékesítésben .....	77
2.2. Az eladási célú kommunikáció rövid pszichológiája eltérő körülmények között .....	81
2.3. Tárgyalás, tárgyalástechnika .....	84
2.3.1. Különböző tárgyalási modellek .....	84
2.3.2. A nyolcfázisú tárgyalási modell lépései .....	85
2.4. A hatásos beszéd és írás .....	88
2.4.1. Beszédtervezés .....	88
2.4.2. A hatásos írás .....	90
2.4.3. Az írás és a beszéd közti kommunikációs eltérések .....	93
2.5. A hatékony prezentáció .....	94
2.5.1. A hatékony prezentáció szempontjai .....	94
2.5.2. A hatékony prezentáció elkészítésének folyamata .....	95
2.5.3. Egyéb gyakorlati tanácsok a hatékonysághoz .....	96
2.6. Testbeszéd .....	98
2.7. Eltérő személyiségtípusok .....	101
2.8. Önéletrajz és motivációs levél, állásinterjú .....	106
2.8.1. Az önéletrajz összeállításának szabályai .....	106
2.8.2. A motivációs levél összeállításának szabályai .....	108

2.8.3. Felkészülés a sikeres állásinterjúra .....	109
2.9. Viselkedéskultúra, etikett és protokoll .....	112
2.9.1. Viselkedéstechnikai elemek.....	112
2.9.2. A protokoll kiegészítői.....	116
2.9.3. Protokoll nemzetközi környezetben.....	119
3. FOGALOMTÁR .....	123
4. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK HELYES VÁLASZAI .....	125
5. FELHASZNÁLT IRODALOM .....	129

## BEVEZETŐ

*„Az üzleti kommunikáció nem más, mint a hír üzleti célú áramoltatása, gazdasági, üzleti környezetben.” BORGULYA, 1996*

*„Az üzleti kommunikáció nem más, mint a nyilvános kommunikáció egyik alakja bonyolultabb körülmények között, ahol összefonódnak a munkaközösség és a társadalom, a polgárok, a dolgozók, alkalmazottak.” KOVÁCS, 1995*

Íme, két fogalom a téma definiálásához. Jómagam, amikor e jegyzetet összeállítottam, a legszélesebb körű értelmezést tartottam indokoltnak. A célom ugyanis az volt, hogy a leendő **agrármérnökök** számára érthetővé és jól használhatóvá tegyem az üzleti kommunikáció eszközszerkezetét. Feltételezem, hogy többségük saját családi gazdaságában folytatja majd életútját, egy részük esetleg élelmiszeripari nagyvállalatoknál kerül pozícióba, vagy a kereskedelem területén szerez tapasztalatokat. A jegyzet – a fentieket figyelembe véve – emiatt lett némiképp rendhagyó szerkezetű. Úgy ítélt meg, hogy egy olyan szakembernek, aki újonnan kerül ki a versenyszférába, az alapoktól fel kell tudnia építeni a saját vállalkozását, benne saját magát, és fel kell tudnia mérni, hogyan érvényesítheti a saját ajánlatát a leghatékonyabban. A mai világban változatos formában küldünk üzeneteket a célpiaconk felé. Kommunikációs jelzéseket hordoz a vállalkozásunk küldetése, a vállalkozásunk belső kultúrája, a cégdesign, a névjegykártya, az, ahogyan reagálunk a környezetünkre, az, ahogyan megválasztjuk reklámeszközeinket és reklámüzeneteinket. És természetesen maga a vállalkozó személye szintúgy erőteljes kommunikációs forrás, a megjelenése, a megnyilatkozásai, a viselkedése protokolláris környezetben.

A felsorolt témák alapján állítottam össze ezt a tananyagot. A fókuszpontokat a saját vállalkozásra és az előállított termékek népszerűsítésére helyeztem (reklámozás, eladásösztönzés, direkt eladás), valamint a belső cégfilozófia és cégkultúra elemeire. Utóbbi ugyanis minden kifelé irányuló üzenetmegformálásnak az alapja, előbbi pedig szükségszerűen a legfontosabb eszköz a piaci versenyben, ahol meg kell különböztetni magunkat a versenytársaktól, és vevőt kell találni az előállított áruknak.

Figyelmet kapnak olyan egyéb területek is, mint illem, etikett, protokoll, retorika, tárgyalástechnika, testbeszéd, önéletrajz, motivációs levél, prezentálás és személyiség típusok, lévén, kommunikációs szerepük bármiféle üzleti környezetben vitathatatlan.

Bízom abban, hogy az agráriumban tevékenykedő fiatal pályakezdők hasznosnak és alkalmazhatónak tartják majd a célzottan a számukra elkészített ismeretanyagot.

Kaposvár, 2014. március 6.

Dr. Berke Szilárd





# 1. VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ

Az üzleti világban vagy egy vállalatot képviselünk, vagy saját vállalkozásunk színeiben tevékenykedünk a piacon. Sok esetben már az alapján megítélnék bennünket, milyen cég nevében vesszük fel a kapcsolatot a leendő ügyfelekkel. Amennyiben a vállalat kultúrája pozitív értékeket hordoz, és ezek megfelelő módon „becsomagolva” jutnak el a célközönséghez, óriási előnnyel indulunk a vevőszerzési- és piacbővítési versenyben. Ismerjük meg tehát közelebbről, hogyan lehet értékeket teremteni a vállalaton belül, hogy később tulajdonosként vagy alkalmazottként ezeket az értékeket megfelelően kommunikálhassuk a partnereink felé!

## 1.1. Arculat és imázs mint a vállalati kommunikáció alapzata és végeredménye

*„Különbözöm, tehát létezem.” Ismeretlen szerző*

### 1.1.1. Az egyedi vállalati arculat lényege

Napjainkban a fogyasztók már nem névtelen képződménynek tekintik a termékek mögött meghúzódó vállalatot, hanem értesüléseket kívánnak szerezni a vállalatnak, mint egésznek a magatartásáról. Ezért a vállalatnak egyéni, mással össze nem téveszthető azonosságra (identitásra) kell szert tennie, amely összhangban van a vállalati célokkal és lehetőleg megfelel a környezet igényeinek (SÁNDOR, 1997).

A vállalat azonossága a kommunikációban hosszú távon a fogyasztóban az állandóság, a folyamatosság, a megbízhatóság benyomását kelti: a reklámüzenet elfogadást nyer, hatásos, hihető. Az eredmény a **jó hírnév** (goodwill), ami a vállalat egyik legértékesebb vagyontárgya.

A vállalati kommunikációban megnyilvánuló azonosságot (CI = Corporate Identity = Vállalati identitás) a termék-, vállalati- és márka imázsok összehangolt, tervszerű építésének tekinthetjük (image-building).

A **vállalati identitás** szó szerint: a vállalaton belüli olyan intézkedések összessége, amely összehangolva a vállalat osztályinak, részlegeinek és csoportjainak a tevékenységét, a cég belső és külső arculatának tervszerű alakítását célozza. Minden értékteremtési folyamat belülről indul. Addig nincs mit kommunikálnunk, amíg nem alakítottuk ki a belső képet önmagunkról/vállalatunkról. Miután van egy határozott elképzelésünk az értékeinkről, a küldetésünkről, a filozófiánkról, utána tudjuk ezt különféle eszközökkel a piac felé „megüzenni”. Ahogy mondani szokás, az arculat a bélyegző, az imázs pedig a lenyomat. Lenyomat pedig nincsen bélyegző nélkül. Azaz mégis van, de ez az ún. „nem tervezett” imázs. Egy vállalat viszont nem engedheti meg magának azt a fényűzést, hogy olyan imázs alakuljon ki róla, amely felszínes benyomásokon és „fogyasztói feltételezéseken” alapul. Ma már az erős, szilárd belső és külső arculat megléte a siker alapfeltétele a versenykörnyezetben.

SINEK (2013) így fogalmazza ezt meg az „**Aranykör**” elnevezésű modelljében.

*„Az emberek nem azt veszik meg AMIT csinálsz, hanem azt, hogy MIÉRT csinálsz.”*

Három koncentrikus kört rajzol fel, a legbelső a „Miért?”, a középső a „Hogyan?”, a külső a „Mit?”. Ez az rétegződés logikai egymásra épülést is jelent. Először a „miértről” kell döntést hoznunk, utána tudjuk meghatározni a „hogyan”, s végül a „mit”, már tálcán kínálja magát. Egyik forrás (wordpress, 2014) így idézi az Apple példáját SINEK könyve alapján: „Hogyan csinálja az Apple? Hiszünk benne, (ez a „Miért?” kör legbelül), hogy mindennel amit teszünk a változást szolgáljuk, hiszünk a másképp gondolkodásban, a változást szolgáljuk azzal (a kö-

zépső „Hogyan?” kör), hogy a termékeink gyönyörűek, használatuk egyszerű és felhasználóbarát. Az, hogy ilyen remek számítógépeket gyártunk (a „Mit?” kör), csak egy körülmény. Akar egyet?”.

### *1.1.2. A vállalati identitás legfontosabb funkciói, összetevői*

SÁNDOR (1997) alapján a vállalati identitás, **mint stratégia** a marketingkommunikáció hosszú távú iránytűje, a marketing-kommunikációs stratégia stabil, állandó összetevője, még akkor is, amennyiben a felszín alatt húzódik meg, hiszen nem feltétlenül szöveges üzenetekben jut érvényre.

A vállalati identitás, **mint egy egységesen kidolgozott rendszer**, tudatos és egyedi vállalatazonosság, amely sajátos ismertetőjegyeket mutat befelé, de elsősorban a környezete felé. Tudatos, mert tervszerűen lett kialakítva, határozott szándékok, célok mentén. Egységes, mert minden ettől való eltérés gyengíti a kommunikáció erejét. És egyedi, mert e nélkül nem lesz megkülönböztető ereje a többi versenytárhoz viszonyítva.

A vállalati identitás, **mint folyamat**, valójában vélemény- és hangulatalakítás a célcsoport körében, amely a vállalaton belül (alkalmazottak) és kívül (vevők és partnerek) állandóan folyik. Tervszerűen igyekszik a vállalat megváltoztatni a célcsoportja (lehetséges partnerei) attitűdjét, azaz hozzáállását a vállalathoz és a vállalat termékeihez vagy szolgáltatásaihoz. És ugyanígy a saját alkalmazotti körében éppúgy erre törekszik: fontos, hogy a munkatársak azonosuljanak az alapelvekkel, a vállalat értékeivel, és azokat a legmagasabb szinten képviseljék a „frontvonalon” az ügyfelek felé.

**Mint eredmény**, az a kép, amelyet a vállalat magáról mint személyiségről a piacai, a társadalom és saját munkatársai számára tervszerűen és tudatosan kialakított.

### *1.1.3. A vállalati identitás értelmezése*

Az egyedi vállalati arculatnak létezik **szűkebb és tágabb értelmezése** is. Szűkebb értelemben csupán a vállalat grafikai, formai megjelenését (embléma, színvilág, betűtípus stb...) értik alatta. Tágabb értelemben a formai megjelenést a tartalmi mondanivalóval együttesen kezelő vállalatfilozófiát jelent, utóbbit helyezve előtérbe.

A vállalati identitásnak tehát **tartalmi és formai oldalát** különböztetjük meg, ahol a tartalomé az abszolút meghatározó szerep. Ha egy vállalat identitása nem felel meg üzleti tevékenységének, a vizuális megjelenítés, pusztán a kommunikáció nem képes ezen javítani. Tényleges, valós vállalati arculatról csak a két oldal egységessége, harmóniája esetén beszélhetünk, amikor a forma és a tartalom egymást támogatja, egymásból építkezik.

A vállalati identitás két oldala csak elméletileg kezelhető konstansként. A tartalom és a forma viszonya folyamatosan változik és megújul. A gyakorlatban ezek a rendszerek (pl. a formai elemek) 10 évnél tovább nem alkalmazhatók kisebb-nagyobb változtatások nélkül.

### *1.1.4. A vállalati identitás tartalmi oldala*

*Építkezni csak az alapoktól és csak az alapokra lehet.*

Az arculatteremtés folyamata kizárólag a tartalmi kérdések vizsgálatából, tisztázásából, lefektetéséből indulhat. A tartalmi oldalhoz tartozik minden olyan vállalati aktivitás (tevékenység) és vállalati jellemző, amely a céget minősíti és egyedi személyiség-teremtő vonásokkal ruházza fel, úgy mint **a direkt és indirekt tényezők**.

Direkt tényezők: nyilvánvalók és „láthatóak” minden olyan partner számára, aki a vállalattal kapcsolatba kerül. Ilyen a vállalat alaptevékenységének jellege, piaci pozíciója, céljai, a vállalat termékportfóliója vagy a marketingkommunikációja.

Indirekt tényezők: ezek közvetett módon segítik elő a vállalat személyiségének megformálását, azaz ide tartozik a vállalati filozófia, a vállalati azonosság, a vállalati stílus és -magatartás.

### *A vállalati filozófia*

Vezérlő elvek rendszere. Gyakran listába is foglalják, utóbbi az úgynevezett vállalati „**tízparancsolat**”. Emellett gondolatiság, amelynek tudatosulnia kell a vállalat valamennyi alkalmazottjában, és érvényesülnie kell a vállalat valamennyi cselekedetében. Megvalósítása hatékony belső kommunikáció révén történhet meg, mégpedig tartós és elkötelezett munkával. A Google vezetése pl. elvárja, hogy az alkalmazottak a fizetett munkaidejük 20%-át arra a munkatevékenységre fordítsák, amelyet a legjobban kedvelnek. A 3M évtizedek óta hasonló vezérelvet alkalmaz (NATHAN-TYLER, 1989). A Google és a 3M esetében ilyen „időtolvajlásokból” alakult ki több keresett szolgáltatásuk.

A Nike (SPEKTRUM, 1996) beépíti a tízparancsolatába a számára legfontosabb alapelveket, amelyeket következetesen számon is kér alkalmazottain, illetve piaci magatartásával is tükrözi. Így például (szabad megfogalmazásban):

- *A piac állandóan változik.*
- *Folyamatosan támadnak bennünket.*
- *Ez egy fegyverek nélkül vívott háború.*
- *Nem lesz kellemes. De ha jól csináljuk, profitot fogunk termelni.*
- *Szegd meg a szabályokat!*

A vállalati filozófia gyakran az alapító személy jellemében és életszemléletében gyökerezik, ami természetes is, amennyiben magáncégről beszélünk (amely később kinőtte induló kéréteit). Ilyen emblematikus alapítók és vezéregyéniségek voltak pl. Steve Jobs (Apple) vagy Phil Knight (Nike).

### *A vállalat belső és külső azonosságának megteremtése*

A vállalati azonosulásnak két paramétere körvonalazható: ez a teljesítményre való készség és a munkával való általános elégedettség. Az utóbbi szoros összefüggésben van a **vállalati légkörrel** is, amely az emberek hangulatától és egyéb tényezőktől (pl. célok, feladatok, felettes-beosztott viszony, kiszámíthatóság, impulzusok, magánjellegű történések) függ.

Amennyiben a vállalati azonosulás megtörtént az alkalmazottak részéről, sikerült őket bevonni az értékteremtő folyamatok alapjaiba, ennek eredményeként alakul ki a **vállalati érzés** („Company feeling”), és a csapatszellem (SZELES, 1999; POLGÁR, 2007).

### *A stílus és magatartás megteremtése*

Megkülönböztetünk külső és belső (kommunikációs) stílust. A **belső stílus** összetevői: vezetési stílus, a kommunikáció stílusa (pl. direkt, nyílt), a munka-stílus, a munkahelyi környezet kialakításának stílusa. A Google nagy gondot fordít a munkahelyi környezet- és stílus kérdéseire: az alkalmazottaknak rendelkezésére állnak wellness szolgáltatások (pl. masszázs, konditerem, pihenő-sarok), sportlétesítmények (sportpályák, fitness-termek), illetve lehetséges az otthoni házi kedvencek behozatala a munkahelyre. Az iroda (vagy íróasztal és környezete) tetszőlegesen kiegészíthető. Célkitűzésük, hogy pl. az étkeztetés egyetemi menza hangulatát idézze (VAN VEELLEN, 2006).

A **külső stílus** összetevői: a marketingkommunikáció stílusa, az üzleti élet stílusa: a munkaerő-felvétel, -keresés stílusa, az alkalmazottak környezet felé irányuló stílusa. A Google több

esetben alkalmaz matematikai feladványt toborzásként, illetőleg arra törekszik, hogy a szakma elitjét alkalmazza a Stanford Egyetemről (VAN VEELLEN, 2006).

**Stílushordozók:** képek, színek, védjegyek, grafikai motívumok, zene, szlogen, hirdetés, a kommunikátorok egyéni stílusa, a dolgozók magatartása. Egy szolgáltatásnál például elképesztő erővel bír, amennyiben az alkalmazottak kiszolgáltatásának színvonala meghaladja az átlagost. „Három mosoly Hollywood” – tartja a mondás (ZVONKO, 2008), és ezen a területen mindez hatványozottan igaz. Nem véletlen, hogy egyes cégek a mosolyt, mint „stílushordozót” igyekeznek beépíteni a cégemlékébe is. Így tett pl. a Danone és a Milli, két vállalati márka tulajdonosa a tejiparból (BERKE-MOLNÁR, 2006).

Erős és hatásos stílushordozók lehetnek a **nyomdaipari kellékek**, mint pl:

**Általános nyomdai reklámeszközök**, mint: brosúra (fűzött, vagy ragasztott kötéssel készült), könyv, névjegykártya, prospektus, újság, folyóirat, egyéb nyomtatványfélések (plakát, szórólap, katalógus, könyvjelző, belépőjegy, matrica, bizonyítvány stb.).

**Szórólap:** a szórólap általában 1-2 oldalas, kevésbé igényes, nagy példányszámú. Aktualitása változó, terjesztése nagy forgalmú helyeken, kiállításokon, rendezvényeken, postai úton, újságba „behúzza”, postaládába bedobva stb. történik. Területileg jól irányítható.

**Prospektus:** az egyik leggyakrabban használt PR- és reklámnymtatvány. A szórólapnál igényesebb, terjedelmesebb, időben tartósabb, tartalmánál részletesebb; a termékről, termékcsaládról, annak használatáról stb. bővebb információt nyújt. Készülhet a szakembereknek, vagy a nagyközönségnek. Terjesztése postai úton, lapban mellékletként, szakmai találkozón, szakkiállításon, illetve nyilvános rendezvényen, szaküzletben történik. Kivitelét tekintve igen változatos lehet; fűzött, füzetszerű, dossziés-szórólapbelíves stb. Jobb minőségű papíron, rendszerint többszínnyomással készül.

**Katalógus:** az árukatalógus árurol, szolgáltatásról, vagy rendezvényről részletes információt nyújtó, időszakosan megjelenő, viszonylag maradandó hatású nyomtatvány. A szakmai információk és a teljességre törekvés meghatározóbbak, mint a fentiek esetében. A kiskereskedelmi (pl. csomagküldő) katalógusoktól eltekintve, többnyire a szakemberek számára készülnek. Standard árukészletet mutat be, nagyon igényes kivitelben. Terjesztése címlista alapján, kereskedelmi egységekben, illetve megrendelésre történik.

A **cégkatalógus** a vállalat főbb jellemzőit, történetét, filozófiáját és stratégiai céljait, valamint áru/szolgáltatás kínálatát mutatja be. Viszonylag terjedelmes, és igényes kivitelű. A kereskedelmi katalógus a csomagküldő kereskedelem, a szakkereskedelem, az áruházak fő eszköze.

### *A Samsung példája*

A cégfilozófia áttekintése biztos rálátást enged a szervezeti kultúra alapvető értékeire. A kiinduló értékek meghatározása mindenféle vállalati kommunikációs stratégia magja, erős alapja. Ha ez hiányzik, a kommunikációs stratégia hatástalan marad, legfeljebb ideig-óráig képes valamiféle eredményt felmutatni. Nézzünk egy konkrét példát a Samsung esetére!

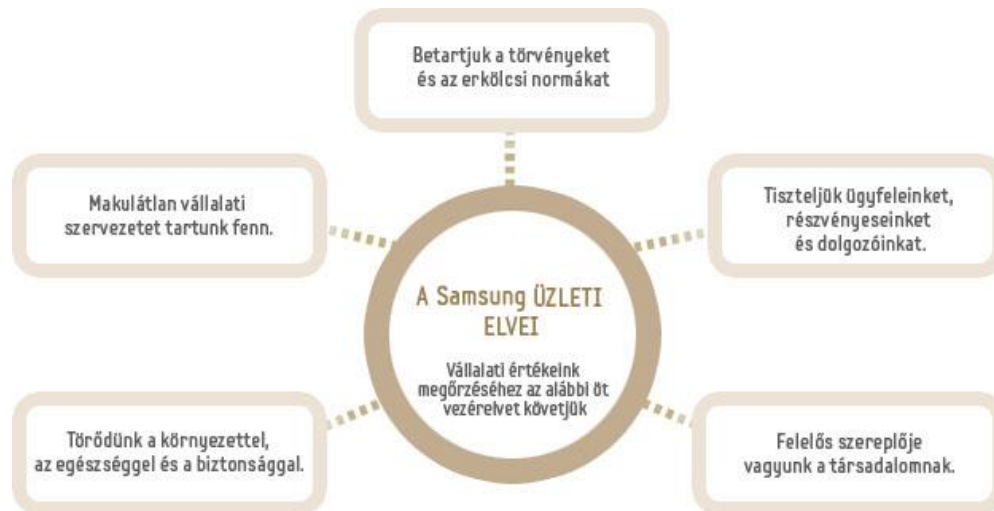
#### *A Samsung filozófiája (idézet)*

„A Samsung-nál alkalmazott üzleti filozófia (1. ábra) roppant egyszerű: minden tehetségünket és technológiai tudásunkat arra fordítjuk, hogy első osztályú termékeket és szolgáltatásokat hozzunk létre, amelyekkel hozzájárulhatunk a világ fejlődéséhez.

A nálunk dolgozó emberek minden nap e filozófia mentén végzik munkájukat. A vállalat vezetői világszerte a legkiválóbb tehetségeket alkalmazzák. Számukra minden erőforrás biztosítva van, hogy teljes egészében kibontakozhassanak azon a területen, amely az igazi erősségük. Ennek eredményeképpen termékeink - legyen az kulcsfontosságú vállalati információkat tároló

memóriachip, vagy az embereket kontinensnyi távolságokban is összekötő mobiltelefon - képesek gazdagabbá tenni a mindennapokat. Ezzel járulunk hozzá a globális társadalom fejlődéséhez.” Vagy:

„A Samsung cég üzleti filozófiája egyszerű: tehetségét és technológiáját arra fordítja, hogy szuper minőségű termékeket és szolgáltatásokat hozzon létre, amelyek hozzájárulnak a jobb globális társadalomhoz. Ennek elérése érdekében a Samsung magasra teszi a mércét embereinél és technológiáinál.”



1. ábra: A Samsung üzleti elveinek összefoglaló modellje (samsung.hu)

### Vállalati értékek

A vállalatnál abban hisznek, hogy az üzleti siker záloga a szilárd, átadható értékrend. A Samsung-nál minden egyes döntést szigorúan az etikai kódex és a vállalati értékek alapján hoznak meg. A mai napig érvényben lévő 5 üzleti elvet 2005-ben így foglalták össze:

#### *Betartjuk a törvényi és etikai normákat*

Tiszteletben tartjuk a személyek méltóságát és másságát.

Tiszteletben tartjuk mindenki alapvető emberi jogait. Minden körülmények között tilos a kényszermunka, a bérre alapozott kizsákmányolás, a gyermek-rabszolgaság. Nem diszkriminálunk állampolgársági, faji, nemi, vallási, stb. alapon, és minden érdekelt személyt és felet vevőnek vagy alkalmazottnak tekintünk.

Tisztességesen versenyzünk a törvényi és etikai normákkal összhangban.

Betartjuk más országok és regionális közösségek minden előírását, tiszteletben tartjuk a piaci verseny rendjét és tisztességes eszközökkel versenyzünk. Nem képezünk tisztességtelen profitot törvénytelen eszközökkel a rossz kereskedelmi etika útján. Nem adunk és nem fogadunk el kompenzációs ajándékokat, kenőpénzeket, és nem részesítjük kedvezményekben az üzleti tevékenységet folytató embereket.

Könyvvezetésünk átlátszó, a könyvelési naplóink megfelelőek.

Az összes tranzakciót megfelelően tartjuk nyilván és úgy irányítjuk, hogy az összes érintett személy világosan megérthesse üzleti tevékenységünket, amely kielégíti a nemzetközileg használatos számviteli normákat, valamint az egyes országok számviteli előírásait. A törvény előírásai szerint átláthatók a vállalati információink és a vállalatvezetés fő szempontjai, így különösen a társaság pénzügyeinek a változásai.

Nem avatkozunk be a politikába és semlegesek maradunk.

Tiszteletben tartjuk a személyek politika jogait és politikai döntéseit, és a vállalaton belül nem folytatunk politikai tevékenységet. Nem használjuk fel a társaság javait, munkaerőit, lehetőségeit, stb. politikai célokra.

#### *Tiszta szervezeti kultúrát tartunk fenn*

Szigorúan távol tartjuk mindenki magán- és közösségi életét az összes üzleti tevékenységtől.

Ha érdekütközés keletkezne a vállalat és egy személy között, a vállalat jogi érdekei élveznek elsőbbséget. Nem támogatjuk, hogy személyi érdekek céljára használják fel a vállalati tulajdont és az illető hivatali beosztását, és nem megyünk bele semmilyen tisztességtelen tevékenységbe, pl. a vállalat eszközeinek visszaélészerű felhasználásába vagy hűtlen kezelésébe. Nem kereskedünk tőzsdei értékpapírokkal, így hivatalosan megszerzett (bennfentes) információk alapján nem adunk-veszünk értékpapírokat.

Védjük és tiszteletben tartjuk a társaság és minden ember szellemi tulajdonjogait.

A szellemi tulajdonjogok és bizalmas információk nem hagyhatják el a vállalatot előzetes engedély vagy jóváhagyás nélkül. Tiszteletben tartjuk mások szellemi tulajdonjogait, és nem megyünk bele semmilyen jogsértésbe, pl. jogosulatlan felhasználás, másolás, szétosztás, módosítás, stb. útján.

Egészséges légkört hozunk létre.

Nem használunk más emberi méltóságát sértő kifejezéseket, sem nem tűrjük a szexuális zaklatást, pénzügyi tranzakciókat, ill. az erőszakot. Nem hozunk létre klikkeket, amelyek nem férnek össze egy csoport légkörével, és nem szervezünk magáncsoportosulásokat.

#### *Tiszteletben tartjuk a vevőket, a részvényeseket és az alkalmazottakat*

Mindenek feletti elsőbbség illeti meg a vevői megelégedettséget.

Olyan termékeket és szolgáltatásokat nyújtunk, amelyek kielégítik a vevők szükségleteit és elvárásait. Teljes mértékben őszinték és barátságosak vagyunk a vevőkkel, szerényen elfogadjuk javaslataikat és panaszait. Ezért tiszteletben tartjuk és védjük a vevők becsületét és információikat.

Vállalat-vezetésünk a részvényesek nagyrabecsülése irányában tevékenykedik.

Hosszútávú előnyöket nyújtunk részvényeseink számára ésszerű befektetéseink, és a működési hatékonyság javítása révén. Biztonságos vállalat-vezetésünk tevékenysége stabil hasznot hoz, és növeli a vállalat piaci értékét. Ezen felül, tiszteletben tartjuk a részvényesek jogait, jogos követeléseit és ötleteit.

Erőfeszítéseket teszünk alkalmazottaink „életminőségének” javítása érdekében.

Egyenlő esélyeket nyújtunk minden dolgozónk számára, és megbecsüljük őket képességeik és teljesítményük szerint. Ajánljuk alkalmazottaink részére a folyamatos önfejlesztést, és támogatjuk a munkavégzés feltételeinek javítását. Ezen felül, olyan munkahelyi környezetet hozunk létre, amely autonóm és kreatív módon képes dolgozni.

#### *Gondoskodunk a környezet, a biztonság és az egészség védelméről*

Vállalat-vezetésünk környezetbarát módon dolgozik.

Betartjuk a nemzetközi környezetvédelmi normákat, az ide vonatkozó törvényeket és alábbi rendeleket, valamint a belső szabályzatokat. Minden üzleti tevékenységünkben állandó erőfeszítéseket teszünk a környezetvédelem érdekében, így a fejlesztésben, gyártásban,

értékesítésben, stb. Vezető helyet foglalunk el a források hatékony kihasználásában, így a visszaforgatásban, újrahasznosításban.

Súlyt helyezünk az emberek biztonsága és egészsége védelmére.

Betartjuk a nemzetközi biztonsági normákat, az ide vonatkozó törvényeket és alsóbbrendű rendeleteket, valamint a belső szabályzatokat. Engedelmeskedünk a biztonsági rendelkezéseknek, kényelmes munkahelyi környezetet hozunk létre, és megelőzzük a gondatlanságból adódó baleseteket.

### *Szociálisan felelős vállalati polgárok vagyunk*

Öntudatosan teljesítjük a vállalati polgárok alapvető kötelezettségeit.

Erőfeszítéseket teszünk, mint a regionális közösség tagja, hogy megnöveljük a bizalmat a vállalat felelőssége és elkötelezettsége iránt. Keményen dolgozunk a biztonságos munkahely létrehozásán, és őszintén megértjük az adóbefizetések felelősségét.

Tiszteletben tartjuk a jelenlegi szociális és kulturális jelleget, és ebben együttműködik a vállalat-vezetés is (kölsönös prosperálás / együttműködés).

Tiszteletben tartjuk a regionális közösség törvényeit, kultúráját és értékeit, és hozzájárulunk az életminőség javításához. Rajta tartjuk a szemünket az egészséges társadalom fejlődésén a közérdekű tevékenységek révén, így pl. szellemi és művészi tanulmányok, kulturális, sporttevékenység, stb. Aktívan részt veszünk olyan szociális szolgáltatási tevékenységben, mint az önkéntes munka, katasztrófa-elhárítás, stb.

Kapcsolatokat létesítünk az üzleti partnerek között az egymás mellett élés és a közös prosperitás érdekében.

Kölsönös kapcsolatokat alakítunk ki az üzleti partnerség, a kölsönös bizalom alapján, és megértjük, hogy az üzleti partner egyben stratégiai partner is. Erősítjük az együttműködő vállalat versenyképességét törvényi támogatással és közös fejlesztési lehetőségeket keresünk.

Egy vállalat nem más, mint a benne dolgozó emberek közössége. A Samsung-nál arra törekednek, hogy munkatársaiknak minden lehetőséget biztosítsanak, hogy teljes mértékben ki tudják bontakoztatni tehetségüket.

*Jövőkép 2020-ra:* A Samsung az „Inspiráld a világot, és teremtsd meg a jövőt” mottóban foglalta össze az előttük álló évtizedre alkotott jövőképét (2. ábra).

Az új jövőkép a Samsung azon elkötelezettségét tükrözi, hogy közösségeket inspiráljon a Samsung 3 fő erőssége segítségével: „Új technológiák”, „Innovatív termékek” és „Kreatív megoldások”. Ezen felül a Samsung új értékekkel erősíti a vállalat tartópilléreit: az ipart, a partnereket és az alkalmazottakat, Ezekkel az erőfeszítésekkel a Samsung egy jobb világ megalkotásához és egy élménytelibb élethez szeretne hozzájárulni.

A jövőkép részeként a Samsung célul tűzte ki maga elé, hogy 2020-ra elérje a 400 milliárd dolláros bevételt és bekerüljön a világ 5 legnagyobb márkája közé. A cél érdekében a Samsung 3 stratégiai menedzsmentszemléletet vezetett be: „Kreativitás”, „Partnerség” és „Tehetség.”



## 2. ábra: A Samsung stratégiai menedzsmentjének 3 pillére (samsung.hu)

A Samsung, ahogy ők fogalmazzák „izgatottan tekint a jövőbe”. Építenek eddigi eredményeikre, miközben új felfedezések felé indulnak az egészségügy, az orvostudomány és a biotechnológia világában. A Samsung elkötelezett, hogy kreatív vezetővé váljon az új piacokon is, és valódi világelső cég legyen a jövőbe tartó úton.

### *Kiválóság*

Minden tevékenységüket a tökéletesség iránti szenvedélyük járja át. Lankadatlanul azon dolgoznak, hogy a piac legjobb termékeit és szolgáltatásait hozzák létre.

### *Változás*

A mai felgyorsult globális világban folyamatos a változás, és a vállalatok csak innovációval biztosíthatják túlélésüket. Ahogyan bevallásuk alapján az elmúlt 70 évben tették, jelenleg is a jövőbe tekintenek, és a várható piaci igényekre koncentrálnak, hogy vállalatunk sikerét hosszú távon is fenn tudják tartani.

### *Tisztesség*

Az etikus magatartás üzletvitelük alapja. Így fogalmazzák: „Tetteinkhez erkölcsi iránytűnk mutatja az irányt, így utunkat a becsületesség, a tisztelet a munkatársak, a részvényesek és a vállalati partnerek iránt, továbbá a teljes transzparencia övezi”.

### *Kölcsönös haszon*

Egy vállalkozás nem egymagában ér el sikereket. Mások számára is hasznot és új lehetőségeket kell teremtenie. A Samsung társadalmilag és környezetileg felelős gazdasági szereplőként kíván jelen lenni minden egyes közösségben, ahol tevékenykedik.

### *1.1.5. A vállalati identitás formai oldala*

A formavilág (*CD = Corporate Design*) az identitás tartalmi oldala által meghatározott vizuális információk összessége.

A CD témakörébe beletartoznak: a vállalat emblémája, logotípiája, színvilága, tipográfiai rendszere, grafikai motívum-rendszere, a zenei azonosítók, a vizuális stílusjegyek (fotó, film), és a kimondottan formai (design) azonosítók (SÁNDOR, 1997).

A CI kézikönyv (másként: **Arculati Kódex**) foglalja össze a vállalati identitás főbb és jellemző paramétereit, a vállalati kommunikáció e téren értelmezhető és alkalmazható szabályszerűségeit. A CD valamennyi elemének pontos leírását, a formai kialakítás szabályait, valamint a felhasználásra vonatkozó utasításokat is tartalmaznia kell. Így ezekben a kódexekben megtalálhatjuk a nyomdai előkészítés számára rögzített adatokat (pl. pantone színskála értékei és papírminőség, stb.), illetve az egyes reklámanyagok pontos méretezését és formai előírásait. Megtudhatjuk belőle, hogyan kell felcímkézni egy vállalati levelet, mit tartalmaz a névjegy, hogyan matricázhatók a vállalati autók, vagy hogy milyen a munkaruházat.



Utóbbi nem tűnhet lényeges szempontnak, de egy extrém példát kiragadva akár ahhoz is megfelelőek, hogy egy „átlagos” gyorsétteremláncot egyedi módon pozicionáljanak a versenytársakhoz képest. Ez a Hooters esete.

A kelet-közép-európai térségben Prága után Budapest a második város, ahová belépett a Hooters - írta az MFOR (2012). Az étteremben főleg hamburgereket, szendvicseket és steakeket lehet fogyasztani.

Az első Hooters az Egyesült Államokban, Floridában nyílt 1983-ban. Jelenleg az USA 44 államában és a világ 27 országában összesen 460 étterem tartozik a laza hangulatról, a csirkeszárnyakról és a csinos pincéernőkről ismert lánchoz. A Hooters ugyanis a leginkább arról híres: hogy „a pincérlányok csakis csinosak és nagy mellűek lehetnek, a munkaruhájuk pedig rövidnadrág és top”. Érdekes kérdés, hogy vajon milyen cégfilozófia rejtőzhet a háttérben, mert a formai oldal előtérbe helyezése nem tűnik hosszútávon kifizetődő stratégiának. Természetesen ez ügyben idővel a piac dönt, lévén, elsődleges célcsoportjuk a fiatal, független férfiakkal szegmense, akik számára ez a pozicionálás működőképes lehet.

A Hooters azt tervezi, hogy Budapesten építi ki a cég regionális központját, így később, amikor további európai országokban nyitnak éttermeket, újabb munkahelyeket teremtenek Magyarországon.

#### *1.1.6. A hírnév ereje, az imázs, a vállalatkép*

*„A jó imázs olyan lassan változik, mint az emberi arc.” Carl Spitteler*

Miután elvégeztük a munkát az arculat tekintetében, számíthatunk arra, hogy piaci környezetbe kilépve kialakul rólunk valamiféle imázs. Alapvetően ez a cél: tartós, kiváló imázs kiépítése a vevőink fejében, és az alkalmazotti körben szintúgy. Utóbbi egyik értékmérője a kiváló munkahely kezdeményezés lehetne. Miként a kialakítók írják: „A *Legjobb Munkahely Felmérés* Magyarország legnagyobb múltra visszatekintő átfogó kutatása. Kutatásunk központjában az elkötelezettség mellett a vonzó munkáltatói arculat, a hiteles és felkészült felsővezetés, a teljesítményorientált kultúra és a fenntarthatóság szempontjai állnak.” Szerintük egy ilyen minősítés: „Garancia a bizalomra. Ahogyan munkatársaink felé nap mint nap óvjuk, fejlesztjük, velük együtt átéljük mindazt, amit vállalatunk képvisel, az ügyfelek számára ez a legjobb referencia.” A siker képletébe mindezek alapján beletartozik: „A dolgozók pozitívan vélekednek munkahelyükről, kötődnek a szervezethez, motiváltak arra, hogy extra erőfeszítést tegyenek az üzleti célok megvalósítása érdekében.”

A felmérésben 2013-ban kilencven vállalat 35 ezer munkavállalója és közel négyszáz felsővezetője vett részt (*legjobb munkahely.hu*, 2014). Ők bizonyultak a legjobboknak:

#### **250 fő alatti vállalatok**

1. Janssen-Cilag Kft.
2. Debreceni Hőszolgáltató Zrt.
3. Budapest InterContinental

#### **250 és 1000 fő közötti vállalatok**

1. FGSZ Földgázszállító Zrt.
2. Fundamenta-Lakáskassza Zrt.
3. Mars Magyarország Kisállateledel Gyártó Kft.

#### **1000 fő feletti vállalatok**

1. Szerencsejáték Zrt.
2. McDonald's Magyarországi Étterem Hálózat Kft.

### *Az imázs kialakulásának folyamata*

Amikor a piacon egy tárgy vagy márkanév a fogyasztó tudatába bekerül, azonnal társul hozzá egy elképzelés, egy imázs, ami érzésekből, véleményekből és beállítódásokból áll. Ezt nevezhetjük a tárgy/márkanév szubjektív szellemi értékének is, amelyet a fogyasztók az objektív tulajdonságok mellett a termékben felfedeznek (SÁNDOR, 1997; SZELES, 1998).

Az imázs létrejöttének folyamata tudatosan tervezhető és befolyásolható az arculatépítéssel. Ha nem tervezzük meg, sajnos spontán módon is kialakul a vevők fejében. Hogy milyen hosszú ez a folyamat? Az első benyomás már az első találkozásnál kialakul. Ilyen értelemben a folyamat gyorsnak mondható. Tudatos megváltoztatása (amikor a vállalat pl. egy kedvezőtlen imázst akar jobbra tenni) ellenben lassú, nehézkes folyamat.

### *Az imázs fogalma*

Az imázs (image) fogalma latin eredetű: az imitari - imitálni; aemulor - törekedni szavakból (MULLER, 1963). Latin eredetije az imágó, franciás változata az imázs, angolszász elnevezése az imázs.

Az imázs szubjektív értékítéletek összessége (SÁNDOR, 1997). Úgy is mondhatnánk: amit az emberek gondolnak, éreznek, hisznek és érzékelnek a cégről, a termékről vagy a márkáról. Az imázs, mint eredmény lehet valós, torz és a kettő keveréke.

Az imázs fajtáit az 1. táblázatba foglaltuk össze.

#### **1. táblázat: Az imázs egyes fajtáinak összefoglalása**

a gazdasági szféra szerint: termék-imázs (product imázs) - iparági vállalati imázs (corporate imázs) márka-imázs (brand imázs)	a kialakulás módja szerint: spontán kialakult imázs (felszínes) tervszerűen kialakított imázs
az idődimenzió alapján: valós imázs (current) jövőbeni (wish) imázs	az imázs irányultsága szerint: ön - imázs (self imázs) tükör (mirror, outside) imázs

Forrás: SÁNDOR, 1997 alapján

Meg kell említenünk még ezeken felül az országimázst, ami a népről, nemzetről, országról kialakult nézet- és véleményrendszer. Tudatos formálásával hazánkban élelmiszergazdasági területen például az FVM-AMC Kht. foglalkozik.

„Think Hungary – More than expected”. Ez a szlogenje annak a reklámvideónak, amely a magyarországi imázskampány része, és amelyet a Magyar Turizmus Zrt. készített 2013-ban. A HVG (2013) szerint a marketingszervezet úgy érvel, hogy az új imázsfilm le akar számolni a csikósos-gulyásos országimázssal, és négy üzenetre összepontosít, ezek pedig: Budapest, Balaton, konferenciaturizmus, egészségturizmus.

PAPP-VÁRY (2014) országmárkázásnak vagy country brandingnek hívja ezt a marketing aktivitást, ezt megfelelőbbnek találja, mint az országimázs kifejezést. Az országmárkázás elsődleges céljai „gazdaságiak, s ezek:

1. A turizmus ösztönzése, turisták vonzása az adott országba.
2. Az országba jövő befektetések ösztönzése.

3. Az export fejlesztése, az ország termékeinek jobb külpiazi értékesítése.”  
A témával mélységében foglalkozik JENES (2012) doktori disszertációja is.

### *Az imázsstratégia*

A vállalat minden intézkedése, ténykedése kihatással van az imázsra. Ezeket a változásokat megismerni és tudatosan alakítani az imázsstratégia legfőbb feladata.

Az imázs-alakítás mindig a jelenlegi helyzet elemzésével (imázsvizsgálat) kezdődik. A meglévő vállalatkép elemzésekor a következőket vizsgáljuk:

- a vállalat üzletpolitikai céljainak elemzése,
- a vállalat munkatársaiban kialakult vélemények és képzetek megismerése,
- a partnercégek, szállítók és versenytársak véleményeinek és képzeteinek megismerése,
- annak megismerése, hogy miként látják a fogyasztók, a felhasználók a vállalatot. (ismertségi és kedveltségi skálák)

A vállalati összképet befolyásoló tényezők:

- a termék tulajdonságai,
- üzletpolitika,
- márkapolitika (vállalat; termék),
- műszaki-tudományos potenciál,
- szociálpolitika és munkastílus.

Az imázs kialakításában óriási szerepe van a márkanévnek (a legtöbb esetben védjegynek) is. Ahhoz, hogy a márkanév pozitív imázs hordozójává váljon, a vállalatnak számos feltételt kell megteremtenie. A vállalat - attól függően, hogy az azonosság, vagy az izoláció stratégiáját követi-e -, más-más márkapolitikát követ.

Azonosság esetén (pl. Danone, Sony) a fogyasztók észleléseiben a márkakép jellemzően megegyezik a vállalatképpel.

Az izoláció ezzel szemben lehetővé teszi, hogy a márkák a piacon a „cégtől független”, önálló életet éljenek (Procter & Gamble, Mars, Henkel, Kraft, Unilever vállalatok). Például a Mars vállalat kezében vannak a következő márkák: Wrigley, Dove, m&ms cukorka, Bounty, Mars, Twix, Whiskas, Pedigree, stb. Ezek a márkák önálló életet élnek, önálló márkaimázssal rendelkeznek. Esetleges rossz működésük nincs közvetlen kihatással a vállalat megítélésére. Hozzáteesszük, hogy napjainkban, a virtuális közösségek világában, ma már jóval nehezebb elválasztani a márkaimázst a vállalat imázstól. Ahogy mondani szokták: „A konkurencia egyetlen klikkelésre van tőlünk”. Igaz ez a gazdasági információkra is: a Twix vagy a Whiskas márka „hovatartozása” már fél perces felszínes kutatással is lenyomozható. Többek között éppen ezért igen kényes és lényeges terület a márkaimázs folyamatos és tervezett gondozása.

A piaci versenyelőny megszerzése érdekében a vállalatok imázsukat régtől fogva differenciálják. Fontos azonban különbséget tennünk a személyiség és az imázs között. A **személyiség** vagy stílus az a kommunikációs módszer és eljárás, ahogy a vállalat megkülönböztetni szándékozik magát, vagy a termékét. Az imázs viszont már a fogyasztók fejében alakul ki.

A hatékony, erős imázs a termék karakterének és értékígéretének üzenetét hordozza, megkülönböztető, és szubjektív szellemi értékkel bír („érzelemre is ható”). Az erős imázs egy vagy több szimbólumot is magába foglal, amely kiváltja a vállalat vagy a márka felismerését (Például: Nike pipa, Coca-Cola felirat és palackforma, valamint színtársítás, Playboy „nyuszi”).

Az írott és audiovizuális médiumoknak célszerű minden esetben hordozniuk a **szimbólumokat**, a **szlogent**, és egyben megkülönböztetőnek kell lenniük (pl. történet, hangulat alapján). A Milka reklámok jellegzetes, szimbolikus eleme a lila tehén, és gyakran társul hozzá a tiszta, napfényes alpesi táj a legelővel és a hegyekkel. Ez a **valorizáció** folyamata (SAS, 2007a;

2007b; 2012), amelynek során bizonyos – a célcsoport számára lényeges – elemeket igyekeznek szorososan a márka elválaszthatatlan részeivé tenni. A Coca Cola reklámokban sok a fiatal szereplő, lényeges a jó zene és a vidám hangulat, a dinamizmus (MPI, 2002).

Az a fizikai helyszín, ahol a vállalat létrehozza, vagy szolgáltatja termékeit, szintén hatásos imázs-formáló tényező lehet, mint mondjuk a híres Ballantines légkör, vagy a McDonalds gyorséttermei, mely utóbbiak például híresek tisztaságukról, élénk színeikről, és az alkalmazottak gyorsaságáról, szívélyességéről. Mindez tudatos és kemény munka eredménye, amelyet már a 80-as évek közepén is 600 oldalas Arculati Kódex részletezett (NATHAN-TYLER, 1989).

A vállalat eseményeken keresztül is felépítheti egyéniségét, ezeket szponzorálhatja, vagy maga szervezheti. A Coca Cola Beach House, a Visegrádi Palotajátékok, a Kaposvári Mézfesztivál, vagy egy maraton futás, egyéb művészeti vagy sport események, gyereknapok mint a Györkőc Fesztivál, egyaránt alkalmasak arra, hogy a vállalat értékeit egyszerűen, hatásosan, emlékeztető környezeti impulzusokkal megerősítve közvetítsék.

### *Imázsprofil-vizsgálat a Kaposvári Egyetem példáján keresztül*

Az imázs vizsgálata primer kutatást feltételez, és a már elvégzett arculatépítési munka végeredményének elemzését jelenti. Ezzel a módszerrel lemérhető (igaz, költségesen), hogy mennyire volt eredményes a vállalat jó hírnevének erősítését/megalapozását szolgáló munkavégzés. Megmutatja tehát, mit és milyen minőségben kommunikál a vállalat a célpiac felé. Példánkban a Kaposvári Egyetemet vizsgáljuk meg közelebbről (BERKE, 2011).

A Kaposvári Egyetem a Pannon Agrártudományi Egyetem Állattenyésztési Kara, a Csokonai Vitéz Mihály Tanítóképző Főiskola, és a Takarmánytermesztési Kutató Intézet összevonásával alakult meg 2000. január 1-én.

2004-ben jött létre a Gazdaságtudományi Kar és a Művészeti Főiskolai Kar, így a karok száma négyre emelkedett. A Kaposvári Egyetem Tanácsa 2005. január 1-ével létrehozta az Egészségtudományi Centrumot, mely részben önálló gazdálkodású egységként működik az egyetemen belül.

Az alábbiakban közöljük a Kaposvári Egyetem beiskolázási kutatásához felhasznált fókuszcsoportos jegyzőkönyvet (moderator guide), amely Pécsen került felhasználásra 8 felnőtt szülővel folytatott beszélgetésen. A kutatás a szervezeti magatartás témakörén belül a szervezeti imázkutatásra ad konkrét példát, azaz azt elemezte, miként ítélik meg lehetséges partnerei (potenciális vevői) a szervezet arculati elemeit és kommunikációs stratégiáját.

### *A FÓKUSZCSOPORT FORGATÓKÖNYVE (a kutatás kihelyezett vezetője olvassa fel)*

- Bevezetés (bemutkozás, az interjú menetének és tárgyának ismertetése).
- A résztvevők bemutatkozása, hangulatlazítás.

Mire asszociáltok, ha ezt halljátok: továbbtanulás?

Melyik az az intézmény, ahová a gyereketek szeretne felvételt nyerni.

Ez ugyanaz, mint ahová ti szeretnétek, hogy felvegyék? Ha nem, mi a különbség oka.

Miért esett erre a választásotok? Milyen szempontok befolyásolnak titeket a választásban?

Melyik az a 3 szempont, ami leginkább befolyásolt (konszenzus). A legfontosabb 3.

A gyereketek is ezek befolyásolják?

Mikor érik meg bennük a döntés? Ti sürgetitek őket?

A ti hatásotok mekkora a gyerekekre?

Mi az, amit elvártok egy modern egyetemről, ahová a gyereketek kerül?

Mennyire fontosak a következők a választásban (kártyajáték) – 3 csoport:

nagyon lényeges – lényeges – nem igazán lényeges

Pályaválasztásuk előtt a gyerekek honnét tájékozódnak? (internetes források, napilap, nyílt nap, honlap)

Melyik az a médium, amit a leggyakrabban olvasnak/hallgatnak?

Mi jut eszedbe, ha ezt hallod valakitől: „Kaposvári Egyetem”? Kérünk, ne gondolkozz a válaszon, mond azt, ami azonnal az eszedbe jut!

Hol hallottál/olvastál legutoljára a Kaposvári Egyetemről?

Mi a jellemző az egyetemre? Milyen szavakkal tudnád jellemezni? 3 szó.

Ha ember lenne, hogy nézne ki?

Milyen autó lenne?

Illik rá – nem illik rá – nem tudom /üres lapra írják fel (illik: nem illik) sorszámot írják

1. Bizalmat ébreszt bennem
2. Barátságos hely
3. Lendületes, dinamikus
4. Emberközeli, személyes
5. Magas minőséget sugall
6. Színvonalasak a képzései
7. Mindig újat ad
8. Diák-központú, diákbarát
9. Megéri ide jelentkezni
10. Eredeti
11. Megbízható, magas színvonalú oktatása van
12. Egyedülálló infrastruktúrája van
13. Más, mint a többi
14. Van hangulata a campusnak
15. Lépést tart az idővel
16. Hagyományokkal rendelkező
17. Segítőkészek a tanárok
18. Fejlődőképes

Meg kell győzned az ismerősödet, hogy a gyereke jelentkezzen a Kaposvári Egyetemre.

Mit mondanál neki, milyen érveket használnál fel mellette? Azaz: miért jöjjön ide. (szerepjáték). Miért nem javasolnád neki? Hogyan próbálnád meg lebeszélni?

A forgatókönyv kiváló alapot szolgáltatott a meglévő imázs feltérképezéséhez. A kutatások eredményei alapján ki lehetett jelölni azokat a csoportokat, amelyek esetében imázsjavításra volt szükség. Illetőleg a beiskolázás szempontjából pontosítani lehetett, mely imázslemek állják meg a helyüket a fiatalok körében, melyek népszerűek, és melyek azok, amelyeket határozottabban szükséges kommunikálni a lehetséges célcsoportok felé. Ez a kutatás alapvetőnek bizonyult egy tervezett, tudatosan és hosszú távon gyakorolt arculati- és külső marketingkommunikációs stratégia kivitelezéséhez.

### 1.1.7. Aaker márkaértékmodellje

A jól végzett arculatépítési munka eredménye lehet egy erős márkaérték kiépítése a lehetséges célcsoportok körében. A márkaértéket, a vállalat által képviselt szubjektív (a vevők fejében gyökeret eresztő) értékeket többféle modell elemzi, ezek egyike az Aaker-modell (AAKER, 2009). Ez a módszer a szervezet/márka stratégiai erőforrásait hivatott összegyűjteni. Az egyes elemek kibontását a MILKA csokoládémárka példáján végezzük el.

## *A Milka rövid története*

Philippe Suchard alapította a Suchard csokoládéüzemet Svájcban 1826-ban. Kezdetekben a csokoládé sötétebb színű és kissé kesernyés ízű volt, mígnem az 1890-es években tej hozzáadásával elkészült a mai Milka tejsokoládé elődje.

A Milka márkanév 1901-ben bejegyzésre kerül Berlinben a Császári Szabadalmi Hivatal védjegylajstromába. A név a két fő alkotórész, a tej és a kakaó kombinációja. A csomagolás a kezdetektől lila színű. A Milka márkanév egyre inkább előtérbe kerül, és az 1930-as években Barry, a bernáthegyi kutya lesz a csokoládé szimbóluma. 1960-ban jelenik meg a lila alapon fehér Milka felirat. A Young & Rubicam ügynökség 1972-ben kitalálja a Milka tehenet, mely már 1973-ban a Milka reklámok központi figurájává válik. Szabó Sándor az a Frankfurtban élő magyar reklámgrafikus, aki megalkotja a szakma egyik legendás állatfiguráját, a Milka csokoládé világhírű lila tehenét. 1991-ben megkezdődik a Milka forgalmazása Magyarországon a Kraft Foods Hungária Kft. forgalmazásában (2012-től Mondeléz).

### *Az Aaker-modell összetevői a Milkánál*

#### *Márkahűség*

A márkahűség meghatározza a márka erejét. Mindig a márkahű fogyasztókra lehet építeni. A Milka esetében a márkahűség magasabb, mint a versenytársaknál.

A Milka csokoládéknak van egy jellegzetes ízvilága, amelyet a legtöbb fogyasztó bármikor képes felismerni, akár egy bekötött szemű csokoládé kóstoltatás során is. A Milka száz év alatt Európa egyik legnépszerűbb édességévé vált – világszerte milliárd táblányit fogyasztanak belőle a csokoládé kedvelői.

#### *Márkaismeretség*

Magyarországon ismertsége közel 100%-os a felnőtt lakosság körében.

#### *Elfogadott/észlelt minőség*

Egy nemzetközi felmérés szerint a Milkát a csokoládéfogyasztók az autókkal való összehasonlításban a Volvo kategóriával azonosították (a Boci csokit a Suzukival, a Piros Mogyorósat a Renault-val stb.) Tehát a márkanév a prémium szegmenst képviseli a Mondeléz csokoládépalettáján, ezt indokolja a magas minőség és a magas ár.

#### *Márkához kapcsolható asszociációk*

A Milkát hosszú évek óta megkülönböztető és jellegzetes csomagolásban gyártják, a sok éve folyó marketing- és reklámbefektetések pedig szoros asszociációt alakítottak ki a lila szín, a lila tehen és a terméknév között.

A tradicionális alpesi táj beleivódott a köztudatba, és a legtöbb piacon pozitív asszociációkat kelt.

Sikerült megőrizni a márka fiatalos érzetét, kortalanságát.

### *Egyéb márkáösszetevők*

A Milka termékeket Magyarországon a Kraft Foods Hungária Kft. jogutódja, a Mondeléz International forgalmazza, amely tőkeerős vállalat, jogelődjei révén több mint 20 éve jelen van hazánkban. Anyacége a top 100 élelmiszeripari vállalat egyike, és olyan megbecsült hazai márkák találhatók a portfólióban, mint: Györi Édes, Pilóta, Vaníliás karika, Negro, Sport szelet, TUC, Jó reggelt! és a Halls cukorka.

### ***ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK***

- a. Mi az üzleti kommunikáció lényege?
- b. Hogyan kapcsolódik a SINEK-féle Aranykör példája a vállalati identitáshoz?
- c. Mit jelent a vállalati identitás, mint egy egységesen kidolgozott rendszer?
- d. Mit takar a vállalati identitás tartalmi és formai oldala?
- e. Mi húzódik meg a vállalati filozófia mögött?
- f. Mit foglal össze a CI kézikönyv (Arculati Kódex)?
- g. Milyen fajtái vannak az imázsnak?

## 1.2. A vállalati kommunikáció tervezése és kontrollja a szervezeti értékek és a szervezeti kultúra feltérképezésével

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. A kultúra egyfajta jelentéssel ruházza fel a környezetet: segít tájékozódni abban, hogy mi a jó és a rossz, mi a fontos és mi a lényegtelen. Megmutatja, milyen vezérelvek alapján működik a szervezet, és mit tart értéknek. Az arculat – ezáltal az imázsformálás – alapvető eleme.

Mindezek a szempontok erős kommunikációs hatással bírnak: lehetséges külső és belső partnereink ezek alapján alakítják ki véleményüket a vállalatról. Minden kifelé irányuló kommunikáció elsődleges forrása az, amit a vállalat magáról kialakít. A klasszikus mottó nagyon igaz gazdasági területen is: „amilyen belül, olyan kívül”.

Célszerű tehát elsőként felmérni, milyen szempontok jellemzőek belső vállalati kultúránkra, vagy milyen szempontok alapján tervezzük azt kialakítani.

A szervezeti kultúra felméréséhez – akár az egyes emberek szintjére lebontva (coaching) – széleskörű eszközrendszer áll rendelkezésre. A következőkben kiragadtuk a legjellemzőbb módszereket és technikákat, esettanulmányokat társítva hozzájuk. Nézzük, melyek ezek!

### 1.2.1. Dokumentumelemzés

Ha meg akarjuk tervezni az értékeket, vagy elemezni kívánjuk egy már létező vállalat kultúrájának belső összetevőit, jól hasznosítható eszközt kínál a szervezeti dokumentumok vizsgálata. A szervezeti problémák és erősségek igen nagy százaléka visszatükröződik a szervezeti dokumentumokban, ezek összegyűjtése és tanulmányozása lehetővé teszi, hogy a szervező az egész szervezetről és a vizsgált kérdéskör több részletéről alapvető információkkal rendelkezzen anélkül, hogy a szervezeti munkát „zavarná”.

A dokumentumelemzés másfelől az egyik legegyszerűbben alkalmazható résztechnika, de alkalmazását nem szabad túlbecsülni. A dokumentumelemzéssel a szervezet felépítését, struktúráját ismerhetjük meg, de a szervezet valós piaci működéséről ritkán kapunk teljes körű információt. Sokszor a szervezők a dokumentumelemzést elegendőnek tartják a szervezet megismerésére, ami természetesen kevés ehhez. A dokumentumelemzés önállóan nem elegendő egy szervezet teljes körű átvilágításához, de nélküle elképzelhetetlen a szervezet megismerése. Célszerű tehát más résztechnikákkal együtt alkalmazni.

A dokumentumok vizsgálatára igen sokféle célból kerülhet sor, ezért a megfelelő források felkutatása az elemzés első lépése. A teljesség igénye nélkül az alábbiakban foglalhatók össze a szervezeti dokumentumok legfontosabb típusai:

- belső utasítások, rendelkezések, előírások,
- kiemelten az Arculati Kódex vagy Kézikönyv,
- az általános marketingkommunikációs aktivitások archívuma, beleértve a PR (Public relations), a válságkommunikációs és egyéb (pl. gerillamarketing, eseménymarketing) eszközök anyagait is,
- nyilvántartási adatok, nyilvántartás alapját képező egyéb dokumentumok,
- beszámolók, jelentések, szervezeten belüli levelezések,
- ügyfelekkel kapcsolatos dokumentumok, közérdekű panaszok, bejelentések,
- értekezletek; tanácskozások, gyűlések jegyzőkönyvei,
- személyi anyagok,
- a szervezetben végrehajtott vizsgálatok, ellenőrzések dokumentumai.



A szervezeti dokumentumok tartalmi vizsgálata és értékelése mellett a szervezési cél függvényében formai vagy tartalmi vizsgálatot is lehet végezni. A megállapítások eredményeképpen cél lehet egyes feladatok kommunikációs szempontból történő átalakítása, az alkalmazott eszközök korszerűsítése, vagy pl. a vevőkiszolgálás emelése. A belső értékek erejét jól szemlélteti Simon SINEK (2013) modellje. A szerző szerint a MIÉRT-ből kell kiindulnunk, majd választ kell adni a HOGYAN-ra, és végül konkrét lépéseket megfogalmazni a MIT gyűjtőfogalom alatt. Egyes vállalatok például a civilizációs betegségek széles körben való elterjedése, és a jobb egészségi állapot iránt megnövekedett igény (ez a MIÉRT), miatt ún. egészségvédő élelmiszerek fejlesztésébe kezdtek bele (BERKE, 2013). A kereslet kielégítésére különféle természetes komponenseket helyeztek el az élelmiszerekben (pl. flavonoidok, ez a HOGYAN), majd konkrét, márkázott termékeket kínáltak a piacon eladásra (ez a MIT).

Másik példát kiragadva: az APPLE formabontó kívánt lenni, el akart szakadni azoktól a hagyományos alapelvektől, amelyek jellemezték alapításakor az iparágat, élén az IBM-mel. Olyannyira, hogy pl. a Steve Jobs által vezetett fejlesztői csapatok főhadiszállásai fölé mindenütt kalóz zászlót tűztek ki (TYLER, 1986). Ennek szellemében a különbözőség, a konvencióktól való elszakadás, az áttekinthetőség, az egyszerűség, a letisztult, elegáns és szép formavilág, a könnyű alkatrészek, az erős grafikai képességek motiválták a fejlesztőket. A törekvések végeredménye lett a Macintosh számítógép, majd az idők során az iPhone, az iMac, az iPad, és talán a közeli jövőben a TESLA felvásárlásával az iCar (INDEX, 2014). Nézzünk néhány rövid esettanulmányt, milyen adatokat szolgáltatnak egyes dokumentum-típusok, és ezek mire használhatók fel.

### *Startlap*

A következőkben (3. ábra) egy látogatási statisztikai adatsort láthatunk, amely alkalmas arra, hogy az adott honlap kommunikációs és -alapstratégiájának kialakításához kiindulópontokat szolgáltatson. A MEDIÁN kutatócég által kezelt statisztika képes napi-, heti-, havi- és éves adatok szemléltetésére, és jelzi, hányan kattintottak az adott linkre. A vörös szín a kattintási gyakoriság mértékét hivatott jelezni.

Az információ jelen esetben jóval több egyszerű látogatási statisztikánál, hiszen a startlap oldalak lényege, hogy az egyes területekről „boksokba” gyűjtsék a legkiválóbb tartalomszolgáltató honlapokat. Az egyes boksokat nyugodtan tekinthetjük termékdivízióknak a szervezeten (önálló szerkesztő által menedzselt lap.hu aloldal) belül.

szerepjáték		Havi statisztika (2011-01-01 - 2011-01-31)	Mutasd	Exportálás
Könyvajánló 2010. AGAVE		Napi statisztika (2011-02-19 - ma)		
DICK: Csúszkáló valóságok		Napi statisztika (2011-02-18 - tegnap)		
Bradbury - Szép arany almáit...		Napi statisztika (2011-02-17 - tegnapielőtt)		
Collins - Az éhezők viadala		Heti statisztika (2011-02-14 - 2011-02-20)		
Mead - Vámpirakadémia		Heti statisztika (2011-02-07 - 2011-02-13)		
Hamilton - Az éjféli simogatása		Heti statisztika (2011-01-31 - 2011-02-06)		
		Havi statisztika (2011-01-01 - 2011-01-31)		
		Havi statisztika (2010-12-01 - 2010-12-31)		
		Sárpáki Ádám: A szerepjátékokról általában		
Fizetés online stratégiai- vagy harci játék - CREDIT- vagy VIP-alapú				
Bitefight	25			
GalB	54			
Gladius	18			
HarcosKlub	45			
Honfoglaló	26			
Hódító	43			
HőseMBER képző	54			
Kingdoms	38			
Kiráhábóro	26			
Lakínor 1-2	45			
Lemuria	42			
Madenia	51			
Polisz.hu online fantasy	43			
Stratégia	36			
Stratégiai ösztimulátor	34			
Travian	22			
Zandagort	51			
Élő szerepjáték, harci játék LRP				
A legnagyobb élő szerepjáték fórum	33			
ÁlomVilág Budapest LIVE	25			
Hollószárm lovagrend	27			
Imola táborok	9			
Kalandozok.hu táborok	15			
Legenda	20			
Ostromjáték (harci játék)	20			
Sindeon tábor	5			
Szabbat: A végzet beteljesül	9			
Live Action Role Play magyar link gyűjtemény	3			
Levélben játszható és online előszavas szerepjáték				
Az Új Világ: Birodalmak	19			
Eternal Duel ENG	3			
Óhalla Népe	11			
Hódító MUD	9			
Ősök Városa	14			
Asztali szerepjáték				
A Gyűrűk Ura szerepjáték-kiadványok HUN	63			
A Gyűrűk Ura	83			
Alien 2179	49			
Anz Magica	20			
AsztaliSzerepjáték.hu	23			
Battletech HUN	31			
Battletech	11			
Caeron 3000	13			
Codex, a szerepjáték renezsánsza	22			
Cthulhu	8			
Cthulhu HUN	30			
DaK Sun	34			
DragonLance World HUN	26			
DragonLance	14			
Dungeons & Dragons	34			
GURPS	7			
M.A.G.U.S., a Kalandozók Krónikái	63			
Ravenloft - Ködök Földje	28			
Requiem	15			
Shadowrun	18			
Shadowrun official	1			
Star Wars	60			
Vampire, the Masquerade	22			
Warhammer és Warhammer 40k	16			
Worlduk a Kóosz Világa (pdf)	16			
Amatőr asztali szerepjáték				
Alkony	44			
Ammerúnia, a Sötét Hold birodalma	24			
Kaos A.D. 2040	10			
Nemundir, a Másik Világ	23			
NE SZ	12			
Fórumos szerepjáték - Várólista				
A Torony Fénye	39			
Azgard - menedék a világok között	27			
Betelgauze	21			
Szerepjáték és irodalom				
Ammerúnia-sorozat	22			
Ammerúnia különszám - Lidérfény	10			
Cthulhu hívása-sorozat	10			
DragonLance-sorozat	23			
Forgotten Realms	24			
Kóosz Világa-sorozat	32			
Kóosz Világa-sorozat borítói	6			
Kóosz Világa Szerepjáték (pdf)	28			
M.a.g.u.s.-sorozat borítói	20			
M.a.g.u.s.-sorozat	17			
M.a.g.u.s. világleírások	26			
Ravenloft-sorozat	7			
Shadowrun-sorozat	10			
Vampire-sorozat	29			
Warhammer-sorozat	12			
Lapozgató szerepjáték				
Fighting Fantasy sorozat ENG	24			
Halállabirintus - Ian Livingstone, Steve Jackson	28			
Harcos Képzélet sorozat	34			
Kaland, Játék, Kockázat sorozat	49			
Kalandokrónikák m.a.g.u.s.	20			
Számítógépes szerepjáték - CRPG				
Age of Pirates 2.	108			
Arcanum	65			
Baldur's Gate 1-2	38			
Blade of Darkness	56			
Call of Cthulhu	54			
CRPG.hu	32			
Dark Age Of Camelot	60			
Dalstone	20			
DeusEx	24			
Diablo trilógia	47			
Disciples 2.	31			
Divine Divinity	25			
Dungeon Lords	30			
Dungeon Siege	22			
Fable	34			
Fallout HUN	48			
GOTHIC Fan (hun)	32			
Gothic trilógia	16			
Icewind Dale 1-2	22			
Jade Empire	25			
Lineage 2	30			

3. ábra: Medián statisztika Startlap aloldalhoz (szerepjatek.lap.hu), saját adat, 2013

Az egyes divíziók vonzerejétől függően szanálhatunk, fejleszthetünk, vagy beemelhetünk újabb „csomagokat”, boksokat a portfólióba. Indokolt esetben újabb céget (startlap aloldalt) is indíthatunk, ha az olvasói (kattintási) igények ezt támasztják alá. Amennyiben hirdetési kampány kivitelezésében gondolkodunk, a kattintások alapján jól körülhatárolhatóvá válik a célcsoport, hiszen a kattintási „szokások” egyben jelzik az érdeklődési kört is. Amennyiben nálunk hirdetne valaki, számára is relevánsak ezek az információk, eldöntheti, saját célcsoportja átfedésben van-e a mi látogatói csoportunkkal.

A Startlap.hu Magyarország leglátogatottabb internetes linkgyűjteménye. 2010 áprilisában a 4. leglátogatottabb magyar oldal volt több mint 9 millió látogatóval. A honlap több mint 9000 lap.hu végződésű oldalt működtet különböző témakörökben, valamint saját keresője is van: www.startlapkereso.hu.

Amennyiben sikerül olyan látogatottsági statisztikát generálni, amely vonzó célpont lehet a hirdetőknél, az stabilitást kínál a hosszú távú tervezéshez. A látogatottság a legtöbb esetben kiválóan tükrözi az adott webhely aktuális piaci – kommunikációs – értékét is.

### 1.2.2. Megfigyelés, a belső kultúra leképezése modellekkel

A megfigyelés előre meghatározott szempontok alapján bizonyos jelenségekre koncentrál. Lehet nyílt vagy rejtett, a megfigyelő interakción kívül maradhat vagy integrálódhat, standard séma szerint is működhet és spontánul éppúgy. A megfigyelés leghatékonyabb formája értelemszerűen a saját tapasztalás. Többéves munkavégzés vezetői pozícióban az adott vállalatnál

már kellőképpen mély rálátást biztosít az adott cég belső értékeire és általában véve a kommunikációs alapokra. Amennyiben külsősként figyeljük a versenytárs cég működését, az adott vállalat bármely kiadványa „beszédesebb” lehet a számunkra. A legtöbb esetben a piaci gyakorlat ez utóbbit jelenti: a vállalati értékek, a vállalati alapfilozófia ugyanis „know-how”, ebbe ritkán kap bepillantást külső szakértő, a versenytársak pedig még ritkábban férnek hozzá.

### *Fm Group Hungary-prezentáció*

A direkt értékesítéssel foglalkozó vállalatoknál (legyen szolgáltatóipar, vagy agrártermelés) a közvetlen megfigyelést egészen más célból alkalmazzák, és ez a módszer már érdekes a számunkra. Itt az értékesítendő áru (pl. mezőgazdasági munkagép, gyártósor, vagy légtisztító berendezés, stb.) bemutatásához előre elkészített, tervszerűen felépített forgatókönyvet kell az újonnan munkába lépőnek elsajátítania, majd alkalmaznia a gyakorlatban.

Miután megtanulta a forgatókönyvet, az első 3-5 éves tárgyalás során elkíséri őt a „betanító” (mentor), aki rendszerint tapasztalt értékesítő. A kísérő személy nem szól bele a tárgyalás menetébe (kivéve akkor, ha az „újonc” durva hibát (hibákat) követ el), jegyzetel, figyel, és utólag négszemközt kiértékeli az esetleges hibákat, az erős és gyenge pontokat.

A tárgyalási forgatókönyv beható ismerete ezeknél a cégeknél kulcsfontosságú, hiszen a szervezet eredményessége az értékesítők munkájától jelentős mértékben függ. Az értékesítő a forgatókönyv alapján dolgozik, ezáltal az ő hatékonyságát ez határozza meg: milyen szinten ismeri és alkalmazza ezt, milyen fokon jártas a tárgyalási folyamatban, szakmai felkészültsége naprakész-e, elsajátította-e a vállalati- és termékinformációkat.

Másfelől minden értékesítő, minden termékügynök a vállalat első számú kommunikációs zászlóvivője. Kitanítása, megfelelően magas szintű felkészítése tehát (beleértve ide a testbeszédet, öltözködést és a szakmai anyagok elsajátítását) a vállalat elemi érdeke, legfontosabb feladatainak egyike.

A következőkben a szolgáltatási szektorból (márkázott illóolaj-forgalmazás) ragadunk ki egy példát. Az FM Group Hungary Kft. székesfehérvári és kaposvári üzletkötői csoportjában használatos forgatókönyvet tesszük közzé.

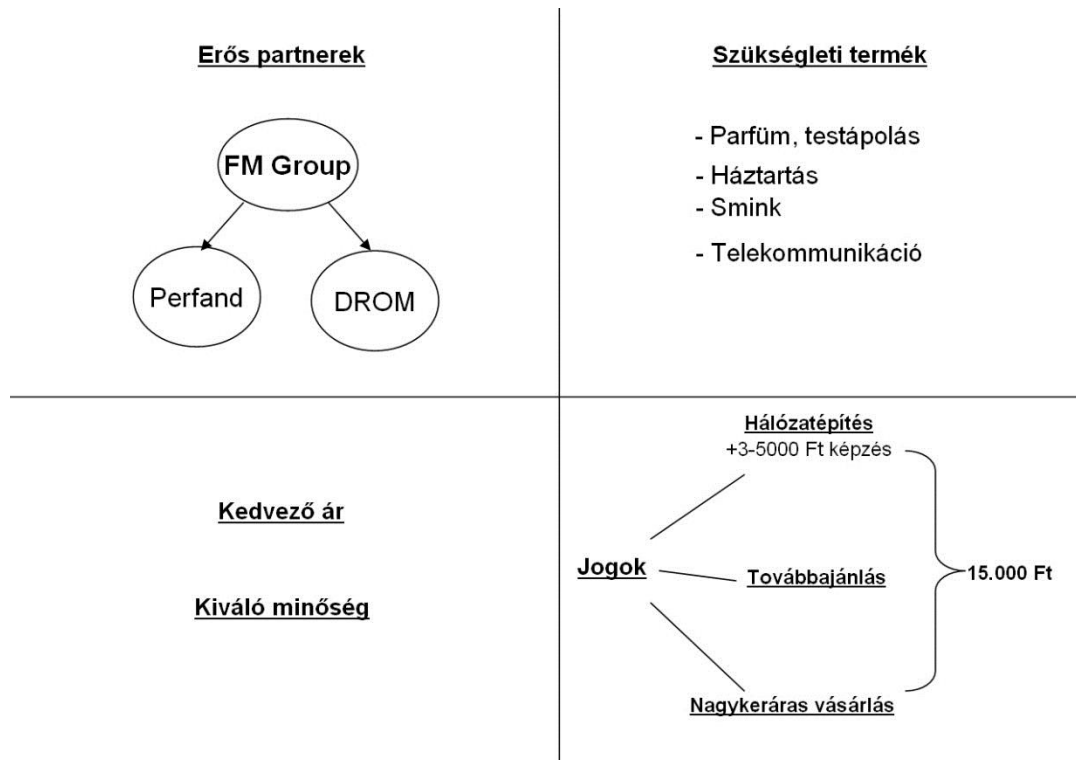
A cég alapvető adatai:

A cégvezető, Artur Trawinski Ausztráliából hazatérve az új trendek és néhány hazai szakértő segítségével hozta létre az FM Group-ot, azzal a céllal, hogy világméretű, mindenki számára elérhető fogyasztói hálózatot hozzanak létre, melyben a prémium kategóriájú termékek a lehető legkedvezőbb áron juthatnak el a fogyasztókhoz.

Az FM Group kiszolgáló partnere a PERFAND, mely cég az egyik legnagyobb, világhírű gyártótól (DROM) szerzi be a forgalmazott parfümök alapanyagait. A DROM száz éve foglalkozik illatkompozíciók gyártásával, világszerte több mint 40 üzemmel.

Az FM Group 2004. szeptemberében kezdte meg ezen termékek forgalmazását network marketing értékesítési rendszerben. 2011-ben az FM Group World több mint 62 országban volt megtalálható. Ez idő szerint az alábbi termékkategóriák találhatók a cégnél: parfümök és parfümös kiegészítők, testápolás, wellness termékek, környezetbarát tisztítószer, dekorkozmetikumok. Éves forgalma Magyarországon megközelítőleg 1,5 milliárd forint (2008-ban). A cég portfóliója 2012-2014 között telekommunikációs szolgáltatással is bővült, továbbá kávék kereskedelmével. Utóbbi divíziókat az idézett forgatókönyv még nem tartalmazza.

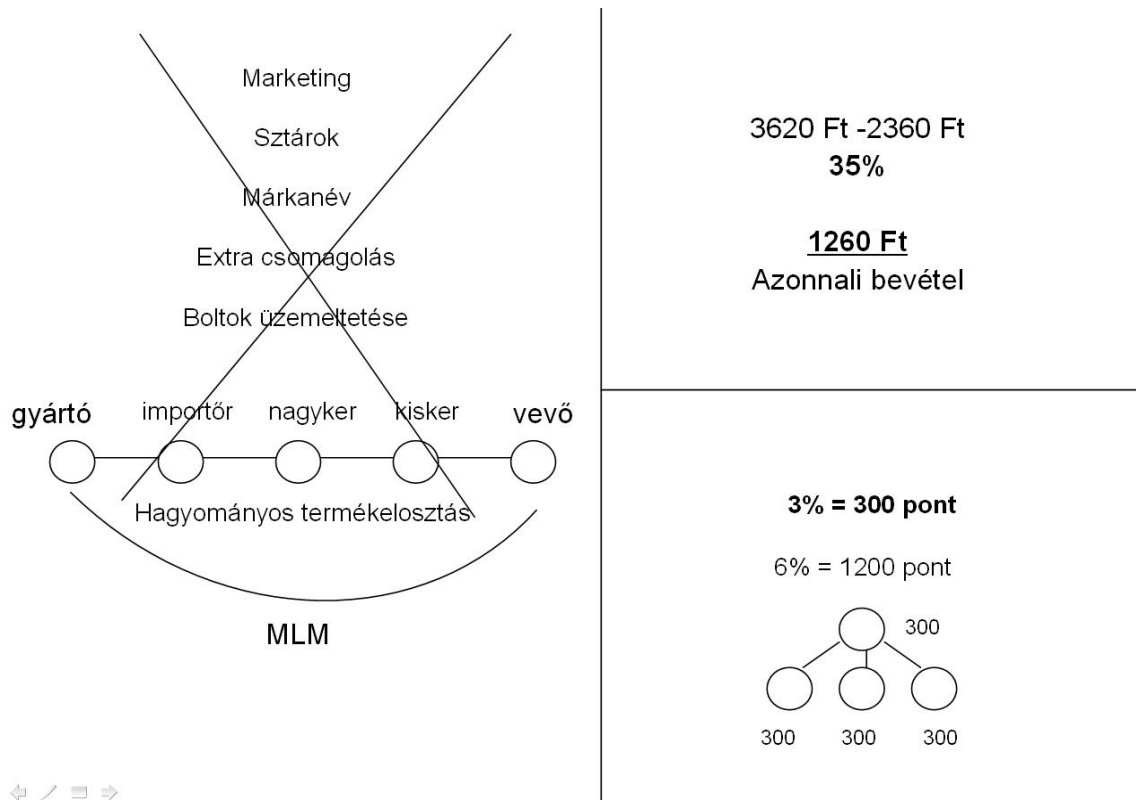
A forgatókönyv rajzolt változatát tanítják be az új üzlettársaknak, kiegészítve tárgyalástechnikai elemekkel. Ez a technika egy versenytárs vállalat üzletépítési know-how-jából lett átvéve, honosítva, megfigyelés alapján. Maga a vázlat a következő:



**4. ábra: Az FM Group cégismertető vázlata a háttérrel, a termékekről, a különböző előnyökről és a lehetőségekről (saját adat)**

A megfigyelésnél, azaz a gyakorlatba való átültetés próbájánál a következő szempontokat értékelik:

- helyes ülésrend
- testtartás
- bevásárlólista kitöltése
- igényfelmérés bonyolítása
- tagolás a szövegben
- sarokmondatok alkalmazása
- kérdésfeltevés
- a kis „igenek” kérése a beszélgetés során
- a partner igényeire való fókuszálás
- 3 perces teszt elvégzése
- lezárás
- illatlap alkalmazása
- adatok felvétele, új időpont megbeszélése
- udvariasság, figyelmesség.



**5. ábra: A forgatókönyv második fele az értékesítés rendszerével és a hálózatépítés lényegének felvázolásával (saját adat)**

Ugyanezt a forgatókönyvet a lengyel anyavállalat kiemelkedő vezetője a következő változatban oktatja (lásd: 6. ábra.).



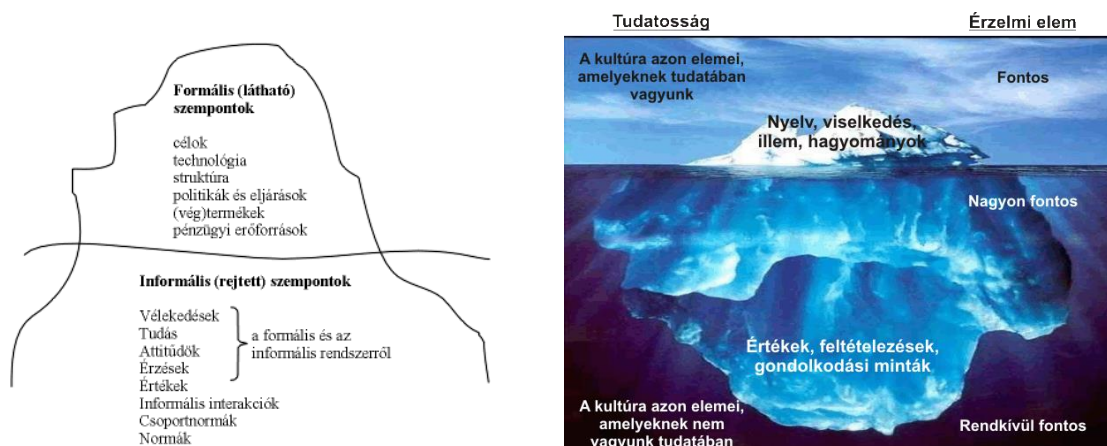


fókuszál a víz feletti részekre, valójában „lekomunikálja” kifelé (alkalmazottak és külső célpiac) a belső értékeket. A kevésbé jól vagy rosszul kommunikáló vállalat vagy nincs tisztában saját belső értékeivel, vagy tisztában van, de ezeket rosszul (esetleg egyáltalán nem) kommunikálja.

Miként BAKACSI (1996) írja: „Ha figyelmen kívül hagyjuk a kultúra rejtett sajátosságait, éppúgy félrevezetjük magunkat, mintha a jéghegy feltáratlan darabjáról nem vennénk tudomást. Ha a felszínen maradunk, folyamatosan csak a „tünetekkel” találjuk szemben magunkat, de soha nem érthetjük meg, hogy mi húzódik meg ezek mögött, mik a valódi kiváltó okok, hajtóerők. A valódi szervezeti kultúrát az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben érhetjük utol.”

A ceremóniák vagy szertartások visszatérő tevékenységeket, rendszeresen megtartott eseményeket takarnak. Ezek közé tartozhatnak például az évfordulók alkalmából rendezett ünnepek, a havi rendszerességgel megszervezett csapatépítő estek, de akár a mindennapos közös ebédek is. Az ilyen és hasonló események hűen tükrözik, hogy mi a lényeges a munkavállalók számára, mekkora az összetartás, a vezetők mennyire tartják fontosnak a közösség építését. Gyakran nyilvánulnak meg ezeken keresztül a képviselt értékek, a társadalomban felvállalt szerepek (például: jótékonyági rendezvények), a szervezet érintettekhez való viszonya (rendszerített közös események).

A jéghegy megjelenítését a következő illusztrációval szemléltetjük:



**7. ábra: A jéghegykonceptió megjelenítése.** Ábra forrása: <http://gepeskonyv.btk.elte.hu/> és <http://www.ofi.hu/tudastar/oktatasmenedzsment/szervezetfejlesztes>

A jéghegymodellt az Fm Group példáján keresztül szemléltetve is végigvezetjük (8. ábra).

Lengyel családi vállalkozás (a Trawinski család tulajdona)  
 1995-től működik (Perfand)  
 5 millió parfüm/hó gyártókapacitás  
 Német (DROM) és lengyel gyártósorok  
 Golden Tulip jótékonyági alapítvány (ENSZ-szel közösen) afrikai éhezés felszámolására  
 Környezettudatosság, a háztartási termékek biológiailag lebomlanak, a csomagolás újrahasznosítható  
 Kozmetikumok ásványi anyag alapúak, kőolaj-mentesek  
 A termékek: parfümök, dekorkozmetikumok, spa termékek testápolásban, háztartási termékek  
 Kifogástalan, prémium minőség  
 Kiváló ösztönző rendszer

<p>Multilevel marketing (emberi franchise) struktúra  Növekvő forgalom, 6 év alatt 63 országban képviselőt  Magyarországon kb. 35.000 tag  Évente nagyrendezvények  300 club szolgáltatás  Egynő.hu portál  Webiroda működtetése, látványos honlappal</p> <p>Cél: a forgalom megnövelése 1 éven belül 5 MRD forintra, középtávon a második hely elérése a vezető kozmetikai (mlm) cégek között, összforgalom tekintetében</p>
<p>„Ezzel a páratlan lehetőséggel, minél több embert hozzásegíteni első lépésben az anyagi függetlenséghez, majd a jogos emberi szabadsághoz annak érdekében, hogy elérhessük Magyarországon azt a kritikus tömeget, akinek szándékában áll és képes változtatni nemcsak saját, de az ország jövőjén is.” Mottó a honlapról</p>
<p>„Üdeséget és tisztaságot vinni az emberek életébe” (a cégbemutató füzetből)  Közvetlen belső kommunikációs stílus  „Nyitott iroda” koncepció a felső vezetés felé  A „Tanuló szervezet” modelljének gyakorlati alkalmazása  Folyamatos belső továbbképzések, „alacsony árérték magasság” szellemiségben  Folyamatos innováció (két új pozíció létrehozása: marketing igazgató és képzési- és értékesítési igazgató)  „Tisztelet, becsület, kitartás, bátorság” – mottó a cég 300 Club arculati elemeiről  Megbecsülés, elismerés a tagok felé  Vezetők elismerése és ösztönzése (utazás, bál, pénzügyi akciók, jutalom kifizetések, képzés, gálavacsora, egyéb – személyre szabott – ösztönzők, pl. Mercedes program)</p>

### 8. ábra: Jéghegymodell az FM Group Hungary esetében 2011-ben, saját adatok

A SHEIN-féle jéghegymodell emberekre is alkalmazható. A képzeletbeli vízszint feletti rész mutatja a kultúra legfelsőbb rétegét, amelynek az ember tudatában van, akaratával tudatosan képes befolyásolni, módosítani, így idegen környezetben könnyen megtanulható, másolható. Megjelenési formái, az illem, a nyelv, a hagyományok, történelem és a viselkedési normák a kutató számára „kézzel foghatóak”, így könnyen megfigyelhetőek.

Ezzel szemben a jéghegy víz alá merülő 9/10-e a fiatalkori szocializáció során olyan mélyen rögzül egyéniségünkben, hogy annak még saját anyakultúránk esetében sem vagyunk tudatában egészen addig, amíg nem szembesülünk egy eltérő, idegen kultúrával. A reakcióink mögött meghúzódó kulturális háttér tudatosan felidézni, vagy módosítani azonban még ekkor sem tudjuk, mindössze arra ébredünk rá, hogy „valamilyen érthetetlen okból másképp gondolkodunk”, mint a más kultúrában nevelkedett társaink.

Hasonló megközelítést alkalmaz Goldman-modellje is, gyakran a jéghegymodell is hozzá társítják, vagy piramisként ábrázolják.

#### *Hofstede modellje*

Az egyik leghíresebb és máig talán a legtöbbet lehivatkozott szervezeti kultúra-kutatás Geert HOFSTEDE nevéhez fűződik (HOFSTEDE, 2001). A holland kutató arra a kérdésre kereste a választ, hogy egy országhatárokra átnyúló multinacionális szervezet helyi leányvállalatainak szervezeti kultúrájában miként tükröződik vissza az adott ország nemzeti kultúrája. Az érdekelte, hogy a sikeres vezetési módszerek, és „erős” vállalati kultúrák mintegy legjobb módszerként átvehetők és eredményesen hasznosíthatók-e eltérő kulturális környezetben.



Egy több lépcsőben és hosszú éveken át zajló jelentős kiterjedésű empirikus kutatás során az IBM negyven országban működő kirendeltségének mintegy 120 000 dolgozója töltötte ki a szervezeti- és nemzeti kultúrára vonatkozó, Hofstede és munkatársai által összeállított kérdőívet. Az IBM azért tűnt a lehető legjobb választásnak, mert a cég „erős” szervezeti kultúrával rendelkezett, és alkalmazottai szinte azonos munkakörülmények között dolgoztak a világ bármely pontján. Faktoranalízis segítségével Hofstede négy olyan jól elkülöníthető dimenziót különített el, melyek mentén a nemzeti-etnikai kultúrákban meglévő különbségek megragadhatók. Ezek a dimenziók a következők:

- **Hatalmi távolság:** azt mutatja, hogy egy társadalomnak vagy közösségnek a hatalomból kevésbé részesülő tagjai milyen mértékben fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását a szereplők körében, és hogy milyen mértékű engedelmesség minősül elfogadhatónak.
- **Bizonytalanságkerülés:** azt jelzi, hogy egy közösség tagjai mennyire kockázatvállalók, képesek-e tolerálni az észlelt bizonytalanságot illetve, hogy milyen mértékben igyekeznek megelőzni a kockázatot szabályok alkotásával, és mennyire ragaszkodnak a szabályokhoz.
- **Individualizmus-kollektívizmus:** azt fejezi ki, hogy egy társadalom vagy közösség elfogadottnak tekinti-e azt, hogy az egyének csak saját magukkal és közvetlen családjukkal törődnek illetve, hogy a közösség mennyire preferálja a szolidaritást, felelősségvállalást a közösség többi tagjáért.
- **Férfias-nőies értékek:** ez a dimenzió nemekhez kötődő általánosan elfogadott szerepmegosztásokra utal. A legtöbb kultúra férfias viselkedésnek általában a rámenősséget, a versenyző magatartást, a teljesítményorientáltságot tartja, míg a gondoskodás, az emberi kapcsolatok ápolása inkább női szerepnek minősül.

Hofstede kimutatta, hogy nemzetek a fent említett dimenziók mentén különböznek egymástól. Szerinte a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés különösen erősen határozzák meg azt, hogy adott országban milyen típusú szervezetek alakulnak ki. Attól függően, hogy egy országban milyen vezető-beosztott viszonyt tartanak elfogadhatónak, és milyen mértékben képesek tolerálni a szervezeti bizonytalanságot, Hofstede szerint négy szervezeti „ideáltípus” különböztethető meg.

A *piac* ideáltípus jellemzője a kis hatalmi távolság és a gyenge bizonytalanságkerülés. Ez a típus leginkább az angolszász és a skandináv kultúrkörbe tartozó országokban található meg a kutatásai alapján.

A *jól olajozott gépezetre* a kis hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés jellemző. Általában a német nyelvű és kultúrájú országok (köztük Magyarország) szervezetei ilyenek.

A *család* típusú szervezetekben nagy a hatalmi távolság és gyenge a bizonytalanságkerülés. Jellemző az indiai és általában a dél-kelet ázsiai szervezetekre és a mögöttük álló nemzeti-etnikai kultúrára.

A *piramis* típus leginkább nagy hatalmi távolsággal és erős bizonytalanságkerüléssel írható le. A piramis a latin-európai, latin-amerikai, török és egyes távol-keleti országok jellegzetes szervezete Hofstede kutatásai alapján.

### *Hofstede modellje egy gyakorlati példán*

A Raypath Hungária Kft. (a Raypath International tagja) – 1995-óta foglalkozik különleges mikroszálás tisztítási technika forgalmazásával, a szegmens meghatározó piaci szereplőjeként. Az alapanyagok Japánból, Németországból és Olaszországból érkeznek feldolgozásra. Európában 9 országban működik állandó képviselőjük. Termékeiket elsősorban háztartások részére forgalmazzák komplett szett formájában.

A kutatás 2008-ban készült Hofstede és Globe szempontjai alapján, több mint 100 termékmenedzser (értékesítő) bevonásával. A kérdőív hétfokú skálán mérte a kultúrával kapcsolatos változókat.

**2. táblázat: Hofstede szempontjai a Raypath Hungária esetében, n=123**

Vizsgált szempont	Észlelt	Elvárt
Hatalmi távolság	4,23	2,89
Bizonytalanságkerülés	5,63	6,10
Individualizmus-kollektívizmus	3,53	4,7
Férfias-nőies értékek	3,52	4,5

Forrás: saját kutatás, 2013

Az eredmények alapján a dolgozók egységesebb bánásmódot várnának el, kevesebb egyenlőtleniséget, kevésbé autokratikus vezetést tartanak kívánatosnak. A vállalat kockázatvállalása alacsony, az elvárások és a valóság közel azonos szinten került értékelésre. A dolgozók biztonságban érzik magukat, egyéni véleményük alapján a vállalat szerintük kiemelten figyel a munkavégzés körülményeinek magas szintű biztosítására, például a képzésekre.

A kínált termékkör jól eladható, kiválóan felépített. Az egyének közötti kötelék nem annyira szoros, holott az elvárásaik e tekintetben a valóságosnál magasabbak. Ez erősíthető lehet régiós rendezvények, helyi összejövetelek (heti rendszerességű) megszervezésével, több kollektív esemény szervezésével.

A törődés szintje átlagos, érzékelhetően nagyobb igény mutatkozik erre a munkavállalók részéről.

### *Globe kultúradimenziói*

Hofstede jelentőségteljes vizsgálatait óta az 1991-ben indult GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projekt az egyik legnagyobb szervezeti kultúrával foglalkozó nemzetközi szintű kutatás (CCL, 2012). Hofstedéhez hasonlóan ez a program is azt a célt tűzte ki maga elé, hogy feltárja a nemzeti- és szervezeti kultúrák, valamint a vezetés közötti kapcsolatokat milyenségét. A GLOBE a világ 61 országára kiterjedő program, melyhez a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetés-szervezés Tanszéke révén hazánk is csatlakozott abban az időben. A kutatásban közel 170 nemzetközi szakember vett részt a GLOBE Koordinációs Team és Robert House professzor irányításával.

A GLOBE program a következő kérdésekre kereste a választ:

- A kutatásban résztvevő nemzeti kultúrák, a dimenziók szerinti relatív rangsorának meghatározása és elemzése.
- Mind a szervezeti gyakorlatra, mind a vezetésre hatást gyakorló kognitív és attitűd jellegű magatartási folyamatok feltárása.
- Nemzetközi összehasonlításban is elfogadott és eredményesnek bizonyult vezetői magatartási minták azonosítása.
- Csak bizonyos kultúrákban azonosított, elfogadott és eredményes kultúra specifikus vezetői magatartásminták feltárása.
- A kultúra hatása a vezetők befolyásolási képességére és társadalmi státuszára.
- Az egyes kultúrákra jellemző környezeti és szervezeti változók hatása a vezetői magatartásra és a szervezeti gyakorlatra.

A GLOBE négy dimenziója alapvetően megegyezik a Hofstede dimenziókkal. A kutatócsoport további négy szervezeti kultúra dimenziót határozott meg, ezek a következők: agresszivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció és humánorientáció.

A Raypath Hungária esetében a további négy dimenzió értékei a következőképpen alakultak (3. táblázat)

### 3. táblázat: GLOBE szempontok értékelése a Raypath Hungária esetében, n = 123

Vizsgált szempont	Észlelt	Elvárt
Agresszivitás	5,87	5,45
Teljesítményorientáció	6,72	5,95
Jövőorientáció	3,42	4,21
Humán orientáció	6,21	6,59

Forrás: saját kutatás, 2013

Az értékek alapján a vállalat kultúrája teljesítményorientált, kiválóságra, kemény munkára, újabb és újabb célok kitűzésére törekvő értékrendet tükröz.

Értékesítési rendszerében rámenős, célorientált, magas elvárásokat támogató. Az elvárások és a valóság szoros kapcsolatot mutat mindkét esetben.

A jövőorientáció értéke a tervezést kevésbé figyelő, a jövőbeli eseményekre való felkészülést inkább figyelmen kívül hagyó, a fogyasztásra ösztönző kultúrát mutat.

Az utolsó dimenzióval tapasztalt magas értékek olyan kultúrára utalnak, amely arra bátorítja a tagjait, hogy legyenek önzetlenek, kedvesek, toleránsak egymással. Szervezeti szinten ez korrektséget, a munkatársak tiszteletben tartását jelenti.

#### *Schein kulturális puzzle-modellje*

Schein (1995) szerint a szervezeti kultúrára a következők jellemzők:

- Újra és újra ismétlődő viselkedésmódok (mint például: nyelvek, szokások, tradíciók, rituálék, stb.)
- Csoportnormák, amelyek adott csoportokon belül fejlődnek ki
- Kinyilvánított értékek (a kimondott és nyíltan képviselt elvek és értékek, amelyeket a csoport követ)
- Hivatalos filozófia (az átfogó politika és ideológia), amely a csoportot a környezetükkel való érintkezés során útbaigazítja
- Játékszabályok (hallgatólágosan elfogadott szabályok a csoport tagjai közt)
- Klíma (a csoporton belüli hangulat megfelelője)
- Úgynevezett „begyökerezett képességek” (problémamegoldó képességek, amelyek generációkról generációkra kerülnek átadásra)
- Szokásos gondolkodásmód (egy közös, kognitív keret, amely a csoport tagjainak érzékelését, gondolkodását és beszédét meghatározza)
- Közös jelentések (megegyezések, amelyek a csoport tagjainak interakciója során keletkeznek)
- Interakciós szimbólumok (elképzelések, feltevések és érzések, melyek a csoport által, saját karakterizálásuk érdekében kerülnek kialakításra).

Elemzéshez kapcsolódó nézeteit a puzzle-modellben foglalta össze.

A modell összetevőit az Fm Group példáján keresztül szemléltetjük.

**Rítusok:**

Az elismeréseket rendezvényen adják át, több száz üzlettárs előtt.

A 300 Club elismeréseinek átadásához díszletet használnak (pl. a klub nevét ihlető spártai pajzs, a 300 c. mozifilm alapján).

**Szervezeti sztorik:**

Az üzletnyitás sztorija, amelyben felidézik, hogy az első árukészleteket még Lengyelországból saját autóval hozták Magyarországra, több mint 1400 km-es távolságból. Az iroda a cégvezető lakása volt.

<p><b>Rítusok</b> Pl.: beavatás, elismerés, megújulás, integráció, megkérdőjelezési</p>		<p><b>Szervezeti sztorik</b> Széles körben ismert, Egyetlen eseményre fókuszál, szereplői csak tagok, valós, igaz eseményről szól</p>
	<p><b>Kognitív elemek, értékek,</b> alapvető feltevések, emberi természet, kapcsolatok, idő, igazságok...</p>	
<p><b>Nyelvi jelenségek, zsargon, humor</b></p>		<p><b>Tárgyi jelenségek</b> Épület, iroda, öltözködés, logó, misszió</p>

9. ábra: A puzzle-modell és elemei

Forrás: saját kutatás, 2013

**Nyelvi jelenségek:**

A rendezvényekre jellemző a humor, az oldott hangulat előteremtésének szándéka, amely a házigazdák személyének kiválogatásában is jelentkezik (pl. Nacsa Olivér).

**Tárgyi jelenségek:**

A cég új központja elegáns irodaházban kapott helyet. Letisztult formavilág, világos színek jellemzik. A cégvezetés üzleti megjelenésű, különlegesség a versenytáncos múltból adódó öltözet megjelenése. A vezetőség bordó (a cégemléma színe) és fekete színű Mercedes gépkocsikat használ, továbbá narancssárga Corvette sportautókat.

**Kognitív elemek, értékek:**

A cégvezetés azokat az elveket vallja, amelyeket az évtized vezető üzleti edzői képviselnek, mint pl. Peter Drucker, Robert Kiyosaki, Brian Tracy, Jim Rohn, Anthony Robbins, Jack Canfield.

### Cameron–Quinn-modell

A modell vizsgálja közelebbről, hogy a szervezetek milyen értékek figyelembe vételével törek-  
senek hatékonyságuk növelésére. Két ilyen értéket azonosít a kutatások alapján:

1. *Befelé vagy kifelé összpontosítás*: amikor a szervezet a folyamatok és a tagok hatékonysá-  
gára vagy a környezethez (és igényeihez) való illesztésre koncentrálnak.
2. *Rugalmasság vagy szoros kontroll*: nagyobb mozgásteret és belátáson alapuló nagyobb dön-  
tési szabadságot vagy szoros kontrollt és a tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát  
figyelhetjük meg a szervezetben.

A két dimenzió egy négygyeddes mátrixot alkot, s az egyes negyedek a szervezeti kultúra  
típusait mutatják be, de ezek értékfelfogása egy-egy szervezetelméleti irányzat filozófiájának  
is megfeleltethető.



10. ábra: Cameron–Quinn modelljének elemei (CAMERON–QUINN, 2005) alapján

**Támogató kultúra:** jellemzője a kölcsönös bizalom és felelősség, a közös részvétel, az együtt-  
működő magatartás a tagok közt, a jó csoportszellem, az erős kohézió, az egyéni fejlődés, az  
önkitaljesítés megvalósítása, az informális és döntően szóbeli kommunikáció elégségessége és  
elfogadottsága, a szervezet iránti elkötelezettség.

Központi értéke az emberi erőforrás fejlesztése (pl. képzésekkel, tréningekkel, coaching al-  
kalmazásával). A vezetés számára a munkatársak fontosabbak, mint a környezeti kihívások.

**Szabály-orientált kultúra:** jellemzői a formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racio-  
nalitása, a szabályozottság, az erős munkamegosztás és formalizáltság, a hierarchikus szervezeti  
megoldások előtérbe kerülése, az írásos (gyakran utasításokra és utólagos „ezt a döntést hoztuk”  
kihirdetésekre épülő) kommunikáció.

Központi értéke: stabilitás és egyensúly, ezt szolgálja a kommunikáció és erre épülnek rá a  
döntések. A vezetés számára az addig elért eredmények megőrzése a legfontosabb. Szervezet-  
elméleti háttere: a belső folyamatokra koncentrálnó bürokrácia-tanok.

**Célorientált kultúra:** jellemzői a racionális tervezés, a központi célmeghatározás, a hatékonyság, a nagyfokú teljesítmény elvárása és tisztelete, a vezetők központi szerepe, a feladatokhoz kötött szóbeli kommunikáció.

Központi értéke: termelékenység, hatékonyság, profit. A vezetés a célok teljesítésére fordítja elsősorban a figyelmét.

**Innováció-orientált kultúra:** jellemzői a külső környezet figyelemmel kísérése, a kockázatokat magába foglaló kísérletezés, a kreatív problémamegoldás, a versenyszellem, a jövőorientáció, az előrelátás, a szabad szervezeti információáramlás, a teamekben való munkavégzés, a feladatcsoportok létrehozása, az állandó képzés és tanulás.

Központi értéke: növekedés és környezeti erőforrások megszerzése, rugalmasság, állandó készenlét. A vezetés a lehetőségek feltárására és megragadására koncentrál.

A 11. ábrán példák láthatók az egyes változatokhoz.

		rugalmasság	
	<i>támogató</i>		<i>innováció-orientált</i>
	DXN, Fm Group, Amway, NuSkin, FLP, általában MLM cégek, direkt értékesítő cégek		Vodafone, T-Com, Mol Rt., Mercedes, Siemens, Milka, Apple, Google, Facebook
befelé összpontosító	<i>szabály-orientált</i>		<i>Célorientált</i>
	rendfenntartó szervezetek, oktatási intézmények		Call centerek, területi képviselőket alkalmazó cégek, segédmunkát (fizikai) végzőket alkalmazók
		szoros kontroll	kifelé összpontosító

11. ábra: Vállalati/ágazati példák Cameron–Quinn modelljéhez, saját adatok, 2014

### ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

- Melyek a szervezeti dokumentumok legfontosabb típusai?
- Mit jelent és mire alkalmas a jéghegymodell?
- Vezesse le Schein kulturális puzzle-modelljét egy példán!
- A Cameron–Quinn-modell lényege

### 1.3. A vállalati marketingkommunikáció (reklám) és eszközrendszere

A marketingkommunikáció fogalmi rendszerét és eszközeinek áttekintését hasonló elvek alapján vesszük sorra. Áttekintjük és összegezzük az általános alapokat, ugyanakkor ebben a témában igyekszünk kifejezetten „élelmiszergazdasági” szemüveget használva vizsgálni, és agráriumból kiragadott esettanulmányokat bevonni a jobb érthetőség és a jobb felhasználhatóság végett.

A tradicionális élelmiszerek és az ezeket előállító vállalatok a legtöbb esetben már rendelkeznek valamilyen szintű márkaismertséggel, ám ez az ismertség rendszerint hosszú évek vagy évtizedek folyamatos reklámozásának az eredménye (SZAKÁLY et al., 2008). Napjaink reklámhadjáratában, amelyet a vevők megszerzéséért és megtartásáért vívnak, ugyanis minden márkának szüksége van átgondolt, erős kommunikációs jelenlétre. A marketingkommunikációs megoldások ésszerű kialakításához megvizsgáljuk a reklám jelenlegi eszköztárát, az egyes eszközök jellemzőit, majd elemezzük a médiafogyasztási szokásokat és a majdani pozicionálási üzenetek háttéréül szolgáló kutatási eredményeket.

A reklám világa folyamatosan átalakulóban van. Jelenlegi korszaka igazi kihívás a szakterületen működő szereplőknek. SAS (2007a) véleményével egyetértve napjainkban a fogyasztók nemcsak könnyedén beleszólnak az üzenetek megformálásába, de egyenesen kezdik átvenni az irányítást.

Az internet térhódítása új időszámítást jelez: most zajlik a „fogyasztói hatalomátvétel”.

A szerző szavait idézve: „a reklámok többé nem a reklámügynökségek üvegfalú szobáiban, szofisztikált prezentációkon születnek, hanem a vásárlók tömegei alakítják őket társszerzőként, a gerilla- és vírusmarketing különféle hadszínterein; fórumokon, blogokon, videomegosztó és közösségi oldalakon, márkatorzsi összejöveteleken.”

A reklám tehát a mai világban igen erős kommunikációs tartalommal bír. A világ ugyan „elképiesedik”, a célcsoport tömör (jellemzően nem szöveges!), jól értelmezhető és mégis megjegyezhető, eredeti üzeneteket vár. McLuhan az elsők között állította azt, hogy az írásbeliségen alapuló kommunikáció korszaka lezárult, a XX. század végére az elektronikus médiumok kiszorítják a piacról a nyomtatott reklámot. Képszerű gondolkodásmód (compunication) terjed el a világon. Ennek ellenére a jóslat csak részlegesen látszik bekövetkezni. A sajtó például alkalmazkodott a megváltozott környezethez (defragmentálódással és online változatok bevezetésével).

A helyzet tehát nem egyszerű, hiszen értékeinket, amit az arculatépítés során kialakítottunk, el kell juttassuk a célpiac felé, hogy kialakulhasson egy kedvező imázs, ami használ az üzletmenetünknek. Ez stabil és folyamatos reklám-költségvetést igényel, és szakmai hozzáértést, hogy a pénzünket a legmegfelelőbb módon fektessük be. Óriási a reklámzaj, ami a hatékonyságunkat lecsökkenti, mégsem tudunk erről az eszközrendszerrel lemondani. Nézzük meg közelebbről, milyen reklámeszközök maradtak meg a reklámtervező és a megrendelő (szervezet) oldalán, amelyek a reklámüzenet célba juttatását támogatják.

#### 1.3.1. A reklám fogalma

A marketingkommunikáció (vagy reklámozás) fogalmi rendszere – egymástól markánsan eltérő tudományterületek összeolvadásából kifejlődve – igen összetett. Komplexitását jelzi, hogy része a társadalmi (azon belül gazdasági) kommunikációnak, része a vállalati kommunikációnak, illetve önálló eleme a vállalati marketingnek (SÁNDOR, 1997).

A vállalati kommunikáció célja, hogy tudatosan törekedjen a róla szóló információk szabályozására, azok ellenőrzésére, irányítására.

A marketingkommunikáció a marketingmix keretein belül kívánja irányítani a fogyasztók magatartását. Megkülönböztetett szerepe van az eszközök körében, mivel benne összegződnek

a piacra irányuló és onnan visszaáramló jelzések. A mai élelmiszer túlkínálatban úgy is mondhatnánk: reklámozás nélkül esély sincs a tartós piaci pozíció kiépítésére és annak fenntartására.

A marketingkommunikáció segítségével tartunk kapcsolatot környezetünkkel, juttatunk el hozzá és kapunk tőle különféle üzeneteket. A kommunikációs folyamat fő elemei MÓRICZ (2004), SAS (2012) és HAMBURGER (1997) alapján az alábbiak:

**Forrás** – az a személy vagy szervezet, aki vagy amely információt juttat el a fogyasztóhoz, esetünkben az élelmiszer gyártója;

**Üzenet** – az információ, amelyet közölni akarunk;

**Kódolás** – az információt, amelyet el akarunk juttatni a címzethez, számára érthető formába kell önteni. Ez lehet írás, kép, szín, mozdulat, hang. Az érthetőség, a figyelem felkeltése és a stílus a legfontosabb kritériumok a tervezésnél.

**Átvitel** – az üzenet átvitelére szolgáló eszköz (médium), amely lehet személyes (pl. a hostess szóbeli közlése, ez rendszerint kétirányú) vagy személytelen (úgy mint a tömegtájékoztató eszközök – a „mass média” – közül pl. a rádió, a televízió vagy a sajtó, amelyek segítségével egyirányúan juttatjuk el a fogyasztóhoz az üzenetet);

**Zaj** – az átviteli eszköz fizikai torzulása (pl. rádiózúgás) mellett a befogadó figyelmének a hiánya, vagy a versenytársak hirdetéseinek a tömege (reklámzaj), egyaránt akadályozhatják üzenetünk célba jutását;

**Befogadó** – a kommunikáció címzettje, az élelmiszer potenciális fogyasztója, aki az üzenetet kapja;

**Dekódolás** – az üzenet tolmácsolása a befogadó által (itt fontos „egy nyelvet beszélni” a célcsoporttal, hogy a befogadó ugyanazt értse ki az üzenetből, mint amit mi közölni akarunk vele);

**Válasz** – ideális esetben a fogyasztó kívánt cselekvése (megveszi a kínált élelmiszert);

**visszacsatolás** – a befogadó válasza a forrásnak (személyes kommunikáció esetén ez automatikus, a személytelennél külön kutatást szükséges lefolytatni, hogy az eredményességet megismerjük).

A reklám feladata a termékek és szolgáltatások valóság-hű bemutatása és az értékesítési munka támogatása (értékesítés-növelés). Célja a piacbefolyásolás (pl. igények felkeltése, piac-teremtés, piac-stabilizálás, vagy piacbővítés), a piac rövid, illetve hosszabb távú formálása.

A reklám emellett olyan tájékoztató tevékenység, amelyet legtöbbször gazdasági célból, egy vagy több vállalat a potenciális fogyasztók befolyásolására végez. Ezt meghatározott eszközökkel és a hatékonyságra törekedve, tervszerűen teszi (SÁNDOR, 1997).

PÁLINKÁS (1999) szerint a reklám a fogyasztó meggyőzésének, megnyerésének eszköze.

A reklám az eladótól a vevő felé irányuló információ-kibocsátás annak érdekében, hogy a vásárló attitűdjét és magatartását befolyásolja, alakítja ki definícióját a BAUER-BERÁCS szerzőpáros (2007).

A reklámozók szempontjából a reklám közvetíti a legmeggyőzőbb üzenetet termékünkről vagy szolgáltatásunkról a potenciális vásárlóknak, a lehető legalacsonyabb áron.

A marketingszakemberek számára a reklám gazdaságos kommunikációs rendszer, amelynek célja a marketingbefektetés gyors megtérülése.

A reklámügynökség szempontjából a hirdetés a kiválasztott fogyasztói csoport gyors és gazdaságos elérésének és befolyásolásának eszköze.

A tudományos szakemberek szerint a hirdetés a marketingben használt speciális kommunikáció, amelynek célja a fogyasztó választásának és vásárlási döntésének befolyásolása.

A reklámügynökségeknél dolgozó tervező kreatívok számára a reklám különleges kreatív szakma, amely fejlett képzelőerőt és kreatív érzéket kíván.

Az élelmiszeripari reklám céljai között szerepelhet: márkahű fogyasztói réteg kialakítása, információközlés új termékről, tájékoztatás, a vállalati/termék imázs építése. Célja legtöbbször az attitűdök megváltoztatása, pozitív asszociációk kiváltása, amelyek segíthetik a vásárlást.



A reklámcél fogyasztási cikkek és döntően élvezeti cikkek esetében többlépcsős folyamat során valósulhat meg, ez az AIDAC-modell:

1. Első a figyelem irányítása (Attention): a vevő vegye észre a reklámot;
2. Ezt követi az érdeklődés felkeltése (Interest): váltsuk ki az érintett érdeklődését;
3. Ébresszünk vágyat (Desire) a vevőben, hogy meg akarja szerezni a terméket;
4. Vásárlás (Action): a reklám végső célja;
5. Megerősítés (Confirmation): megerősíteni a vevőt a döntése helyességéről.

A köznapi elnevezés körüli problémákról szólva érdemes rendeznünk a következőt. A reklám átfogó megnevezéseként leginkább a **promóció** és a **marketingkommunikáció** fogalmak terjedtek el. Az első megnevezés arra utal, hogy a potenciális vásárlókat meg kell győzni arról, hogy a mi termékünket vásárolják. A marketingkommunikáció elnevezés térhódítása a XX. század utolsó harmadára tehető, és jellemzően az információs robbanás és a kommunikációs technológia fejlődésének következménye. A gyakorlat rendszerint a marketingkommunikáció helyett a **reklám kifejezést használja**. Reklám címszó alatt ugyanakkor **sok esetben a nyomtatott** és az **elektronikus reklámokról** esik szó. Ettől függetlenül a többi marketingkommunikációs eszköz ugyanúgy a reklám szerves részét képezi. Sokszor találkozunk a reklám helyett a **hirdetés** megnevezéssel is, ami helytelen, mivel a hirdetés a reklámnál átfogóbb kategória. Reklámhirdetés alatt jellemzően a nyomtatott reklámot értjük.

Mindezen elméleti tisztázatlanságok ellenére a továbbiakban a köznapi életben már elfogadott és használt, elég széles jelentéstartalommal rendelkező „**reklámozás**” **elnevezést használjuk** a témakör átfogó megnevezésére.

### *1.3.2. A reklámeszközök csoportosítása*

#### *A klasszikus és új típusú reklámeszközök*

A marketingkommunikációt KOTLER és KELLER (2008) már érték-kommunikációként definiálja, mindentől függetlenül alapvető eszközeit továbbra is a *4. táblázatban* bemutatott módon szokás felosztani.

Az alábbiakban röviden ismertetjük a főbb eszközcsoportokat.

**Reklám:** reklámnak tekintünk minden olyan személytelen üzenetet, amelyért a megrendelő fizet, és jól azonosítható tömegkommunikációs eszközökön keresztül jut el a befogadóhoz. A hirdetés lehet országos, kereskedői és helyi hirdetés. Tárgya lehet elképzelés, áru vagy szolgáltatás, társadalmi érték.

**Vásárlásösztönzés:** termék vagy szolgáltatás kipróbálására vagy megvásárlására sarkalló, rövidtávon ható ösztönző eszközök.

**Public Relations és publicitás:** azoknak a programoknak az összessége, amelyek a cég imázsát vagy egyes termékeinek ösztönzését, illetve védelmét szolgálják jellemzően kevésbé direkt eszközökkel. Cél az imázs megőrzése vagy javítása.

**Események és programok:** vállalatok által megszervezett különféle rendezvények, amelyek a márkához kapcsolódó megszokott vagy speciális interakciókra épülnek. Ezt a területet manapság eseménymarketing vagy event-marketing megnevezéssel is illetik. Többek értelmezésében szoros átfedésben van a PR-tevékenységgel. Napjainkban egyre nagyobb a jelentősége az élelmiszeripari márkák körében.

**Direkt marketing:** közvetlen kommunikáció konkrét vagy potenciális fogyasztókkal (posta, fax, telefon, e-mail, internet útján), amelynek során a megszólított vagy önként válaszol, vagy igyekeznek rábírni erre különféle technikák bevetésével. Élelmiszereknél lakossági megvalósítása egyáltalán nem jellemző.

**Személyes eladás:** egy vagy több potenciális vevővel való személyes, mindkét fél aktivitását feltételező kommunikáció, és egyben direkt elosztási csatorna. A legősibb reklámozási formák egyike. Célja a termék bemutatása, a kérdések megválaszolása, a kifogások kezelése és természetesen rendelések szerzése. Napjainkban újra keresett eszköz, és magas szintű szakmai felkészültséget feltételez az eladó részéről. Egyes network (MLM) típusú üzletekben virágkorát éli. Élelmiszerek körében a funkcionális („egészségvédő”) élelmiszerek piacán alkalmazzák. Pl. a magyar szabadalom alapján kifejlesztett Flavon Max (antioxidánsokban - pl. polifenolok, flavonoidok, antociánok, proantocianidinek és karotinoidok - gazdag gyümölcs koncentrátum lekvár formájában) értékesítési rendszere is erre a megoldásra épül. Táplálékkiegészítők esetében igen elterjedt módszer (BERKE, 2013).

A hagyományos és egyéb (pl. tájjellegű, tradicionális) élelmiszerek reklámozásához mind a hat eszközcsoport felhasználható, habár kétségkívül szélesebb körben elterjedt az első négy csoport. A személyes értékesítés a háztól való „termelői” értékesítésben – pl. némely klasszikus hungarikum esetében, mint pl. hagyma, paprika, friss sajt (túró), szilvalekvár, egyes szalámi- és kolbászfélések - kiemelt figyelmet kap. Az ilyen formában történő eladások értéke, mennyisége nehezen becsülhető.

#### 4. táblázat: A legelterjedtebb reklámeszközök klasszikus és újabb típusai

Reklám	Vásárlásösztönzés	Események, programok	Public Relations és publicitás	Direkt marketing	Személyes eladás
Nyomtatott hirdetés	Verseny, játék	Sport	Sajtóanyag	Katalógus	Bemutató
Elektronikus hirdetés (pl. tv és rádiós spot)	Sorsolás, lottó	Szórakozás	Élőszó, beszéd	Csoportos bemutató	Csoportos bemutató
és rádiós spot)	Áruminta	Fesztiválok	Beszámoló	Levél	Vásárok és szakmai rendezvények
Csomagolás	Kóstoló	Művészet	Előadás, prezentáció	Telefon	Termelői értékesítés (háztól)
Indoor és outdoor eszközök	Vásár, kiállítás	Vállalati múzeum	Adomány	E-vásárlás	
Szajreklám	Árnedvények	Utcai események	Szponzorálás	E-mail	
Body-média	Többletérték (pl. +30% a termékből)	Jótekonyság	Lobbizás	TV	
Testfestés	Árukapcsolás (azonnali ajándék az „eredeti” termék mellé)	Nyílt nap	Közönségkapcsolatok	Shop	
POP és POS anyagok	Merchandising (pl. játék a csomagban)		Vállalati magazin	Hangposta	
Levélpapír	Kuponok		Referencia-könyv	Szórólap	
Boríték, toll	Kedvező hitelek		Identitáshordozó eszközök		
Embléma	Hűségprogramok		Kapcsolatok a közönséggel (pl. fórum)		
Védjegy, logó	Törzsvásárlói rendszer				
Brosúra, névjegykártya	Visszavásárlási kedvezmények (pl. garancia lejárása után 50%)				
Plakát	Pontgyűjtés				
Szaknévsor					

Forrás: SANDOR (1997) és KOTLER és KELLER (2008) alapján saját szerkesztés

A reklám eszközrendszerére az alábbi fontos megállapításokat tehetjük:

- a célok elérése szempontjából az eszközök közötti helyettesíthetőség igen nagy;
- a célok elérése érdekében az egyes eszközök egymással kombinálhatóak;
- a marketingkommunikáció minden marketingelem kísérő jelensége;
- ugyanakkor, ha a marketingelemek nem erősítik, nem támasztják alá a kommunikációt, a kommunikáció elveszíti a hatását;

- egyes marketingeszközök önmagukban is kommunikatívak (pl. termék csomagolása, pszichológiai ár, eladó személyzet, üzleti/reklám tevékenység színhelye, levélpapír, névjegykártya). Fontos, hogy amit az adott „elem” eredendően kommunikál, az összhangban legyen a marketingkommunikációval;
- a marketingeszközök egyik része csak a kommunikációval együtt válik hatásos eszközzé (pl. akciós ár);
- a marketingeszközök egyik része csak utólagosan lesz a kommunikáció hordozója (pl. védjegy);
- a marketingkommunikációs eszközök tervszerű, eredményes bevezetése alapján alakul ki a vállalat képe (imázs) a vevőkben, illetve a megtervezett vállalati tevékenység eredményeként a vállalati arculat. Az imázs és az arculat kialakítása egyben marketingkommunikációs cél. A kialakult imázs és arculat önmagában is kommunikatív.

### 1.3.3. A médiumok osztályozása

Marketingkommunikációs tárgykörben különbséget teszünk reklámeszköz és reklámhordozó (médium) között: a reklámeszköz az üzenet kifejezési módja, segítségével az üzenet érzékelhetően jelenik meg. Röviden: az üzenet kivitelezése. A médium rendszerint a reklámüzenettől függetlenül is létező kommunikációs csatorna, egy reklámozási „felület” vagy közeg. Létezésének természetesen továbbra is egyik alapvető eleme a reklámbevétel, ami a reklámfelületek értékesítéséből származik (pl. televíziós csatorna esetében alapvetően a reklámidő, újabban a blokkok előtti szponzorációs felületek és a műsoridőbe integrált reklámfelületek, mint pl. adott márka használata ételkészítő műsorban).

A marketingkommunikáció gyakorlatában elfogadott a médiumokat különféle szempontok alapján csoportokba rendezni (INCZE-PÉNZES, 2002 és 2006). A több évtizedes, nem ritkán évszázados hagyományokkal rendelkező reklámhordozókat szokás „klasszikus médium” gyűjtőnév alatt definiálni, míg az új típusúakat „alternatív” jelzővel illetni. A klasszikus hordozókat meghatározott módszertannal szemlézik. Vannak adataink arra vonatkozóan, kik, mikor, milyen gyakorisággal és hogyan fogyasztják ezeket a médiumokat. A reklámozásban ezen adatok alapján tervezzük meg a célcsoportok elérésének taktikáját (ez a médiamix). Az alternatív médiumok az IT szektorban végbemenő robbanásszerű fejlődés következtében folyamatosan változnak, újabb és újabb utakat/ösvényeket fedeznek fel a vásárlójelöltek eléréséhez. Amennyiben ragaszkodunk valamiféle rendszerezéshez, végeredményként két fő csoportot alakíthatunk ki: hagyományos (ATL) és nem hagyományos (BTL) médiumokat.

A hagyományos marketingkommunikáció eszközei közé sorolható tehát a nyomtatott sajtó, a rádió, a televízió, a szabadtéri eszközök (pl. óriásplakátok, járműreklámok, légi reklámok, neonreklámok), a mozi és az internet. Ezeket az eszközöket összefoglaló néven vonal feletti (above the line – ATL) eszközöknek nevezzük. A vonal feletti és vonal alatti médiumok csoportosítását és főbb elemeiket mutatja be az 5. táblázat.

Az ATL megnevezés a klasszikus céges könyvelési rendszerből következett. A régi időkben a marketingkommunikációt a klasszikus eszközökkel azonosították és zömmel nem is létezett más. Emiatt a marketingköltségek marketing-könyvelési tételként jelentek meg. Általános jellemzőjük, hogy a tömegmédiumokat (reklámhordozók) alkalmazzák az üzenetek átadására valamilyen reklám formájában.

A reklámkampányokban a legtöbb esetben több médiumot is felhasználnak, amelyet médiamixnek nevezünk. Ez akkor tekinthető optimálisnak, ha leginkább átfogja a teljes célcsoportot, és csak azt fogja át. Fontos, hogy az egyes médiumfajták üzenetei szinergikus hatássá egyesüljenek, ezért mindig több érzékszervre kell, hogy hassanak. Ennek eléréséhez célszerű mind a vizuális (képi), mind az auditív (hangbeli) és az audiovizuális közlésmódot igénybe venni (FAZEKAS és HARSÁNYI, 2000; SAS, 2007b).

A hagyományos eszközök napjainkban is rendkívül fontosak, a bruttó médiaköltés jelentős hányadát (durván háromnegyedét) adják, igaz, csökkenő részarányok mellett (MRSZ, 2000-2013).

Az utóbbi időben olyan igények merültek fel, amelyek a hagyományos módszerekkel már nem elégíthetők ki. A legtöbben ma már egyetértenek abban, hogy a fogyasztók nem hisznek a hagyományos reklámoknak. Egyesek egyenesen úgy vélik, „a felülről irányított kommunikációba bele van kódolva az őszintétlenség” (LENHARDT ÉS SÁNDOR, 2008). A régi eszközrendszer még működik, de ma már nem elég jó. A mai idők a tartalomintenzív kommunikációról szólnak. Miként PETŐ-DICKINSON (2008) fogalmaz: „most... a btl irányába tolódik el minden a kommunikációban”. Éppen ezért a vállalatok marketing költségvetésük egyre nagyobb hányadát fordítják az ún. vonal alatti (below the line – BTL) kommunikációra, amelyből napjainkban kiválni/önállósodni látszik az online kommunikáció (LENHARDT ÉS SÁNDOR, 2008). Ennek köszönhetően a nem hagyományos marketingkommunikációs eszközök folyamatos és határozott erősödése figyelhető meg (VARGA, 2012; VARGA-BERKE 2011 és 2012). Itt a fogyasztó „menet közben” reagál az új információkra, alakítja a tartalmat és a formát is. A reklámozó visszacsatolást kap a reklámról, így menet közben változtathat a metóduson, adott esetben a stratégián is (DOMÁK, 2008).

### 5. táblázat: Vonal feletti és vonal alatti médiumok csoportosítása és főbb elemeik

<b>Vonal feletti médiumok</b>	
Televízió	Mozi
Sajtó	Közterület (outdoor) és beltér (indoor)
Rádió	Internet
<b>Vonal alatti médiumok</b>	
Nem sajtóban megjelenő nyomtatott anyagok (pl. telefonkönyvek, szaknévsorok)	Csomagolás Reklámlevél (DM)
Eladáshelyi reklám (POS, Merchandising)	POP, SMS, MMS, blog-napló
Promóció (Vásárlásösztönzés)	Flash mob
Szponzorálás, mecenatúra (egyoldalú, közvetlen támogatás)	Kiállítások, események
PR	Ajándéktárgyak
	Body média (pl. sapka, póló, testfestés)

*Saját szerkesztés, 2014*

A BTL eszközök közé soroljuk a webnaplót és a webfórumokat. A webnapló, weblog, vagy egyszerűen blog olyan webes alkalmazás, amely időponttal ellátott bejegyzéseket tárol egy nyilvános weboldalon, melyekhez rendszerint bárki hozzászólhat. A blogot író célja általában az önkifejezés, gondolatai közreadása és az általa képviselt vélemény terjesztése. Témája sokrétű: lehet egyszerűen egy interneten közzétett személyes, egyéni napló, de lehet szervezeti véleménynyilvánítás vagy üzleti jellegű kommunikáció eszköze is. Napjainkban a vállalati marketingeseket nagyon is érdeklik a blogok, általában a „blogoszféra” mögött rejlő óriási lehetőség, lévén, ezeket jellemzően a véleményvezérek írják, és/vagy véleményvezetőkhez szólnak. Amennyiben sikerülne őket adott márka mögé állítani, a vállalat ingyenes és kiemelkedően hiteles „reklámarcokhoz” jutna. Csakhogy az esetleges együttműködés éppen a blogger hitelét rombolhatja le, ezért döntő többségük eleve elzárkózik minden ilyen lehetőségtől.

Megcélzásuk tehát igazi kihívás, amellet, hogy a közösség (célcsoport) attitűdjeit bármikor nagymértékben befolyásolhatják egy-egy megírt kritika vagy bejegyzés kapcsán: akár negatív irányba is. A fogyasztói hatalomátvétel egyelőre a blogoknál csúcsonod ki, itt érzékelhető a leginkább, erős fejfájást okozva a reklámtervezőknek.

A blog nyitott műfaj, a vállalatok is használják, azonban hazai vonatkozásban egyelőre kevés friss tartalommal rendelkező, az imázsépítést eredményesen szolgáló vállalati blogot találni. A jó példák között indult a Zwack Unicum Next „Veszélyben az Unicum Next receptje” kezdeményezése, amellyel azt a látszatot keltette hagyományos és PR eszközökkel, miszerint eltűnt a márka receptje. Az eredményt nehéz értékelni, mindenesetre a kezdeményezés hazai terepen feltétlenül újszerű (zmlonar.blog.hu, 2008).

Az internetes fórum, webfórum vagy üzenőfal elnevezés egy olyan webes alkalmazás, amely alkalmas a felhasználók által létrehozott viták folytatására és vélemény-nyilvánításra. A szerkesztés általában bejelentkezéshez kötött, sőt néhány fórumon a rendszeres használók virtuális közösségeket hoznak létre, moderátorokat is kijelölve. Témája a bloghoz hasonlóan sokrétű lehet, ahogy a topikok száma is gyorsan felszaporodhat. Jelentősége egyelőre a témakövetésben van, használják a célcsoport véleményének követésére, de versenytársak ötleteinek és terveinek kifürkészésére is. A versenytárs vezetői igyekeznek ugyan elhatárolódni a fórumos megnyilatkozásoktól, de mindig akadnak „vállalathoz közeli” emberek, akik elcsepegtetnek bizalmas üzleti információkat. Az pedig már csak ügyes húzás, amikor ezek az elejtett megjegyzések (pletykák) az előre megtervezett gerillamarketing eszközei.

Ma még az e-mail marketinget is hatékony eszköznek tekinthetjük, mert minimális költségű, az interaktivitása egyedülálló, a célközönségre való fókuszálási lehetőségek kiemelkedőek, és az utóértékeléshez szükséges információk is kiválóan összegyűjthetők. Formája a hagyományos levél, a DM-levélben elküldött üzenetekhez hasonló direkt reklámüzenet, a hírlevél, illetve az egyéb közlemények. Nagyon fontos, hogy a megcélzott kört azzal, ott és akkor találja meg, ahol és amikor az szeretné, mert különben a küldeményt „spam”-nak fogja tekinteni. Jelentős akadályt jelent, hogy a világháló forgalmának közel 80%-át ilyesfajta „webszemét” és „hoax” (hamis információkat valóságnak beállító kéretlen levél) terheli, ezért a piacvezető email-szolgáltatók egyre erősebb szűrést alkalmaznak. Hiteles és jól használható adatbázishoz ezáltal szinte kizárólag közösségi portálok alapján (pl. iwiw), vagy regisztrációhoz kötött márkoldalakon, esetleg független adatbázisok (pl. csokoládékkal foglalkozó hobbi-oldal) megvásárlásával lehet hozzájutni.

A felsorolt eszközök között az internet pozíciója, besorolása ma még ellentmondásos. Kétségtelen a hasonlóság a tömegmédiákkal, elsősorban a televízióval, de magán hordozza az interaktivitás jegyeit is, amely leginkább a direktmarketinggel áll szoros kapcsolatban. Ennek köszönhetően egyes elemeit tekinthetjük klasszikus eszköznek, míg más alkalmazásait a nem hagyományos (BTL) eszközök közé soroljuk. A BTL kommunikáció esetében fontos, hogy a vásárló „megérintse és ízlelgesse” a terméket. E definíció alapján talán egyik honlap sem mondható BTL eszköznek. Azonban a BTL definíciója a személyes kontaktus is, ahogy a vevővel kommunikálunk. Így viszont akár mindegyik honlap lehet BTL-eszköz. Azok a honlapok, amelyek interaktívak és virtuálisan megteremtik azt a kommunikációs csatornát, amit a személyes találkozók nyújtani tudnak, BTL-honlapoknak tekinthetők. A televízióval való kapcsolatra visszatérve, a márkakommunikációba ma már betört a webvideózás, amely a televízió és az internet kínálta szolgáltatásokat ötvözi magában. Mind több vállalat készít webvideós portált, brandtévét (MAJOR, 2008), és egyre több cég alkalmazza a webkonferenciákat is információközlésre, meggyőzésre (KÓCSÓ, 2010).

Bizonyos szituációkban tehát jobban alkalmazhatók a BTL eszközök, mint a klasszikus reklámok. Összegző jellemzésük a következő:

- A BTL eszközöket általában a jobb irányíthatóság jellemzi, könnyebb a szelekció, a célcsoportok elérése pontosabb.
- A BTL eszközök költséghatékonyasága általában kedvezőbb.
- Lehetőséget nyújt a termékkel való közvetlen találkozásra, kipróbálásra (kiállítás, eseménymarketing).

- A személyes- vagy a csoportkommunikáció lehetősége miatt üzenetünket jobban tudjuk alakítani a célcsoporthoz, a kommunikáció emberközelibb, hatékonyabb lehet.
- A visszajelzések könnyebben mérhetők, az akció sikere pontosabban meghatározható.
- Interaktivitás jellemzi: a befogadót cselekvésre, közreműködésre készíti, részesévé teszi az akciónak, így eredményesebben azonosul a termékkel, illetve a szolgáltatással, és magáénak érzi azt.

A reklámszakmában régóta elfogadott az integrált vagy másként holisztikus marketing-kommunikáció gyakorlata, éppen ezért sokan bírálják az ATL és a BTL létjogosultságát, mondván, a piacra egyedül összetett kommunikációs csomaggal lehet kilépni, amely szituációtól, célcsoporttól és terméktől függően más és más, de mindig vegyes eszközrendszerre épít. Az integrált kommunikációnak ez a lényege: egyszerre több, különböző kommunikációs csatorna összehangolt alkalmazásával közvetítjük az üzenetünket, egyszerre több irányból, egyazon cél elérése érdekében (PAPP-VÁRY, 2006). Miként SAS (2008) megfogalmazza: „Korábban elég volt reklámban elmondani és írni róla az újságban. Ma már ugyanannak az üzenetnek a jegyében és szellemében kell támadni minden fronton, ahol csak érheti impulzus a fogyasztót: az üzletben, a kiállításon, az utcán, a közlekedési eszközön, a benzinkútnál, a koncerten, a házfalon, a postládájában.” És ez már a 360 fokos marketing, amely azt feltételezi, hogy minden, a célcsoport számára releváns csatornában ott vagyunk valamilyen eszközzel.

#### *1.3.4. A hatékony reklámstratégia kidolgozásának lépései élelmiszereknél*

Üzeneteinket legtöbbször a célcsoport igényei alapján alakítjuk ki, majd „becsomagoljuk”, kiválasztjuk a megfelelő közvetítő közegek együttesét (a médiamixet), reklámkampányunkat életítjük és kihelyezzük, majd mérjük a reakciókat. Mindez átvezet a reklámstratégia és -tervezés folyamatához.

A marketingtervezés során összeállítjuk a marketingproblémák listáját, amelyet a kommunikációs stratégiának kell megoldania. A problémákat csoportosíthatjuk, és sürgősségüknek, fontosságuknak megfelelően ütemezhetjük. Megállapítjuk, hogy adott problémához melyik reklámeszköz bizonyulhat a leghatékonyabbnak (lásd még a marketingkommunikációs mix elemeit). A reklámstratégia célja tehát, hogy pontosan és világosan meghatározzon egy elvégzendő marketingfeladatot (pl. a célcsoport tájékoztatását új szolgáltatás bevezetéséről). A médiaterv még tovább megy, és meghatározza, hogy például a kampány periódusa alatt a célcsoport 85%-a legalább 5+ (azaz „médiás nyelven” 5 vagy több) alkalommal találkozzon a reklámüzenettel.

A kommunikáció sikere nagy részben attól függ, hogy milyen pontosan határoztuk meg a feladatot. A stratégia és közvetlenül a kampány célja legtöbb esetben az, hogy a célcsoport attitűdjeire hatást gyakoroljon, és valamilyen válaszreakciót váltson ki. A reklám cél lehet: informálás, meggyőzés, emlékeztetés, megerősítés. A Danone Actimel márka 2008. tavaszi kampányával például a kiskereskedőket célozta meg „2007 az Actimel éve volt” szlogennel. A cél a megerősítés, amelyet kutatási adatokkal támogattak meg. „A magyar joghurtpiac legdinamikusabban fejlődő márkája +231%-os növekedéssel”, vagy „Az egészséges joghurtitalok piacának domináns márkájává vált, 62%-os piaci részesedéssel” érveléssel. A Bonbonetti csoporthoz tartozó 140 éves Tibi csokoládé a Sziget Fesztiválon is esélyt adott a célcsoportnak a márkával való azonosulásra: különkiadásokkal jelentkezett, kóstoltatással és ügyességi játékokkal, valamint csokoládében való játékos birkózással várta az érdeklődőket. Honlapján elérhetőek a Macskafogó c. filmből „kölcsönvett” figurákkal készített játékok.

Mielőtt a reklámkészítés elkezdődne, minden reklámozónak el kell döntenie, hogy mi legyen a reklámozás központi motívuma, s milyen legyen a reklámtevékenység iránya. A reklámtevékenység irányultságát a reklámkampány célja és a termék vagy szolgáltatás pozicionálása befolyásolják, s megszabják, hogy a reklámtevékenység mire összpontosítson. A reklám cél

meghatározza, amit a reklámnak tennie kell a fennálló értékesítési probléma leküzdéséhez, vagy az előirányzott eredmény (növekedés, piacszerzés) teljesítéséhez. Hosszabb és rövidebb távon rendszerint a reklám eredeti célja a hirdetett termék forgalmának gyors (és lehetőleg tartós) megnövelése. A reklám cél meghatározásánál minden esetben tisztán meg kell fogalmazni, hogy milyen szerep vár a hirdetésekre a fennálló marketingprobléma megoldásában.

### 1.3.5. A reklámüzenet megtervezése és „becsomagolása”

Miután a tervezésnél meghatároztuk a kampány célját, megfogalmazzuk az üzenetet. A szövegstratégia (copy stratégia) kialakításakor összeállítunk egy kreatív munkatervet (ez a *brief*), amely magában foglalja a reklám célját, tartalmát, stílusát és hangulatát. A munkaterv és a reklám elkészítéséhez reklámügynökségi támogatás szükséges. A jól összeállított munkaterv a következőket tartalmazza: a szervezet bemutatását, a reklámozott áru vagy szolgáltatás részletes jellemzését, a célközönség pontos meghatározását, az ígéret megfogalmazását, az elvárt eredményeket és a stílus körvonalazását. Az ígéret lehet racionálisan megragadható, kézzel fogható előny vagy érzelmi alapú benyomás, illetve mindkettő. Az ígéret nem termékjellemző, hanem a jellemző lefordítása vevői igényre (előnyre, vagyis arra, hogy milyen haszna származik belőle a használnak). Utóbbit rendszerint piackutatás eredménye határozza meg. A megtámogató érvek már lehetnek termékjellemzők. A magyarországi szupermárkák közé beválasztott Herz a maga 120 éves történetével a következő előnyöket építi be kommunikációjába: „évszázados tradíció, titkos receptúra, válogatott alapanyag, sok kézimunkát igénylő, manufaktúráis jellegű gyártás. A téliszalámik érlelése például 15 hétig történik, akárcsak a kezdeti időkben, továbbra is adalékanyagok nélkül, só, bors és fűszerek felhasználásával (Á.D., 2008).

A hirdetés üzenetének meghatározásánál döntenünk kell arról, hogy mit mondjunk, hogyan mondjuk és miként fejezzük ki szimbolikusan. Különösen nagy szerepe van a főcímnek (címsor), a szlogennek, az érvelésnek és az aktivizáló tényezőknek. A címsor pl. a sajtóhirdetés legfontosabb eleme, melynek láttán az olvasó eldönti, hogy tovább olvassa-e a reklámot vagy sem. Átlagosan ötször annyi ember olvassa el, mint a hirdetés egész szövegét (OGILVY, 2000).

Az üzenet legyen egyszerű, gyorsan befogadható: érhető, hihető és elfogadható. A kampány hatékonysága alapvetően attól függ, hogy a célcsoport milyen mértékben értette meg, hitte el és fogadta el az üzenetet. Az üzenet kialakításánál sok esetben a meghökkentés, a hirtelen és erőteljes érzelmek kiváltása vezet eredményre.

Az illusztráció gyakran nagyobb helyet foglal el egy nyomtatott hirdetésben, mint maga a szöveg. Szerepe meghatározó a termék eladásában. Természetesen ugyanazt az ígéretet kellene sugározni, mint a címsornak, témája talán a legfontosabb. A reklám minden területén igaz ugyanis, hogy a tartalom fontosabb a formánál. Így emlékezetes ötlet nélkül még a legjobb fotós sem segíthet rajtunk. OGILVY könyvéből idézve: „Dr. Gallup felmérései szerint az olyan illusztráció, melyre ránézve az olvasó azt gondolja magában, hogy »Itt mi folyik?« hasznosabbak, mint a fotóklubok díjnyertes fotói. Ezek láttán a fogyasztó kíváncsi lesz a szövegre, s elolvassa azt. Harold Rudolph ezt »sztorihatásnak« nevezte.” A „blickfang”, a „horog” megléte tehát továbbra is sarkalatos kérdése a reklámoknak úgy a nyomtatott, mint az elektronikus médiumokban. Hagyományos élelmiszerek körében, hungarikumoknál hatásos lehet még a presztízmárkákknál alkalmazott „mutáció”, melynek során adott médium stílusához és nyelvezetéhez igazítják saját, eredetileg más környezetre kitalált hirdetésüket.

Érdekes lehet rövid kitekintőt adni, hogyan épül fel a klasszikus sajtóhirdetés OGILVY alapján. A sajtóhirdetés az alábbi főbb szerkezeti elemekből áll: (1) vizuális figyelemkeltés, (2) főmondat, (3) érvelés és (4) eligazítás.

A jó sajtóhirdetés az AIDA hatásmechanizmus szerint tagolódik, és az egyes elemek az adott cél függvényében kerülnek felhasználásra:

- a blickfang a figyelemkeltést szolgálja, ez a hirdetés egészét uraló, egyetlen pillanattal felfogható vizuális elem;
- a címsor (főmondat, vezérsor, vezérmondat, fősor, címsor, főcím, headline) feladata az, hogy az olvasó tekintetének megállítása után azonnal, a lehető legtömörebb, és a gyors befogadásra legalkalmasabb formában közölje a reklámüzenet lényegét. Ez a mondanivaló lényegre törő, szellemes, sűrített és néha kódolt megfogalmazása. Mivel ezt lehetőleg még mindenki „el kell olvasatni”, figyelem és érdeklődéskeltő erejének a blickfang után kell következnie. Ez a sajtóhirdetés szelektivitásának döntő mozzanata.
- az intellektuális érvelés, illetve az érzelmi ráhatás feladata a „bent” maradók informálása, rábeszélése, meggyőzése. Nagyságrendileg kisebb grafikai elemekből építkezik, fő hatásterülete a mondanivaló, a tartalom. „Árnyékként” hat a hangsúlyos blickfanghoz és a fősorhoz viszonyítva.
- az aktivizáló tényezők konkrét támpontokat nyújtanak a cselekvéshez (a cég neve, címe, emblémája, a márka neve, grafikája, a szerzési lehetőségek /pontok/, a további információszerzés lehetősége, prospektuskérési, megrendelési szelvény, kupon, válaszkártya stb.).

### *Néhány fontos fogalom a reklámtervezéshez*

**Címsor:** ez a hirdetés legfontosabb eleme, melynek láttán az olvasó eldönti, hogy tovább olvassa-e a reklámot, vagy sem. Átlagosan ötször annyi ember olvassa el, mint a hirdetés egész szövegét!

**Reklámszöveg:** a reklámüzenet megfogalmazása. Stílusa, hangneme a kiválasztott célcsoportra jellemző. Lényeges eleme a „horog”, amelyen a szemlélő fennakad és lehetőség szerint reagálásra készíti.

**Reklámüzenet:** a termék, márka, szolgáltatás által kínált legfőbb előnyt fejezi ki. Az üzenet tartalmi megjelenésének lehetőségei: életstílust bemutató üzenet; „látomásból mondanivaló” (fantázia); imázst/hangulatot teremtő üzenet (termékelőny sugallata); személyiségzimbólum; szakértelem; tudományos bizonyíték; tanúsító bizonyítás. Lehet racionális, vagy emocionális. Érzékszervekre hatás szerint: látás, hallás, szaglás, tapintás, ízlelés.

**Szlogen:** tömörített reklámszöveg, amely az adott termék, szolgáltatás központi gondolatát fejezi ki. Lehetőség szerint változatlan formában ismétlik. Formái: hír típusú; kérdés típusú; elbeszélő típusú; utasítás típusú; 1-2-3 stb. lehetőség típusú; hogyan, mit, miért típusú.

**Copy body:** olyan szövegrész, amely az adott kampány minden hirdetésében változatlanul jelenik meg. Ezt egészítik ki a lokális, regionális, vagy egy másik célcsoportra jellemző információk. Utóbbiakat változó elemeknek nevezzük.

**Copy point:** a reklám szöveges részének kulcsfontosságú részei.

**Fixáció:** a reklámüzenet olvasójának az a tevékenysége, amikor a tekintete megakad azokon a pontokon, ahol akár a kép, akár a szöveg valami érdekeset nyújt.

**Fixációs pont:** az érdeklődést kiváltó momentum.

**Hirdetéstemető:** hirdetésekkel zsúfolt újság; több egymást kioltó hirdetés; rosszul megfogalmazott, tipografált, elkészített hirdetés.

**Mutáció:** az alaphirdetést az adott médium sajátosságainak megfelelően alakítják át, például ilyen lehet a Tokaji Kereskedőház hatputtonyos Tokajú Aszú sajtóhirdetése, amit kifejezetten a Playboy magazin számára készítettek, sajátos főcímmel, érveléssel.

Nem minden elemre van mindig szükség! Kreatív feladat az egyes elemek lehetőség szerinti átfunkcionálása is (a blickfang része lehet pl. a főmondat, a cégnév, a márkanév, de a főmondat



lehet a visszatérő szlogen is, vagy a verbális argumentáció helyett szerepelhet a képi információ). Mindig fel kell tenni a kérdést, hogy a konkrét hirdetés mely elemeinek mi a funkciója a hatás-mechanizmusban, és hogy mennyire érik el céljukat.

Mit gondol a hatásos reklámüzenetről a szakma egyik valaha élt legtekintélyesebb képviselője, Ogilvy (2000)?

Úgy véli, az, hogy elolvassák-e a hirdetés szövegét két dologtól függ. Egyrészt attól, hogy érdekli-e az adott olvasót a reklámozott termék, másrészt attól, hogy hány embert sikerült rabul ejtenie a képnek és a címnek. Egy magazinban futtatott hirdetés szövegének átlagos olvasóközönsége 5%. David Ogilvy ezen a véleményen van, és nézetei mai napig is megállják a helyüket a legtöbb esetben, sok helyütt használják módszereit.

- „Minden olvasót személyesen kell megszólítanod.”
- „Kifizetődik, ha rövid mondatokat, bekezdéseket írsz és egyszerű szavakat használsz. Mondjuk meg az olvasónak, hogy mit várhat az árutól, szolgáljunk konkrét adatokkal! Ajánljunk szolgáltatást, adjunk tanácsot! Az ilyen hirdetések 75%-kal több olvasót vonzanak, mint a terméket csupán bemutató reklámok.”
- „Az olvasó számára nagyobb rábeszélőképességet biztosít, ha közhelynek tűnően is, de egy vásárlótársa nyilatkozik a termékről.”
- „Néha az egész hirdetést meg lehet írni egy vallomás formájában. Igaz, hogy a híres emberek vallomására sokan emlékeznek, de nem ajánlatos használni, mert a címzetek nem a termékre, hanem a neves személyiségre fognak emlékezni. Azonban a szakértők vallomása igen hatásos lehet.”
- „Az árengedmények és a rendkívüli ajánlatok nem unalmasak a fogyasztók számára, mint ahogyan azt a legtöbb szövegíró gondolja.”

Ogilvy (2000) tapasztalatai azt mutatják, hogy sokféle árucikket a hosszú szöveg jobban elad. A laikusok körében általános a hiedelem, hogy az emberek nem olvasnak hosszú hirdetéseket. Ez nem igaz.” Különösen jól látszik ez a direct mailek esetében.

Megvan tehát pár szempont, mitől lehet hatásos a reklámüzenetünk. Az üzenet megformálását követően választjuk ki a médiumokat, amelyeket a célcsoport „fogyaszt”, majd elkészítjük a médiatervet, amely jellemzően azoknak a médiumoknak az összesége, amelyeket ki akarunk és ki tudunk fizetni annak érdekében, hogy üzenetünk a lehető leghatékonyabban jusson el a célcsoportunkhoz. KASZÁS (2000) különösen szemléletesen és mélységében elemzi a kreatív reklámkészítés műhelytitkait; ajánljuk az érdeklődő figyelmébe. A legújabb trendeket SAS (2012) és a *kreativ.hu* stábja elemzi.

A médiatervezéssel kapcsolatos döntéseket jellemzően meghatározza a célcsoport körében már *előzetesen* elvégzett kutatások eredménye, amely a médiafogyasztási szokásokról ad részletes képet. Ezeket az információkat a médiamix összeállításakor feltétlenül szükséges figyelembe venni, különben a pénzük fele klasszikusan „kidobott” pénz.

A következőkben egy speciális kategória – a tradicionális élelmiszer vagy másként hungaricum – esetében vizsgáljuk meg a piacra lépést segítő marketingkommunikáció lehetőségeit és -körülményeit.

Napjainkban a tömegmédiумok rendkívül telítettek, és az új típusú reklámhordozók sem minden esetben váltják be a hozzájuk fűzött reményeket. Az Internet egyelőre magabiztos lépésekkel halad előre a reklámtortából való részesedésért folyó kielezett versenyben, ám olyan körülmények között, amikor a Youtube rendszerébe minden újabb eltelt percben nyolcórányi új videoanyagot töltenek fel, nehéz lépést tartani ezzel az örült telítődési sebességgel. Mindezek mellett mégis alapvető információkat szolgáltat az, ki mikor és milyen médiumokból tájékozik a hagyományos és tájjellegű élelmiszerekről.

A 6. táblázatban szereplő információkat primer kutatás során szereztük meg. A kérdőíves felmérést 2008. januárjában végeztük el országosan 1000 személy bevonásával. Mintavételi módszerként az ún. véletlen séta (random walking) elvét alkalmaztuk, amely teljes véletlenszerűséget biztosít a megfelelő válaszadók kiválasztásához (azaz minden egyes személynek azonos esélyt adtunk a mintába kerülésre).

**6. táblázat: A potenciális információforrások említési gyakorisága százalékban kifejezve<sup>1</sup>**

Információforrás	Említette (%)	Nem említette (%)	Nem tudja/nem válaszol (%)
Országos televízió	68,5	30,6	0,9
Barátok, ismerősök	54,4	44,5	1,1
Családtagok	49,6	49,0	1,4
Reklámok	36,1	62,6	1,3
Országos rádió	30,8	67,1	2,1
Internet	30,2	67,9	1,9
Helyi napilap	24,5	74,2	1,3
Szakácskönyvek, magazinok főzési tanácsadó cikkei	23,8	74,3	1,9
Országos napilap	23,1	75,2	1,7
Helyi televízió	16,7	81,6	1,7
Ismeretterjesztő könyvek	14,7	82,8	2,5
Helyi rádió	11,3	87,1	1,6
Egyéb	7,4	-	-
ebből: Szórólap	1,7	-	-
Boltokban	1,3	-	-

<sup>1</sup> Egy válaszadó több forrást is megemlíthetett. Forrás: saját kutatás, 2008

Egyértelműen az országos televíziók vezetnek az említések sorrendjét. Rögtön ezután két megbízható kommunikációs csatorna következik (barátok, ismerősök, családtagok), amelyek az egyén személyes kapcsolatrendszerét fedik le. Ebből következtethetünk arra, hogy a termékírási érdeklődés esetében a tömegmédiумokon keresztül érkező üzenet egy erőteljes szűrőn (család, barát, ismerős) megy keresztül, a vásárlójelölt megvizsgálja az üzenet hitelességét, valószínűségét. Az eredmény arra is utal, hogy a termékcsoporthoz egyfajta bizalmi státuszt élvez.

Ezt követi sorrendben a reklám, majd az országos rádiók és az Internet. A mai trendeknek megfelelő módon a helyi napilapok megelőzték országos társaikat és a helyi televíziókat is. Az

ismeretterjesztő könyvek, illetve a helyi rádiók zárják a sort. Az egyéb említések között a szórólap, illetve a boltokban történő tájékozódás kapott értékelhető számú említést.

A 7. táblázat három lehetséges kiemelt célcsoport potenciális tájékozódási forrásait foglalja össze (SZAKÁLY, 2010).

Akárcsak az országos átlagnál, jelen esetben is igaz, hogy mindegyik csoportban markánsan jelen van a televízió, mely tény természetesen alátámasztja a televíziós kampányok létjogosultságát – még egy ideig. A jelenlegi trendeket figyelemmel kísérve és számolva a csatornakinálat növekedésével, az internet mint audiovizuális médium („második, vagy személyi televízió”, webtvé) robbanásszerű fejlődésével, megjósolható, hogy a televízió egyik célcsoport „megdolgozásához” sem lesz elegendő a közeljövőben. Elsődleges médium szerepét még középtávon meg fogja ugyan őrizni, ám mind látványosabban piaci részesedést veszít, akárcsak a mozi. Az alternatív médiumok és a web 2.0 előretörése megállíthatatlan.

**7. táblázat: A potenciális információforrások említési gyakorisága a kiemelt célcsoportok esetében (a csoport %-ában)**

Információforrás	„Fontolva haladók” (%)	„Fiatal trendkövetők” (%)	„Változatosságot kereső érettek” (%)
Országos televízió	64,7	72,4	65,2
Barátok, ismerősök	55,4	52,9	58,4
Családtagok	49,8	47,9	55,6
Reklámok	37,9	37,2	42,7
Országos rádió	30,9	31,4	34,3
Internet	27,1	38,0	36,5
Helyi napilap	29,4	22,3	24,2
Szakácskönyvek, magazinok főzési tanácsadó cikkei	23,4	25,3	23,0
Országos napilap	26,4	22,3	20,8
Helyi televízió	22,7	13,2	20,8
Ismeretterjesztő könyvek	16,7	16,0	10,7
Helyi rádió	11,5	11,5	11,2

Forrás: Szakály, 2010

A kutatás során meghatároztunk lehetséges célcsoportokat (klasztereket):

A „Fontolva haladók” csoportja a helyi napilapokat nagyobb arányban forgatná a termék-körrel kapcsolatos tájékozódása során, a „Fiatal trendkövetők”, valamint a „Változatosságot kereső érettek” ezzel szemben az internetet preferálják. Az egyéb kategóriában egyik alternatíva sem érte el az 1%-ot, ezért ezek említését mellőzzük.

A hagyományos kommunikációs csatornákat figyelembe véve, tehát az országos televíziókon, országos rádiócsatornákon futó reklámokkal meg lehet szólítani a célcsoportokat. Emellett feltétlenül érdemes kihasználni az Internet kínálta lehetőségeket, többek között az interaktivitását, hiszen a „Fontolva haladók” kivételével több, mint harmaduk tájékozódna ebből a forrásból.

Az internetnél lényeges kiemelni a kereső-programok által kidobott találati lista jelentőségét. Amennyiben sikerül az első 5, de legfeljebb 10 találatban benne lenni, számottevő előnnyel indulunk a virtuális versenyben (KÜTTEL, 2008). A virtuális közösségekbe való beférkőzés

(mIRC, Iwiw, Facebook, Twitter, etc.) éppúgy felfedezésre váró terület, nem beszélve az egyelőre talán futurisztikus ötletnek ható 4. dimenzióban rejlő reklámozási lehetőségekről (MMORPG-k, azaz online többjátékos szerepjátékok, és hasonló virtuális valóságot lemodellező világokban való hirdetések megjelenítésével) (FREI, 2006).

Mindezekon felül mindhárom célcsoport esetében kifejezett a személyes kapcsolatok, a személyes tájékozódási források jelentősége. Úgy tűnik, a hagyományos élelmiszerek bizalmi jellege határozottan kimutatható: a potenciális vásárlók jelentős hányada a kommunikációs csatornákon keresztül érkező információkat ezen a szűrőn keresztül értékeli (barát, ismerős, családtag).

Aláhúzzuk tehát, miszerint a hagyományos magyar élelmiszerekkel kapcsolatos kommunikációnak úgymond célszerű „hiteles”, mondhatni közismert, jól bevált alapokon nyugodnia, mert enélkül a kommunikáció könnyen hitelét veszítheti, a termékkör imázsa pedig sérülhet. A pozicionálási üzenetek alapjául szolgáló jellemzők tehát korlátozottak. Mindez azt jelenti, hogy a hagyományos jellemzőket szükséges megtartani, és ezeket érdekes és figyelemfelkeltő köntösbe csomagolni. A reklámkészítés egyik alapvető célja természetesen éppen ez. Sajnos a reklámszakmai kiadványokat (pl. Kreatív, Magyar Reklám) szerkesztők véleményformálása alapján az igazán átütő erejű kampányötlet ma Magyarországon idestova 15 éve még mindig ritkaságnak számít. És ez alól a hagyományos és tájjellegű élelmiszerek kampányai sem jelentenek kivételt, tehát vannak a szakma előtt leküzdendő kihívások.

### *1.3.6. Médiatervezés*

A médiafogyasztási szokások ismeretében alakíthatjuk ki a médiatervet. Mielőtt elkészítésébe belefognánk, szükséges visszalapoznunk, hiszen alapját mindig a marketing stratégia/taktika szolgáltatja. A médiahasználat ugyanis elsődlegesen a marketingstratégia (azon belül a marketingkommunikációs stratégia) végrehajtásának az eszköze. A médiatervezés célja pedig annak a médium-kombinációnak a kialakítása, amely segítségével a kreatív reklámüzenetet a leghatékonyabb módon lehet eljuttatni a célközönséghez. A médiatervező feladata kiválasztani azokat a médiumokat, amelyekkel a reklámüzenet minél pontosabban eljut a célcsoporthoz.

A médiaterv általában tartalmazza a célok meghatározását, a célpiacot, az alkalmazandó médiatípusokat, ezek egymáshoz és a teljes költségvetéshez való súlyozását (média-mix) a konkrétan felhasználandó egyes médiumokat, és a médiahasználat időbeni ütemezését. Egyszerűbben: melyik médiumban, hányszor, mikor, milyen földrajzi területen helyezük el a reklámokat, figyelembe véve a rendelkezésre álló költségkeretet és a médiumok jellemzőit.

Fontos kérdés, mi az, amit feltétlenül figyelembe kell venni a médiaterv összeállításánál. Ezek INCZE-PÉNZES (2002) alapján:

- a termék tulajdonságai,
- a piac sajátosságai,
- marketing stratégia,
- vállalat/márka küldetése,
- költségkeret,
- médiumok és médiapiac,
- a versenytársak aktivitása.

A következő kérdésekre is választ kell adni:

- Hány potenciális vásárlót érdemes elérnünk;
- A célcsoportnak hány alkalommal kell találkoznia a hirdetéssel;
- Az ország mely piacán és mely régiójában kell hirdetnünk;

- Melyik időszakban kell hirdetniük;
- Mennyi pénzt költsünk az egyes médiumokra az egyes földrajzi területeken;
- Mely médiumokban kell elhelyezni a hirdetést.

A médiaterv fogja kiadni a költségvetés nagyságát, azt az összeget, ami a marketing célok eléréséhez szükséges. A kampány eredményeit célszerű utólag megvizsgálni (hatékonyság- vizsgálat).

#### *Az egyes médiumok jellemzői*

Az ételmeiszerfogyasztók egyes célcsoportjai adott, rájuk jellemző, médiakosárból informálódnak saját bevallásuk alapján. Mi a főbb médiumok általános jellemzőit vesszük sorra INCZE–PÉNZES (2002) alapján, mely jellemzőket a 8. táblázat foglalja össze.

#### **8. táblázat: A médiumok értékelése marketingkommunikációs szempontból**

<p><u>Televízió (országos földi sugárzású)</u> Előny</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Magas lefedettség (négy hét alatt egy átlagos kampánnyal egy általános célcsoport akár 85%-a érhető el)</li> <li>– Komplex inger (látvány, hang, történet) emlékezetes a reklám</li> <li>– Magas presztízsű a fogyasztók körében</li> <li>– Alacsony célcsoport-elérési (ezer főre jutó) költség</li> <li>– Hátrány</li> <li>– Nagy a „háttértévezés” aránya</li> <li>– Magas reklám-előállítási (tévé szpot-) költség</li> <li>– Hosszú reklámtervezési és -gyártási idő</li> <li>– A célcsoport nagy meddőszórás nélküli megcélzása nehéz</li> </ul>	<p><u>Kábel- és műholdas televízió</u> Előny</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Komplex inger (látvány, hang, történet) emlékezetes a reklám</li> <li>– Alacsony célcsoport-elérési (ezer főre jutó) költség</li> <li>– A célcsoport nagy meddőszórás nélküli megcélzása könnyebb, mint az országos csatornák esetében</li> <li>– Hátrány</li> <li>– Nagy a „háttértévezés” aránya</li> <li>– Magas reklám-előállítási (tévészpot-) költség</li> <li>– Hosszú reklámtervezési és -gyártási idő</li> <li>– Alacsony lefedettség (45-50%)</li> </ul>
<p><u>Rádió</u> Előny</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gyakoriságépítésre alkalmas médium</li> <li>– Viszonylag magas lefedettség (négy hét alatt egy átlagos kampánnyal egy általános célcsoport akár 70%-a érhető el)</li> <li>– Nagyon alacsony célcsoport-elérési (ezer főre jutó) költség</li> <li>– Gyorsan elindítható a kampány (rövid reklámgyártási és -elhelyezési idő)</li> <li>– Alacsony reklámgyártási költség</li> <li>– Hátrány</li> <li>– Nagy a hátterrádiózás aránya</li> <li>– Pusztán hanghatás – kevésbé könnyen memorizálható a reklám</li> </ul>	<p><u>Mozi</u> Előny</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Az audiovizuális hatás fokozottan érvényesül a nagy képernyő és az erős hanghatás révén</li> <li>– A fiatal felnőtteket könnyű megcélozni, kicsi a meddőszórás az esetükben</li> <li>– Hátrány</li> <li>– Alacsony lefedettség (a fiatal felnőttek körülbelül 30%-a havonta egyszer jár moziba)</li> <li>– Magas célcsoport-elérési (ezer főre jutó) költség</li> <li>– Hosszú megjelentetési idő (a reklám- anyag leadási idejének intervalluma hosszú)</li> <li>– Magas reklámgyártási költség</li> </ul>

<p><u>Napilap</u> Előny</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viszonylag magas lefedettség (négy hét alatt egy átlagos kampánnyal, vidéki lapokkal együtt, egy általános célcsoport akár 50%-a érhető el)</li> <li>- Részletes és sok információ közlésére alkalmas</li> <li>- A hirdetés tematikusan elhelyezhető a lapon belül. Gyorsan elindítható a kampány (a reklámgyártási és -megjelentetési idő rövid)</li> <li>- Vidéki napilapok révén regionális célzás lehetséges</li> </ul> <p>Hátrány</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viszonylag magas célcsoport-elérési (ezer főre jutó) költség</li> <li>- Kevésbé jó papírminőség</li> <li>- Bizonyos célcsoportok (fiatalok) elérésére nem alkalmas</li> </ul>	<p><u>Közterület</u> Előny</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Magas lefedettség (négy hét alatt egy átlagos kampánnyal egy általános célcsoport akár 85%-a érhető el)</li> <li>- Magas gyakoriság valósítható meg vele</li> <li>- Nagy felület - emlékezetes látvány</li> <li>- A célcsoportelérés földrajzi szempontból jól irányítható</li> <li>- Hátrány</li> <li>- Magas célcsoport-elérési (ezer főre jutó) költség</li> <li>- Hosszú előkészületi (gyártási, kihelyezési) idő</li> <li>- Egyre nagyobb a „zaj” (mind több tábla sokszor kevésbé jó minőséggel)</li> </ul>
<p><u>Magazin</u> Előny</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viszonylag magas lefedettség (50-60% érhető el egy általános célcsoportból)</li> <li>- A reklámanyag részletes és sok információ közlésére alkalmas</li> <li>- A hirdetés tematikusan elhelyezhető a lapon belül</li> <li>- Jó papírminőség</li> <li>- A tematikus magazinok révén szelektálni lehet a célcsoportok között</li> <li>- Hátrány</li> <li>- Viszonylag magas célcsoport-elérési (ezer főre jutó) költség</li> <li>- Hosszú megjelentetési idő (a reklámanyag leadási idejének intervalluma hosszú)</li> </ul>	<p><u>Internet</u> Előny</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A fiatal felnőtteket könnyű meg célozni, kicsi a meddőszórás az esetükben</li> <li>- Alacsony reklámgyártási költség</li> <li>- A hirdetés tematikusan elhelyezhető a site-on belül</li> <li>- A tematikus internetoldalak révén szelektálni lehet a célcsoportok között</li> <li>- Rövid reklámmegjelentetési idő</li> <li>- Hátrány</li> <li>- Közepes lefedettség (körülbelül 3,4 millió böngésző Magyarországon)</li> </ul>

Forrás: INCE-PÉNZES (2002) alapján saját szerkesztés és kiegészítés

### *Javaslatok a médiamix kialakításához*

A médiamix összeállítása óriási felelősséggel együtt járó, a reklámparban is jó ideje önállósdott, elkülönült szakterület. A hazai médiakörnyezet, amely durván 7-8000 médiumot foglal magába, máról holnapra változik, ezért a tervezés nagy gyakorlati tapasztalatot és intuíciót igényel (INCZE, 2011).

Emellett a médiavásárlás viszi el a kampányok költségvetésének több mint háromnegyedét, azaz pénzügyi értelemben itt a legnagyobb a felelősség. Jelen anyagban ajánlásokra szorítokunk, a részletes médiamix kialakítása médiaügynökségi hatáskörbe tartozik, akik több évtizedes tervezői tapasztalattal és számítógépes modellekkel gyorsan és pontosan képesek különféle variációkat kidolgozni.

### A reklámeszközök kiválasztásakor a következőket célszerű figyelembe venni:

- A médium hatékonysága: melyik médium tudja az üzenetet a leghatékonyabban átvenni a célcsoporthoz? Ez függ magától az üzenettől és a reklám tárgyától (szolgáltatás vagy termék).
- A médium célközönsége: azaz, az elsődleges célcsoportunk milyen médiumokat „fogyaszt”, és a kiválasztott médium egyezik-e ezzel?
- A médium költséghatékonysága: ami kifejezhető az 1000 fogyasztó elérésének költségével (index).
- Tervezni kell a reklám hatósugarát (reach): ez a kiválasztott célszegmens azon része, amit egy reklámmegjelenés elér.
- Ugyancsak fontos mutatószám a kontaktuscél: meg kell határozni, hány kontaktusra van szükség ahhoz, hogy a fogyasztó valóban megkapja és értelmezhesse az üzenetet. A reklámozás gyakorlatában a minimum érték 3+, azaz legalább háromszori találkozás, és jónak számít az 5+ kategória. Ide tartozik a reklámindex, amelyet egyes ügynökségek használnak. Segítségével kimutatják, hány ismétlés szükséges egy valódi kontaktus eléréséhez.
- A költségvetés lényeges eleme az elhelyezés költsége (a médiumban való egyszeri megjelenés), valamint az elérni kívánt ismertségi szint (a célcsoport hány százaléka találkozzon a reklámüzenettel, példánk alapján legalább 3 vagy 5 alkalommal). Dönteni kell a dinamikáról (szakaszos, avagy folyamatos, pulzáló, lökészerű, stb.) és az ütemezésről. A költségvetéshez hozzá adódnak a megtervezés és a gyártás költségei.

A marketingkommunikáció tervezésekor ezeket az általános szabályokat nem lehet megkerülni.

### *Célcsoportok szerinti kommunikáció (esettanulmány)*

Példánkban maradunk a tradicionális élelmiszerfogyasztóknál, de minden más esetben ugyanez maga a folyamat.

A célcsoportok hatékony eléréshez először is meg kell ismerjünk médiafogyasztási szokásaikat (lásd: előző fejezetrész), és a médiumok fő jellemzőit.

További információkat gyűjthetünk a célcsoportról marketingkutatók segítségével. Példánkban mi is ezt tettük, és elvégeztünk kvantitatív és kvalitatív kutatásokat egyaránt. Utóbbiaknál a kommunikációs stratégia elemeinek vizsgálatakor az alábbi kérdéseket tettük fel az ún. fókuszcsoportos interjú résztvevőknek:

- Milyen kommunikációs csatornákon keresztül kellene értékesíteni a hagyományos magyar élelmiszereket?
- Inkább a klasszikus reklámozási formákat (televízió, nyomtatott sajtó, rádió, óriásplakátok), vagy az alternatív reklámeszközöket (direkt marketing, vásárlásösztönzés, vásárlóhelyi reklámozás, események/rendezvények, internetes megjelenés, e-mail/sms-kampány) vennének igénybe?
- Miért az általuk kiválasztott reklámozási formákat részesítik előnyben?
- Mit kellene hangsúlyozniuk a reklámoknak?
- Inkább a termékjellemzőkre koncentrálnunk vagy jobb, ha a magyarságtudatot, a magyar munkahelyek megőrzését, ill. újak létrehozását helyezzük előtérbe? Milyen egyéb szempontok jöhetnek számításba?
- Végül arra kértük őket, fogalmazzanak meg egy jól hangzó marketingüzenetet.

Az eredményeket összegezve a következő főbb megállapításokra jutottunk. A tömegkommunikációs csatornák kiválasztása egyértelműnek tűnik. A legnagyobb arányú elérés az országos televíziókon, rádiócsatornákon keresztül sugárzott reklámblokkokkal lehetséges. Ugyanakkor

igen magas költségük és meddőszórásuk miatt ezek a csatornák a kommunikációban a figyelemfelkeltést kell hogy szolgálják. A tapasztalatok is ezt igazolják, hiszen a kampányok vezető szakaszában a tömegkommunikációs eszközök költséghatékonysága kedvezőbb, míg a későbbiekben a vásárlásösztönzés és egyéb BTL eszközök kerülhetnek előtérbe. Az életciklus akár termék-, akár piac szinten kevésbé értelmezhető a hagyományos magyar élelmiszerek igen széles választéka miatt, talán a folyamatos érettség szakaszával lehet a leginkább jellemezni. Ez a szempont tehát költségoldalról kevésbé differenciál.

A hagyományos magyar élelmiszerek iránti érdeklődés fenntartása alapvetően eltér az egy-egy termékhez kialakítandó kommunikációtól. Nem csupán a megismertetés és a vásárlásra ösztönzés a célja, hanem a fogyasztók gondolkodásmódjának hosszú távú átformálása. Ez a termékcsoport rendkívül nagy változatosságából adódik, hiszen hagyományos magyar élelmiszerek mindig is lesznek, függetlenül az egyes termékek életciklusától, és ezen termékkörnek időnként újabb és újabb versenytársai jelennek meg. A kommunikáció célja tehát a figyelem folyamatos fenntartása, a társadalom tradicionális élelmiszerekről alkotott vélekedésének intenzív alakítása, állandó pozitív érvelés a hazai termékek előnyei és értékei mellett.

Ez a folyamatosság kevés számú márka esetében valósul meg, a közösségi (jellemzően állami szervezet által finanszírozott) marketingkommunikációs kampányok – néhány kivételtől eltekintve pedig – szintúgy rendre elbuknak e próbatételen. Érdemes e tekintetben különválasztani a gyártói és a közösségi marketing szervezeti oldalt. Előbbinél a kampányok rugalmasan alakíthatók, és több esetben megoldott vagy megoldható a kreatív mag, a „nagy ötlet” továbbvitele. A politikai széljárásnak kitett szervezeteknek ellenben örök rákfeneje, hogy stratégiájuk megalkotásakor rendszerint a kormányzati ciklusok erejéig gondolkodnak. Miként a hosszú távú (5-15 év) programok gyakorta más szervezeteknél is hiányoznak (pl. minisztériumi közösségi kommunikációs szervezetek), a hagyományos élelmiszerek exportpiacokon történő megszív és azonosítható reklámjelenléte szintúgy bizonytalan alapokon nyugszik. Az eredményesség tehát mindkét oldalon függ a kreatív ötletektől és a jól vegyített médiamixtől, továbbá a hosszú távú stratégia meglététől. Olyan reklámpolitika kialakítása lenne célszerű, amire több kampány ráhúzható, s melynek a végén látható egy világos cél: a hagyományos magyar élelmiszerek arculatának részleges felfrissítése, a jelenleg kedvező attitűd tartós megőrzése, sőt erősítése (BERKE és MOLNÁR, 2006).

A kommunikációnak egyértelműen a végső felhasználókra kell irányulnia (pull stratégia), hiszen a cél a tudatformálás, hogy a termékcsoport a tömegtermékekkel szemben kedvezőbb pozícióba kerüljön. Hangsúlyozni kell ugyanakkor: az ilyen jellegű kommunikációs tevékenység csak akkor lehet eredményes, ha azt hosszú időn keresztül tervezetten hajtják végre. Az eseti kampányok felhívhatják a figyelmet egy időre a termékkörre, de a kampány lecsengésével a figyelem szintje is visszaesik, majd nullázódik. Ennek érdekében folyamatos jelenlét indokolt, különböző időszakokban eltérő intenzitással.

A legaktívabb időszakok az újdonságok megismertetése kapcsán jelentkeznek (hagyományos jelleget garantáló védjegy megjelenése, minőségi tanúsító megjelenése, stb.). Az internet ideális eszköznek tűnik a figyelem folyamatos (és alacsony költségvetésből finanszírozott) fenntartására. Jó példa lehet a termékkörrel kapcsolatos kampányra a Zwack Ágyaspálinka – a hivatkozott tanulmány írásával egyidőben futó – promóciója, melynek célja a termék fogyasztókkal történő megismertetése. Kizárólag az Interneten található meg a kreatív anyag, a megjelenő üzenet pedig a következő: „Mitől pálinka a pálinka? Mitől ágyas az ágyas?” Az ilyen jellegű kampányok mellett, hogy a konkrét termék népszerűsítését látják el, hozzájárulnak a lakosság hagyományos magyar termékekről kialakult ismereteinek bővítéséhez is (SZAKÁLY et al., 2008).

A kommunikációs üzenet meghatározása során az elérni kívánt pozíciót megfelelő érveléssel kell alátámasztani. Ez lehet egyrészt racionális tartalmú üzenet, például a természetes ere-



det, extenzív tartás hangsúlyozása, másrésről emocionális jellegű, például a magyarság, élvezet, „lassítás”, illetve lehet morális, mint – az amúgy erőteljes pozícióvesztést elkönnyvelő – hazai élelmiszeripar támogatása.

El kell azonban dönteni, hogy hány érv alapján akarjuk a termékkört pozícionálni. Meg kell találni az egyedi eladói ajánlatot (USP – unique selling proposition), ami jól megkülönböztethető, kommunikálható, valóban fontos és egyedi, található a fogyasztóban a „jó vásár” benyomását erősíti. Ezen USP kialakításának lehetősége a tradicionalitás-kiváló minőség-életérzés hármában mutatkozik a hagyományos magyar élelmiszerek esetében, melyek közül mindhárom egyforma súllyal bíró érv. Hogy e három közül melyik kerül éppen előtérbe, függ a médium típusától, és az aktuális céloktól.

Ilyen módon a termékkör két jellemző tulajdonság és egy előny alapján pozícionálható. E tulajdonságok a tradicionális receptúra, feldolgozási eljárás, ebből fakadóan a kiváló minőség és egészséges élelmiszer. Az előny, amit a tömegtermékekkel szemben kínál, a „lassítás”, a hétköznapokból való kilépés, a nyugalom szigetének megteremtése, a baráti kör hangulata.

A kialakítandó imáznak igen fontos területe a tradicionális jelleg garantálása, amelyet az erre a célra kialakított védjegy megjelenítésével lehet elérni. Egyértelmű igény mutatkozott a jelölés kialakítására a fogyasztók részéről, mégpedig elsősorban azért, hogy be lehessen azonosítani a tradicionális hazai termékeket. Saját bevallásuk szerint ugyanis igen kevés ilyen élelmiszert ismernek. A védjegynek magán kell hordoznia a termékkör jellegzetességeit. Megfelelő módszernek tűnik egy iparművészeknek kiírt pályázat a szimbólum, a forma megtervezésére. A jelölés megismertetése során ajánlatos a kampány elején bevonni azon „zászlóshajókat” (Pick, Zwack, Gyulai, Csabai, Tokaji aszú, stb.), akik segíthetik a védjegy imázsának gyors kiépülését.

A kialakítandó marketingstratégiában érdemes megfontolni a hagyományos jelleget garantáló védjegy mellett egy szigorú minőségtanúsítási rendszer bevezetését, kimondottan a hazai hagyományos élelmiszerekre vonatkozóan. Ez jótékonyan hathat a termékkörrel kapcsolatos pozitív minőségképre (SZAKÁLY et al., 2008, SZAKÁLY, 2010).

A kampány során alkalmazott reklámarcok, reklámszemélyiségek szintén meghatározhatják annak eredményességét. Olyan személyt célszerű választani, aki hitelesen tudja közvetíteni a magyar értékeket, esetleg nemzetközileg is ismert, ugyanakkor a háziasszony státuszban is elképzelhető, és hozzájárul a termékcsoporthoz, kifejezetten férfias jellegének átalakításához. A fogyasztók részéről Stahl Judit, illetve Sebestyén Márta neve merült fel.

A fókuszcsoporthoz beszélgetéseken igen erőteljesen jelent meg az igény a vonal alatti eszközök alkalmazására. A magyar termékek megismertetése vásárlóhelyeken, illetve roadshow-k formájában hozzájárulna a fogyasztói tudat alakításához, a rendezvények egyedi hangulata, jellege pedig lehetőséget teremtene a gyártóknak, hogy közelebb kerülhessenek célcsoportjaikhoz.

Itt említjük meg az Y-generáció elérésének kérdését, akiket természetesen jó időben érdemes a hagyományos és tájjellegű élelmiszerek fogyasztói táborába csábítani. Az Y-generáció (a 17-25 éves fiatalok tartoznak ide) tudatosan reklámkerülő magatartást folytat, ami nem meglepő: a multinacionális vállalatok reklámjai elsősorban ezt a csoportot bombázzák nap mint nap. Képesek ugyanakkor lelkesedni egy-egy jól eltalált kampányötletért, amit a web 2.0 korszakában gyorsan tovább is tudnak terjeszteni egymás közt.

A mozi az ő esetükben kiemelt médium lehet: a 15-34 évesek több mint 70%-a rendszeres mozilátogató. Laza, „nemtörődöm”, könnyen befolyásolható fiatalokról van szó, akik érzékenyek énképükre. Az FMCG terület reklámjai e fiatal nemzedéket a vágyálmok szintjén próbálják közelíteni: kiválasztanak egy vagy több, a fiatalokat lázba hozó álmot (pl. irigyelt életstílus, nagystílusú életvitel egyes elemei) és szaknyelven szólva 1-8 lépcsővel ezek fölé céloznak (a reklámüzenettel). Elérésüknél előtérbe kerülnek egyes hagyományos eszközök (mozi, rétegspecifikus elektronikus szolgáltatások, hobbi és játék magazinok) és a vonal alatti eszközök közül a következők:

- klub és szórakozóhelyekkel való együttműködés (indoor – beltéri – és egyéb elemek),
- közösségi háló, vagy más néven social networking website, ezek közül is mindig a legújabbak, ahol az átlagéletkor még 20-25 év, mert pl. a Facebook „átlagéletkora” ma már 40 év körül van, és nem annyira vonzó a fiataloknak, azok elvándorolnak (INDEX, 2014), és más szolgáltatást keresnek, mint pl. a Snapchat (HOWARD, 2014).
- intézmények falai (pl. iskolák) és belterületi reklámhordozói (pl. plakát),
- ajándéktárgyak osztása (pl. vetélkedőn),
- esemény-szponzoráció, mecenatúra (ellenszolgáltatás nélküli készpénz-támogatás),
- info screen, ballusztrád matrica,
- tribal-marketing területén a gerilla marketing, mint pl. autóra ragasztható matricák, vagy az egyre több helyütt tapasztalható grassroot, valamint a
- vírus marketing, pl. hangos levelezőlap, YouTube, valamint a manapság népszerű word-of-mouth és word-of-mouse kezdeményezések, hoax-járványok (amelyekkel azért óvatosan kell bánnunk),
- a blog (a bloggerek tudatformáló, véleményvezető szerepe miatt), egyes androidos felhő (cloud) alapú szolgáltatások,
- és ingyen SMS csatorna (a politikai marketing mintájára).

SAS (2008) alapján „általában grassroot marketingnek hívják azokat az eladási módszereket, amelyek a partnereket (szintén a média megkerülésével) saját élettereikben, élményközösségeikben közelítik meg, saját csatornáikon keresztül. Sok vállalat azonban annyira fél a fogyasztók spontán »beszólásaitól«, hogy inkább maga szervez alközösségeket és próbálja meg ezeket a háttérből a befolyása alatt tartani. A módszer neve astroturfing. Kétélű játék, nagy a lebukás veszélye és akkor minden visszajára fordulhat.”

A márkák világából néhány példát hozva, a Harley-Davidson is a közösségépítésre és a szájraklámra építi kommunikációját. A Starbucks ma már a márkázott tartalom (branded content) lehetőségével is él, így például a célcsoport körében kedvelt zenészek videoklipjeibe helyezi el magát. Az elv-társak közötti (tribal) szerveződés gerjesztése is egyre több vállalat áhított célkitűzése között szerepel.

Hatékony eszköz lehet még egy vásárlói klub létrehozása, amely valós előnyöket kínál tagjainak. Olyan pontgyűjtő akció, melynek során a hagyományos magyar élelmiszerek vásárlása után bónuszokat kap a fogyasztó, ezek később hagyományos hazai termékek vásárlására fordíthatók, illetve nyereményakciókon, klubrendezvényeken való részvételre jogosítanak, amelyek középpontjában minden esetben a termékkör áll. A hagyományos magyar élelmiszereket előállító vállalatok is érdekeltjei lehetnek ezen klub (pl. Magyar Termék Vásárlók Klubja) létrehozásának, hiszen a résztvevők egy fogyasztói adatbázist képeznek, amely jelentősen megkönnyíti a további kommunikáció testre szabását, illetve lehetőséget teremt a direkt kapcsolatfelvételre.

Mindezek megvalósítása egy hosszú távú stratégia építkezés eredménye lehet. Többször hivatkoztunk rá, miszerint a piacok felé irányuló vállalati marketingkommunikáció napjaink telített piacán erős falakba ütközik.

A kimutatások alapján a magyar vásárlók döntő hányada reklámkerülő. Óriási kihívást jelent a telített médiapiac, ahol naponta 250 reklámkontaktus jut egy átlagos fogyasztóra. Ebből a médiazajból két úton lehet kiemelkedni: kreatív ötletekkel és jól megkomponált mediamicxszel. A kreatív ötleteket a reklámügynökségi szakemberek szolgáltatják. Gyakori súrlódásokhoz vezet a megbízó, a piackutató és a reklámügynökségi kreatívok véleménykülönbsége az elkészült teszttanyagokról.

Abban a szakmabeliek azért egyetértenek: rengeteg jó reklámötlet bukik meg a fókuszcsoportos bírálatokon, vagy a megrendelő asztalán (KASZÁS, 2000). Olyan ötletek, amelyek életképesek lennének, de éppen újdonságértékük, meglepő beállításuk okán jutnak zsákutcába. A felelősség minden résztvevőt nyomasztja.

A hagyományos élelmiszerek e tekintetben üdítő kivételt jelenthetnek, hiszen erős alapra építkezve, a célcsoportokról megismert információkat felhasználva átütő kommunikációs sikereket lehet és kell is elérni körükben.

A jó példák már adottak, és a termékkör kiváló induló pozíciója ígéretes kilátásokat vetít elénk. Úgy tűnik tehát, felelős marketing politika mellett a hagyományos élelmiszerek piaci állásai tovább fognak erősödni az elkövetkező 3-5 évben.

### ***ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK***

- a. Milyen definíciókat ismer a reklám meghatározására?
- b. Milyen reklámeszközöket tud felsorolni a vásárlásösztönzéshez?
- c. Mi tartozik a vonal feletti és vonal alatti médiumok körébe?
- d. Melyek a hatékony reklámstratégia kidolgozásának lépései élelmiszereknél?
- e. Milyen szerkezeti elemekből épül fel a jó sajtóhirdetés?
- f. Mit tartalmaz a médiaterv?

## 1.4. Az eladásösztönzés

A hipermarketek és a bevásárlóközpontok megjelenése nagymértékben hozzájárult az eladásösztönzés, illetve az eladáshelyi reklámeszközök gyors fejlődéséhez. Ezek nagyobb alapterületű, esztétikusan és tudatosan kialakított vásárlóhelyek, ahol a termék gazdára talál. Kommunikációs szempontból ez az a hely, ahol a legnagyobb esélyünk van arra, hogy a márkánk a vevő kosarába kerüljön. Ilyen értelemben a jelentősége kiemelt, fontos tisztában lennünk ezen reklámeszköz használatának alapvető szabályaival és egyéb lehetőségeivel.

### 1.4.1. Az eladásösztönzés célja, típusai és főbb jellemzői

Az eladásösztönzés vagy Sales promotion (SP) olyan ösztönző eszköz, amellyel rövidtávon akarjuk elérni egy termék vagy szolgáltatás intenzívebb értékesítését, kipróbálását, megvásárlását (FÜRST, 2009).

„A vásárlásösztönzés különböző, többnyire rövid ideig ható ösztönző eszközök együttese, amelyek célja, hogy a fogyasztók vagy a kereskedelem gyorsabban és/vagy nagyobb mértékben vásároljanak/ vegyenek igénybe bizonyos termékeket/szolgáltatásokat.” (KOTLER, 2004.)

A témához kapcsolódó legtöbb szakirodalomban külön felhívják a figyelmet arra, hogy mi-  
ben különbözik a reklámozás és az eladásösztönzés egymástól:

- a reklámozás indítékot, okot ad a fogyasztónak, a sales promotion egy különös ingert kínál, késztet arra, hogy azonnal vásároljon az ember;
- a reklámozás tömegszerű, személytelen, míg az SP egyedi, alkalomszerű és változatos;
- az eladásösztönző eszközöknek azonnali eladásnövelő hatása van.

Fontos megemlíteni, hogy a márkahű fogyasztókra nincs hatással, viszont az érzékeny vásárlókra igen nagy befolyással bírhat. Ezeket az eszközöket számos vállalat alkalmazza, függetlenül attól, hogy kiskereskedőről beszélünk, vagy egy nagyobb forgalmú hipermarket láncról (HÁRS, 2004).

„A vásárlásösztönzés lényege, hogy az ilyen akció két részből tevődik össze: egyrészt szükséges hozzá valamilyen speciális kereskedelmi ajánlat (árengedmény, ajándék, nyerési lehetőség, stb.) másrészt nélkülözhetetlenül fontos ennek intenzív hirdetése, reklámozása is.” (GÁL et al., 2001.)

A vásárlásösztönzés öt alapvető típusba sorolható *Gál és munkatársai, Piacbefolyásolás* című könyve szerint:

**Bemutatók:** Általában valamilyen újdonság, vagy még nem ismert termékek megismer-  
tetésére szolgál, ilyenkor a fogyasztónak bemutatják a terméket. Ilyen mód lehet az áruminták,  
kóstoltatók, demonstrációk, kipróbálási lehetőségek, stb.

**Jutalmak:** Valamely áru vagy szolgáltatás megvásárlásához kapcsolódó ajándékok, kiegészítő cikkek. Jó példa rá a különböző ajándékkuponok, ingyenes házhozszállítás, ajándékok.

**Kedvezmények:** Ide tartoznak a rövid ideig tartó árleszállítások, mint például a „*kettőt fi-  
zet, hármat kap*” ajánlat, vagy a kiárusítások.

**Játékok:** Valamiféle nyeremények lehetőségével próbálják ösztönözni a vevőt a vásárlásra:  
tombolák, ajándéksorsolások, fogyasztói nyereményakciók, stb.

**Egyéb:** Az egyéb kategórián belül olyan akciók sorolhatók fel, melyek egyik fenti típusba  
sem sorolhatók. Ezek lehetnek egyedi megoldások a kereskedők részéről, vagy önfinanszírozó  
ajánlatok.

A vásárlásösztönzés rövidtávú folyamat, de hatását tekintve beszélhetünk hosszú távról is  
(GÁL et al., 2001).

Philip KOTLER (2004) ettől eltérő felosztást alakított ki a fogyasztóösztönző eszközök  
csoportosítására:

- **Áruminták:** A leghatékonyabb, ám a legdrágább reklámeszköz. Adhatják személyesen, küldhetik postán, a vevő elveheti a boltban, adhatják egy másik termékhez is.
- **Kuponok:** Olyan bizonylat, amely felmutatásával a vevő valamilyen kedvezményre jogosult vásárláskor.
- **Készpénz visszafizetési ajánlatok:** A vásárlás után ad kedvezményt (*például 15 napos kipróbálási garancia*).
- **Díjmentes kipróbálások:** Potenciális vásárlókat hívnak meg bemutatókra, abban bízva, hogy ők biztosan megvásárolják az adott terméket.
- **Törzsvásárlói jutalmak:** Készpénz vagy más jellegű jutalmak, melyeket a vevő a hűségért kap.
- **Nyereményjátékok:** Lényege, hogy ha valamit vesz a vásárló, utána megajándékozzák; vagy azonnal ajándékot kap, vagy sorsolás útján.
- **Termék garanciák:** Az eladó garanciát vállal a termék után.
- **Árubemutatók**
- **Keresztpromóciók:** Egy márkával, egy másik konkurens márkát reklámoznak.
- **Vásárláshelyi bemutatók és szemléltetések:** Az eladás helyén rendeznek bemutatókat

A vásárlásösztönzés és az általános reklámozás aránya a '90-es években 40-60% volt. Mára az eladásösztönzés egy vállalat összköltségének 65-75 százalékát is kiteheti, mely érték egyre jobban nő (N.N. 2007; CSIBY et al., 2005). A sales promotion alkalmazásával megfigyelhető a vállalatok bevételeinek jelentős emelkedése. Manapság egyre nehezebb új vevőket csalogatni a boltokba. A konkurencia nyomása, az egyre több új márká megjelenése, a fogyasztók árérzékenysége, az emelkedő árak, különböző jogi korlátok miatt egyre csökken a reklámozás hatékonysága (KOTLER, 2004).

A vásárlásösztönzés célja specifikus. Az eladók készítés típusú ösztönzőket használnak, hogy fokozzák az alkalmi kipróbálók újra vásárlásának arányát, vagy az új kipróbálásokat.

Háromféle új kipróbáló van:

- Árukategória másik márkájának vevői,
- Más kategóriák fogyasztói,
- Márkákat gyakran válogatók.

A vásárlásösztönzés sűrűn vonzza a márkaválogatókat, viszont a másik két csoport gyakran nem is veszi észre az akciókat. A márkaválogatók elsősorban az alacsony árat, az akciókat keresik. A reklámozást nem szabad a vásárlásösztönzés után sorolni. „A reklám jellemző hatása a márkahűség kialakítása, a vásárlásösztönzésnek viszont éppen a lojalitásgyengítés a célja.” (KOTLER, 2004)

Több nagyobb piacvezető cég a vásárlásösztönzést okolja a márkahűség csökkentéséért, valamint a fogyasztók árérzékenységéért. Ám ezzel szemben az eladásösztönzés segít, hogy a kereskedők rövidtávon alkalmazkodni tudjanak a kereslet és kínálat alakulásához. A gyártók letesztelhetik, hogy milyen magasra emelhetik az árat, hisz bármikor alkalmazhatnak árengedményt. A fogyasztókat pedig motiválja új termékek kipróbálására (KOTLER, 2004).

Az eladásösztönzés eszköze az eladáshelyi reklám, ami a vásárlót motiválja a termék megvételére.

#### 1.4.2. Eladáshelyi reklámeszközök

Az újkori angolszász szakirodalom még használja a Point of Sale (POS), azaz **eladáshelyi reklám** kifejezést, ám manapság már elterjedtebb a Point of Purchase advertising, azaz **reklám a**

**vásárlás helyén (POP).** Ez utóbbi jobban kifejezi a fogalom lényegét. Azt a helyet, ahol a fogyasztó meghozza vásárlási döntését, szemben azzal a hellyel, ami az értékesítés helyét a POS-t jelenti. A POP kifejezést szokásos még IN-STORE *marketingnek* is nevezni (GÁL et al., 2001).

„Bármilyen hatásos legyen is a marketingkommunikációs folyamat, a piaci eredményességhez vezető út kritikus pontja az, amikor a vásárló közvetlenül találkozik a termékkel. A reklám ugyanis olyan, mint a házasságközvetítő: megmutatja a „jövendőbeli” értékeit, előnyeit és eredményeit, kívánatosá teszi a találkozást. Az első fizikai érintkezésnek mégis sorsdöntő a jelentősége. Ahhoz, hogy a „frigy” létrejöjjön, avatott és együttműködő „tervezőkre” van szükség.” (GÁL et al., 2001)

Az utóbbi években készített kutatások bizonyítják, hogy a vásárlások 71-80%-a nem előre eldöntött, hanem az emberek a vásárlás helyén döntenek el, hogy megveszik az adott terméket. Ezért van egyre nagyobb szerepe a POP-nak az eladás növelésében. Az eladás helye a vásárlási döntés utolsó lépcsőfoka, a fogyasztót itt ért hatások befolyásolják a vásárlás pozitív kimenetelét. Az eladáshelyi vásárlásösztönzők segítségével növelhető az impulzusvásárlás gyakorisága (GÁL et al., 2001; HOFFMANN, 1990).

A POS reklámok sűrűsége fordítottan arányos a közértek, hiper-, és szupermarketek alapterületével, illetve komolyan befolyásolja azt a kereskedelmi egység földrajzi elhelyezkedése is. A hipermarketek esetében 20,5 - 50,2 m<sup>2</sup>/db, a szupermarketeknél 4,9 - 18,4 m<sup>2</sup>/db a közérteknél 6,0 - 10,3 m<sup>2</sup>/db, míg a kisközért kategória sűrűsége 0,5 - 2,9 m<sup>2</sup>/db. A hipermarketekben átlagosan 24 négyzetméterenként található eladási anyag, míg a kisboltokban 4,2 négyzetméterenként (<http://www.btl.hu>).

#### *Az eladáshelyi reklám fogalma, funkciója, hatásmechanizmusa*

*„Eladáshelyi reklámon mindazokat a reklám megjelenési formákat értjük, amelyek a vevőt az eladás helyén és annak közvetlen környezetében tájékoztatják az áruk és szolgáltatások vásárlási lehetőségeiről.” (GÁL et al., 2001.)*

Az eladás helyén folytatott befolyásolás akkor lehet hatásos, ha a tömegkommunikációs reklámok folytatójaként tekinthetjük. A figyelemfelkeltéssel egy időben és egy helyen az árut is kínálja. Ha az üzletteret, mint információs rendszert képzeljük el, akkor ezen belül vannak olyan pontok, ahol a fogyasztó figyelme jobban felkelthető. Ilyenek a kirakatok, a szemmagasságban kihelyezett termékek, a vevőáramlással merőleges polcvégek. A pénztár területe is igen fontos hely az üzletben. Itt, mivel lelassul a forgalom, a vásárlók nézelődnek, és az ott kihelyezett árukból vásárolnak. Ez az impulzusvásárlás leghatékonyabb helyszíne. Az eladótéri reklámok mind a termelők és a kereskedők közösen alkalmazott eszközei (GÁL et al., 2001.).

Az eladáshelyi reklámok feladata hasonló a klasszikus reklámokéhoz:

- figyelemfelkeltés,
- emlékeztetés,
- információ,
- meggyőzés,
- hangulatteremtés,
- egy utolsó impulzus a vásárláshoz.

Ez a reklámágazat fejlődött az utóbbi évtizedben a legdinamikusabban. Ezeket a reklám-eszközöket a „vonal alatti” (Below the line = BTL) eszközökhöz soroljuk.

Hatásmechanizmusát tekintve elmondható, hogy a POP a látvány révén próbálja meggyőzni a fogyasztót. Több tényezőről keresztül is próbál hatni:

**Szín:** Ez már önmagában is nagyon hatásos. Egy-egy üzlet, ahol egy-egy szín dominál, (mint például a *TESCO* hipermarketeknél a kék - piros - fehér színtársítás, vagy a *Penny Market*

*színösszeállítás*) a fogyasztó már messziről asszociál az üzletre, még mielőtt meglátná a feliratot. Ezen kívül a bolt belső falainak színe is fontos. Olyan színt kell választani, ami nem túl kihívó, és az üzlet termékei jó ki tudnak tűnni belőle.

**Forma:** A formákkal igen könnyen fel lehet kelteni az érdeklődést. Elég csak egy az átlagostól eltérő alakzat egy kirakatban, és máris vonzza a tekintetet. A formai különbségek jól alkalmazhatók önkiszolgáló boltokban, ahol például az árucsoportokat jelző táblák alakját változtatják.

**Mozgás:** Ha egy kirakatban mozgó elemet is alkalmaznak, jóval figyelemfelkeltőbb, mint egy „egyszerű” kirakat.

**Személyes ajánlás:** Az eladószemélyzet igen lényeges eleme a vásárlásösztönzésnek. Míg egy önkiszolgáló üzletben inkább tájékoztató szerepet tölt be, addig egy hagyományos üzletben már tényleges ajánlóként lép fel.

**Auditív elemek:** A zene alkalmas érzelmek, hangulat befolyásolására. Halk zene hallgatása mellett a vásárlók sokszor hajlamosak a tervezettnél több időt eltölteni az üzletben.

**Szöveg:** A hangosbemondó használatával könnyen el lehet juttatni az információt egy-egy akcióról a vásárlóknak. Ügyelni kell, hogy a szöveg ne túl hangosan szóljon, mert az negatív hatással van a vásárlókra.

**Tekintetfogó (blickfang):** Célja, hogy a vevő tekintetét megragadja, és az árura irányítsa. Az előző vizuális és auditív elemeket használja fel. Általában kirakatokban alkalmazzák (GÁL et al., 2001).

A POP-eszközökön belül megkülönböztetünk külső és belső eszközöket. A külső eszközök közé azok az elemek sorolhatók, melyekkel az üzletbelépés előtt találkozunk (*kirakat, megállító tábla*). Ezek segítik a vevőt, hogy még mielőtt a boltba bemenne, már tájékozódhasson az akcióról.

*Ilyen külső eszközök lehetnek:*

**Portál:** Ehhez tartozik a ki- és bejárat, a homlokzat, a kirakat. A portál adja a bolt utcai arculatát.

**Bolt elnevezése:** A név megválasztásakor ügyelni kell arra, hogy az utaljon a tevékenységre.

**Kirakat:** A bolti kiskereskedelem legfontosabb eszköze a kirakat. A mai értelemben vett kirakatok kialakulása a XIX. századi Angliából származik. Hazánkban 1858-ban jelent meg az első. A kirakat:

- bármikor megváltoztatható,
- az árut az értékesítés helyén mutatja be,
- közvetlen hatású, hiszen az utcán mindenki rápillant, akár akaratlanul is,
- az előzetes kiválasztás eszköze,
- a forgalomra való hatása érzékelhető.

A kirakat fajtáit tekintve lehet:

*Technikai szempontból:*

- **Zárt kirakat:** Elkülönített, csak az utca felől megtekinthető.
- **Nyílt kirakat:** Az utca felőli oldal tiszta üveg, és gyakorlatilag be lehet látni a boltba.
- **A kettő kombinációja.**

*Kirakat berendezés szerint:*

- **Általános kirakat:** A bolti kínálatot mutatja be.
- **Tematikus kirakat:** Szezonális vásárlásra összpontosít.
- **Alkalmi kirakat:** Valamely esemény céljából készítik.

*Kirakati berendezés kompozíció szerint:*

- **Áruval berendezett kirakat.**
- **Áruval és dekorációval berendezett.**
- **Dekorációs kirakat:** Elsősorban szolgáltatást nyújtó cégeknél jellemző.

*További külső eszközök*

**Megállító tábla:** A kereskedelmi egység előtt vagy közvetlen közelében elhelyezett tábla. Ez általában irányító, útbaigazító funkciót lát el. Már jellemző a hirdető funkció is, mint például egy vendéglő előtt az akciós menüre felhívó tábla, vagy méhészbolt előtt a lépesméz alakjára formázott tábla.

**Egyéb külső eszközök:** Idesorolhatók a reklámszázlók, melyeket akciók során használnak, vagy a kirakatra felragasztott feliratok. Külföldön elterjedt a járdagrafika is, mely hasonlít a padlómatricához, újabban 3D technikával is rajzolják (KATONA, 2000; ROZVÁNYI, 2001).

Az üzlet belső képének kialakítása függ az üzletmérettől, a bolt profiljától. Fontos, hogy az eladótér nyugodt hangulatot árasszon a vásárlók felé. A berendezés, valamint az árukihelyezéshez kapcsolatos eszközök sorolhatók a **belső POP-eszközök** közé. Ezek:

**Display:** Csomagolt áruk kihelyezésére alkalmas állvány vagy doboz.

Funkciói: „ottlét”: az eladásösztönzés alapkritériuma, „technikai feltétel”: funkcionálisan megfelelően kell működnie, „médium”: kommunikációs csatorna szerepet is be kell töltenie. Display lehet egy polc (pl. *Milka* csokoládék), lehet hűtőszekrény (pl. *Algida*, vagy *Coca-Cola*), vagy papírból készült állványok (pl. *Dove* kozmetikumok).

**Irányító táblák:** A vevőirányítás fontos eszközei. A bejáratától kezdve az egész üzleten keresztül, a kijáratig vezethetik a vásárlókat. Ezek a táblák mind a földre helyezve, mind a mennyezetről lelógatva nyújthatnak információt – többek között – az áruk hollétéről.

**Reklámtáblák:** Hasonlóan az irányító táblákhoz, ezeknek is az információnyújtás a feladatuk, ám amíg az előbbinek csak az általános termékcsoportok bemutatása a feladata, addig a reklámtáblák konkrét márkák termékeit ismertetik. Számos fajtája ismert. Lehet plakát, árjelző, pénztárnál a szalagra ragasztott reklám, kasszaelválasztó (tárgy, amit a szalagra helyezünk és elválasztjuk vele a vevők által vásárolt termékeket), stb.

**Wobbler - kutya/macskanyelv:** Az árutartó polchoz öntapadóval hozzáragasztható reklámeszköz, ami egy cég vagy egy termék reklámozására is alkalmas.

**Bemutatók, kóstolók:** Tipikusan a boltban alkalmazott reklámeszköz. Forgalomnövelési céllal, vagy még gyakrabban új termék bevezetésekor telepítik a helyszínre. A gyártók és a kereskedők közösen szervezik. A kóstolókat általában árubemutatókkal és vásárlással kapcsolják össze. Leginkább a tej-, üdítőital-, sör-, chips-, csokoládé-, kávéforgalmazó cégek szerveznek kóstolásokat.

**Attrap:** Háromdimenziós, pultra állítható plakát. Általában támasztékkal van ellátva, esetleg kartonra nyomtatva, vagy kemény lapra kasírozva (KATONA, 2000; ROZVÁNYI, 2001).

A 9. táblázat mutatja be a POP-eszközök csoportosítási módjait.



**9. táblázat: A POP-eszközök csoportosítása**

<b>Elhelyezkedés alapján</b>	bolt külső környezetében kirakatban, bolt külsején boltban
<b>Időbeliségük alapján</b>	állandó ideiglenes / kampányjellegű
<b>Funkció alapján</b>	kommunikáció tárolás
<b>Kiállítója alapján</b>	gyártói kereskedői közös
<b>Célja alapján</b>	termékre / márkára boltra irányul
<b>Áru elhelyezése szerint</b>	ömlesztve tárol elrendezve tárol
<b>Típusa alapján</b>	sztenderd testre szabott
<b>térbeliségük alapján</b>	sík háromdimenziós
<b>Megvilágítottság alapján</b>	megvilágított, megvilágítás nél- küli
<b>Anyaguk alapján</b>	Pvc, hab, méhsejtes, polikarbo- nát, hullám karton

*Forrás: FÜRST, 2009 a [www.kulker-online.eu](http://www.kulker-online.eu) és a [printprodukcio.hu](http://printprodukcio.hu) alapján*

„Míg egy ideig, nevezhetjük ma akár „hőskornak” is, adott esetben a bolt önállóan döntött, mi jelenhet meg falai között és mi nem, mára alapjaiban változott meg a helyzet. Napjainkban a gyártók a hálózatokkal közösen kommunikálnak, melynek köszönhetően jobban figyelembe lehet venni mindkét fél érdekeit. A legalapvetőbb cél közös: minél nagyobb profitra szert tenni. A különbség az, hogy míg a gyártó saját termékét szeretné a legjobb fényben feltüntetni, addig a kereskedőnek az összkép a fontos (N.N.: IN-STORE marketing, 2007).

„Az eladáshelyi reklám és termékelhelyezés egyik legfontosabb területe a kasszazóna. A területért, ahol a legtöbb időt tölti a vásárló, nagy a versengés a márkák között.” (KOVÁCS G., 2009.) Arányaiban egy kasszazónás kihelyezés drágább, mint egy elsődleges polcfelületre történő kihelyezés, ám a szuperpéremium kategóriába tartozó termékek, illetve a tartós fogyasztási cikkek (például tartós elemek) esetében, a magas profittartalmuk miatt könnyen kitermelhető a magas polcpénz.

A POP-eszközök alkalmazásának lényege tehát a fogyasztó vásárlásra ösztönzése, azaz a fogyasztói magatartás befolyásolása a vásárlás helyszínén.

### *Az árak kommunikációs hatása*

Hiba lenne kihagyni az árszabás kommunikációs hatását. Erős hatásról beszélünk, hiszen önmagában egy termék árszínvonala azonnal üzenetet hordoz a lehetséges beltartalomról, ha úgy tetszik, minőségről. Milyen ártípusokról beszélhetünk?

**Lélektani árak:** a presztízсар és „9-es ár” tartozik ide. Lényegük, hogy az áron keresztül kívánják a termékhez kapcsolódó érzéseket megjeleníteni, illetve arra törekszenek, hogy megváltoztassák a fogyasztó árképzését.

A **presztízсар** olyan magas árérték, amelynek célja a társadalmi státuszát magasra tartó fogyasztó elérése, egyben pedig a magas termék/szolgáltatásminőség jelképezése.

A **„9-es” ár** tulajdonképpen az ár „kicsinyítésére” szolgál, és nem feltétlenül végződik 9-esre (utóbbit szabályozzák is törvényileg). Nagysága közel áll valamilyen kerek értékhez, pl. 95, 990, s ezzel azt a képzést keltik, hogy a termék olcsóbb a vártnál.

**Belső referenciáár:** az az érték, amit a fogyasztó egy adott áruért indokoltnak tart megadni.

**Rezervációs ár:** az a legmagasabb ár, amit a még vevő még hajlandó egy adott termékért megfizetni. Az eladó rezervációs ára az a legalacsonyabb ár, amin még hajlandó áruját a piacra vinni.

Az árstratégiánk tehát minden esetben kommunikál, bánjunk vele előrelátóan!

### *Az eladásösztönzés célcsoportjai*

Az eladásösztönzés alapvetően három nagyobb körre irányulhat: a végső felhasználóra, a kereskedőre és az eladási személyzetre. Mindegyik körhöz megvan a sajátos eszközrendszer, és mindhárom kör más-más szempont miatt fontos kommunikációs értelemben. A végső vevőt akár egy vásáron is megcélozhatjuk, vagy az üzletekben. A kereskedőt arra ösztönözhetjük, hogy jobb helyre tegye ki a termékeinket az üzletein belül, ezáltal nagyobb figyelmet kaphatunk a vevők felé (főként impulzusvásárlásnál). És végül, magát az értékesítő személyzetet is ösztönözhetjük nagyobb teljesítményre vagy jobb kiszolgálásra. Utóbbi elsősorban ott kifizetődő közvetlenül, ahol termékmenedzsereket (termékügynököket, értékesítőket) alkalmazunk a termékeink népszerűsítéséhez.

A **fogyasztóra irányuló** eladásösztönzés kivitelezői lehetnek a gyártók, vagy a kereskedők, de a költségek általában a kiskereskedelmet terhelik. A kereskedelmi ösztönzés célja lehet: figyelemfelkeltés display vagy termékbemutató formájában. Pótlólagos ösztönzés miatt is bevethető: ilyenek a díjtalan árupróbák, a kuponok, a bónok, a közvetlen árengedmények, a leszállított árak (pl. kiárúsítás), az árvisszatérítések, a prémiumok.

A leggyakrabban használatos eszközei: árubemutató (pl. termékkóstoló), árengedmény, kiárúsítás, folyamatos eladáshelyi akciók (POS), eladás közbeni szolgáltatások (kipróbálás, házhozszállítás, üzembe helyezés, betanítás). A gyártói oldalon még alkalmazható:

- árukapcsolás,
- termékminta,
- ajándék és jutalom,
- vásárlási utalvány (kupon),
- versenyek és nyereményjátékok,
- visszatérítés és egyéb garanciák,
- kóstolás.

A **kereskedelemre irányuló** eladásösztönzés (dealer promotion) irányulhat a kipróbálás vagy a használatba vétel (a használat gyakorisága) támogatására. Általános módszerei az általános árengedmények és árleszállítások, az eladási versenyek, az „ingyenes” kereskedő-továbbképzések, ajándéktárgyak, eladáshelyi eszközök (POP, POS) biztosítása, illetve egyéb reklám- és tájékoztató anyagok biztosítása.

A kereskedelemre irányuló akciók legfontosabb célja a kereskedők márkahűségének kialakítása, és a meggyőzés az új termékek kínálatba való felvételéről. Másfelől cél lehet újonnan kialakuló kereskedelmi üzletekkel való kapcsolatfelvétel, összességében a kereskedő és a gyártó jó kapcsolatának erősítése.

A kereskedelemre irányuló eladásösztönzés céljait részletezhetjük is. Elsősorban informálás a feladata a következő eszközöknek: alkalmazottak kiképzése és továbbképzése; tájékoztató kiadványok, folyóiratok kereskedőknek; konferenciák és találkozók; információs szolgálat; képzés; árubemutató, kiállítás, vásár. Tanácsadás és támogatás a cél, amikor az eladástér kialakításához figyelemfelkeltő eszközöket adunk át, vagy a becsomagolt áru design-ját alakítjuk át, esetleg az áruehelyezésben adunk kreatív megoldásokat (pl. Balaton szeletekkel „teleöntött” csónak a Tescoban). Adhatunk ezen felül raktározási tanácsadást, vagy tanácsokat az eladótér jobb kialakításához, vagy adhatunk anyagi támogatást a bolti berendezéshez. Az árakhoz kapcsolódóan kalkulációs segítséget nyújthatunk, illetve közvetlen akciókat indíthatunk (pl. árcsökkentés, pótag, bevezető akció stb.). Alapvető a kommunikációs (reklám) támogatás, és a kereskedő motiválása kereskedők közötti verseny hirdetésével, elhelyezési versennyel, kirakatrendezési verseny indításával.

Harmadik eszköz az **eladási személyzetre irányuló** eladásösztönzés. Ennek célja, hogy az értékesítési személyzetet egy adott termék eladásában különösen nagy aktivitásra serkentsse, ezáltal az értékesítés árbevételét növelje. Főbb eszközei a továbbképzés, munkájuk támogatása eladási kézikönyvekkel, katalógusokkal, egyéb nyomdai termékekkel, mint prospektus és termékminták kipróbálásra. Motiváló eszköz még a prémium, a jutalékfizetés teljesítmény alapján, egyéb anyagi jellegű ösztönzés, illetve eladó-találkozó (pl. képzéssel egybekötött wellness hétvége) szervezése.

Az eladásösztönzés a következő **folyamat** alapján szervezhető:

- Célmeghatározás (pl. 15%-os forgalomnövekedés 30 napon belül).
- Stratégia kiválasztása (vevőre irányul, kereskedőre, vagy személyzetre; POS+POP).
- Konkrét reklámeszközök kiválasztása.
- A program kidolgozása (az ösztönzés mértéke, a lehetséges részvétel feltételei, a program időtartama, a kezdési időpont, összköltségvetés).
- A program előzetes tesztelése.
- A program végrehajtása.
- A program ellenőrzése.
- Értékelés.

Az eladásösztönzés akkor lehet sikeres, amennyiben egyszerű az értékelési rendszer, elérhetőek a kitűzött célok, egyenlő nyereségi esélyeket biztosítunk, valamint az erőfeszítés és a jutalom arányban állnak egymással.

### **ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK**

- a. Mi a vásárlásösztönzés öt alapvető típusa?
- b. A POP-eszközök milyen tényezők segítségével igyekeznek hatni a vásárlókra?
- c. Hogyan foglalná össze az árszabás kommunikációs hatásait?
- d. Milyen lehetséges célcsoportjai vannak az eladásösztönzésnek?

## 1.5. A csomagolás és a termékminőség kommunikációs oldala

A termékcsomagolást már az eladásösztönzés témakörében is említettük. A kezdetektől, mondhatni az Ókortól, fogva lényeges kommunikációs hatással bír, a „néma eladónak” is nevezik. Hogy miért?

Napjainkban a fokozódó versenyhelyzet olyan követelményeket támaszt az élelmiszeripari vállalatokkal szemben, amelyek egymásnak ellent mondva egyrészt a termékek közötti különbségek csökkentésére irányulnak úgy a minőség, teljesítmény, csomagolás, stb. tekintetében, ugyanakkor kívánatosnak tartják a termékek erős differenciálását, amivel a vásárlót orientálhatják egyik vagy másik márka felé (TOTTH, 1998). TOMCSÁNYI (1988) szavaival élve, aki az „egyforma, mint két tojás” szállóige marketing értelmezését írja le: „legyen a tojás más, kívánatosabb valamiben, mint a konkurencia tojása (egyediség), de mégis, tojásaink legyenek egyformák méretben, megbízhatóságban (egyöntetőség).”

Az élelmiszerek körében a hatásos megkülönböztetés egyik kiemelt eszköze a *formatervezés*, azon belül a csomagolás. A modern formatervezés eredete a XIX. századi Angliába nyúlik vissza, és egyik jeles képviselője Christopher Dresser, aki megalkotta a ma is használatos „hasznosság, egyszerűség és alkalmasság szentháromság” definícióját (ROTHMAN, 2008). A formatervezésnél FIXLER (1983) szerint eleget teszünk használati-, kezelési- és élettani követelményeknek egyaránt. Előbbiekhez tartozik a célszerűség, a gazdaságosság vagy az elhelyezhetőség. A kezelési szempontok az egyszerűsége, a balesetmegelőzésre és a célszerű kezelőelemek elhelyezésére irányulnak, míg az élettani követelményeknél az emberekhez viszonyított méretarányosságra, színdinamikai és esztétikai tényezők meglétére szükséges odafigyelnie a tervezőknek.

### 1.5.1. A csomagolás alapvető funkciói

A csomagolás létfontosságú arculati- és design elem, ezáltal jelentős szerepet vállal a termékimázs kialakításában és formálásában éppúgy. Természetesen olyan alapvető feladatai is vannak, mint a raktározás és szállítás könnyebbé tétele és az áru alapvető védelme (romlandóság és szállítás). A legtöbb szerző egyetért abban, hogy a klasszikus 4P rendszerében a csomagolás a termékmix szerves alkotóeleme, és ugyanúgy a kommunikációs mixé is, ezáltal két taktikai szinten is jelen van. A nyers mezőgazdasági áruknál elsősorban a termékmix-funkciók lényegesek, míg feldolgozott áruféleségeknél – alapvetően az önkiszolgáló típusú boltok széles körű elterjedése miatt - a reklámozást támogató szempontok értékelődtek fel.

LEHOTA ÉS TOMCSÁNYI (1994) a következőképpen összegezte a csomagolás *marketing funkcióit*:

- az áru optimális védelme,
- adagok (egységek, pl. palack) kialakítása,
- gazdaságossági funkció,
- összehangolási funkció az anyagmozgatással, a gépesítéssel, a szállítással és a raktározással kapcsolatban,
- a fogyasztók figyelmének megragadása és megnyerése,
- praktikusság, azaz a termékhasználat és a fogyasztás megkönnyítése,
- a környezet károsításának csökkentése.

Jelentős „marketing innováció” ilyen tekintetben a sajt-, a felvágott- és a húsfélék tartósítószermentes fogyasztói csomagolására kifejlesztett *Darfresh* technológia. A Cyrovac cég technológiájának lényege, hogy nagy záróképességű műanyaglemez-tálcára helyezik az élelmiszert, majd a megközelítőleg 200 fokra felhevített áttetsző fóliával légmentesen beburkolják, ezzel jelentősen megnövelve az eltarthatóságot (ÉLELMISZER, 2008a).

A *kereskedelem oldaláról nézve* a csomagolásnál a fentiekől eltérő szempontok kerülnek előtérbe, így a

- könnyű szállíthatóság, -készletezés, és -átrakás,
- a helytakarékos raktározás,
- a termék megfelelő védelme és biztonsága,
- a lopás és a termék megcsonkítása elleni védelem.
- A lopás és a hamisítás ellen több újonnan kifejlesztett technológia hozott áttörést, így a hologram-elemes címke, a mikro- és nanoírás, valamint a speciális (szabad szemmel nem látható) jelnyomtatás alkalmazása.

Az általában vett kereskedelmi funkciókat kiválóan teljesíti a PET palack, amelyet a Pepsi Cola alkalmazott először több mint negyed évszázada Hollandiában, ma pedig már évente 80 milliárd flakont töltenek meg. Elsősorban az ásványvíz- és üdítőital piacon hódít, ám jól teljesít a mustár, a ketchup, ecet, vagy étolaj esetében is. Tiszta, szilárd és átlátszó, törhetetlen, esztétikus és megbízható, szelektíven gyűjthető, kényelmesen kezelhető, egyszerűen összenyomható, ezáltal vásárlói és kereskedői körben egyaránt igen népszerű (BÁLINT, 2008).

A *reklámozási (lélektani vagy kommunikációs) funkcióról* szólva érdemes azzal kezdenünk, hogy napjaink eladási rendszereiben az egész üzlet kirakattá válik, ahol az eladó szerepét a csomagolás veszi át: kínálja és garantálja, minősíti az adott árut. A jól megtervezett és kivitelezett csomagolás lélektani előnyöket is kínál a fogyasztónak, s ezen felül fontos reklámozási felületet a gyártónak. A csomagolás reklámozási szerepének megerősödését indukálta, hogy a modern eladási rendszerekben egy áru legfeljebb 5 másodpercre kerül a vásárló szeme elé. Ezt az időt kell kihasználni arra, hogy megragadjuk a vásárló figyelmét (blickfang-hatás) és egyben vásárlásra is ösztönözzük. A csomagolás tehát az utolsó és néha az egyetlen lehetőség a fogyasztóval való kommunikációra és az azonnali eladásra. A csomagolás képes kiváltani azt a szimpátiáhatást (pl. a reklám felidézése által, a vágykeltéssel design alapján, vagy tapintható közelségével), amelynek hatására a fogyasztó azonnal megvásárol(hat)ja a terméket.

A csomagolás figyelemfelkeltő eszközei: a csomagolási forma, a méret, a szín, a grafika és a csomagolóanyag. A szép, esztétikus, célszerű és egyedi csomagolás a „néma eladó” szerepét játssza el, ezáltal hasznot hozhat eladónak és vevőnek egyaránt (JÓZSA, 2005). A gyártó megtakaríthat bizonyos reklámkiadásokat, a vásárló pedig könnyebben meghozhatja döntését egyik vagy másik márka mellett. A tehetősebb rétegek megtehetik, hogy a szép, igényes csomagolásért akár a termék „valódi” (előállítási) értékének többszörösét is kifizessék, mint pl. egyes prémium kategóriás desszerteknél, szeszes italoknál vagy sajtkülönlegességeknél.

A vevő tájékoztatása és informálása szintúgy mind több figyelmet kap napjainkban, tudván azt, hogy egyre szélesebb fogyasztói réteg olvassa el a címkén feltüntetett információkat. A hatásos csomagoláshoz tehát szorosan hozzátartozik az alkalmazott *címke* is. Ez lehet pl. egy márkanév, egy embléma, egy felvilágosító szöveg-címke.

A címke azonosíthat, osztályozhat, leírhatja a terméket és egyben reklámozhat. Az élelmiszerek összetevőinek csomagoláson való feltüntetése amúgy is folyamatosan változó, erőteljesen fókuszban lévő terület. Európán belül is vannak országok, ahol már előírják pl. a transzsav-tartalom kötelező feltüntetését, míg másutt még a telített/telítetlen zsírsavak arányát sem szükséges megjeleníteni a csomagoláson. Az eltérő joggyakorlat nem könnyíti meg a vevők helyzetét, és a gyártók többségének nem is célja a teljes körű tájékoztatás. Új lendületet hozhat e területen az INBÉ (Irányadó Napi Beviteli Érték) értékek megjelenése a csomagolóanyagokon. A kezdeményezést 2007. nyaratól nyolc nagy élelmiszeripari cég karolta fel, a Coca Cola, a Danone, a Kraft Foods, a Kellogg`s, a Mars, a Nestlé, a Pepsi Co, a Unilever, s időközben a Chio Magyarország is csatlakozott a programhoz. A jelölés célja, hogy a vevők pontos információkat kapjanak a termék energia- és tápanyagértékéről, és ennek megfelelően illesszék be napi étrendjükbe azokat (ÉLELMISZER, 2008c).

Lényeges kiemelni még a környezetvédelem, környezetterhelés kérdését, azaz a **környezetvédelemhez csatolt funkciókat**. Aszerint, hogy a csomagolás anyaga hány alkalommal használható fel, megkülönböztetünk eldobható (egyutas) és visszatérő (kétutas) csomagolást. A fejlett országok piacain az ezredév elejéig a környezetet nagymértékben megterhelő eldobó csomagolás volt elterjedt, ezért a fejlődés egyik iránya ma is a recycling (újrafelhasználható) csomagolóanyagok fejlesztése. Mind több példát látni a gyorsan lebomló, környezetre ártalmatlan anyagok megjelenésére is, jellemzően az egészségmegőrzés területén működő vállalatoknál, ahol ez az igény határozottan megjelenik a vevők részéről. A kereskedelem is nyitott ezekre az elképzelésekre. A TESCO társadalmi felelősségvállalás programja, amely négy alprogramot ölel fel, éppúgy nagy súlyt fektet a hulladék újrahasznosítására, a csomagolásra, a csomagolóanyagok mennyiségének csökkentésére. Nagy-Britanniában a legeredményesebb, de a program bevezetése folyamatos (MILLER, 2008).

Környezetterhelésről lévén szó, beszédes adat, miszerint Magyarországon 2006-ban a csomagolás kibocsátás megközelítette a 900 ezer tonnát, amiből a koordináló szervezetek (pl. ÖKO-Pannon és ÖKO-Pack Kht.) 445 ezer tonnát hasznosítottak, azaz teljesítették a termékdíjmentességhez előírt 54%-os hasznosítási arányt. A lakossági csomagolási hulladékból szelektíven begyűjtött mennyiség évről évre növekszik, 2008-ban durván 60 ezer tonnát tesz majd ki (ÉLELMISZER, 2008a).

A hazai csomagolóiparra a folyamatos fejlesztés jellemző. A 2008-as Worldstar Csomagolási Világversenyen, ahol a vevő számára praktikus, jól kezelhető, a felhasználást segítő csomagolási megoldások küzdöttek az díjért, 32 ország 224 nevezője közül hét magyar termék részesült a díjban, köztük pl. egy húspiaci szereplő, a Hungerit Zrt. A HungaroPack Magyar Csomagolási Verseny díjazottja között – megszokott módon - tradicionális magyar termékeket előállító vállalatokat is találni, mint pl. a Tokaj Kereskedőház Zrt-t, a Zwack Unicum Nyrt-t, vagy a különdíjasok között a Pick Szeged Zrt-t (ÉLELMISZER, 2008b).

Zárásként megállapítjuk, hogy kiemelt jelentősége van a csomagolás versenytársaktól eltérő, egyedi, megkülönböztető jellegének, továbbá a termék által képviselt minőségszint, a csomagolás és az árszínvonal közti összhang megteremtésének. Az így kialakított értéket még tovább növelhetik a minőség- és eredetjelző védjegyek és egyéb árujelzők (SZABÓ, 2006).

### *1.5.2. A csomagolás gyakorlata a minőségkép (imázs) formálásában*

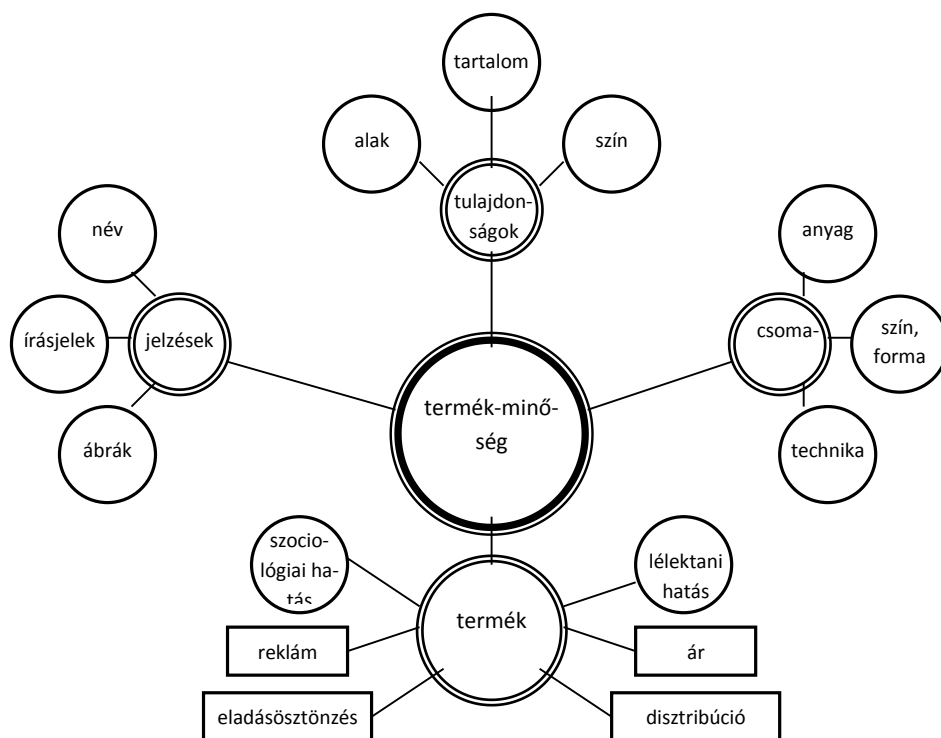
Az imázssal és mögöttes tartalmának meghatározásával számos szerző foglalkozott az elmúlt fél évszázadban, mint pl. BOULDING (1956), RAJECKI (1982), ARMSTRONG (1988), GRUNIG (1993), DENIS (1991), MOSS et al. (1997) és WHEELER (2012). A felsorolt szerzők közül, akik vizsgálták a termékminőség és az imázs kapcsolatát, valamennyien egyetértenek abban: a terméktulajdonságok, a minőség, kiemelten a *csomagolás* vitathatatlanul összefüggenek az imázssal. Ennek alátámasztásához talán elegendő, ha csak néhány, hazai vonatkozásban közismert szerző legfontosabb megállapításaira utalunk.

TOMCSÁNYI (1988) kimondja: „a termék fogyasztói megítélését – tágabban értelmezett imázsát – jelentős mértékben a (termék) minősége határozza meg.” TOTTH (1998) az élelmiszerminőséget az ún. alaphasznosságot alkotó imázsösszetevők között említi, de ide sorolja még a minőségen kívül a választékot, az árat, a felhasználhatóság idejét, a beltartalmi értéket, a vitamin-tartalmat, a beszerezhetőséget, az egészségre káros, valamint a szintetikus anyagoktól való mentességet, továbbá a kalóriatartalmat. Az ún. kiegészítő hasznosság csoportjába sorolja a következőket: divatosság, presztízsérték, forma, csomagolás, grafika, védjegy, kommunikáció.

SZELES (1998) ide vonatkozó megállapításait idézve: „Empirikusan alátámasztott, hogy a termék tulajdonságai befolyásolják az imázs alakulását pozitív, vagy negatív értelemben. Kü-

lönös jelentőségre tesznek szert az olyan termék-tulajdonságok, mint a hasznosság, kényelmes-ség, korszerűség, (használati) időtartam, külső formai jelek, minőségi jellemzők, közönségkap-csolatok, reklám, stílus, márka, ár stb. Természetesen ezen tényezők termékfajtánként eltérőek. Az eltérések teszik lehetővé a megkülönböztetést és a termékek egyedi arculatát.”

A termékminőségen belül a csomagolás és a minőségkép (imázs) szoros kapcsolatát, vala-mint a legjelentősebb egyéb imázsalkító tényezőket a 12. ábra szemlélteti.



**12. ábra: A termék fogyasztói megítélésének tényezői**

Forrás: Strecker–Reichert–Pottenbaum (1976) in Tomcsányi, 1988

Az imázs tudatos formálásához, a hatékony differenciáláshoz elengedhetetlen a minőségképet alkotó tulajdonságok elemzése, és a fontossági sorrend megállapítása. A fontossági sorrend megmutatja, melyek azok, amelyek a fogyasztó számára különös jelentőséggel bírnak. Ezeket a kiemelt tulajdonságokat SOETERBOEK (1984) és TOMCSÁNYI (1988) nyomán **kritikus terméktulajdonságoknak** nevezzük. Ezek azok, amelyek miatt a vásárló az adott terméket választja a versenytárs-termékekkel szemben. Meghatározásuk azért is fontos, mivel a fo-gyasztó a vásárlás során csak néhány tulajdonságra koncentrál, általában az első öt legfonto-sabb ténye-zőre, ezek szerepe szignifikánsan nagyobb, mint a többi tényező (LEHOTA, 2001).

Rendszerint a csomagolás és a márka fontosságát a vásárlók a kvantitatív kutatásokban (és gyakorta a kvalitatív felmérések során is) rendre alul értékelik a kritikus terméktulajdonságok sorában. Ilyenkor arról kérdezik őket, vajon az egyes terméktulajdonságok milyen mértékben befolyásolják döntésüket az étel kiválasztása során (pl. TÖRŐCSIK 1995 és 2007; GFK, 2008, BERKE, 2003; SZAKÁLY et al, 2008; SZABÓ, 2006). Mindezek pusztán azt támasztják alá, hogy a csomagolás tényezői közül a vásárlási folyamatban a lélektani (kommunikációs) funkciók erősödnek fel. Ezek a pillanatnyi hatások utólag, mesterséges környezetben nem, vagy alig mérhetőek. Különösen igaz mindez az impulzusszerűen vásárolt termékekre, az ételiszerek döntő hányadára, köztük a hungarikumokra is.

Ha szükséges lenne kiemelni, a vásárlásnál mégis milyen termékjelölések befolyásolják a minőségképet, rendszerint a következőket emelhetjük ki: a gazdaságossági előnyök (ár, beszerzési költség), a használati (praktikussági) előnyök, az érzékszervi előnyök, a takarékosági előny (idő, energia-ráfordítás), valamint a nem anyagi jellegű előnyök, mint pl. az egészségesség vagy a fogyasztó számára vonzó imázs. SZAKÁLY S. - ZSINKÓ (1997) a használati és a táplálkozási előnyöket helyezi előtérbe, BERKE (2003) a minőség öt tényezőjét kialakítva a lélektani és az élvezeti előnyöket (4. és 5. szint).

Egyik saját kutatásunk alapján pl. a tradicionális élelmiszereknél a „hagyományos” minőségjelző kelt bizalmat, mivel évszázados múltat sugall, és igénylik is a fogyasztók, hogy a vizsgált élelmiszerek megfeleljenek ennek az elvárásnak. Emellett a magas minőséget, a megsokszorozott ízeket és a kiváló élvezeti értéket szeretnék megkapni, melyeket a kritikus tulajdonságok közé sorolunk. Az élvezeti érték erősen dominál a vásárlásra motiváló tényezők között is, kiegészülve a higiénikus előállítás, a frissesség, a természetesség, a vegyszermentesség, a hazai alapanyagból való készítés iránt megmutatkozó elvárásokkal.

A hazai alapanyag a hungarikumok esetében igen lényeges terméktulajdonság, mely megállapítást alátámasztja egy másik kutatás (TNS-OmnicomMediaGroup, 2007) is. Ebben kimutatták, hogy a magyar vásárlók döntő hányada a hazai termékeket egyértelműen előnyben részesítené az import termékekkel szemben, amennyiben meg lehetne különböztetni őket egymástól. A magyaroknak azonosított termékek esetében az élen végzett a Pick szalámi, a Tokaji bor, a Szegedi és a Kalocsai paprika, a Globus, az Egri Bikavér, a Gyulai kolbász és a fűszerpaprika. A kutatás egyik fő megállapítása volt, hogy a magyaros hangzású nevek elősegítik a magyar eredetre való asszociációt.

A minőségkép erősítésében, a bevésés és a márkaazonosítás folyamatában, a legtöbb gyártó hagyatkozik a lélektan, az esztétika és a marketingkommunikáció jól bevált eszközeinek ötvözéséből született megoldásokra. A színtársítások, a színek asszociációs erejének kihasználása, a kontraszt-hatások, a méretnövelés, a különleges formavilág alkalmazása, az egyedi csomagolási forma bevezetése, a meghökkentő ötletek megvalósítása széles skálát kínál a tervezők részére. Mindezek az eszközök kiválóan alkalmazhatók az élelmiszerek csomagolásánál.

### ***ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK***

- a. Melyek a csomagolás marketing funkciói?
- b. Melyek a csomagolás lélektani és kommunikációs funkciói?
- c. A termékimázs milyen módon köthető össze a csomagolással?
- d. Vásárlásnál milyen termékjelölések befolyásolják a minőségképet (imázst)?



## 2. EMBEREK KÖZTI KOMMUNIKÁCIÓ

### 2.1. A személyes értékesítés

A kommunikáció „magasiskolájának” tartják, és számos külföldi illetve hazai szerző foglalkozik a szabályszerűségeivel: ZIGLAR (1996), TRACY (2000 és 2007), WILSON-JOHNSON (1998), KASZA (2010), NÓGRÁDI (2003) BALOGH (2011), BÚDI, 2013). Elkerülhetetlen, hogy bővebben beszéljünk róla, révén, agrárium vonatkozásában két szempontból is érdekes a számunkra. Egyfelől lágyabb formája, a direkt eladás, sűrűn megjelenik az östermelők mindennapi „üzleti” gyakorlatában: vagy háztól adnak el saját előállítású termékeket, vagy hagyományos piacra való eljuttatással és kínálással. Másfelől olyan (már nagyobb alkalmazotti körrel dolgozó) cégek esetében, amelyek pl. vetőmagot, műtrágyát forgalmaznak, vagy berendezéseket, gépeket és rendszereket (pl. kombájn, gyártósor, mezőgazdasági munkagépre felhelyezhető fogyasztásmérő szerkezet) kínálnak, az értékesítő személyzet ezt a módszert alkalmazza mindennapi munkája során. Fontos áttekintenünk tehát, mire alkalmas, és milyen vezérelvek mentén működtethető hatékonyan. Amennyiben egyszemélyes vállalkozásként indulunk, természetesen mi magunk is „átesünk” ezen a szinten, amikor saját kínálatunkkal megjelenünk a potenciális ügyfelek körében. Ebben a szakmában lehet a legtöbbet elsajátítani a professzionális kommunikáció szabályszerűségeiből, lévén, nem a vevő érkezik az igényével hozzánk, hanem nekünk kell felkelteni benne az igényt, mégpedig személyes kommunikáció (és azon belül érvelés) során.

#### 2.1.1. Az értékesítés fogalma

A vállalatok egyre többet költenek el arra, hogy eladóikat kiképezzék az eladás „művészetére”. Hatékony eladónak/értékesítőnek lenni ugyanis többet jelent, mint veleszületett hajlamot; elemző- és vevőirányítási képességekre is szükség van a műveléséhez. Személyes eladáson az eladó személyes, aktív közreműködésével kialakuló üzletkötést és az ahhoz kapcsolódó folyamatot értjük.

Az eladók lehetnek belső eladók, akik bolti kereskedelemben dolgoznak, és alapvetően meghatározhatják a vásárlók döntéseit. Szerepük mind az áru bemutatásában, mind a kiválasztásban jelentős. A kiemelkedő eladói szolgáltatást a vásárlók gyakran bolthűséggel jutalmazták.

A többi eladótípus esetében az ügynök elnevezés használatos a köznyelvben. Több elnevezésük ismert, így beszélhetünk gyártók ügynökeiről, kreatív ügynökökről, telemarketing (telefonon értékesítő) ügynökökről stb.

SZABÓ (2013) alapján maga az értékesítés szó azt jelenti, hogy értéket adunk hozzá valamihez, illetve „értéket” adunk át másvalaki részére. Az érték lehet tárgyi eszköz és szolgáltatás éppúgy. Azért személyes, mert a vásárló és az értékesítő között közvetlen, személyes kommunikációs kapcsolat alakul ki a tárgyalás idejére. Általában a vevőjelölt otthonában, irodájában, vagy egy semleges helyen történik a találkozó.

Üzlethelyiségen kívüli, bolton kívüli eladás esetében az árucikk vagy szolgáltatás megismerésére az emberek otthonában, munkahelyén, vagy más személynél kerül sor, de vannak kifejezetten ilyen célú termékbemutatók is, ahol a célközönséget *termékbemutató* során próbálják meggyőzni a termék/szolgáltatás hasznosságáról (pl. Tupperware, Zepter, Luxx, AMC, stb).

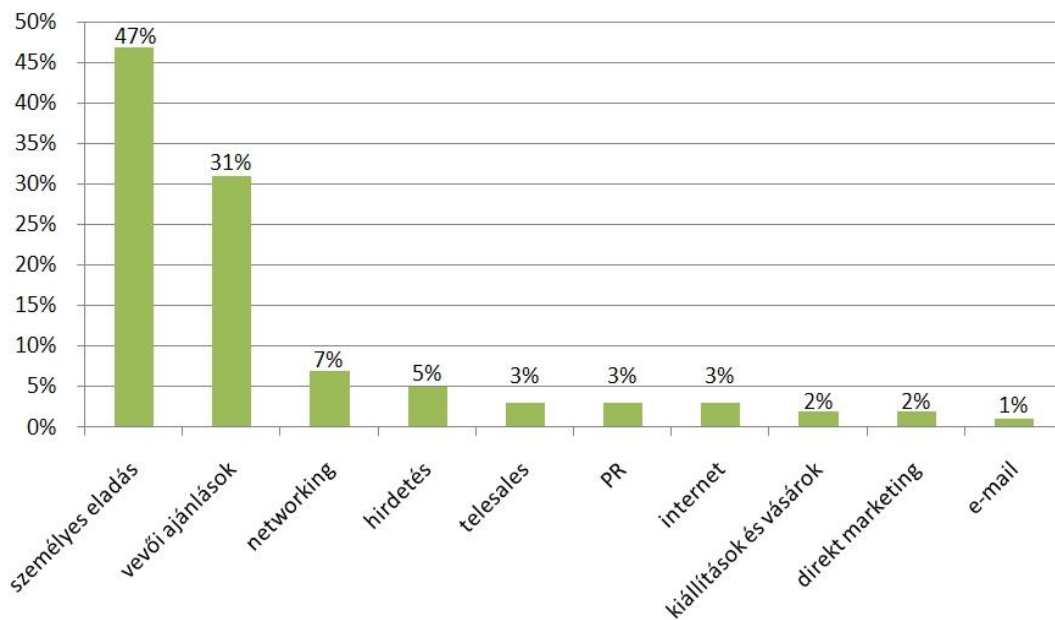
A személyes értékesítés **lehetséges előnyei** a következő módon összegezhetők:

- közvetlen a kapcsolat az ügyféllel,
- gyorsan lehet reagálni az ügyfél igényeire és észrevételeire,
- az ügyfelekről primer információ szerezhető be,

- alacsony az eszközigénye,
- a meggyőzés azonnal érvényre tud jutni, eredményt hoz (megrendelés, vásárlás)
- nincs nagy beruházás igénye (klasszikusan: ügynök, autó, telefon).

Mivel közvetlen a kapcsolat az értékesítő személyén keresztül, ezért a vevő véleménye a cégről, a termékről vagy a szolgáltatásáról gyakran azonnal eljut a gyártóhoz. Ez a módszernek megköveteli a jól képzett szakembereket, gyakran időigényes és körülményes az ügyfelek elérése, és az értékesítési csapat kiépítése mindenképpen időigényes feladat.

Személyes eladásánál az áruk, szolgáltatások minősége, hírneve, a vállalat céljai, filozófiája, háttere és minden egyéb részlet megtudható az értékesítőtől. Mindezeket felül jellemzően ki is tudják próbálni a terméket, míg ez üzletekben, boltokban rendszerint ritkán lehetséges. A vállalat oldalról nézve gyakran ez a legolcsóbb értékesítési módszer, mivel nem szükséges külön üzlethelyiségeket kialakítani, országos üzlethálózatot fenntartani, fix fizetéssel felvett munkavállalókat alkalmazni.



13. ábra: A leghatékonyabb értékesítési módszer, 2009.11.13. /<http://hatekony-marketing.hu>

### 2.1.2. A személyes értékesítés lépései

A személyes értékesítés folyamatát többen többféle módon értelmezik (TONK, 2004-2013; NÓGRÁDI, 2004; BAUER-MITEV, 2008). Álljon itt egy saját felosztás, saját tapasztalatok alapján, melyhez majd a *tárgyalástechnikával* és az *illemmel* foglalkozó fejezetek is szolgáltatnak kiegészítő információkat.

- **Új ügyfelek felkutatása:** ez az első lépés, rengeteg utánajárást igényel, de értelemszerűen enélkül nem bővíthető a felvevőpiac, legfeljebb a partnerekenkénti volumen emelhető.
- **Kapcsolatfelvétel:** a telefonos egyeztetés a leggyakoribb, ennek a módszernek önálló szabályai vannak, amelyek döntően meghatározzák a kapcsolatfelvétel sikerét.
- **Felkészülés az értékesítési beszélgetésre:** minél több érdemi információt illik begyűjteni a potenciális ügyfélről (adatbányászat pl. interneten), előre felkészülve esetleges igényeiből.

- **Az első találkozás** az ügyféllel: meghatározó az ügynök megjelenése, kommunikációja, amit és ahogyan képvisel.
- A vevő szükségletei és vásárlási motivációinak feltérképezése: **igényfelmérésnek** is nevezik ezt a pontot, itt lehet megalapozni a későbbi vásárlásokat, a megfelelő kérdések feltevésével, és alapos odafigyeléssel.
- **A cég bemutatása**, a termék vagy szolgáltatás (rendszer) bemutatása: a folyamat legkönnyebb eleme, amennyiben az értékesítő megtanulta a háttéranyagokat.
- **Az igénybresztés (Érvelés** a kínált áru mellett, beépítve a vevő igényeit): rutin szükséges hozzá, alapos felkészültség és elmélyült gyakorlat, hogy ne legyünk átlagosak, felszínesek.
- **Lezárás**: konkrét rákérdezés arra: szüksége van-e arra, amit hoztunk, vagy sem. Természetesen a legtöbb esetben a lezárás burkolt lezárás, azaz nem direkt kérdezzük meg ezt, hanem „becsomagoljuk” különféle „lezárási technikákba” (KASZA, 2010).
- **Kifogáskezelés**: amennyiben szükséges, meg kell tudni védeni a cég imázsát, a minőséget, az árakat, illetve a szolgáltatás különbözőségét a versenytársakhoz mérten.
- **Szerződészkötés**
- **Áru átadása és bemutatása** (cég- és termékfüggő)
- **Utógondozás**: alapvető, különösen nagy értékű áru kihelyezését követően. Elégedettségmérési kérdőívek vagy telefonhívás a legelterjedtebb.
- **Ajánlaskérés**: nincs jobb, mint egy elégedett vevő, amennyiben ajánlaskérésről van szó. Így lehet hatékonyan újabb partnereket szerezni.
- **Partnerré emelés**, partnerkapcsolatok ápolása: kevesen beszélnek róla, még kevesebben művelik magas színvonalon, de egyre inkább beépül az alapelvárások közé.

A kapcsolatfelvétel jellemzően telefonon történik. Álljon itt ehhez egy segédlet, milyen protokolláris szabályai vannak a **telefonos időpont-egyeztetésnek**:

- A hívott fél köszön, bemutatkozik, elmondja, mely céget képviseli.
- Közölni kell, kivel akar beszélni, amennyiben nem a célszemélyt hívja.
- Hivatalos hangnemben kell bejelentkezni, és ez a későbbiekben is indokolt, kivéve már bejáratott kapcsolat esetén.
- A mondandónkat tömören, világosan kell közölnünk („egyperces technikának is hívják”).
- Amennyiben a közlendőnk hosszabb, kérdezzünk rá, jókor hívtuk-e az illetőt. Erre amúgy is szerencsés rákérdezni. Ha nem, akkor kérjünk időpontot, mikor hívhatjuk vissza.
- A vonal megszakadása esetén mindig a hívó fél tárcsáz újra.
- Étkezési és pihenési időben nem kezdeményezünk hívást.
- Várakoztatni senkit nem illendő.
- Egyetlen cél van: időpontot egyeztetni egy személyes találkozáshoz. Telefonon keresztül NEM értékesítünk semmit, hacsak nem ez a konkrét feladatunk (vannak ilyen callcenterok, akik pl. utazási ajánlatot értékesítenek, vagy telekommunikációs szolgáltatást).
- Az érvelésünknek hatásosnak kell lenni, hogy elérjük, akarjanak velünk személyesen találkozni. Ehhez előre felépített mondanivaló szükséges, elhelyezve benne a „horgokat” (kedvező ajánlatok, pl. csak most, csak önnek, vagy szakmájához kötődő lehetőség, pl. ingyenes vetőmag-próba, stb), amelyek érdeklődést válthatnak ki a fogadó félből.
- A kifogáskezelésnek szabályai vannak telefonon, ha muszáj ezeket alkalmaznunk, ves-sük be mindet: több lehetőségünk nem lesz ugyanannál a jelöltnél telefonon. A legki-

tartóbbak és a legfelkészültebbek 5 alkalommal kezelik a kifogásokat ugyanazon beszélgetés alatt, azaz ötféle kifogást képesek kezelni, és újra kiajánlani a szolgáltatást. Ez még nem agresszió, csupán „rámenős” hozzáállás. Érezni kell, hol a határ a jelölnél.

- Amennyiben elutasító, meg kell köszönni a figyelmét, és érdemes elmondani, miért gondoltunk rá. Érdemes kijelenteni, amennyiben változna a véleménye, örömmel állunk a rendelkezésére a későbbiekben is. Sőt, rákérdezhetünk, visszahívhatjuk-e fél év (vagy az általa kért idő) elteltét követően.
- A beszélgetést mindig a hívott fél fejezi be.
- Nyugtázzuk, hogy mikor és hol találkozunk. Jelezzük, hogy mi beírtuk a naptárunkba, kérjük meg, hogy vezesse be ő is a sajátjába.
- A visszahívás ígéretét mindig teljesítsük!
- Külföld felé indított hívásnál vegyük figyelembe az időzónákat.
- Az elköszönést követően ne mi nyomjuk ki a gombot elsőként.

Többek szerint az igényfelkeltés/igényfelkeltés a legnagyobb munka, azaz, érezze az ügyfél a magáénak a terméket vagy a szolgáltatást, ismerje fel a szükségletet, és igényelje azt. Maga az igényfelmérés empátiát és beleérző képességet igényel az eladó részéről. Figyelni érdemes a verbális és a nem verbális jelzésekre egyaránt, ezek által számos „rejtett” üzenetet dekódolhatunk. Kérdésekkel szükséges irányítani, vezetni a folyamatot. Amikor a vevő szembesül a saját igényeivel, akkor kell megerősíteni benne azt, hogy ez az a termék vagy szolgáltatás, ami ezt az igényét megoldja, kielégíti. Szakmai vonalon többen kedvelik az ún. LOCATE technikát ennek jellemzésére.

**10. táblázat: LOCATE technika**

	Lépések	Magyarázat
L-Listen	Hallgatás	A vevők gyakran elejtnek fontos információkat, pl. „Bárcsak nekem is olyan rádióm lenne, mint ez”
O- Observe	Megfigyelés	A vevő jellemzőinek és környezetének tanulmányozása: a tapasztalt üzletkötők rengeteget megtudnak abból, hogy a vevő hogyan öltözködik, vagy hol dolgozik.
C- Combine	Kombinálás	Különböző helyekről és módokon szerzett információkból áll össze a teljes kép.
A- Ask questions	Kérdésfeltevés	Kérdések segítségével felszínre kerülnek olyan igények is, amelyeket az ügyfél egyébként nem vetne fel.
T- Talk to others	Beszélgetés másokkal	Másokat kérdezni a vevő igényeiről.
E- Empathize	Empátia	A vevő nézőpontjából szemlélni a helyzetet.

Forrás: FUTRELL, 1993 in BAUER–MITEV, 2008

Személyes eladásánál tehát a legfőbb cél, hogy informáljuk a vevőt, adjuk át az információt, majd találkozassuk az igényeit a mi ajánlatunkkal, s végül, erősítsük meg a döntésében.

*2.1.3. A személy a személyes értékesítésben*

Az értékesítő személyt legtöbb esetben termékgalmazóként említik. A szakirodalomban a direkt értékesítő cégek gyakorlatában különféle elnevezéseket találunk: disztribútor, tanácsadó, direkt/közvetlen értékesítő, hálózatépítő (network marketing rendszerekben), független vállalkozó, ügynök.

Mi szükséges ahhoz, hogy sikeres, eredményes legyen az eladó a személyes értékesítés területén? Egyesek azt állítják, hogy erre a szakmára születni kell, holott senki nem születik értékesítőnek, ügyvédnek, orvosnak, tanárnak; valamivé lehet válni, meg lehet szerezni azokat a készségeket és kompetenciákat, amellyel kiváló eladók lehetünk. Tehát nem veleszületett képesség, hanem egyedül döntés kérdése, amennyiben valaki professzionálisan kíván kommunikálni saját cégéről vagy a felvállalt termékekről/szolgáltatásról.

Mégis milyen **személyiségjegyek** azok, amelyek ebben a szakmában nélkülözhetetlenek a profizmushoz? Egyfelől:

**Attitűd:** az a hozzáállás, belső beállítódás, ahogy az üzletkötő gondolkodik a vállalatról, amennyire a magáénak érzi azt, amennyire azonosul a cégfilozófiával, az alapértékekkel, és hogy mit gondol az értékesítendő termékről vagy szolgáltatásról.

**Felkészültség:** a professzionális értékesítő felkészülten tevékenykedik, széles körű és mély ismeretanyaggal rendelkezik a vállalatról, a kultúráról, a filozófiáról, és legfőképp a szolgálta-

tásokról vagy a termékekről. Az, hogy az értékesítők ezekben a témákban elmélyültek egyszerűen „sugárzik” róluk, könnyedén lemérhető. „Ebben a szakmában a munkatársak mindig vizsgáznak az ügyfél előtt”. (SZABÓ, 2013)

**Hitelesség:** ez egy lehetséges szűk keresztmetszet. Amennyiben valaki olyasmiről beszél, olyan szolgáltatást kínál, amit még sosem látott vagy tapasztalt közletről, nincs ilyen a birtokában, gyenge alapokról indul a tárgyalás során, és később „elvézik” a folyamatban. Agrárium területén elképzelhetetlen felkeresni úgy egy ügyféljelöltet (mondjuk vezető agronómust), hogy nem tudunk legalább annyit, vagy többet az adott termékekről (pl. vetőmag, műtrágya). Az agráriumban több éve folyamatosan dolgozó értékesítők vélhetően a szakma krémjét képviselik, hiszen nem „pusztán” értékesítők, de saját szakterületük minősített képviselői is, rendszerint egy vagy több diplomával/képesítéssel. Mindez nem mondható el a direkt értékesítő iparágban dolgozó emberek összességéről. Nem véletlen, hogy a HASZON (2008) magazin is úgy találta, hogy a legjobban fizetett munkák között előkelő helyet birtokol a mérnök-értékesítő szakma (a 3. helyet foglalja el, a 6. helyen pedig a pénzügyi tanácsadó/ügynök található, míg 11. helyen az általános értékesítő).

**Barátságosság:** a konfliktusok elkerülése, megelőzése nagyon fontos. Egy megnyert vita az ügyféllel szemben egyenlő egy elveszített szerződéssel. Természetesen van egy határ, amit nem illik átlépni, de érdemes egy kölcsönös szimpátiát már a kapcsolatfelvétel legelején kialakítani, vagy erre törekedni.

**Tolerancia:** nagyfokú nyitottság, az ügyfél figyelmes végighallgatása, megértése, amit ez a szó feltételez. Mindez fontos alapja a hosszú távú üzleti-emberi kapcsolatoknak. Az ügyfelek a legtöbb esetben szívesen visszatérnek a toleráns értékesítőkhöz, aki pl. nem azonnal akarja rajtuk átverni a termékeket.

**Kompromisszumkészség:** olyan megállapodásba mindig érdemes lehet belemenni, amelybe mi magunk is szívesen belemennénk, mert nem árt az ügyfélnek és a vállalatnak sem. Mindig érdemes előre lefektetni, mely keretek között mozoghatunk, amennyiben kompromisszumról van szó (pl. árak, mennyiség tekintetében).

**Intelligencia:** az értelmi és érzelmi intelligencia (IQ-EQ), egyaránt rendkívül fontos. Intelligensen érdemes például nyilatkozni a konkurenciáról, a „rokon” termékekről. Ez gyakran a részletkérdésekben és a kifogáskezelésnél mutatkozik meg.

**Empátiaképesség:** lényeges az emberközpontúság, az, hogy mennyire tudjuk magunkat beleélni az ügyfél helyzetébe. Beleérző képesség, mondhatnánk, ami a hölgyeknél magasabb szintű szokott lenni, mint férfiaknál.

**Kommunikációs készség:** a non-verbális jelzések megszólalás nélkül fejtenek ki közvetlen hatásokat, emiatt jelentőségük óriási. Célszerű minél gyorsabba megismerni és felügyelni ezeket. A verbális kommunikáció szintűgy jelentős, elegendő a z időpont-egyeztetésre gondolni, ahol nem vagyunk jelen, emiatt hangunk erőssége, hangunk színezete nyomban árulkodó energiaszintünkről és felkészültségünkről.

**Az etikus viselkedés** is rendkívül fontos, miként MAXWELL (2013) megjegyezte, nem létezik üzleti etika, csak etika. Amennyiben megbízhatatlan az értékesítő, etikátlanul jár el, el is felejtethetjük az ügyfelet. Ilyen szituációból nem vagy nagyon nehéz visszahozni a kapcsolatot.

**Külső megjelenés:** az öltözet (az alkalomhoz/szakmához ruhaviselet, a színek megfelelő társítása), az ápoltság minden esetben imázsformáló hatású, azonnal kiépíthet rólunk egy jó és egy rossz benyomást ugyanúgy. Márpedig a cél a kedvező imázs kiépítése, és jobb már a legelső percekben megalapozni ezt.

Mindezen kívül még számos fontos tulajdonság nevesíthető, de vigyázat, ez nem jelenti azt, hogy az értékesítőnek minden területen a maximális értékekkel kell bírnia. Ezek:

- elkötelezettség,
- optimizmus,
- pozitív látásmód,

- lelkesedés (a szakma, a cég, a termék v. szolgáltatás iránt),
- szorgalom,
- önbizalom,
- kitartás,
- lényeglátás,
- kudarcűrő képesség,
- energia.

Richard DENNY (1994) szerint **a profi értékesítőnek „hat hengere” van.** Melyek ezek?

1, Üzleti ismeret: a professzionális értékesítőnek naprakész információval kell szolgálnia, tájékozottnak lennie a marketingben, ökonómiában, a hazai- és nemzetközi szakmai- és gazdasági közélet dolgaiban.

2, Ipari ismeret: az általa választott iparágban a lehető legszélesebb körű ismeretanyagot kell birtokolnia, jól kell ismernie a vezető és konkurens termékeket, az árakat, az embereket (pl. vezetők, értékesítők, partnercégek) és az újdonságokat.

3, Cégismeret: egyértelműen magas szintű ismeretekkel kell rendelkezzen saját vállalatát illetően, ide értve a filozófiát, a célokat, az üzletpolitikát, a cég marketing rendszerét, a cégen belüli vezetőket és az elvárásaikat.

4, Termékismeret: mindez szükségképpen igaz az eladandó termékekre vagy szolgáltatásokra vonatkozóan, és jártasnak kell lennie ezek használatában/telepítésében is. Ha nem elegendő mértékű, ha felszínes a termékismeret, akkor nem lesz eredményes az eladó meggyőző képessége sem. Eladói gyakorlat nélkül viszont jellemzően hiába van az illetőnek magas szintű termékismerete, sajnos a siker még nem garantált a számára.

5, Eladási gyakorlat: a professzionális eladás folyamatos fejlődésen alapul, ebből a fejlődésből ki lehet maradni egy időre, és máris elveszik az addig megszerzett gyakorlat egy része. RICKS (2009) szándékos gyakorlásnak hívja ezt a folyamatot, szüntelen, tudatos gyakorlást ért alatta. Ugyanő hozza a zongoraművész V. Horowitz példáját, aki egy alkalommal ezt mondta: „Amennyiben egy napig nem gyakorlok, én tudok róla. Ha két napig, akkor már a feleségem is tudja. Ha három napig, akkor már az egész világ tudja.”

6, Viselkedés: alapvetően a megjelenést, az üzleti kommunikációt érti alatta. Ügyelnünk kell, kihez megyünk, milyen körülmények között (akár pl. időjárás, terepviszonyok), milyen pozícióban lévő embert keresünk meg, mert nem célszerű sem alul, sem felülöltözöttnek lennünk. Az etikett és a protokoll megfelelő, adott helyzetre vágó szabályait is ismerni kell, és át kell vinni a gyakorlatba.

Mindez együttesen is igaz: a tudás még nem hatalom, egyedül az alkalmazott tudás jelent értéket, jelenthet sikert (TONK, 2009).

Mivel hat hengerről beszéltünk, DENNY (1994) alapján a sikerre csak akkor lehet számítani, amennyiben mind a hat henger olajozottan működik. Amint egyikkel probléma van, kihat az összes többire, a harmónia felborul. Azaz szükséges valamennyi „hengert” karban tartani, folyamatosan figyelni, vajon mint a hat megfelelően működik-e.

A személyes értékesítésben SZABÓ (2013) szerint négy alapvető **hibalehetőség** adódik, ez a lehetséges buktató az adott személy szintjén. Ezek:

- a szorgalom hiánya,
- a rendszeresség hiánya (a hét minden munkanapján szükséges ezzel foglalkozni, azaz mennyiséget is kell hozni),
- a munkavégzés minőségi hibái,
- az értékesítő nem a megfelelő személy az adott munkára.

A személyes értékesítésben óriási szerepe van a **képzéseknek**. A képzések lehetnek:

- Központi képzések az anyacég részéről, ahol a vállalat dolgozói országon belül összegyűlnek, és összevont oktatást kapnak, jellemzően tréningek formájában. Általában 1-2 napos tréningről beszélünk, a részvétel többtíz-több száz munkatárssal kalkulál jellemzően. A trénerek belső vagy külső partnerek, mindkettőnek megvan a saját előnye/hátránya.
- A képzés lehet csoportra/divízióra tervezett, ahol adott divízió-vezető vagy csoportvezető állítja fel a programtervet, majd hívja össze a tagokat. Ezek lehetnek heti vagy havi találkozók.
- A képzés lehet személyre szabott, vagy adott üzemhez/városhoz kötött, ezt helyi „meetingnek” szokták elnevezni, néhány óránál nem vesz több időt igénybe, lehet egyfajta reggeli eligazítás is, de inkább jellemzőbb a késő délutáni/esti foglalkozás adott témakörben. A létszám néhány tíz fő legfeljebb. A személyes tréning a „coaching”.

Sokak szerint az önképzés, az önfejlesztés a legfontosabb forrás, ez biztosítja a legmagasabb szintű eredményességet, és ez adhat esélyt egy vezetői pozíció betöltéséhez. Többek szerint adott szakmában a kiválóság elérésnek receptje éves szinten 50-60 szakmai könyv elolvasása, 5-10 évig folyamatosan. Aki ezt megcselekszi, nemzetközi szinten is jegyzett szakértői listára kerülhet (RICKS, 2009; VÁCZY, 2009; MAXWELL, 2014).

### ***ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK***

- a. Melyek a személyes értékesítés alkalmazásának lehetséges előnyei?
- b. A személyes értékesítés lépései.
- c. Melyek a telefonos kapcsolatfelvétel szabályai?
- d. Mi a LOCATE technika lényege?
- e. Milyen személyiségjegyekkel kell rendelkeznie egy kiváló értékesítőnek?



## 2.2. Az eladási célú kommunikáció rövid pszichológiája eltérő körülmények között

*„Aki el akar érni valamit, az módszert keres, aki nem, az kifogást.” Ismeretlen szerző*

Érdeemes megvizsgálnunk a továbbiakban pár akadályt, amely a közlésünk útjában áll, azaz torzíthatja a kommunikációt – legyen szó reklámozásról, értékesítési célú tárgyalásról, vagy csupán egy reklámanyagról.

Az első ilyen akadály a **kognícióval** függ össze. A kogníció mentális folyamatok összessége, ezek képessé tesznek bennünket arra, hogy tapasztalatainknak jelentést adjunk. Amit az előttünk álló tárgyról észlelünk, elsőként az érzékszerveinken keresztül tudatosul. Azaz valamely érzékszervünk (vagy egyszerre több) reagál valamilyen ingerre (például a kezünkbe fogunk egy prospektust, vagy látunk egy reklámfilm). Ami ezt követi, az a percepció. Komplex folyamat, ennek során az emberek szelektálják, rendezik és értelmezik az érzékszervi ingereket, összefüggő, értelmes képbe rendezve a beérkezett információkat.

Itt adódhat az első komoly probléma. Ma már az üzleti környezetet elárasztja az információ, hatalmas a túlterhelés. Az emberi agy igyekszik korlátokat vonni, erőteljesen szűri az ingereket. Ezért lehetséges például, hogy a személyes eladás előkelő helyet foglal el a hatékonyság szempontjából, hiszen ott „muszáj” az értékesítőre figyelni. A **habituáció** az egyik nagy „ellensége” a kommunikációs üzeneteknek, mivel azt jelenti, hogy érzékszerveink alkalmazkodnak az ingerekhez. Azaz, amennyiben harmadjára megyünk el egy reklámplakát mellett, már nem ugyanazt a figyelmet fogja kapni tőlünk, és egy idő után „beleszürkül” a környezetbe. Emiatt növelni szükséges az inger mennyiségét, hogy a vevőjelölt észrevegye az ingert. Vagy, és itt kezdődik a tényleges munkája a reklámszakembereknek, az inger minőségét (pl. intenzitását) kell megváltoztatni, hogy kitűnjön a többi közül. Ez egy igen fontos terület a marketingpszichológiában, és a gyakorlatban ugyanúgy.

Az észlelésünk tehát erősen szelektív, a rengeteg inger közül csak néhányat vagyunk képesek tisztán észlelni. A figyelem irányát külső és belső tényezők egyaránt befolyásolják, ilyen külső tényezők az intenzitás, a méret, a pozíció, a kontraszt, az újdonság-hatás, az ismétlés, vagy a mozgás. A belső tényezők közül a legfontosabbak az érdeklődés, az adott szükséglet, a belső motiváció, és az egyéni elvárások.

A belső szükségleteket, és ezek egymásra rendeződését Maslow piramisa (14. ábra) foglalja össze szemléletesen.

Az első három szint alapvető szükséglet, gyakorta kerül felhasználásra a reklámok világában, főként élelmiszerek esetében. Sokkal eredményesebb lehet azonban, amennyiben adott céget/márkát a magasabb szintekhez sikerül hozzácsatolni. Amennyiben egy termék elfogyasztása azt az érzést adja a célfogyasztónak, hogy „megérdemlem”, vagy ezáltal magasabb presztízsű embernek vélheti magát (pl. luxusautók), akkor sikerült egy erősebb kötődést létrehozni a márka és a személy közt. A végső cél ez: élethosszig gondozni a vevőt, élethosszig bent tartani a rendszerben, azaz megőrizni fogyasztóként/partnerként.



14. ábra: A Maslow-féle szükséglet-hierarchia, Forrás: Maslow, 1954

Másik lehetőségként adódik, hogy a vevő pajzsot emeljen közénk és az üzenetünk közé, a **kockázatkerülés** (BAUER–BERÁCS–KENESEI, 2007). Az emberek többsége kerüli a kockázatokat, márpedig egy eladási célú üzenet lehetséges kockázatokat vet fel. Ilyen kockázatok a: funkcionális, fizikai, pénzügyi, társadalmi, pszichológiai vagy időtényező kockázatok. A **bizonytalanság okai** a következők:

- Meg fog felelni a termék az elvárásoknak? Tartós lesz?
- Legalább úgy, vagy jobban fog működni, mint a konkurens termék?
- Biztonságos a használata?
- Kivált valamilyen félelmet másokban?
- Veszélyeztetni a környezetet?
- A jövedelem felhasználásának ez a legjobb módja? Megengedhetem magamnak?
- Megér annyit, amennyibe kerül?
- A legjobb árat fizettem érte?
- A családom és barátaim el fogják fogadni?
- Örömet okoz azoknak, akinek a véleménye fontos számomra?
- Hasonlít azokhoz a termékekhez, amit a hozzám hasonlóak használnak?
- A használat során jól érzem majd magam?
- Imponálni fog másoknak?
- Megérdemlem-e?
- Vissza kell-e majd cserélnem?
- Ismét végig kell-e szenvednem a vásárlási folyamatot?

A kockázatok szülik a kifogásokat, emiatt fontos kideríteni, milyen tényezőkkel számol a vevőjelölt.

Könnyebb a helyzetünk, amennyiben a jelölt belsőleg motivált, **belsőleg érintett (involvált)** abban, hogy kipróbálja a kínált terméket (GYULAVÁRI-DÖRNYEI, 2011). Amennyiben nem érintett, úgy ez a harmadik lehetséges oka, amiért a vásárlás nem realizálódik, kommunikációnk nem hozza a kívánatos eredményt. Amennyiben a vevőjelöltnek nagy szüksége van új vetőmag hibridre, könnyebb lesz megegyezésre jutnunk vele. Amennyiben bevásárolt egy másik cégtől pár héttel ezelőtt, a parcellákba már le is van osztva az anyag, az ő érintettsége ebben a kérdésben már a nullához közelít, vagy egyenesen nincs is. Ilyenkor bevethet a termékmenedzser bármilyen technikát, a kommunikáció negatív hatásokat tud csak kiváltani a lehetséges partnerből.

Az **érintettségnek három változata** megfigyelhető: személyes, a termék vonzereje miatt kialakult érintettség, vagy a szituációtól függő involváltság. Rövid és hosszú távon is a legelsőre érdemes építeni, az a legideálisabb, de lényeges cél, hogy a képviselt áru a lehető legvonzóbb legyen a vevő szemében. A szituációtól függő érdekelttség nem vagy nehezen tervezhető. Váratlan kártevők esetében, vagy viharokart követően ideiglenesen megemelkedhet az igény adott termék vagy szolgáltatás iránt, de erre stratégiát tervezni, vagy kommunikációs kampányt folytatni felelőtlen, egyfajta „vakrepülés” a piacon.

Érdekes összegeznünk a **vásárlási döntések néhány alapszabályát**. Így a vásárlási döntések típusai lehetnek:

- Igazi döntés: erős értelmi és erős érzelmi érintettséget feltételez.
- Leegyszerűsített döntés: erős értelmi és gyenge érzelmi érintettség alakul ki.
- Impulzusvásárlás: gyenge értelmi és erős érzelmi érintettség fedezhető fel.
- Szokásokon alapuló, márkahű döntés: közepes vagy gyenge értelmi, erős érzelmi érintettség van a vevőnél.
- Szokásokon alapuló, részben márkahű döntés: gyenge értelmi, gyenge érzelmi érintettség.

Az agráriumban inkább az erős értelmi és gyenge érzelmi döntések dominálnak a szakemberek (mint vevőjelöltek) részéről, holott a termékmenedzser az érzelmi döntésre igyekszik fókuszálni. Ez azonnal egy ellentmondás, amit mindkét fél igyekszik megoldani: a vevőjelölt jellemzően kifogásokkal él („Még át kell, hogy gondoljam!”), a menedzser pedig igyekszik az igényeket kideríteni és összhangba hozni a kínálattal, és azonnal szerződést kötni. Ritka az a termék, amely annyira meggyőző, hogy azonnal érzelmi döntést vált ki egy agráriumban jártas szakemberből, de igaz ez egyéb iparágakra is.

Amennyiben kiskereskedelemben érintett az eladó, mondjuk bolthálózatot üzemeltet, vagy saját termékeit háztól kínálja, érdemes figyelembe venni a következőket. **A vásárló**, amikor döntést hoz, **a következőkről dönt**: termék, márka, üzlet (vagy kereskedő, közvetítő), a vásárlás időzítése, a vásárlásra fordítandó összeg eldöntése. Sok esetben a termékmenedzser személye annyira fontos, mint egy jó edző esetében. A partner megszokta, megkedvelte az értékesítőt, és egy esetleges váltáskor előfordul, hogy másik vállalatra vált. A személyes kapcsolatok minősége direkt és indirekt értékesítésben egyaránt fontos.

Amennyiben **üzleten belül nézelődik** a vásárló, úgy a döntését a következők befolyásolhatják:

- helyes áruehelyezés, vevőút-meghatározás,
- állványok (display-k),
- a termék polcon való elhelyezése,
- a termék elfoglalt helyének nagysága,
- A csomagolás figyelemfelkeltő és emlékeztető hatása,
- az üzleten belüli leárazások,
- kóstolók, bemutatók,
- az eladás helyén történő egyéb reklámozási aktivitás.

### **ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK**

- Melyek a kockázatok, a bizonytalanság okai a vevőknél?
- Mi az érintettség (involvement) három változata?
- Melyek a vásárlási döntések típusai?
- Az üzleten belül döntés mely tényezők befolyásolhatják a vevőjelöltnél?

## 2.3. Tárgyalás, tárgyalástechnika

Mindennapi életünkben is sűrűn kerülünk olyan szituációba, amely tárgyalásnak minősül, bár e ténynek az esetek többségében nem vagyunk a tudatában. A munkahelyünkön tárgyalást folytathatunk a vezetőinkkel, a beosztottainkkal, vagy a munkatársainkkal. Tárgyalásnak nevezzük azt is, amikor a szülő megpróbálja meggyőzni gyermekét a saját nézete helyességéről. A tárgyalás sikerének, illetve kudarcának azonban eltérő következményei lehetnek attól függően, hogy mi célból tárgyalunk, és kinek az érdekében (magunk vagy mások). A tárgyalási helyzeteket csoportosíthatjuk a következő módon (KULIKNÉ LÁNG 2003): üzleti, társadalmi egyeztető vagy együttműködő, diplomáciai, bírósági.

MASTENBROEK (2012) szerint üzleti tárgyaláshoz szükséges legalább két tárgyaló fél, akik vagy ellentétes érdeket képviselnek (eladó/vevő), vagy azonos érdeket (megállapodást kötnek), vagy eltérő igényeket elégítenek ki egymáson keresztül (egymásra utaltság). Fontos szempont, hogy tárgyalási helyzetben a felek erőviszonya ne legyen döntően eltérő, mert utóbbi esetben utasítás vagy közlés jön létre.

A tárgyalás a leggyakoribb üzleti kommunikációs formák egyike, és egyben a legősibb is. Az internet korszakában küldhetünk videót a másik félnek, email üzenetet, de komoly üzleti lehetőség esetében mindez nem tudja helyettesíteni az élőszavas tárgyalásokat. A tárgyalás esetében ma már a személyes megjelenés nem feltétel, a skype és egyéb technológiák lehetőségei egyre terjednek. Mindezek mellett a személyes jelenlét adja meg azt a valódi erőt, ami hatással lehet a másik félre; igazán hatékonyan csak ilyen esetben használható, vethető be a szóbeli kommunikáció teljes eszköztárára.

A **tárgyalópartnereknek** van három eltérő **stratégiai típusa** MASTENBROEK (2012). Az **ösztönös stratégiát** követő a korábbi tapasztalataira, ismertségére, kapcsolataira épít. Az előkészületre jellemzően kevés gondot fordít, és fő módszere a rögtönzés. Ez a tárgyaló valószínűleg tapasztalt emberismerő. Ez a módszer jobbra csak a rutintárgyalások, rendelések megújítása esetében állja meg a helyét. A tárgyaló rutinja sablonná alakulhat át. Előnye a könnyed kapcsolatteremtés képessége, a magabiztosság, ugyanakkor hátránya, hogy kevésbé alkalmazkodó a másik személyhez, és ilyen stratégiával az igényes, új ajánlatokat nem feltétlenül lehet hatékonyan képviselni.

A **merev stratégiát** alkalmazó fél hosszasan és alaposan felkészül a tárgyalásra. Rengeteg információt begyűjt, elemez, feldolgoz, és részletesen kidolgozza az ajánlattétel tartalmát és módját. Nagyon precízen felépíti a leendő tárgyalás egyes pontjainak sorrendjét, rákészül, gyakran betanulja. Ha azonban partnere eltér a hagyományos logikától, vagy váratlan helyzet adódik, netán nem várt kérdés merül fel, összezavarodik, és gyorsan kieshet a szerepéből. Önmagában tehát ez a stratégia sem javasolt a gyakorlatban, főként nem a személyes eladásban.

A **rugalmas stratégiát** alkalmazó személy a tapasztalatra épít, ami jellemzően sok száz ha nem ezer megelőző tárgyalást jelent. Egy-egy találkozóra tudatosan készül, előzetes információkat gyűjt, felkészül az alapokból, de képes improvizálásra is. Gondolkodásmódja jellemzően gyors, a kérdések nem zavarják, azokat könnyedén kezeli. Tárgyalásmódja laza, oldott, kapcsolatteremtése fejlett, és egyensúlyhelyzetre törekszik a tárgyalás során, azaz nem feltétlenül agresszív, még csak rámenősnek sem kell lennie.

### 2.3.1. Különböző tárgyalási modellek

Amíg eljutunk közvetlenül a tárgyalásig, többlépcsős folyamaton haladunk végig. A lépésekre már utaltunk a személyes értékesítés fejezetben, saját példánkkal, itt most ismert modelleket mutatunk be.

A Bill SCOTT (2005) *ötfázisú modell* a következő lépések szerint összegezi: felderítés, ajánlattétel, alku, megállapodás, ratifikálás.

CSÁKY István hatfázisú modellje (KŐVÁGÓ, 2009 és DANKÓ, 2004) így láttatja a folyamatot: orientáció, pozíció elfoglalása, megoldás keresése, krízis/holtpont, egyetértés, egyetértés rögzítése.

NÉMETH Márta hétfázisú modellje szerint: a vitapartner azonosítása, felkészülés, megközelítés, bemutatás, szemléltetés, ellenérvek kezelése, utógondozás a helyes sorrend (KŐVÁGÓ, 2009 és DANKÓ 2004).

### 2.3.2. A nyolcfázisú tárgyalási modell lépései

BARLAI Róbert munkáját tartjuk az egyik legjobbnak, e modell lépéseit vesszük végig:

**Előkészület:** 1. Tervezés, átgondolás; 2. Ráhangolás

**Interakció:** 3. Légkörteremtés (orientáció); 4. Bizalomkeltés, szükséglet-felmérés (prezentáció); 5. Aktív ráhatás, motiválás (alku); 6. Elfogadtatás, megállapodás; 7. Lezárás, befejezés.

**Utógondozás:** 8. Értékelés, státusz-elemzés (*Forrás:* SÁNTHA, 2011)

#### *A tárgyalás megtervezése és átgondolása*

Ez az első lépés, amelyet célszerű információgyűjtéssel kezdeni, majd ezek szelektálásával, rendezésével folytatni. Például termékmenedzserként: hol található a céltelep (ahová árut kínálunk ki), milyen adatokkal jellemezhető, kik a tulajdonosai, hány főt foglalkoztat, mekkora területen gazdálkodik, milyenek az eredményességi mutatószámai, mit tudni az ágazatvezetőről, milyen cégekkel állnak kapcsolatban, stb.

A tárgyalási célok megfogalmazása a következő lépés, majd a napirend összeállítása, a tárgyalás ütemezése, és a rendelkezésre álló időkeret kialakítása. Utóbbi valószínűleg szűkös, elfoglalt embereket keresünk, előtte be kell jelentkeznünk, és ritkán lesz 30-60 percnél hosszabb időkeretünk. Az időtényező szerepe a tárgyalások során kiemelt, új kapcsolat létrehozásánál a megszokottnál jóval több időre van szükség, vagy az esetben is, amennyiben a korábbi együttműködésben alapvető változtatások történtek. Döntenünk kell arról, mikor legyen a tárgyalás, mely napszak ideálisabb, meddig tartson, és milyen napirendi pontokat tárgyaljon?

Számot kell vetni a lehetőségekkel, a korlátokkal, hogy mi a maximum, amit elérhetünk, illetve, mi a minimum, azaz mi a még elfogadható legrosszabb alternatíva. Időt számhatunk a *tárgyalási egyezés legjobb alternatívájának* (TELA) átgondolására, esetleges „menekülési út” tervezésére.

Ha nincs központi bemutatónk, vagy kéznél van, de sajátot szeretnénk összeállítani (ez amúgy nem javasolt), jöhet az elemzés, egy vázlat elkészítése, majd a prezentáció összeállítása. Ha majd „terepen” leszünk, gondoskodni kell a szükséges eszközökről, anyagokról is (pl. mintadarabok).

Hosszú távú együttműködésnél a kölcsönös előnyök kialakítása a cél, rövid távú együttműködésnél a versengő viselkedésformák sokkal inkább előtérbe kerülnek, ezt ügyletmarketingnek is hívja a szakma. Egyszeri tárgyalás hajlamosíthat az „átverős típusú” viselkedésre, ez teljességgel elfogadhatatlan etikai megfontolásból. Egyesek mégis élnek ezzel az eszközzel (régibbi időkben a házaló ügynök „kínált” ilyen tapasztalatokat), hiszen nincs retorzió lehetőség. A tárgyalás megtervezését így lehetne lépésekbe gyűjteni:

- A tárgyalás témájának meghatározása (erről milyen információim vannak?).
- A tárgyalási célok: hová akarok eljutni? (fontos, mert a partner is eltervezi ezt, ebben kell közös metszéspontot, alkuzónát találni).
- Tényfeltárás (melyek lesznek azok a pontok, ahol vita várható, amelyekben nem egyezik a véleményünk).

- Vitapontok felsorolása.
- Pozíciók, státusz meghatározása (mivel rendelkezik a jelölt).
- A partner igényének előzetes meghatározása, becslése
- Milyen stratégiát alkalmazok, hogy fogok tárgyalni?

### *A ráhangolás fázisa*

Ez a lazítás ideje, lényeges a kipihentség, a fókuszba kerülés, mielőtt leülünk tárgyalni. A profi tárgyaló előző nap nem hajtja túl magát, időt hagy a feltöltődésre, hogy másnap a legjobb formáját hozza. Ha már a helyszínre ért, gondoskodnia kell a zavartalanságról (pl. ne kapcsoljanak telefont, ne legyen kisgyerek, stb.). Meg kell őriznie a pozitív beállítódást, empatikusnak kell lennie, és a feladatra koncentráció elengedhetetlen. A helyszínfelmérés segítheti a kedvező végeredmény kialakítását, az előzetes benyomások értékelése is megtörténhet.

### *Légkörteremtés, bizalomkeltés*

A felkészült tárgyaló tehát úgy érkezik a helyszínre, hogy kipihent, alkalomhoz illően, igényesen felöltözik, magabiztos a fellépése, és betartja az etikett/protokoll elvárásait. A légkört az első benyomások fogják meghatározni. Sokan javasolják a semleges témáról beszélgetést, amely lazít, közös érdeklődési pontokat kutat fel. A bizalomépítés ezzel kezdődik, majd következhet adott információk megosztása (pl. ajánló neve), a referenciák megadása. Mindeközben is lényeges az őszinte érdeklődés a másik fél felé (CARNEGIE, 2003). Többemberes tárgyalásnál (pl. delegáció), célszerű lehet a *4T-modell* elveit betartani:

- Tárgy: amiről beszélünk.
- Terv: napirend, a témák sorrendje, a fontos témát középre helyezni.
- Tempó: időkeret.
- Többiek: bemutatás, a delegáció érdekei.

### *Igények felmérése*

Rögtön a kezdéssel kezdetét veszi az igényfelmérés, amely puhatolózás a másik fél benyomásai, szükségletei felől. A másik fél felé szükség van empátiára és figyelmességre, kellemetlen tud lenni, amennyiben érdemi információk „elvesznek”, és a tárgyalás vége felé nem tudjuk felidézni, mert dekoncentráltak voltunk. Érdemes jegyzetelni. A reális lehetőségek ilyenkor már körvonalazódnak, megadhatjuk akár a saját álláspontunkat is, de ilyenkor nincs még alkudozás, hiszen a két érdek nem közeledett egymáshoz. Alkalmazható kommunikációs technikák: kérdés, aktív hallgatás, demonstráció és reakció kiváltás.

**A jó kérdés előnyei** lehetnek:

- kiváló eszköz a tárgyalás irányítására,
- aktivizálni lehet ezekkel a partnert,
- meg lehet tudni a másik kompetenciáját (pl., mire van felhatalmazva, mire van hatásköre)
- ötleteket lehet adni (Mi lenne, ha...?),
- segít a gondolatok tisztázásában, a tárgyalás lezárásában, segít elhelyezni a „kis igenekeket”, azaz a tárgyalás közbeni egyetértéseket,
- és eszköz a finom kritizálásra, a másik álláspontját illetően.

### *Aktív ráhatás, egyezkedés, alkudozás, kifogáskezelés, lezárás*

Előbb utóbb rátérünk tulajdonképpeni célunkra, és megmutatjuk az ajánlatot vagy az ajánlati csomagot. Ez az érvelés és a meggyőzés ideje, állítják a szakkönyvek. Valójában, ha sikerült az igényfelmérés, és szemléletes az érvelés, a meggyőzésre (győzködésre) nem minden esetben lesz szükség. Itt merülnek fel a kérdések, szükség lehet pontosításra, illetőleg célszerű összegezni az elmondottakat, vagy összegezve megismételni a vevő által már kijelentett és elfogadott előnyöket (Ha jól értettem, Önnek tetszett az, hogy..., vagy Ha jól értettem, Ön használná az xy terméket, amennyiben...). Összegzés lehet a helyzet tisztázása, de szükség lehet kényszerű témaváltásra, netán módszerváltásra, vagy másik szakértő bevonására.

Az elfogadtatás szakaszában megtörténhet a döntés előkészítése, a témánkénti összefoglalás, előkerülhetnek a lezárást elősegítő kérdések.

Végül az érvelés lezárása történik különféle zárási technikákkal. Sokan ebben a leggyengébbek, lévén, határozottságot, felkészültséget igényel.

Eredménye a szerződés, a megállapodás, vagy az elutasítás a vevőjelölt részéről. Szóbeli szerződéskötésre is lehetőség nyílik, bár ez kétesélyes, nem javasolt hazai körülmények között. Elfogadottabb a szöveges rögzítés, azaz a véglegesítés, szerződéskötés.

### *Befejezés*

Egyeztetés az áruátvételtől, pontosítások, garanciák, újabb forduló megbeszélése, vagy ajánlaskérés.

### *Értékelés, státuszvizsgálat*

A kedvező benyomások megerősítésének ideje. A megállapodás egyfajta „megünneplése” a szerző szerint, ami lehet megerősítés („Jól döntött, gratulálok!”). Semleges témák is előkerülhetnek, majd elköszönés. Lényeges, hogy barátságos légkörben váljunk el, célszerű lehet protokolláris kérdésekkel zárni. A helyszín elhagyását követően (leginkább már az irodában, vagy odahaza) megtörténhet a tárgyalás folyamatának és eredményének elemzése, valamint a megállapodás végrehajtásának előkészítése. Mindent archiválni szükséges, és a pontos nyilvántartások végezt indokolt mappákba lefűzni.

A tárgyalástechnika több szerző által körüljárt és mélyen részletezett téma, érdemes áttekinteni még BAUER–MITEV (2008) és TONK (2004–2013) anyagait.

### **ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK**

- a. Melyek a tárgyalópartnerek stratégiai típusai?
- b. Sorolja fel a nyolcfázisú tárgyalási modell lépéseit!
- c. Melyek a légkörteremtés, bizalomkeltés főbb témái.
- d. Melyek lehetnek a jó kérdés előnyei?

## 2.4. A hatásos beszéd és írás

### 2.4.1. Beszédtervezés

„Mit csinálsz akkor, amikor összetörök az álmod?”

Randy Gage, Éld az álmaid! C. előadásának első mondata, 2012

Hazánkban MONTÁGH Imre (2009) és HERNÁDI Sándor (2006) foglalkozott magas szinten a beszéd elemzésével, a hatásos beszéd tudományos megközelítésével. Hatásos beszélőket találhatunk a politika vonalán, de éppúgy az üzleti világban. A legszemléletesebb példákat talán az életvezetés területén találni: John C. Maxwell, Brian Tracy, Randy Gage, Anthony Robbins, Simon Sinek, valamennyien közismert és hatásos előadók a saját szakterületükön. A klasszikusok, mint Martin Luther King, Winston Churchill, vagy Abraham Lincoln, mai napig éreztetik hatásukat. Vagy ott van Steve Jobs híres beszéde, amit a Stanford Egyetemen tartott. Ékes példái annak, miként lehet egy szöveges átiratot lenyűgöző módon tálalni élőbeszédben, vagy egyszerűen csak professzionális tudással felvértezve lekötni a hallgatóság figyelmét, mindenféle jegyzet használata nélkül. A hatásos beszédet és a hatásos írást egyaránt tanulni kell (és számolatlan gyakorlással tovább csiszolni), és jó, ha tehetségünk is van hozzá, de szerencsére sok összetevője megtanulható, fejleszthető. Vegyük sorra röviden, mely **tényezők** befolyásolják a végkimenetelt, azaz, hatásos lesz, amit előadunk, avagy sem.

A **körülmények** szerepe megkerülhetetlen, ide tartozhat: maga a beszélő (milyen állapotban, attitűddel érkezik), a hallgatóság, a téma (mennyire érdekli az előadót), a cél, az időkeret, a helyszín, a nyelv és a stílus, amiben elő kell vezetni az anyagot.

A **felkészülés** alapvető tényező, ennek a minősége úgymond sorsdöntő. Célszerű először a gondolatokat és az ötleteket rendszerezni, aztán szükség szerint adatokat bekérni vagy gyűjteni, a források körét kijelölni (könyvek, folyóiratok, újságok, enciklopédia, életrajzok, idézetek, bibliográfiák, média stb.), majd megkezdeni a kutatást, jellemzően téma-szűkítéssel. Ennek a lehetséges szempontjai: idő, hely, személy, fajta, úgy mint tudományos, szakcikk, népszerűsítő cikk stb.

Meghatározó az **anyaggyűjtés**, azaz, milyen forrásokból készülünk, miből dolgozunk. Végül az anyagot szűrni, kiválasztani a legmegfelelőbbeket, és azokból építkezni.

A **stratégia** a másik lényeges szempont, amely jelen esetben az elrendezésre utal, és a szerkesztésre. Az előadást elkezdve már máshová kerül a fókusz, és előtte annak a stratégiáját kell eldönteni, milyen lesz a bevezetés, a befejezés, milyen sorrendben következnek az egyes anyagrészek, és a rendelkezésre álló időt hogyan osztjuk be. A bevezetésben felkeltjük az érdeklődést, vagy eligazíthatjuk a hallgatóságot, mire számíthat, esetleg belekezdhetünk azonnal egy történetbe. A személyes példák ereje kiemelt, ezeket kifejezetten kedveli a közönség. Pár hatásos nyitó mondat:

Steve Jobs híres beszédének nyitása: „Nagyon megtisztelő hogy a mai napon itt lehetek veletek, és itt állhatok a diplomaosztótokon, itt, a világ egyik legjobb egyetemén. Én sosem végeztem el az egyetemet. Az igazat megvallva, most állok ehhez a legközelebb.”

Seattle indián törzsfőnök beszéde: „A Földet nem szüleinktől örököltük, hanem gyermekeinktől kaptuk kölcsön. A Washingtoni nagyfőnök azt üzenté, hogy meg akarja venni a Földünket. Hogyan veheted és adhatod az égboltot, a Föld melegét? Ez idegen tőlünk.”

Abraham Lincoln Gettysburg, 186.: „Nyolcvanhét esztendővel ezelőtt e kontinensen atyáink új nemzetet hoztak létre, mely szabadságban fogant, s azon elvnek szenteltetett, hogy minden ember egyenlőnek születik. Most nagyszabású polgárháborút vívunk, mely eldönti majd,



hogy e nemzet, vagy bármely ily módon született és ezen elven alapuló nemzet tartósan fennmaradhat-e. A háború egyik nagy csatamezején állunk most.”

Hathatunk az **érzelme**kre, és nyithatunk egy viccel, miként Tonk Emil, a Magyar Marketing Szövetség alelnöke nyitja meg az előadásait. **Tegeződhetünk, magázódhatunk**, attól függően, milyen kapcsolatba akarunk kerülni a hallgatósággal. Üzleti előadásnál nem javasolt a tegeződés, mert eltűnik a klasszikus vevő-eladó szembenállás, és „barátként”, jó ismerősként nem működik az eladás pszichológiája, könnyű kitérni a vásárlás elől.

**Népszerű témák** lehetnek: igazságkeresés és becsületesség. Előny a hitelesség, a személyesség (saját példákkal bevinni a hallgatót a személyes zónádba). Attól függően, hogy tájékoztatás, ismeretátadás és/vagy meggyőzés a cél, az eszközök köre változhat.

**A példák ereje** klasszikus, valóban elsőrangú eszközök a mondanivalónk értékének emelésére. Fontos, hogy a példa odaillő legyen, érzékletes, közérthető, és hatásos, amennyiben meggyőző illusztrációval/fotóval támasztjuk alá (prezentáció esetében). Az **összehasonlítás** és a **szembeállítás** is okos választás lehet. Az emberek örömet lelik a hasonlóság felfedezésében („Ilyen velem is történt, ez nekem is ismerős”). A hasonlóságok és különbségek felfedezése és mérlegelése bevonzza a figyelmet. **Érvelésünket** alapolhatjuk például a meggyőzésre, a logikára, az érzelmekre, az előítéletekre, vagy az ösztönökre.

Mondandónknak értéket ad a **nyelvhelyesség**, a világosság, a szabatos fogalmazás, a magyarosság, a jó hangzás. A **tömörség** feltétlenül előny lehet. A képiség és az érzékletesség szintúgy a hatásos beszéd részei (PEASE-GARNER, 2011).

A hallgatóság ismerete lehetővé teszi, hogy a résztvevők tudásszintjének és érdeklődésének megfelelő előadást tartsunk. Fontos a **hallgatóság**:

- Összetétele: vegyes összetétel univerzális témáknál lehet csak előnyös.
- Létszáma: a kezdő előadót inspirálhatja, és le is húzhatja egy többszáz-többszáz fős hallgatóság, de a gyakorlott előadót inkább fellelkesíti.
- Életkora: a 20 év alattiak gyakran defókuszáltak, nehezebb őket lekötni, esetükben az interaktivitás és a képi megoldások igen lényegesek lehetnek.
- Egynemű vagy vegyes hallgatóság: a hölgyekre érzelmelekkel könnyebb hatni, férfiakra észérvekkel, és vigyázni kell a humorral.
- Foglalkozás: főként a beszéd időtartama, nyelvezete és stílusa miatt fontos.
- Iskolázottság, társadalmi státusz, kulturális háttér: a helyzet, hasonló a fentihez.
- Beállítottság és értékrend: ez a téma és a saját vélemény megítélése miatt fontos.
- Különleges érdeklődési területek, motiváció: az érdeklődési területek közös pontok, ami emeli az előadó kedveltségét, a belső motiváció megléte pedig fókuszálja a figyelmet a hallgatóság részéről, és növeli a belső tűz erejét az előadóban.
- Előítéletek, vallás, politikai nézetek: lényeges különbségek adódnak az emberek között e területeken, jobb óvatosnak lenni, elkerülni ezeket, mert megosztóak, leviszik az energiaszintet.
- A körülmények: megvilágítás, zaj, technika, milió, mind lényeges összetevők.
- Alkalom: a beszéd stílusát meghatározhatja, miként tartalmára, hosszára is közvetlen hatással van.
- A felkérők céljai: motiváló legyen, avagy szembesítő jellegű?
- Előzetes tudás: nincs rosszabb, mint amikor a hallgatóság képzetesebb a témában, mint az előadó.
- Hogyan állnak hozzá az előadás témájához, az előadóhoz: mit várnak az előadástól?

## 2.4.2. A hatásos írás

*„Ha valaki író akar lenni, mindenekelőtt két dolgot kell tennie; olvasson sokat, és írjon sokat.”*  
*Stephen King*

Hosszasan lehetne értekezni erről a témáról, lévén, e jegyzet szerzője maga is e „szakma” művelője; lelkesedése és ihlete a fantasztikum zsánerén belül sarkallja alkotásra, immár 1995-től kezdődően. De most tekintsünk el ettől, és szorítkozzunk csupán néhány bekezdésre: mitől hatásos az írás?

Az írásbeli kommunikáció oldalán számos előnyt és hátrányt tudunk felsorakoztatni az élőbeszéddel szemben. Ezekkel a szabályszerűségekkel illik tisztában lenned, hogy tudatosan alkalmazhasd őket az eredményesebb kommunikáció érdekében.

**Az írásbeli kommunikáció előnyei** (DANKÓ 2004, KÖVÁGÓ 2009, LAÁB (2007) és dolgozat.com, 2014 alapján kiegészítve):

- nincs időkorlátja,
- nem kell rögtönözni,
- előre átgondolható, újraírható,
- a személyiség esetleges hátrányai rejtve maradnak,
- az írásmű elküldés, átadás előtt korrigálható, az összeállításához segítség is felhasználható (pl. előolvasók, olvasószerkesztő, korrektor),
- sok ember egyidejű tájékoztatására alkalmas (takarékoság idővel, hellyel),
- többekhez eljuthat a megszokottnál jóval gyorsabban,
- időtálló, az „utókor” is megőrizheti, alkalmazhatja,
- a gondolatok közlése közben nem kell figyelni/lereagálni a címzett reakcióit.

Ugyanakkor az írásbeli kommunikációnak **hátrányai** is vannak:

- személytelenebb,
- hatása nem annyira sokrétű, mivel teljességgel kiszorul a non verbális csatornarendszer (mint pl. gesztikuláció, testbeszéd).
- írás közben nem érzékelhető a befogadó reakciója, ezért menet közben nincs mód a változtatásra, az alkalmazkodásra.

Az író „jellemzi stílusa, helyesírása, kézírásának külalakja, írásának szerkezete, ami természetesen előny és hátrány is lehet” (DANKÓ 2004, KÖVÁGÓ 2009 és dolgozat.com, 2014).

Minden jól összeállított írásműnek (és itt most az üzleti célú anyagokra gondolunk kiemelten) szigorú tartalmi és formai követelményei vannak, legyen az akár életrajz, akár motivációs levél, akár szakcikk, vagy novella. Ezek valóban általános érvényűek, azaz függetlenek az írásmű témájától, terjedelmétől, a megbízó személyétől, az uralkodó politikai- vagy divatirányzatoktól stb.

Ilyen **tartalmi** követelmények:

- az érthetőség,
- az egyértelműség,
- a tárgyilagosság,
- a lényegesség,
- és a pontosság (DANKÓ 2004, KÖVÁGÓ 2009 és dolgozat.com, 2014).

A **formai** követelmények közül a rendezettség, a szerkezet, a világosság (jól olvashatóság, közérthetőség) és a tömörség emelhető ki.

Egy írás esetében (döntően a szépirodalomban, azon belül kiemelten a lektúrben), az **első mondatok** meghatározzák, bent tudjuk-e tartani az olvasó figyelmét, avagy sem. Manapság már senki nem ad 50 oldalnyi esélyt egy könyvnek; amennyiben az első 5 oldal nem ragadja meg, félreteszi. Sokan az első 5-10 mondat alapján is döntenek, tovább olvassák-e, vagy sem.

Példásan kivitelezett „első” mondatok:

„Ő volt a legjobb. Ezt nagyon jól tudta. Pörögve-szökkenve táncolt a félhomályban, szögletes átmenetek nélkül, olajozott mozdulatokkal, akár a folyékony higany. A kard - az ezüstösen fénylő toledói penge - mintha egybeforrtna volna a karjával. Minden vágása tökéletes volt, minden lépése ösztönösen kiszámított. Hibázni egyet jelentett volna a halállal.” *Raoul Renier (Kornya Zsolt), a Hitehagyott*

„A feketébe öltözött ember a sivatagon át menekült, a harcos pedig követte.” *Stephen King, A harcos.*

„Abban az évben, mikor a kegyetlenkedések divatja nem csupán parasztgyerekeket juttatott keresztfára, hanem kedvenc jószágaikra is hasonló sors várt, akkor találkoztam első ízben Luciferrel, és követtem őt a pokolba; a sötétség fejedelme ugyanis alkut akart kötni velem.” *Michael Moorcock, Harcikutya*

Hatásosan írni embert próbáló feladat, és nem is feltétlenül szükséges ezt elsajátítani ahhoz, hogy kiválóan lássuk el munkakörünket. Bízunk inkább az ilyen fogalmazást olyasvalakire, aki járatos a szavak fűzésében. Igaz ez a vállalati kommunikáció legtöbb területére, de elsősorban a reklámüzenetek kialakításánál, szóróanyagok tervezésénél, cégfüzet kialakításánál, vagy pl. a tárgyalási forgatókönyv (lásd: előző fejezetek) elkészítésénél vesszük hasznát külső szakembernek.

Zárásként **az üzleti (hivatalos) levél megírásának szabályait** foglaljuk össze (BÁNREVINÉ–VÖLGYINÉ, 1998) alapján kiegészítve:

- Írjunk pizkozatot, készítsünk vázlatot: célja a gondolatok rendezése és kibontásuk felvázolása (logikai rend, a fő elem kisebb elemekre bontása)!
- Mindig tisztítsuk, egyszerűsítsük és tegyük irányulttá az anyagot!
- A vázlat után újbóli átnézés következik (pontosság, jelentéstartalom ellenőrzése), felesleges szavak, mondatok kiiktatása, logikai összefüggések, bekezdések rendezése, majd a szakmai zsargonba oda nem illő kifejezések kiiktatása.
- „Használjunk egyszerűt az összetett, megszokottat a szokatlan, és konkrétat az elvont helyett hivatalos levélnél!
- Használjunk rövid és tömör kifejezéseket (a szavak értékesek, ne pazarold őket)!
- Hagyjuk el a „hogy” szót, ahol csak lehetséges!
- A szinonimákkal bánjunk takarékosan, keresd a legtalálóbb kifejezést (kevesebb többet mond).
- Használjunk rövid, világos mondatokat!
- Minden bekezdés egy önálló gondolat.
- Törekedjünk minél érthetőbbnek lenni!
- Az üzenet nyelve legyen olyan, mint a befogadó nyelve!
- A levélben kényszerűen ügyelni kell az adatok és tények megbízható közlésére.
- Terjedelme legyen rövid (legfeljebb 2 oldal).
- Természetesen derüljön ki belőle, mi a levél célja, mit vár el, mit ajánl a levél írója.
- Jelezhetjük, hogy választ is várunk adott időpontig.
- Személy szóljon személyhez.

Hivatalos leveleknél az aláírás az aláírási rendet szabályozó belső szervezeti utasítás szerint történik. „Klasszikus értelemben vett levelezéskor nem szabad figyelmen kívül hagyni a pontos címzés fontosságát. Az interneten küldött levél előnye a gyorsasága, emiatt szinte beszélgetés-

jellegűvé alakítható a partnerek közötti kapcsolat. Az elektronikus levelezés szabályai nagyrészt megegyeznek a hagyományos levelezési szabályokkal. A hivatalos levelek ugyanolyan érvényűek e-mail-en is, mintha postán küldték volna. Az e-mail stílusa közel áll a szóbeli kommunikációhoz, és az udvariasság követelményei mindig az adott helyzet határozza meg. Az e-mail-ok tárgyát, stílusát, tartalmát a magánéletben csak a jó ízlés és a jó modor korlátozza.” (DEBRECZENI, 2010). Áttekintésre javasolt munkák: HONFFY, 1997 és MÓRICZ 2002.

Az **írásos kommunikáció leggyakoribb formái** a vállalatnál PÁLINKÁS (2000) alapján:

**Értesítés:** valakit (személy vagy szervezet) tájékoztatunk valamilyen megtörtént, vagy a jövőben bekövetkező eseményről. Ilyen levelet ír pl. a biztosítótársaság, amikor közli, hogy helyszíni szemlét tart a káreseménnyel összefüggésben.

**Felszólítás:** Amennyiben a megrendelő az átvett áru ellenértékét nem fizette ki határidőre, felszólító levelet kap. Az udvarias figyelmeztetés, felszólítás a kötelezettség teljesítésére. Itt már szankciók is megjelenhetnek.

**Kifogásolás:** Előfordul, hogy a megrendelt áru, hibásan (gyártási hiba, vagy hanyagságból adódó sérülés, pl. törés), vagy nem a kívánt mennyiségben (pl. hiányosan), más összetételben érkezik. Ez esetben kifogással élhet a megrendelő.

**Engedélyező:** „Az engedélyezések számos fajtája létezik. Engedélyt kaphat valamilyen körülményre tekintettel a munkavállaló, a szervezeti egység, de kiadható engedély más vállalatok számára is. Gyakori, hogy a munkavállaló fordul kérelemmel munkáltatójához.”

**Igazolás:** „Itt pontosan rögzíteni kell: kinek, milyen célból állították ki. Egyértelművé kell tenni a kívülálló, a körülményeket nem ismerő számára is az állítást, az esemény megtörténtét, a viszony meglétét, azt a tényt, amiről az igazolás szól. Fontos az illetékesség.”

**Meghatalmazás:** A meghatalmazás az üzleti életben feljogosít valakit képviselőre, az illető adott ügyben eljárhat, jogokat, kötelezettségeket vállalhat. A meghatalmazás tartalmazza a meghatalmazott nevét, a meghatalmazás tárgyát, a jogosultságot, a meghatalmazás érvényességi idejét, a kiállítás dátumát, a meghatalmazó és a meghatalmazott főbb adatait.

**Fellebbezés:** Fellebbezést akkor ír a szervezet (vagy magánszemély), ha a határozat megváltoztatása megítélése szerint indokolt. A határozat megváltoztatását akkor lehet kémi, ha az indokokkal alátámasztható. Fontos a fellebbezés tárgyilagos, higgadt, meggondolt hangneme, bizonyító ereje az érvelés módja. A szélsőséges hangnem feltétlenül kerülendő.

**Bejelentés:** Amennyiben valamely szerv részére fontos lehet bizonyos információk birtoklása, adott tények ismerete, az bejelentés formájában juttatható el a számára. Természetesen a bejelentés szóban is megtörténhet.

**Panasztevő levél:** A bejelentéssel rokon, annak sajátos formája. Itt is fontos a tárgyyszerűség és a bizonyító erő. Fontos, hogy a panaszt tevő rögzítse azokat a körülményeket, amely alapján a panasz tárgya kivizsgálható lesz. A névtelen levelekkel nem foglalkoznak.

**Feljegyzés:** A feljegyzés igen gyakori ügyirat. Valamilyen aktuális teendőről, ügyről készül a közvetlen felettes, vagy a vállalat vezetősége részére. Tartalmaznia kell, hogy kinek, milyen témában és mikor készült, ki készítette.

**Rögzítő (Jegyzőkönyv):** „A jegyzőkönyv feladata, hogy eseményeket, tényeket, megállapodásokat írásban rögzítsen. A szó szerinti jegyzőkönyv pontosan követi az eseményeket, a lefolyás egymásutánosságát. Ebből nemcsak az állapítható meg, hogy mi történt, hanem az is, hogy hogyan zajlott le az esemény.” (PÁLINKÁS, 2000)

### 2.4.3. Az írás és a beszéd közti kommunikációs eltérések

Míg az írás áthidalja a térbeli és időbeli különbségeket, statikus, maradandó és felidézhető, addig a beszéd időben folyamatos, dinamikus és helyzetfüggő, továbbá létrejöttkor a gondolatok megszületésének és a mondatok létrehozásának a folyamata (majdnem) szimultán (egyidőben zajló) tevékenység. Írásnál az információátadás egyoldalú, és nem történik azonnali visszacsatolás.

Az írott és beszélt nyelvi forma nem két homogén, egymástól jól elkülöníthető csoport, hanem folyamatos **átmenet** tapasztalható köztük, és ahol a szélső pontok képviselik az egyértelmű írásbeliséget vagy szóbeliséget (LANSTYÁK, 2009). A kötetlen, spontán társalgás lehetne az egyik végpont, a tudományos írásbeli publikáció pedig a másik. Átmeneti kategória pl. a felolvasás, vagy az internetes társalgás: a „chat”, amely formája szerint írott, sajátosságai alapján viszont már az előbeszédhez közelít. Nagyon gyorsan megjelentek benne a szövegfontikai eszközök funkcióját (pl. nagy betűs írásmód = kiabálás) és az arckifejezések, gesztusok szerepét helyettesítő jelek (az ún. smiley-k, mosolygós, sírós stb. jelkombinációk), kétségkívül különleges jelleget kölcsönözve ennek az új kommunikációs csatornának és -eszköznek. Szerepe a jövőben sem fog lecsökkeni, habár üzleti célú használata korlátozott, e tekintetben írásos üzenetküldésnek kell tekinteni. Az érvelés pszichológiája nem, vagy csak nagyon leegyszerűsítve alkalmazható egy chat-beszélgetésben, lévén, a fogadó fél bármikor kiléphet, vagy egy odavetett smiley-val megtörheti az ívet, amit az „eladó” már felépített. A lezárás sem tud működni, mert kevesen várják ki a folyamat végét, egyszerűen érzik, ha rájuk akarnak „erőltetni” valamit, és abbahagyják az üzenetváltást. Ezt egy személyes beszélgetésnél nem lenne ilyen egyszerű kivitelezniük.

#### **ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK**

- a. Melyek a hatásos beszéd sikerességét meghatározó tényezők?
- b. Milyen hatással van beszédünk sikerére a hallgatóság?
- c. Az írásbeli kommunikáció oldalán milyen előnyök sorakoztathatók fel?
- d. Melyek a sikeres írás főbb tartalmi és formai követelményei?
- e. Melyek a hivatalos levél megírásának szabályai?
- f. Melyek az írásos kommunikáció leggyakoribb formái a vállalatoknál?

## 2.5. A hatékony prezentáció

*Tömör és hatásos előadás, közlés, bemutató, beszéd*

A vállalatok világában, de gyakran mindennapi életünkben is gyakorta kerülünk olyan szituációba, amikor prezentációt kell előadnunk. Mi a prezentáció célja? Informálás, tájékoztatás, álláspontunk kifejtése, munkatársak ösztönzése, esetleg meggyőzés. Hatásos, hatékony egy prezentáció, amennyiben a hallgatóság figyelmét ránk irányítja, ott tartja, és ami a legfőbb, eléri a kitűzött célját, amit előtte elhatároztunk. Vizsgáljuk meg, mi szükséges ahhoz, hogy **hatásos prezentációt** készítsünk!

### 2.5.1. A hatékony prezentáció szempontjai

BÍRÓ-NYÁRÁDY (2004) alapján rendelkezni kell a téma ismeretanyagával, bizonyos képességekkel és készségekkel (pl. előadói készség), tisztában kell lennünk saját magunkkal (menyire vagyunk rugalmasak, érzékenyek, hogyan kezeljük az ellenvetéseket, stb), és jó kommunikációs alapokkal kell rendelkezünk. A megfigyelés képessége, az empátia, a rögtönzés és a kreativitás (KASZÁS, 2011) is az elvárások közé tartozik. Jó, ha van elképzelésünk a csoportdinamikáról, jártasak vagyunk az emberi psziché alapjaiban. A logikai racionalitás, a rendszerező látásmód, az elemzőképesség egyaránt előny lehet. A szemléltetés minősége beszédünkötől, testbeszédünkötől is függ, azaz retorikai és nonverbális oldalról is jó, ha az átlagosnál erősebbek vagyunk. Ismerni (és használni) illik a prezentációs eszközöket, a technikai segédeszközöket.

Hogy rendelkezünk-e a szükséges kvalitásokkal, érdemes számba vennünk **egyéni erőforrásainkat**. Mit vizsgáljunk?

- „Könnyedén beszélek-e mások előtt.
- Tudok a hallgatósággal szemkontaktust tartani.
- Nyugodt ilyenkor a testtartásom.
- Tisztában vagyok a gesztusaimmal, a mimikámmal.
- Megfelelő hangerővel tudok-e beszélni.
- Megfelelő-e a légzésem.
- Megfelelő-e a beszédtempóm.
- Tisztán képzem-e a hangokat.
- Felkészültem a váratlan fordulatokra?
- Minden részletre kiterjedően felkészültem?” (BÍRÓ-NYÁRÁDY, 2004)

A prezentációt minden esetben előre meg kell tervezni **vázlattal** indítva, s végül fel kell készülni rá, meg kell tenni az előkészületeket.

Jómagam gyakran tartok webináriumot (néhány anyagom elérhető a Youtube csatornámon, keress rá!), ezért mindig időben ellenőrzöm a **technikai hátteret**: aktív-e a teremhozzáférésem, feltöltöttem-e megfelelően a ppt prezentációt, elindul-e az anyag.

Pontos **időkeretet** kell betartanom, tehát erre is odafigyelek: 1 dia nálam 3-5 perces „háttérbeszédet” jelenthet, ez a „stílus” Steve Jobs módszeréhez áll közelebb, bár Bill Gates is hosszasan beszél egy-egy diáról, csak ő telezsúfolja a diát adatokkal. Jobs viszont fotókat használt, szöveg nélkül (vagy csak egy-egy kulcsszót) akárcsak jómagam. A két rendszert lehet keverni (szöveg és vagy fotók, videó betétekkel), ahogy KASZÁS György (2013) javasolja, talán az a legcélszerűbb, de te is rá fogsz érezni idővel a saját stílusodra.

A legjobb előadók nem használnak **segédanyagokat**, vagy csak minimális mértékben. Ők annyira erősek a hatásos beszédben, hogy „nincs szükségük” háttérdiákra, fotókra. Akárcsak a színészek, ők is „magukat adják”, szerepelnek, és persze előtte ugyanúgy elkészítik a vázlatukat, és felépítik az előadásukat.

Néha elegendő egy névjegykártya hátlapja, hogy összeszedd a gondolataidat, és leírd azt az 5-10 kulcsszót, amiről beszélni fogsz 40 percben. De ehhez rutinra lesz szükséged, és a téma alapos ismeretére elméleti és gyakorlati oldalról egyaránt. A prezentáció után **összegezd** magadnak a gondolataidat, elemezd, milyen volt a teljesítményed, hogy tanulhass belőle! A résztvevőket is megkérdezheted, de ők inkább csak a benyomásait fogják elmondani.

### 2.5.2. A hatékony prezentáció elkészítésének folyamata

PÁL (2003) **így látja a folyamat lépéseit**, így látja a hatásosság elemeit:

- Elsőként meg kell határoznunk tisztán az elérendő célt. A fő cél legyen egy érzés átadása, ez a legtöbbször elegendő.
- Döntést kell hozni arról, hogy az előadás interaktív lesz, vagy monológ.
- Nagyon lényeges a célközönség nyelvezete, azaz, hogy milyen módon csomagoljuk be az üzeneteinket.
- A rendelkezésre álló idő nagyban behatárol bennünket, ez legyen az alap, a keret, amihez diákat társítunk.
- A technikai felkészülés elengedhetetlen: flipchart, filcek, helyszín, konnektorok, a fényviszonyok megfelelősége, óra, laptop, az anyag pendrive-on lementve, stb.
- A vizuális eszközök igen lényegesek, a vizuális ábrázolás érthetőbb, egyszerűbb, hatásosabb.
- A prezentációs anyagok több formában legyenek kéznél: nyomtatott vázlat, Power-Point anyag.
- A ppt nem arra való, hogy mindent ráírjunk, állítja, és ez nagy igazság. A dián félmondatok, kulcsszavak legyenek, de semmiképpen sem több bekezdés hosszú szöveg.
- Az előadói jegyzetek vastag, nem zörgő kartonlapon lehetnek, ezek rövid, tömör, memóriaösztönző gondolatok. MAXWELL (2014) laminálni szokta a legfontosabb gondolatokat, és kéznél tartja.

PÁL (2003) szerint az **előadás célja** az érdeklődés felkeltése, célszerű a témában minél több érdekességet és gyakorlati példát megmutatni, változatosan, saját tapasztalatokat beépítve. Igényt kell megteremteni a folytatásra. Lényeges az **időtartam** előzetes közlése, azaz, a hallgatóság tudja meg előre, mire számíthat. Tartsuk magunkat mindvégig a bevezetőben meghatározott időkorláthoz és tematikához! Az előadás végén pedig még egyszer tudatosítsuk a fő mondanivalót.

A **kérdések** több előadót nehéz helyzetbe hozhatnak. Néhány szabály a kérdések kezeléséhez: elsőként is, nem szabad elutasítani kérdést, hanem kezelni kell. A jó kérdést célszerű elismerni, és a provokatív kérdéseket sem lehet figyelmen kívül hagyni. Jó ötlet, ha elismételjük a kérdést, lejegyzeteljük, hogy mindketten ugyanazt értjük-e alatta (és egyben időt is nyerünk a megválaszolására). Ha nem tudjuk a választ, nyíltan fel kell vállalni. Érdemes megígérni, hogy utánanézel, és persze ezt majd teljesítened is kell. A válaszadás képessége természetesen az előadó felkészültségén múlik elsősorban. Vannak előre várható kérdések, ezekből mindig okos dolog felkészülni, hogy legyen azonnal válaszunk.

Az **előadásmód** értékét javíthatjuk azzal, hogy szemkontaktust keresünk mindenkiel, folyamatosan. Az öltözködésnél illik tudni, mennyit várnak el a szervezők, a résztvevők, de üzleti környezetben a protokoll nem igazán hagyható figyelmen kívül: inkább felülöltözött légy, mint alulöltözött. A stílusod kialakulhat egy idő után, mindenesetre az öltözködés is stílusos lehet, miként a nyitómondatok ugyanígy. Érdemes a gondolatok között szünetet tartani, hangsúlyozni, ez gyakorlat kérdése, és odafigyelést igényel kezdetben. A flipchart jobbkezeseknél a bal oldalon legyen.

Jellemző hiba szokott lenni az idő túllépése, a pótcselekvés, úgy mint valamilyen tárgy a kézben (pl. toll, papír), az azzal való babrálás, vagy a tenyér dörzsölése, ujjsavargatás, stb. A magyarázkodás is gyakori, ahelyett hogy bevallanánk, nem tudjuk a választ. A nem megfelelő szintű felkészülés elviheti a fókuszot, és felismerhető, mert az előadás ide-oda csapong, vagy felszínes lesz a tartalomközlés.

Hiba szokott lenni a diák telezsúfolása szöveggel vagy adatokkal (pl. táblázatok, ábrák sok információval). Rosszul veszi ki magát, amennyiben nem vesszük figyelembe a nézők várható felkészültségét, összetételét, elvárásait, vagy az időtényezőt. A diákat, a laptopot gyakorta bámulja az előadó, ez azonban csökkenti a prezentáció értékét.

### 2.5.3. Egyéb gyakorlati tanácsok a hatékonysághoz

Néhány saját kiegészítem a sikeres prezentáláshoz:

- A betűméret egy dián sem lehet kisebb 16 pt-nél. Ideális a 22-24-es méret.
- A betűtípus talpatlan legyen, mert jobban olvasható.
- Kerüljük a NAGYBETŰS szavak használatát, mert ugyancsak rosszul olvasható.
- Mindig tüntessük fel a forrásokat (irodalom), lehetőleg azonnal, amikor hivatkozok rá (pl. ábra, táblázat, idézet).
- Célszerű lehet mottóval indítani.
- A színhasználatban törekedjünk az esztétikailag szép megoldásokra. Túl sok szín használata helyett 2-3 szín árnyalatai sokkal tetszetősebbek.
- Ügyeljünk a betűszínekre, mert adott háttéren nehezen olvashatóak. Ha rosszak a teremben a fényviszonyok, ez egyenesen katasztrofális végeredményt hozhat. Ha otthon, a monitoron jól néz ki este, az még nem garancia a sikerre.
- A címdián minden adat jelenjen meg és legyen pontos (előadó neve, címe, elérhetősége, dátum, helyszín, alkalom, tudományos vonalon a konzulens neve, munkahelye)!
- A táblázatokat és ábrákat sorszámozzuk, és sorszámozzuk az egyes fejezeteket is (ha tudományos/üzleti anyagról van szó).
- A diák időzítése hibákat rejt, célszerű elkerülni a használatát. Tudunk mi kattintani egyet a léptetővel, vagy megnyomni a tovább gombot.
- Merjünk picit kreatívak lenni, egy táblázat sokszor egyedi grafikával vagy illusztrációval is helyettesíthető, és nem kell 78 adatot végigbogarászni, mert az 8 adattal (vagy képpel) helyettesíthető, szemléletesebbé tehető.
- A legfontosabb üzenetét az adott diának célszerű lehet kiemelni.
- Ha több adat van, amiről beszélünk az adott dián, ki kell emelni a legfontosabbat (pl. érték, amit fontosnak vélünk).
- A kevesebb itt is több, ami a dián elhelyezett információkat illeti.
- Próbáljuk el az előadást legalább egyszer, hogy mennyi időt vesz igénybe. A szöveget nem érdemes bebiflázni, mert könnyű kizökkenni belőle „élőben”.
- Mindig csak annyi legyen a dián, amiről éppen beszélünk. A hallgató gyorsabban olvas, mint mi beszélünk – ne előzzön meg minket! Egy dia – egy fő gondolat.
- A véleménynyilvánítás szabad, legyenek saját benyomásaink, gondolataink.
- Bánjunk mérséklettel a felugráló, felcsúszó diákkal, azaz az effektekkel.
- Emailen elküldve mindig legyen az anyagból biztonsági másolat, ha netán a pendrive/telefon csődöt mondana.



### ***ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK***

- a. Mi szükséges a hatásos prezentációhoz BÍRÓ alapján?
- b. Milyen egyéni kvalitások megléte szükséges?
- c. LEHEL szerint melyek a hatásos prezentáció ismérvei?
- d. Milyen egyéb gyakorlati tanácsokat ismer?

## 2.6. Testbeszéd

Kommunikációnk során számos lehetőség van, hogy kifejezésre juttassuk gondolatainkat, érzelmeinket. Ezek két csoportba oszthatóak, a verbális (szavakkal) és non-verbális (testbeszéd) csatornákra (JÓNÁS, 2013). A téma fontosságát mutatja, hogy a személyközi kommunikációnak csak kisebb részét alkotják a szóbeli üzenetek. A szavakat és a mondatokat a legtöbb esetben non-verbális jelzések gazdag árama kíséri, amely alátámasztja, módosítja, vagy éppen teljesen felváltja a verbális üzeneteket.

Társalgás, udvarlás, munkaügyben lefolytatott vagy üzleti tárgyalás közben az emberek nem mindig azt mondják, amit gondolnak, vagy amit éreznek. Ha a szavakon kívül megfigyeljük azt is, közben miről árulkodik a beszélgető partnerünk teste, akkor ritkábban fordulhat elő, hogy félreértünk valamit. A testbeszéd megértésével valójában „olvashatunk” embertársaink gondolataiban, mi több: titkaiban (lelkititkaink.hu). Aki érti a testbeszédet, az nehezebben csapható be, könnyebben átveheti az irányítást, vagy alkalmazkodhat a partnerhez. Vannak emberek, akiknek jók a megérzéseik, ők könnyebben értik, és fejtik meg a testbeszédet. „Az intuitív alkatú emberek öntudatlanul is fogják a testbeszéd jeleit, azonban annak sem kell elkeseredni, aki nem rendelkezik ezzel az adottsággal. A testbeszéd jelei ugyanis megtanulhatók.” (lelkititkaink.hu)

Egy stresszhelyzetben azonban, mint például egy állásinterjú, erre kevesen figyelnek tudatosan. A legfelkészültebb jelöltek esetében is gyakran előfordul, hogy szakmai múltjukat, céljaikat, elképzeléseiket már tudatosan összeszedték az interjú előtt, non-verbális kommunikációjuk ennek ellenére felkészületlen, ösztönös jellegű (JÓNÁS, 2013).

A kommunikáció verbális elemei a közlésnek kb. a 35%-át, míg a non-verbális kommunikációs (**metakommunikációs**) elemek a közlés kb. 65 %-át teszik ki (BIRDWHISTELL, 1970). Egyes kutatások szerint a kommunikáció során az üzenetek hatása 70-80%-ban a nem verbális elemeken múlik, főként üzleti környezetben. A **metakommunikáció részei**: mimika, tekintet, mozgásos- és vokális kommunikáció, testtartás, térköz.

A szavak nélküli közlés ösztönös, tudatos irányítás nélküli közlésmód. Míg a beszéd az információ átadását szolgálja, addig a **mimika**, a **tekintet**, a **mozgásos kommunikáció** (a testtartás, a gesztusok, a térköz, a kinezika) a beszélő belső lelkiállapotát, valódi érzelmeit fejezik ki. Mivel érzelmi lények vagyunk, és a döntéseinket a legtöbbször érzelmi alapon hozzuk meg (üzleti vonalon is!), ezért is érthető, mennyire fontos felismernünk és értelmeznünk a beszélgetőpartner metakommunikációját, azaz nem szóbeli közléseit. Emellett irányítják a kommunikáció folyamatát (kézfogás, meghajlás, tekintet stb.).

A **vokális kommunikációs** jelek (paralingvisztikus kommunikáció), úgy mint a hangnem, hangsúly, a hangerő, a hanglejtés, a beszédtempó, a beszédritmus stb. utalnak az érzelmi állapotra, a korra, a nemre, az egészségi állapotra. Nyomatékosítják, tagolják a mondanivalót.

Az **arcjáték** egy másik eleme a mimikának: irányítja a kommunikációt, érzelmeket fejez ki. Részei: a tekintet (a szem és a pupilla mozgása), valamint a mimika (a homlok, a szemöldök, a szemhéj, a száj mozgása). Néhány egyéb összetevőt felsorolva:

**Gesztusok**: mint a fej, a kéz, a kar, a láb mozgása.

**Testtartás**: a beszéd közbeni mozgás, álló, ülő helyzet.

A **térköz** szerepével a proxémika foglalkozik (PEASE-PEASE 2012b), kulturálisan meghatározott, négy típusa különíthető el: **intim zóna**, ami 15-45 cm-es távolságot jelent a beszélgetők közt. Érzelmileg közelálló esetben a zóna csökken (pl. szülők, házastárs, közeli barátok). Létezik egy belső zóna is, amely legfeljebb 15 cm-re terjed a testtől, ez a szoros intim zóna. A **személyes zóna**: 46 cm - 1,2 m-ig terjed. Partikon, hivatalos és társas összejöveteleken vagy társas találkozókon tapasztaljuk. A **társadalmi zóna**: 1,2 m - 3,6 m, idegenek, ismerősök

esetében alkalmazzuk. És végül a **nyilvános zóna**: 3,6 m feletti távolságtartás, például amennyiben nagy létszámú csoporthoz intézzük szavainkat, de jellemző egymástól távol élő emberek esetében (pl. USA, ranchon élők).

A **mosoly** szerepe – mint utaltunk rá korábban a tárgyalásnál – kiemelt. Természetes mosoly esetében nem csupán a száj, de a szem is mosolyra húzódik. A mosoly viszont mosolyt indukál, érdemes kipróbálni. Az álságos mosolyért a bal agyfélteke a felelős, és könnyen felismerhető. A csukott szájas, vagy felemás mosoly is elfojtott gondolatokról árulkodik. A nevetés egy felnőtt embernél naponta 15 alkalommal érhető tetten, egy gyermeknél viszont akár 400 alkalommal is.

**Szimbolikus jelek**, emblémák lehetnek maga a külső megjelenés összetevői (a ruházat, a hajviselet, az ápoltság, a cipő, a táska, a zokni, az ékszerek, a kozmetika, a tetoválások, az egyéb kiegészítők). Irodánál a bútorzat, a lakberendezési tárgyak szintén „beszédese” lehetnek (pl. a Nike esetében Phil Knight tulajdonos irodájában a buddhizmussal és Japánnal összefüggő szobrok és berendezési tárgyak vannak túlsúlyban) (SPEKTRUM, 1996).

A **hazugság** felismerése lényeges lehet. A 8 leggyakoribb hazugsággesztus a következő:

- Száj eltakarása.
- Az orr megérintése.
- A szem dörzsölése (félre nézés, a szem alá nyúlás).
- A fülmarkolás, -morzsolás.
- Nyakvakarás.
- Gallérhúzogatás.
- Ujj a szájban (gyerekeknél), vagy csak hirtelen az ajakhoz ér (felnőtt).
- Áll simogatása.

Önmagában az **arctípusok** is utalhatnak az illető alapvető személyiségjegyeire.

## Az 5 ARCTÍPUS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Értelmiségi, szellemi</li> <li>• Merész</li> <li>• Eredeti</li> <li>• Gátlásos</li> <li>• Ambiciózus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobbanékony ösztönember</li> <li>• Dinamikus</li> <li>• Energikus</li> <li>• Kitartó</li> <li>• Vezető</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szellemi</li> <li>• Nagy intellektuell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realista, hagyomány-tisztelő</li> <li>• Jókedvű</li> <li>• Derülátó</li> <li>• Közvetlen</li> <li>• Nemes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Érzelmek embere, szentimentalista</li> <li>• Bájos</li> <li>• Tapintatos</li> <li>• Művészi</li> </ul>
Túlbonyolít	Önző, Makacs	Tétlen, gyenge	Agresszív	Szeszélyes

HÁROMSZÖGŰ – NÉGYZETES – SZÖGLETES – KERESK – OVÁLIS



**15. ábra.:** Az alapvető arctípusok lehetséges jelentései (előnyös és hátrányos tulajdonságok) a fiziognómia alapján. Saját szerkesztés PEASE-PEASE 2012b nyomán.

A **szem** (a **tekintet**) jelzéseit emeljük még ki zárásként, a fiziognómiával jelen anyagban nem foglalkozunk behatóbban. A társasági nézés semleges. A bizalmas nézés, ami állcsúcs alá is irányulhat, érdeklődést mutat, gyakori udvarlásnál. Üzleti tárgyalásnál a partner két szeme közé nézünk (vagy vándorol a tekintetünk a két szem között), de amennyiben döntés akarunk belőle előhozni, vagy lényeges információt közlünk, akkor egyenesen a szemével vesszük fel a kontaktust. Tilos tárgyalás közben fixírozni a másikat áll vonalán alul, de a legjobb, ha a tekintetünk vándorlása megáll a felső ajak vonalán. Az intenzív nézés célja az elhallgattatás, a farkasszem az egók küzdelme, a hosszas nézés viszont jelenthet flörtölést, kíváncsiságot.

A testbeszéd jelzések tehát tagolják, hangsúlyozzák a beszélt szöveget, erősítik vagy gyengítik a szóban elmondottakat.

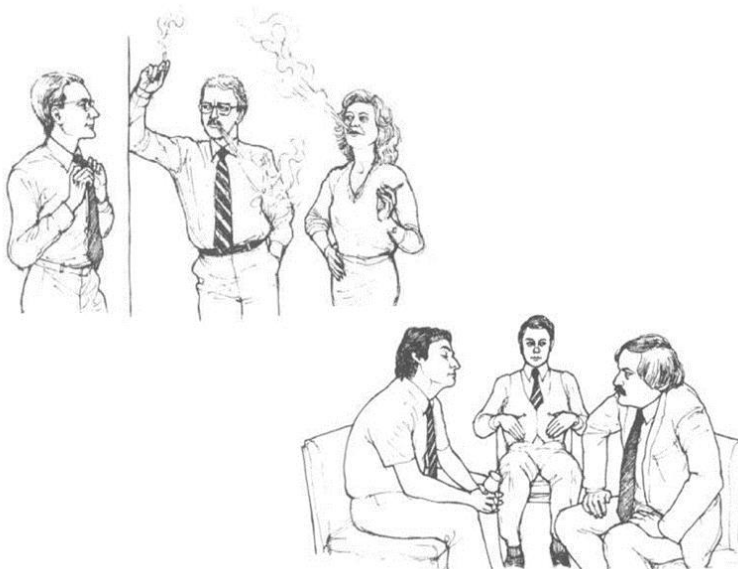
A fentiekből is megerősítést nyert: amennyiben jól ismerjük a szavak nélküli kommunikálás eszköztrendszerét, és tudatosan használjuk azt, sokkal egyszerűbbé, egyértelműbbé válik a kapcsolatrendszerünk, hamarabb és pontosabban fogjuk megérteni a másik embert. Mindenkinek megvannak a saját jellemző mozdulatai, gesztusai, arcmimikája; kinél erősebbek, kinél halványabbak. Aki megtanulja kontrollálni ezeket a legtöbbször tudatalatti rezdüléseket, szabályozhatja, hogy mit közvetít magáról, például egy állásinterjú során. Továbbá fontos többletinformációhoz juthat, hiszen „le tudja fordítani”, hogy az asztal túlsó oldalán ülők mit gondolnak az addigi teljesítményéről, mennyire sikerült neki a meggyőzés. Ilyen tudás birtokában már meg tudja tenni a szükséges kiegészítéseket, korrekciókat. A testbeszéd ismerete komoly hatalom, komoly előny, jó értelemben véve.

Egy fontos jó tanács: önmagában egy-egy testbeszéd jelzés még nem garancia arra, hogy máris biztosak lehetünk a dolgunkban. Az egyes jelzések egymást erősíthetik, támogathatják, vagy akár semlegesíthetik is. Tapasztalat kell a megfejtésükhöz.

A témát több elismert szerző jegyzi – (PEASE-PEASE, 2012a és NAVARRO-KARLINS, 2008) -, érdemes áttanulmányozni a legismertebb és újabb anyagokat.

### **ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK**

- A verbális és nonverbális elemek hány százalékát teszik ki a közlésnek?
- Ismertesse a térköz jelentőségét!
- Elemesse a következő két szituációt, és gondolkozzon a megfejtésükön!
- Melyek a hazugság legfontosabb jelzései?
- Melyik az öt fő arctípus, és melyek a jellemzőik?



C. feladat: Ábra.: Néhány gyakorlati szituáció testbeszéd-jelzésekkel. (PEASE, 2012b)

## 2.7. Eltérő személyiségtípusok

A jegyzet fejezeteit úgy állítottuk össze, hogy a leendő agrármérnökök, vidékfejlesztő- vagy gazdasági agrármérnökök mindazon fontosabb területekről szerezzenek benyomást, és ismerjék meg az alapvető szabályszerűségeit, amely területek érintkeznek az üzleti kommunikáció témájával. A személyiségtípusok jelentősége tárgyalástechnika esetén kiemelkedő, a vevő viselkedésének megértése miatt. Teljesen másként kommunikál egy szangvinikus, és másként egy kolerikus jelölt.

Személyiségünket alapvetően meghatározzák a **velünk született tulajdonságok, de egyéb** hatások is megfigyelhetők. Így: Nemi különbségek, vérmérséklet (habitus), életkor (valós életkor és érettségi szint), intelligencia (logikai, érzelmi, lelki, stb.), műveltségi szint, tapasztalatok, tanult dolgok (hatása kiemelkedő!). Nevelés, szocializáció, szülői minták, énkép, önbecsülés, élménykeresési szint, belső-külső kontroll, születési sorrend, az adott szituáció egyes körülményei (segítő és zavaró tényezők, mások befolyásolása, stb.).

Önmagunk pontosabb meghatározásában igazodási pontokat jelent mások velünk kapcsolatos viselkedése, a másokból kiváltott reakciók, mások véleménye. A **Johari-ablak** azt mutatja meg, hogy ismereteink és mások velünk kapcsolatos ismeretei hogyan viszonyulnak egymáshoz.

ÉN			
MÁSOK		Ismerem	Nem ismerem
	Ismerik	<b>Nyílt terület</b>	<b>Vak terület</b>
	Nem ismerik	<b>Rejtett terület</b>	<b>Ismeretlen terület</b>

**16. ábra: A Johari-ablak Forrás: LUFT-INGHAM, 1955 alapján**

A nyílt terület jelentése: Észlelhető és mások számára is ismert tulajdonságok, viselkedések gyűjtőhelye. A rejtett terület: Mások elől szándékosan elrejtett érzések, indulatok, gondolatok, viselkedések csomópontja. A vak terület: mások által észlelhető viselkedési és cselekvési formák, amelyeknek mi egyáltalán nem vagyunk a tudatában. Az ismeretlen terület: Mások és saját magunk előtt is rejtett, tudatalatti szféra. (pl. krízis helyzetben megmutatkozó tulajdonságok).

A marketing irányultságú tudományterületek – de alából a pszichológiai is –, régtől fogva igyekszik az individumot, az egyént valamiféle csoportba belehelyezni, hogy kezelhetőbb (pl. a reklám számára elérhetőbb) legyen. Kényszerű felosztás ez, de szükségszerű, mert bár igaz a mondás: „A legideálisabb ajánlat az, amikor az adott vevőre személy szerint rá szabjuk az ajánlatot, a terméket”, sajnos ez ritkán tud megvalósulni tiszta formában. Amennyiben pl. egy kombájnnal adott paraméterekkel rendelkezik, bármennyire is szeretné a vevőjelölt, hogy kettő vagy három funkció ne legyen benne, és kérne inkább egy helyette más típusú újítást, ez így nem tud működni. Igyekszik a szakma egyéni igényekre szabni az ajánlatát, de – klasszikus példával élve, és nem pejoratív értelemben – egy fodrásznak vagy egy cukrásznak sokkal könnyebb dolga van.

Amennyiben eszközökről, berendezésekről, gépekről, vagy megtermelt élelemről beszélünk, a személyre szabás már nehezen vagy egyáltalán nem működik. Emiatt gondolkodik a vállalat célcsoportokban, és nem egyéneken. Kommunikációs szinten ugyanez a helyzet: nem akarhatunk egyetlen ember igényeinek megfelelni, amikor felkészülünk pl. a termékünkben, és

prezentáljuk azt. Az információkat jól körülhatárolt csoportnak szánjuk, és *majd* megpróbálhatjuk az egyéni igényeket figyelembe venni. Valahogy így működik ez a személyiségtypusokkal is: ugyanazt a reklámüzenetet fogja megkapni a szangvinikus, mint a melankolikus, de az üzenet más hatást fog kiváltani. A legnagyobb esélyünk az alkalmazkodásra a személyes értékesítés területén adódik. Minden egyéb esetben marad a célcsoportokban való gondolkodás.

Melyek a **legismertebb személyiségtypusok**? Többféle felosztás létezik, mi a leggyakrabban idézettel alkalmazzuk, mert a gyakorlatban is használhatónak tapasztaljuk, illetőleg a példák is erre a felosztásra a legszélesebb körűek.

A **négy vérmérséklet** szerinti felosztást két és félezer évvel ezelőttről származik, és Hipokratész nevéhez kötődik, majd Galénoszéhoz, utóbbi volt az, aki ezt a rendszert ötszáz évvel később átdolgozta. Végül pszichológiai keretek között WUNDT idézte fel, és finomítást követően tovább alkalmazta (MIRNICS, 2006). Később ismerté vált EYSENCK (1960) és KRETSCHMER (1931) tipizálása is. Eysenck a kapcsolatorientált helyett stabil, a teljesítményorientált helyett kiegyensúlyozatlan megnevezéssel él. Kretschmer testalkati és pszichés összefüggéseket vizsgált, ez alapján három alkattal és azok keverékeivel dolgozott (aszkrétikus, piknikus, atlétikus).

Aelius GALENUS (Galénosz) ókori filozófus az egyes típusokat a négy alapelemmel (levegő, víz, föld, tűz) kötötte össze. Elmélete alapján a következő négy típust különböztethetjük meg:

**Szangvinikus** vérmérséklet. Testnedve a vér, eleme a levegő. Érzelmi reakciói gyorsan, könnyen létrejönnek, erősek, de hamar le is csillapodnak. Kifejezetten kedélyes, barátságos, közlékeny emberek, árad belőlük az életkedv. Egészséges arcszín, gyors mozgás és gyors fel-fogás jellemzi őket.

**Kolerikus** vérmérséklet: testnedve a sárga epe, alapeleme a tűz. Érzelmi reakciói könnyen felkeltődnek, erősek, sokáig kitartanak, így erős indulatai gyakran elragadják. Határozott a testtartása, nyílt a tekintete, sárgás arcbőr jellemzi őket a tudósok szerint. Egész megjelenésük tetterőt sugall.

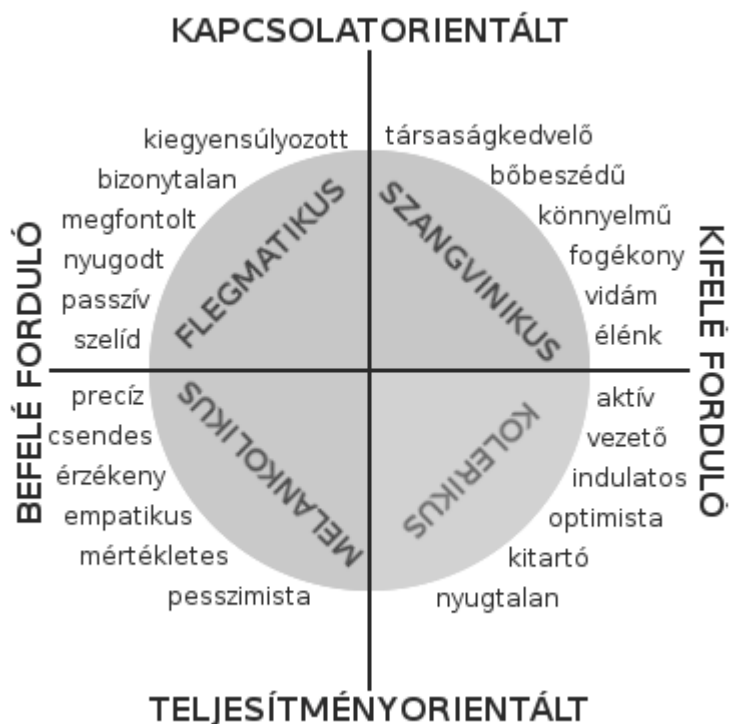
**Melankolikus** vérmérséklet: Testnedve a fekete epe, eleme a föld. Érzelmi reakciói lassan és nehezen keltődnek fel, viszont tartósak és igen erős szintig felfokozódnak. Főleg a bánat, a szomorúság, a levertség, búskomorság érzése tartós nála. Nehezen dönt, arckifejezése sokszor gondterhelt, külseje törékeny.

**Flegmatikus** vérmérséklet: Testnedve a nyálka, eleme a víz. Érzelmi reakciói nehezen, lassan jönnek létre, továbbá gyengék, és nem tartósak. Kiegyensúlyozott, nyugodt, egykedvű emberek benyomását keltik, akiknek „fát lehet vágni a hátukon”. Tekintetük, megjelenésük gyakran jellegtelen, kifejezéstelen. A négy vérmérsékleti típust és jellemzőiket a 17. ábrán szemlél-tetjük.

A 17. ábrán jól érzékelhető, hogy kifejezett különbségek adódnak a kifelé illetve a befelé forduló emberek között, továbbá a teljesítményorientált és a kapcsolatorientált típusok között.

Az átlók ritkán társulnak egyazon emberben, ellenben az egymás melletti „cellák” gyakran előfordulnak ugyanannál a személynél. Lévén, igen ritka, amikor valakinél csak egyféle vérmérséklet fordul elő. Sokkal gyakoribb, amikor kétféle vérmérséklet jellemez bennünket, de az is sok esetben előfordul, hogy mindhárom vagy mind a négy típus hasonló aránnyal van jelen és adja ki személyiségünket.

A következő *táblázatokkal* (11. és 12.) az egyes vérmérsékletek közti munkahelyi kommunikáció jellemző eseteit mutatjuk be.



17. ábra: A négy vérmérsékleti típus, Forrás: NYÍRI-HACKL, 2008.

Sokféle felosztás létezik ezen kívül, javasoljuk a SHELDON, PAVLOV és a SCHREITER által összegzettek áttekintését, ha valakit a téma mélyebben érdekel.

SOARES-SZÁSZ Lóránd szerint a személyiségtípusok másként viselkednek tárgyalás során, de nem létezik nehéz ügyfél, csupán tovább tarthat megtalálni a közös hangnemet. Úgy véli: „egy kolerikus személynek például gyorsan és köntörfalazás nélkül kell felvetni az ötletet, egy szangvinikus személyhez inkább az érzelmein és a saját imidzsén keresztül kell szólni. A flegmatikus kliensek megközelítési módja a személyes hangnem, amelyhez nyugodt, körültekintő, hagyományos probléma-felvázolás kell társuljon. A melankolikus személyekhez távolságtartóan kell hozzáállni, a beszélgetés tárgyát objektíven és a lehető legrészletesebben kell előadni.” (transindex.ro, 2012)

### ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

- Mely összetevők határozzák meg személyiségünket?
- Mi a Johari-ablak, és mit mutat meg?
- Melyek a legismertebb személyiségtípusok?
- Hogyan viselkedhetnek az egyes típusok tárgyalásnál?
- A kolerikus-kolerikus munkakapcsolatot hogy jellemezné?

**11. táblázat: Munkahelyi kapcsolatok típus-típus mátrixa: pozitív hozzáállás**

	<b>Szangvinikus</b>	<b>Kolerikus</b>	<b>Melankolikus</b>	<b>Flegmatikus</b>
<b>Szangvinikus</b>	Csapatépítés ezerrel! Mennyivel szórakoztatóbb így a munka!	Micsoda céltudatos ember! Ez igen! Igazi vezető egyéniség! Végre valaki, aki segít betartani a határidőket!	Ez aztán a pontosság! Lenne mit tanulnom tőle! Olyanokra is gondol, amik eszembe sem jutottak eddig.	Na végre egy jó hallgatóság! És nem dörgöli egyből az orrom alá, ha kések.
<b>Kolerikus</b>	Ennek sok kapcsolata lehet, ez még a hasznomra válhat!	Végre egy kihívás! Ez jó menet lesz! Na, kösd fel a gatyádat, apám, és kezdhetjük!	Igényes! Már ránézésre precíz és megbízható. Ilyen munkaerő kell nekem.	„Nini, egy alattvaló!” (A kis herceg) – Végre valaki, akit lehet irányítani, aki elfogadja, amit mondok. Milyen nyugodt, rábízhatom a legproblémásabb ügyfeleket is!
<b>Melankolikus</b>	Mennyi jó ötlete van! Tényleg szórakoztató egyéniség. Mennyi mindennel tud foglalkozni!	Milyen jó, hogy van, aki megszervezi és kiosztja a munkát! Hatékony ember!	Szimpatikus! Tetszik, hogy milyen alapos és precíz. Mindenhez vannak adatai.	Felháborító, hogy bánnak ezzel az emberrel! Hogy bírja ezt ki? Meg se látszik rajta!
<b>Flegmatikus</b>	Mellette aztán nem unalmas az iroda! Úgy felpezsdíti a hangulatot, ahogy én sose tudnám.	Emellett az ember mellett sose kell döntenem. Minden felelősség az övé. Egész jól belepasszolok a rendszerbe, amit alkotott.	Szorgalmas, aprólékos kolléga. Végtelen precizitással dolgozik. Erre képtelen lennék.	Milyen jó csönd van ebben az irodában, amikor ketten vagyunk. Nem zaklat, hogy ötleteljek, siessek, meg ilyenek.

Forrás: Nyíri-Hackl, 2008



**12. táblázat: Munkahelyi kapcsolatok típus-típus mátrixa: negatív hozzáállás**

	<b>Szangvinikus</b>	<b>Kolerikus</b>	<b>Melankolikus</b>	<b>Flegmatikus</b>
<b>Szangvinikus</b>	Na, ma se sokat dolgoztunk, de legalább jót beszélgettünk!	Minek piszkál állandóan? Jó, nem fejeztem be... de miért nem érti meg, hogy mennyi más dolog volt?! A barátnőmet is elhagyta a pasija, muszáj volt megvigasztalni. Az ötleteim persze nem érdeklik.	Millió vagy milliárd? Ne hülyéskedj! Most tényleg, annyira érdekel a különbség? És minek annyira ragaszkodni a tervekhez? Legyél már kicsit spontán.	Jövök itt a jobbnál jobb tervekkel, ennek meg minden mindegy. Soha nem mond magáról semmit. Biztos titkol valamit a cégük.
<b>Kolerikus</b>	Ez soha nem tudja befogni a száját? Most már nem érdekel, hogy oldod meg, csak legyen kész!	Nem érti, hogy nekem van igazam?! Hogy jön ez ahhoz, hogy ellenkezzen velem? Képtelen beismerni, hogy téved?!	Hagyjál már a hülye részleteiddel! Ne nyafogj, hanem dolgozz!	Úristen, ennek semmiről sincs véleménye?
<b>Melankolikus</b>	Vajon van olyan ötlete is, amit meg is valósított? Ez a világ legdilettánsabb szakértője. Én, ha csak ennyit tudnék, meg se mernék szólalni. Nem vetted észre, hogy rend volt, mielőtt bejöttél az irodába?	Ez milyen lelketlen! Nem veszi észre, hogy mindenkit vérig sért? Már megint nekem kell bocsánatot kérni az ügyféltől helyette is. Különben is: állandóan macerál a határidőkkel, és soha nem ad elég időt, hogy kidolgozzam a részleteket.	Figyelj, ez már nekem is sok! Haladjunk már végre, ne akadj fenn minden apróságon!	Nem hiszem el, hogy nem érdekelnek ezek a fontos részletek! Ezeken múlik minden!
<b>Flegmatikus</b>	Inkább nem hívom fel többet telefonon... Tulajdonképpen miről is beszélt 20 percig? És mit is akartam kérdezni? Azt hiszem, jobb, ha csak emailben kommunikálunk.	Szálljon már le rólam! Ha sokáig macerál, azért se teszem meg! Tuti, hogy egyszer itt hagyom az egész kócerájt.	Jó, nem tudom, hogy hova tettem. Na és? Eszméletlen, mekkora ügyet csinál ezekből a piti részletekből! Nem lehet olyan fontos egy Excel tábla! Ne vedd a lelkedre!	Dögunalom van itt. Már engem is idegesít ez a lajhár-tempó.

Forrás: Nyíri-Hackl, 2008.

## 2.8. Önéletrajz és motivációs levél, állásinterjú

Az életben manapság egyre több alkalommal kerülhetünk olyan helyzetbe, amikor szükségünk lehet motivációs levél és önéletrajz összeállítására, vagy állásinterjún jelenünk meg. A következőkben röviden összegezzük, milyen szempontokat érdemes figyelembe venni, amikor ilyen anyag elkészítésén dolgozunk (PÁLINKÁS, 2000 alapján), kiegészítve a hivatalos levél megírásának szabályait (lásd a 2.4.2. fejezetben, a 86. oldalon).

### 2.8.1. Az önéletrajz összeállításának szabályai

A frissdiplomas.hu (2014) így ír az **életrajzról**: „Mivel az önéletrajzod az első olyan dokumentum, amivel bemutatod magad a munkaadónak, ezért annak olyannak kell lennie, hogy:

- kellő részletességgel bemutasson téged,
- ha egy mód van rá, kiemeljen az állásra pályázók sokaságából,
- meggyőzze a döntéshozót a személyes találkozás célszerűségéről.”

Mire kell, ügyeljél a **formai és tartalmi összeállításnál**?

- Mindig tüntesd fel a megpályázni kívánt pozíciót!
- Az életrajz terjedelme ne haladja meg a 2 oldalt, mivel legfeljebb egy percet szánnak az átolvasására. Az amerikai vagy europass típusú életrajzok formailag már megfelelnek ennek a követelménynek.
- Kézírással ne küldj életrajzot, hanem sablonban dolgozz, dokumentumot készíts 11-13-as betűméretezéssel. Europass esetében a sablon könnyedé elérhető.
- Alkalmazd a hivatalos levélírás általános szabályait itt is (pl.: helyesírási hibák kerülése, igényes szerkesztés, tömören, érthetően fogalmazz), továbbá ne használj idegen kifejezéseket, ne rövidíts!
- Visszafelé haladj időrendben, amikor felsorolod a tapasztalataidat: legfelül legyen az aktuális munkahelyed!
- Legyen egy általános vázlatod, de igyekezz az adott állásajánlathoz megfelelő, testre szabott életrajzot készíteni (pl. kompetenciák, képességeknél a legkönnyebb mást kiemelni, hiszen egy hobbi is felruházhatsz pl. vezetési képességekkel)
- Arra a képzettségre, tapasztalatra, végzettségre hangsúlyozz, amely az adott hirdetéshez a leginkább testhezálló!
- A fizetés kérdése tabu, hacsak nem kérik kifejezetten, hogy jelöld meg ilyen irányú igényedet.
- Helyezz el igazolványkép méretezésű fotót az életrajzba! Előnyös az öltönyös/kosztüms fotó, természetes mosolyt mutass a fotón, mellkastól felfelé ábrázoljon téged (hölgyeknél magas dekoltázs javasolt), és ne legyen 2 évnél régebbi. A jobb felső sarokban, vagy a bal felső sarokban jó helyen lesz a lapod első oldalán.

A személyes adatok blokk kitöltése értelemszerű, bekerülhet a családi állapot és az állampolgárság is. A munkatapasztalatok jellemzésénél minden számíthat, egyetem mellett végzett munka, demonstrátori munka adott tanszéken, külföldi gyakorlat vagy tanulmányút, magánórák tartása, vagy pl. családi vállalkozásban való besegítés (szezonomunka is). Amennyiben kevés a szakmai tapasztalatod, célszerű összefoglalnod pár mondatban, milyen elképzeléseid és terveid vannak a jövőre nézve, olyanok, amelyek összhangban vannak eddigi tapasztalataiddal és készségeiddel. Ugyancsak vázolhatod a szakmai érdeklődési területeidet is, amelyek legyenek egymáshoz kapcsolódó területek. A tanulmányok és végzettségek listázásakor szintén fordított kro-

nológiai sorrendben dolgozz, legfelül legyen a legfrissebb! Ha még nincs okleveled, akkor sorold fel, milyen tárgyakat hallgattál, és emeld ki azokat, amelyekből záróvizsgáztál, vagy legalább egy évig tanultad őket folyamatosan. Blokkosítva is összeszedheted őket (pl. közgazdasági tárgyak, műszaki tudományterülethez tartozó tantárgyak, pedagógiai ismeretek blokk stb.). Középiskolát csak akkor szerepeltess, ha az egy népszerű vagy közismert iskola, országosan jó hírű, esetleg speciális ismereteket tanít (vagy idegen tannyelvű). Jelezd, amennyiben a jövőben tervezel munka mellett továbbképzéseket elvégezni, ezeket konkretizáld is. Fontosak lehetnek a tanulmányutak, a versenyeken elért helyezések, tudományos diákköri munka, ösztöndíjak.

Amennyiben van szervezeti tagságod, vagy folytattál tudományos tevékenységet, feltétlenül jelezd! A személyes kompetenciáid összefoglalásánál légy kreatív, és természetesen maradj őszinte! Ha valamiben nagyon jó vagy, jelezd, de készülj fel rá, hogy állásinterjúban rá fognak kérdezni. Kerüld a közhelyeket, és olyan kompetenciákat szedj össze, amelyek az adott munkakörhöz hasznosak lehetnek.

Az egyéb készségekhez és képességekhez kerülhet a nyelvtudás, a jogosítvány, a gépírás, a számítógépes ismeretek, és kreatív területekről előadói készségek (pl. színjátszó körös munkából adódóan), vagy hobbiból megszerzett készség (pl. csapatvezetési gyakorlat sportolási tevékenység által, felsorolva az eredményeket).

Konkretizálhatod a hobbidat, a személyes érdeklődési körödet, kerüld az általánosítást, ha filmeket nézel, nevesítsd, mely műfajokat részesíted előnyben és miért. Főként akkor tedd ezt, ha valamilyen módon kapcsolódhatnak a munkakörhöz.

A referenciák – ha vannak – jól mutatnak, értékesek, fontos, hogy amennyiben megnevezed őket (pl. előző munkahelyek), ők is tudjanak erről, hogy hivatkozol rájuk.

A keltezéseket frissítsd az életrajz alján, az aláírás mindig legyen „offline” (ne szkenneld), és kék tollat használj, mert ez ad az életrajznak egyfajta magasabb kommunikációs értéket.

A frissdiplomas.hu **egyéb javaslatai**:

- „Hangold önéletrajzod a kiíráshoz, ne küldj azonos önéletrajzot különböző pozíciókra.
- Az önéletrajz illeszkedjen a kiíráshoz úgy, hogy ez az olvasáskor nyilvánvalóvá váljon.
- Legyen formailag is látványos az önéletrajzod (tipográfia, saját honlap beillesztése stb.).
- Fogalmazz az egyéniségednek megfelelően, ha megy, szellemesen, óvakodj a sablonoktól.
- Keress szinonimákat, ne ismételd szavakat az unalomig.
- Használj cselekvő igéket, pozitív jelzőket és módhatározókat.
- Ne csatolj bizonyítvány másolatokat, csak ha azt kérték.
- Lehetőleg ne küldj önéletrajzod egy általános, „info@” kezdetű e-mail címre, próbáld kideríteni az illetékes munkatárs vagy vezető elérhetőségét.
- Ha elhelyezkedtél, de még keresel, ne hagyj megadd aktuális munkáltatódat referenciaként.
- Ne részletezd előző munkahelyváltásaid okát, és ne írd pénzről, csak ha ezt kérik.”

**Gyakori hibák lehetnek az életrajzban a következők (EKLER, 2014b alapján):**

- Átláthatatlan, összefüggő, túl prózai a szöveg.
- Nem szerepel benne a megpályázni kívánt pozíció.
- Az önéletrajz túl rövid, vagy túl hosszú.
- Nem derül ki, milyen végzettségre is tettünk szert.
- A korábbi munkatapasztalatok nem derülnek ki az önéletrajzból.
- Hiányoznak a dátumok vagy az elérhetőség.
- Nem az álláskeresés komolyságához illő az e-mail címünk (pl. marcsika@citromail.hu, lia840205@freemail.hu, cicus7@vipmail.hu).
- A fénykép nem az önéletrajzba illő.
- Helyesírási, nyelvtani, gépelési hibákat találunk benne.

### 2.8.2. A motivációs levél összeállításának szabályai

Mit érdemes tudni a **motivációs levélről**? ALGÁCSNÉ (2013), MERÉNYI (2004) és RADÓ (2009) alapján elmondhatjuk, hogy: a motivációs levélben a pályázónak lehetősége nyílik arra, hogy többet megmutasson magából, plusz információkkal szolgáljon ahhoz képest, mint amit az önéletrajzban felsorolt a szakmai előéletéről, a képezéséről. Tekintheszük a kapcsolatfelvételt első lépéseként is a leendő munkaadó felé. Ezért napjainkban már külön tanítják, hogyan kell kinéznie egy hatásos motivációs levélnek. A munkáltató számára felettébb hasznos információkkal szolgál a jelölről, hiszen egy jól felépített motivációs levélből a jelölt eddig elért eredményeibe és egyéni képességeibe is betekintést lehet nyerni.

A mtk.nyme (2014) alapján a motivációs levél „az önéletrajz kiegészítője, melyben személyesebb stílusban, strukturált formában indokolod, hogy mi motivál az adott állás betöltésére. Célja, hogy felkeltsd vele az olvasó figyelmét, beleírd mindazt, amit az önéletrajz formai korlátai nem tettek lehetővé, illetve megmutass valamit személyiségedből, értékrendedből.”

Mielőtt nekilátsz a motivációs levél elkészítésének, érdemes feltenned magadnak az alábbi kérdéseket: mire van szüksége a munkaadónak? Milyen tapasztalatot, készségeket és tudást fog értékelni? Milyen célok motiválnak téged? Illik ez az állás az eddigi tapasztalataidhoz? Miért akarsz pont ennél a szervezetnél dolgozni? Milyen információd vannak a szervezetről? **Összhangban van ez a cég a te saját értékrendeddel, céljaiddal és igényeiddel?** Figyelj oda, hogy **nem „állást” keresel**, mert az csak állóvíz, hanem valódi munkát, perspektívát, hosszú távú önmegvalósítást, szakmai kihívásokat, amelyek a fejlődésedet szolgálják! Egy „állás” még senkit nem tett igazán boldoggá. Adj magadra, ne add lejjebb a céljaid, az elképzeléseid!

**A formai és tartalmi követelményekre rátérve:**

- A legideálisabb a fél-egyoldalas terjedelmű motivációs levél, ami átlagosan 5 bekezdés terjedelmű.
- Ugyanazon szabályok szerint készítsd el, mint az életrajzot (pl. betűtípus, margók, tagolás, helyesírás).
- Lényeges, hogy ne ismételd meg az önéletrajzban leírtakat! Amennyiben ott leírtál egy munkakört, amiben dolgoztál egy vállalatnál, akkor itt már arról írd, mit csináltál egészen konkrétan abban a munkakörben, milyen készségeid fejlődtek általa, milyen tapasztalatokat szereztél. És végül:
- „Kerüld az idegen szavak, szakkifejezések és a töltelékszavak használatát! Ne bonyolódj terjedelmes körmondatokba, és törekedj arra, hogy saját szavaiddal, minél frappánsabban fogalmazd meg mondanivalód, mert ezzel elkerülsz egy alapvető hibát, hogy sablonos légy!
- Ne használj negatív csengésű kifejezéseket, tagadást és feltételes módot, mert azzal azt a benyomást kelted, hogy bizonytalan vagy!
- Minden céghez egyedi, a meghirdetett elvárásokhoz igazodó motivációs levelet küldj, melyben az önéletrajz tényszerű stílusával szemben személyesebb hangnemben, részletezd eddigi tapasztalataidat. Fogalmazd meg motivációdát és céljaidat!
- Érdemes a megbízó cégére vagy üzletágára vonatkozó személyes kapcsolódási pontra hivatkozni a kísérőlevélben. A konkrétumokat tartalmazza dinamikus előadásmódban, logikusan!” mtk.nyme (2014)

Összességében: azt közvetítse az olvasó felé a motivációs leveled, hogy képes vagy lelkesedni a munkakör iránt, és képes vagy elköteleződni a szervezet felé! Legyen pozitív a hozzáállásod, és bizonyítsd be, hogy Te vagy a legalkalmasabb adott pozíció betöltésére!

Egyetértünk a következőkkel: „A pályakezdőknél azért van nagy jelentősége a motivációs levélnek, mert kiderül, hogy valaki mennyire egyedi, bátor, és mik az erősségei. Az első szűrőben a motivációs levél révén tűnhetsz ki a pályázók sorából eredeti stílusod, jó íráskészséged révén. Ebből kifolyólag szarvashibának számít, ha lemásolsz egy mindenki számára hozzáférhető kísérőlevél-mintát, majd a saját neved alatt beadod, mert a többi ugyanazon minta alapján készült motivációs levéllel együtt a tiedet is félreteszik. Ugyanakkor, ha egyedi vagy, és jó pályázatot adsz be, akkor egyenes út vezet az állásinterjúig!” mtk.nyme (2014)

### 2.8.3. Felkészülés a sikeres állásinterjúra

Szeretném az elején leszögezni, hogy a legjobb munka az, amit örömmel végeznek (HILL, 2011). Olyan munkát érdemes keresni, ami összhangban áll személyiségünkkel és életcélunkkal, és amit szívesen végzünk, akár akkor is lelkesen elvégeznénk, amennyiben nem fizetnek érte. Igen, ez nem egyszerű a legtöbbször, de a megalkuvás tönkretelhet egy egész életet. Érdemes törekedni arra, hogy ne a péntek délutánt várjuk az elkövetkező 40-50 évben, amikor hazamehetünk, hanem a hétfő reggeleket, hogy végre elkezdhesük a munkát!

Tegyük fel, hogy munkát vállalnánk, mert kezdők vagyunk a munkaerőpiacon, vagy váltanánk, jobb lehetőség után kutatunk, és behívnak bennünket interjúra az írásos jelentkezés alapján. Az interjúra fel kell készülni! Vizsgáljuk meg, milyen szabályok vannak ezen a területen.

EKLER (2014a), MERÉNYI (2004) és RADÓ (2009) alapján a **sikeres interjúhoz** a következőkre kell felkészülni: elsőként, a munkaadót meg kell győzni arról, hogy a jelentkező megtérülő befektetés a szervezet részére. Ismerni kell a cég hátterét, filozófiáját, az aktualitásokat, és előny lehet, ha előhozakodunk megoldási javaslatokkal. A magánéletéről visszafogottan nyilatkozunk, ha kérdeznak, a hobbi oldaláról pedig olyat érdemes előhozni, ami a munkakör szempontjából érdekes lehet. Az őszinteség itt is kifizetődő, ha nem tudja valamire a választ, inkább vallja be. Beszélhet viszont a lépésekről, amelyekkel megoldaná kideríteni a választ. Vagy: „Az interjúk során elhangzó kérdések 80 százaléka 3 csoportba sorolható: általános, kompetencia és válságkezelés. Valószínű, hogy olyan kérdések fognak elhangozni, mint például: *Beszéljen magáról., Mi motiválja?, Meséljen egy időszakról, amikor egy csapat tagjaként hatékonyan tudott dolgozni! Ha most visszatekint, mit tett volna másképp?*. Gyakorolja a válaszokat ezekre a kérdésekre.” Pozitívnak érdemes maradni, főként az előző munkahellyel kapcsolatosan. Nem érdemes szidni, még ha lenne is rá nyomós oka.

EKLER (2014a) összegyűjtött néhány **jellemző kérdést**, ezekből emelünk ki egy blokkra valót:

- Miért éppen ezt a szakterületet választotta?
- Gondolja, hogy megfelelő általános képzettségre tett szert?
- A diplomája megfelelő hátteret ad Ön szerint e feladat ellátására?
- Milyen e pozíció szempontjából releváns tréningen vett részt?
- Hány interjúon vett részt már a pályája során?
- Hogyan hasonlítható össze ez a munka a többivel, amire jelentkezett?
- Amikor legutóbb munkát keresett, az mennyi ideig tartott?
- Mennyi időt szándékszik eltölteni nálunk?
- Hány további cégnél érdeklődött munka után?
- Milyen gyakran változtat munkahelyet?
- Ön volt már regisztrált munkanélküli?
- Ha ön elégedett a jelenlegi munkahelyével, akkor miért keres másikat?
- Miféle beosztás iránt érdeklődik?
- Meséljen a karriercéljairól!
- Mi az ami a jelenlegi munkahelyén a legkellemetlenebb?
- Melyek az ön szakterületének legnagyobb előnyei?

- Nem gondolja, hogy a túlképzettsége miatt ez a feladat nem elégítené ki?
- Nem gondolja, hogy a túlképzettsége miatt az itteni fizetés nem elégítené ki?
- Mit gondol, nem túlképzett erre a pozícióra?
- Mitől lesz valaki profi ezen a területen?
- Milyen képességeit kívánja fejleszteni ezzel az állással?
- Mi volt a legnagyobb eredménye az utolsó munkahelyén?
- Hajlandó kockázatot vállalni?
- Jellemezné magát azzal, hogy bemutatja: mi mozgatja a céljai eléréséhez és a pénzhez kötődő motivációkon kívül!
- Ön eredményes a munkaprojektek sikeres befejezésében?
- Mi volt a legnagyobb kritika, amellyel önt illették?
- Milyen problémákat fedezett fel a saját munkájában?
- Mutasson be olyan projektet, amelyhez alaposágra és a részletek iránti figyelemre volt szüksége!
- Hiányzott már a munkából valaha? Ha igen, milyen gyakran?
- Érzett már csömört a munka iránt? Ha igen, miért és milyen gyakran fordult ez elő?
- Mennyi fizetést várna el minimálisan?
- Hajlandó a piaci ár alatt is munkát vállalni?
- A fizetés mellett milyen juttatásokra számít?

Hogy **miként viselkedjünk állásinterjún**, arra tippeket adnak a következő portálok és szerzők. Az MKB Bank (2014), az EURES (2012) cikkírója alapján az első szempont a **pontos érkezés**, emiatt célszerű 5-10 perccel a megjelent időpont előtt biztosan ott lenni. Inkább várakozunk az épület előtt, de ne késsünk egy percet sem.

Az **első benyomás** azonnal kialakul, amint belépünk a szobába/terembe, emiatt figyelniük kell a kulturált, alkalomhoz illő öltözködésre, az ápoltságra, a határozott kézfogásra, az érthető bemutatkozásra és a szemkontaktus meglétére. Legtöbbször már az első benyomás eldönti, felvesznek bennünket, vagy sem.

Az interjú során a **nyíltság**, az **őszinteség**, a **becsületesség** kifizetődő, nem érdemes mást állítani, mint ami a valóság (akár pl. a tapasztalatainkkal kapcsolatban). Gyakran egy lelkes „amatőr” szimpatikusabb lehet egy unott profinál. A kérdésekre nyíltan és tisztán válaszoljunk, **konkrét válaszokat** adjunk, ne kerüljünk a témát.

Továbbá javasolják, hogy legyünk **magabiztosak**. „A magabiztosság elsősorban arra vonatkozik, hogy tudjuk, mit akarunk, mi a szakmai célunk, miért jelentkeztünk éppen az adott céghez. Viselkedjünk és beszéljünk úgy, ahogyan ezt a mindennapi életünkben tesszük. Ha mást akarunk mutatni, mint amilyenek valójában vagyunk, ez nagyon hamar kiderül - tehát nem éri meg! A személyes találkozás során fontos a **viselkedési stílus**, a testbeszéd: pl. nézzünk a kérdező szemébe, karjainkat ne fonjuk össze, tegyük lazán a szék karfájára, ne sokat gesztikuláljunk, a széken ülünk, és ne feküdjünk!” MKB Bank (2014) és EURES (2012)

Mi is kérdezhetünk az interjú során, például érdeklődhetünk a munka pontos tartalmáról, arról, hogy kinek kell beszámolnunk a napi feladatok elvégzéséről, a teljesítményértékelési rendszerről, az önálló munkavégzés lehetőségeiről, a próbaidőről, a béren kívüli juttatásokról, vagy arról, hogy a munkaszerződés határozott vagy határozatlan idejű lesz.

### ***ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK***

- a. Milyen formai és tartalmi elvárások vannak egy életrajz összeállításánál?
- b. Sorolja fel a gyakori hibákat életrajz esetében!
- c. Milyen általános szabályai vannak a motivációs levél összeállításának?
- d. Tartalmi és formai elvárások a motivációs levél összeállításakor.
- e. Mi szükséges a sikeres állásinterjúhoz?
- f. Ismertessen néhány állásinterjún előforduló kérdést!
- g. Miként viselkedjünk állásinterjún?

## 2.9. Viselkedéskultúra, etikett és protokoll

Az általános- és üzleti kommunikációnak egyaránt fontos eleme a viselkedés. De mi is a viselkedés? Mi az etikett (illem) és a protokoll? Ezek egymással rokon értelmű szavak, vagy önálló jelentéssel bírnak?

„A legegyszerűbb és legerthetőbb az **illem**, ami nem más, mint a mások iránti tapintat, figyelmesség, jó modor és udvariasság megnyilvánulása.” (OTTLIK, 2004)

„A viselkedés tehát nem jelent mást, mint a jó modort. A viselkedést röviden és lényegre törően úgy határozhatjuk meg, hogy a viselkedés nem más, mint a magatartás formai megnyilvánulása. Egymáshoz, környezetünkhöz való viszonyunk a viselkedéseinken keresztül jut kifejezésre. Ha magát az **etikettet** röviden egy szóval szeretnénk ismertetni, akkor nem mondanánk mást, mint, hogy az etikett nem más, mint udvariasság.” (KISS, 2011)

„A **protokoll** mai értelmezése szerint a diplomáciai, nemzetközi érintkezés formáira vonatkozó szabályok összessége. Azaz a hivatalos közéleti és diplomáciai rendezvények követett eljárási rendje, amely magában foglalja a magatartási, rangsorolási, levelezési és etikett szabályok összességét is... Talán ettől még hétköznapibb az a jelentésbeli megfogalmazás, miszerint „a hivatalos kapcsolatok írott és íratlan szabályainak és formáságainak összessége”. (DEBRECZENI, 2010)

A protokoll OTTLIK Károly (2004) megfogalmazásában: „a hivatalos közéleti és diplomáciai rendezvényeken és szertartásokon követett eljárási, magatartási szabályok, valamint a rangsorolási, a levelezési és az etikett szabályok összessége.”

KARSAI (2008) alapján: „a hivatalos (nemzetközi) kapcsolatokban érvényesülő szokások és formaságok összessége. Két szintjét állapíthatjuk meg: a diplomáciai protokollt és a nagyvállalati (és a polgármesteri hivatalokban betartandó) protokollt.”

Mivel a **protokoll** általános szabályai **megegyeznek** az általános illem-etikett szabályokkal, azokat nem elkülönülten, hanem az etikett/viselkedéskultúra részeként tekintjük át (SILLEI, 2008).

A **viselkedés** emberek közötti kapcsolatot feltételez, tehát egy kommunikációs eszköz. Az etikett, a protokoll szabályai segítik a kapcsolatteremtést és a kapcsolat gyakorlását. Megvédnek a hibák elkövetésétől (vagy, hogy ellenünk kövessék el), érdemben segíthetik egy tárgyalás zökkenőmentes lebonyolítását, vagy elakadt tárgyalás továbbvitelét, és taktikai eszközként is alkalmazhatók, úgy mint: „felhasználhatók a meglepetésre, a figyelemelvonásra, az időhúzásra, a megfélemlítésre, a tényleges tárgyalási szándék elrejtésére) (DEBRECZENI, 2010., KARSAI, 2008).

A viselkedéskultúra alapjaihoz tartozik a kölcsönös tisztelet megléte, a határozottság, a mértéktartás, a szerénység, nagyban segíti szabályainak alkalmazását a tapasztalat ereje, és egyben döntően meghatározza társas magatartásunkat, viselkedésünket.

A továbbiakban a viselkedés szabályaival foglalkozunk, vizsgálódásainkba a hazai etikett és protokoll elvárásait összegezve.

### 2.9.1. Viselkedéstechnikai elemek

A szakma megkülönböztet passzív és aktív viselkedéstechnikai elemeket, ezeket vesszük sorra röviden a következőkben. **Passzív viselkedéstechnikai elemek** (NAGY, 2002):

**Illedelmesség, jó modor:** „Az illemtudó ember beszélgetés közben megvárja, míg a másik fél befejezi mondandóját, s csak ezután mondja el sajátját. Modorában bizalmat keltő, de sohasem bizalmaskodó, kerüli a kétértelmű szavak használatát. Az idősebbek és a hölgyek iránt tiszteletet tanúsít.” (NAGY, 2002)

**Udvariasság:** Az udvariasság a műveltségünk egyik legfőbb értékmérője. Segít az emberek jóindulatának megnyerésében, emiatt a társasági élet alapja is egyben. Megnyilvánulása, hogy



bizonyos személyeket előnyben részesítünk illemtudásból (NAGY, 2002): „férfiak a nőket, fiatalok az idősebbeket, beosztottak vezetőiket, diákok tanáraikat, a szolgáltatók a szolgáltatót igénybevevőket.”

**Előzékenység, figyelmesség, tapintat:** „Az előzékenység egyik szabálya, hogy ne legyünk mindig feszesek és mogorvák. Valamit engedhetünk méltóságunkból, hogy elnyerjük mindenki vonzalmát. Egyszer-máskor nyugodtan tehetjük, amit majdnem mindenki tesz.” (GRACIÁN, 1984). Amennyiben előzékenyek vagyunk, jó érzést kelthetünk ügyfeleink körében, és mi magunk is jobb érzéssel végezhetjük napi munkánkat. NAGY (2002) szerint: „Ehhez tulajdonképp csak annyi szükséges, hogy odafigyeljünk azokra, akik körülöttünk vannak, és ne csak azokra, akikkel érzelmi vagy érdekkapcsolatunk alakult ki.” A tapintat is lényeges: „A tapintat az az érzék, vagy képesség, amelynek birtokában az ember megérzi, hogyan kímélheti meg szavaival és viselkedésével mások érzékenységét. A tapintatos ember nem beszél, nem kérdez olyasmit, amivel kellemetlenséget okoz másoknak. Nem emlegeti fel az érzékenyen érintő dolgokat, a kudarcokat, a szomorú eseményeket, mindazt, amit a környezetben feledni akarnak. A tapintat a jó ízléssel párosul, együtt a túlnyomó többség tetszését kiváltó viselkedést, a jó közízlést formálják, hogy felismerhessük a szépet, a helyeset, a célszerűt, a mindenki számára elfogadhatót, akár személyről, akár ruháról stb. van szó.”

**Jellem:** Az emberek erkölcsi tulajdonságainak összessége. Fejleszhető, alakítható, akarat által befolyásolt. Hajlandóságokat (pl. becsületességre) és viszonyulásokat (pl. munkához, tulajdonhoz, emberekhez, önmagunkhoz) jelent. Mi alakítja a jellemet? RICKS (2009) és többek (TRACY, 2000; CANFIELD-SWITZER, 2009; ROBBINS, 2013) alapján: a gondolatainkból jönnek majd a szavaink, a szavainkból lesznek a cselekedeteink, a cselekedeteinkből a szokásaink, a szokásaink alakítják ki a jellemünket, és jellemünk formálja az életünket, a hagyatékunkat, amit magunk után itt hagyunk. Azaz: minden a gondolatainkkal kezdődik, ezért a legfontosabb a gondolataink ellenőrzése, tudatosítása, és tudatos átformálása.

**Lelkiismeret:** Gyakorlatban megvalósított erkölcsi tudat, amelynek alapján cselekedeteinket ki értékeljük az önkontroll segítségével. Elmulasztott, nem megfelelően végzett munka, értékrendünkkel ellenkező cselekedet kísérője a lelkiismeret-furdalás.

**Megjelenés, fellépés, öltözködés:** Ide tartozik a testi, ruházati ápoltság, a piperecikkek kellő használata. Mindig az alkalomhoz illően öltözzünk, az alul- vagy túlöltözöttség a tájékozatlanságot bizonyítja. Férfiaknál sötét színű öltöny, nőknél kosztüm az alap elvárás. A színek harmonizáljanak a ruhadaraboknál (ékszerek és ruhák között is, nőknél), férfiaknál sötét zokni (hosszú legyen, a lábszár ne villanjon ki), sötét színű (nem kitaposott, tiszta) lábbeli. Nőknél kritikus pont a szoknya hosszúsága (térd alá érjen ideális esetben, legfeljebb térd fölé 1-2 cm-el), a dekoltázs magas (nyak alatt legfeljebb 3 cm), vagy nincs (nyakig felérő). Világos lábbeli használata kerülendő. Férfiaknál a nyakkendő lényegesebb, mint az ing, ezen ne „spóroljunk”. A kiegészítők (pl. óra, nyaklánc, ékszerek, öv, táska, esernyő, karkötő, piercing, tetoválások) mértékkel legyenek jelen, a tetoválás sok helyütt nem elfogadott üzleti körökben, amennyiben látható. A férfiaknál elvárás, hogy a zsebek ne legyenek kitömve, és ne csörögjön benne kulcs vagy aprópénz. A hölgyeknél tilos a farmernadrág, az átlátszó ruha, a vastag pulóver, a papucs, a tornacipő, a feltűnően mintázatos harisnya. „Ügyelnünk kell továbbá a túlzó és heves kézmozdulatokra, az arcunkon látható érzelem-megnyilvánulásokra.” (NAGY, 2002)

**Önuralom, türelem, szerénység:** A szerény ember nem követelőzik, nem tülekszik, nem keres kiváltságokat, nem keresi, hogy kerüljön előtérbe. Mi is hibázhatunk, így rossz gondolat magunkat a legjobb döntéshozónak beállítani. A klasszikus türelmetlenség jeleit igyekezzünk leplezni, ha másként nem megy: a kezünkkel ne hadonásszunk, ne csináljunk kényszertevékenységeket (pl. körömrágás, mobilozás), ne tegyük zsebre, ne érintsük a másik partner ruházatát, felsőtestét! Ásítás, arcfintorok, ajkbiggyesztések is kerülendők. „A türelem sokat segíthet a konfliktusok megoldásában, a türelmetlenség pedig a legtöbb modortalanság forrása.” (NAGY, 2002). A türelmes viselkedés az önuralmon alapul. Érzelmeinken, gondolatainkon

tudni kell uralkodni, hiába a felgyorsult környezet, vagy a bennünket érő rengeteg impulzus. Eltérő emberek vagyunk, néha a másik ember „elviselése” óriási erőfeszítést igényel egy munkahelyen, de a türelem a legtöbb esetben kifizetődő. Ha mégis elfeledkezünk magunkról, kérjünk elnézést utána azonnal!

„Dühösnek lenni annyi, mint más hibáját magunkon megbosszulni.” *Pope*

„A legfőbb uralom az önuralom.” *Seneca*

**Pontosság:** kifejeződik benne a partner tisztelete és egyúttal saját magunk megbízhatósága. Van percnyi pontosság (pl. üzleti tárgyalás, munkakezdés), megengedett késés (pl. parti), és meghatározott időpontok közötti megjelenés. Európában dél felé haladva lazul. A pontos érkezés „jelzés arról, ki mennyire ura saját időbeosztásának, illetve mennyire képes megszervezni munkáját, elfoglaltságát.” (NAGY, 2002)

A **viselkedéstechnikai elemek közül azok az aktívák**, amelyek esetében cselekvő közreműködésünkre van szükség (pl. megszólalás, interakció).

**Köszönés, kézfogás, kézcsók, meghajlás:**

A köszönés a leggyakoribb érintkezési forma. Hazánkban a napszak megjelölése és a „kívánok” ige együttes alkalmazása terjedt el. Az elköszönés alapformája a „Viszontlátásra”, még akkor is, ha nem szeretnénk az illetővel újra találkozni. Elfogadott a „További szép napot/estét stb.” formula is. „Általános szabály, hogy a férfi a nőnek, a fiatal az idősebbnek, az alacsonyabb rangú a magasabb rangúnak előre köszön. Akit üdvözöltek, annak viszont kötelessége fogadni és viszonzni.” (NAGY, 2002) Tegezés üzleti kapcsolatokban csak régi jó ismerősök esetében támogatott, legfőképp magánjellegű beszélgetésekkor, de ma már üzleti körben is megengedett. Idegenekkel szemben maradjunk a magázódásnál! Ha ismerősünket idegenek körében fedezzük fel, előbb neki köszönünk, utána a többieknek.

A **kézfogás** ma már szintúgy alapvető, de ne erőfitogtatás legyen, mindig alkalmazkodjunk a partner alkatához, elegendő, ha határozott. Nézzünk a másik szemébe, ha nem ezt tesszük, az sértés. A nő, az idősebb, és a magasabb rangú nyújt először kezet, és a nyújtott kéz elutasítása ugyancsak sértés.

„A **kézcsók** a rendszerváltás után újra polgárjogot nyert, de csak jelképes csók. A „rábukás” nevetséges, éppúgy a hangos „cuppantás”. Illetlen az épp megismert nőnek kezet csókolni. A szolgáltatás, vendéglátás és az idegenforgalom területén a legtöbbet alkalmazott viselkedéstechnikai megoldás a meghajlás. Leggyakrabban bemutatkozáskor, kézfogás alkalmával, első találkozásnál és búcsúzáskor használható, nemcsak a hölgyek, hanem magasabb rang, és idősebb partner esetében. A férfiak mindig **felállnak**, ha hölgyet köszöntenek, a fiatalabbak az idősebbel, a beosztott a vezetőjével szemben viselkedjenek ily módon. A csók bizalmas kapcsolatok kifejezője, hivatalos érintkezésben csak a keleti országokban elfogadott.” (NAGY, 2002)

**Megszólítás, bemutatkozás, bemutatás:** Alapszabály, hogy a megszólított neve, rangja, beosztása kapcsán tévedni tilos! Senkit sem illik másnak, többnek, kevesebbnek szólítani, mint ami megilleti (pl. adjunktust docensként, vagy fordítva). A megszólítás se hízelgést, se alázatot, se gögöt, se lekicsinylést ne fejezzen ki, legyen semleges tónusú. Javasolt az uram, asszonyom, kisasszony megszólítás mindenkinek, akivel nem vagyunk bizalmas, közeli viszonyban (LENGYEL-MOLNÁR, 2003). Három megszólítási forma elterjedt: Kovács úr, Elnök úr, Kovács Ferenc miniszterelnök úr, mely hármas a név, a rang és az udvariassági kitétel összessége.

Első találkozáskor szükséges **bemutatkoznunk**, vagy amennyiben partnerünket bizonytalanul látjuk a tekintetben, hogy felismer bennünket (vagy rásegítéssel felismer, de a nevünket vélhetően nem jegyezte meg). A kezdeményező mutatkozik be először. Ha nem értettük tisztán a másik nevét, inkább kérdezzünk rá! Utazáskor, vagy bármely más szituációban, amikor átmeneti a kapcsolat (pl. étterem, repülőgép), a bemutatkozás nem szükséges. A magánéletben a bemutatkozásnál nem szükséges munkahelyet, beosztást, rangot mondani, névjegyet adni, ellenben üzleti találkozásnál feltétlenül indokolt.

A **bemutatásnál** vannak alapszabályok, a „kit, kinek mutatok be” kérdés esetében: az alacsonyabb rangút a magasabb rangúnak, a férfit a nőnek, a fiatalabbat az idősebbnek, a később érkezőt a jelenlévőknek. A jó bemutatásnál teljes nevet mondunk, rövidek és célszerűek vagyunk (nem részletezzük a másik munkáját, beosztását stb), és témát adunk a bemutatottaknak (pl. közös hobbi).

**Tegezés, magázás, partnerség:** A magázódás általánosan használt forma, udvarias kitétel („maga”), ha pedig kiemelt tiszteletet tanúsítanánk, javasolt az „Önözés” használata. Tárgyalásnál, levelezésben utóbbi a javasolt forma. A tegeződést férfi-nő között a nő kezdeményezheti, azonos neműek között a magasabb rangban álló, vagy az idősebb. Amennyiben a tegeződést udvariasan felajánlják, ha kitérünk, megsértjük az illetőt. Alapos megfontolást követően ajánljuk csak fel, ne járassuk le az értékét!

**Társalgás, jó beszédmodor:** Társalgásnál vannak klasszikusan tabu témák, amelyekről nem illik beszélni Magyarországon. Ilyenek a vagyoni helyzet, a bevételi források, általában véve a pénz. A családi és a magánügyek is ide tartoznak, a vallás, a politika, a szexualitás szintűgy. Hozzáteesszük, a mai világban ma már gyakorlatilag mindenről lehet társalogni, a megfelelő formában, és a partner beleegyezésével. Továbbra is illetlenség viszont jelen nem lévő harmadik személyre negatív utalásokat tenni.

#### **Néhány egyéb szabály összefoglalása:**

Ha bemegyünk valahová, **előre engedjük** a nőt, az idősebbet, a rangban elől állót. Nő-férfi társaságnál kivételt jelent az étterem, a vendéglátóhely, ilyenkor a férfi megy előre, ajtót nyit, belép, utána tartja az ajtót, amíg a hölgy belép. Liftben is ugyanez a helyzet, bár a nőt előre szokták engedni, és tartják az ajtót. Lépcsőn lefelé haladva a férfi megy elől, felfelé haladva a nő megy elől. Közlekedési eszközön időseket engedjük előre, leszálláskor mi menjünk először, hogy segíthessünk.

„A hölgyet a **jobbomon vezetem**, diktálja a hagyomány (a hölgy szempontjából: balján kíséri őt a férfi). A hölgyet védem a kellemetlenségektől és veszélyektől, mondja a másik, gyakorlati megfontolás. Két hölgyet kísérve a férfi középen halad, két férfi a hölgyet középre veszi. Tömegben a férfi megy elől, utat biztosítva a hölgy számára.” (LENGYEL-MOLNÁR, 2003 alapján)

Amint **helyet foglalunk**, nőknek nem illik keresztbe tenni a lábait. A nő térdben zárt lábakkal ül, esetleg bokában keresztbe teszi a lábfejét, de a térd nem nyílhat meg. Ha mégis keresztbe teszi a lábait, ne egymásra, hanem a bokát a földön levő láb szárához szorítva, a lábfejet lehajtva tartsa – mondja az etikett. A férfinak egyenes háttal, laza kis terpeszben illik ülnie az asztalnál. Összekulcsolhatja a bokáját, keresztbe teheti a lábát, de nem úgy, hogy a lábfeje a másik láb combján van, hanem kinyújtva.

A **csuklás** nem befolyásolható, ilyenkor érdemes kivonulni a tárgyalás helyszínéről, és viszsztatérni, amint elmúlt. Az **ásítást** kritikaként fogadják, jobb elkerülni, vagy csukott szájjal végezni (tanulható) – az ásítást alap esetben kísérő hanghatás kiadása abszolút kulturálatlanság. Sajnos az ásításkényszer energiaszegénységet jelez, amit okozhat táplálkozás, fáradság, vagy valódi unalom. Mindenképpen kerülendő: ne induljunk úgy fontos tárgyalásra, hogy előtte nem figyelünk oda szervezetünk energiaszintjére. A csuklást vagy ásítást az előadónak nem illik észrevenni. **Tüsszentést** feltűnés nélkül illik tompítani, és nem illendő észrevenni. A jókívánssággal is kerülni kell a feltűnést, nem illetlenség, ha nem vesszük észre. A közel ülők kivételt képeznek. **Köhögés** esetén a csuklás szabálya a mérvadó, súlyosabb esetben értelemszerűen maradjunk otthon, kerüljük a közösséget. A **gyomorkorgás** csak étkezéssel csillapítható, ha erre nincs lehetőség, gondban vagyunk. Mindenesetre illetlenség észrevenni a többi tárgyaló részéről. A **smink** és a **frizura** megigazítása a mosdóban történik, a **fogpiszkálás**, egyéb testrészek (pl. fül) piszkálása szintűgy. Ahol nincs hamutartó, kulturált **dohányos** nem kísérletezik a rágyújtással. Utcán és gépkocsiban is illetlenség dohányozni.

### 2.9.2. A protokoll kiegészítői

A **névjegy** lényeges, alapvető kiegészítője a tárgyalásnak, a megismerkedésnek. Helyettesítheti a személyes találkozást is adott esetben. A hivatalos és a magánkapcsolatokban illik más névjegyet használni. Tartalmaznia kell a hivatalos (üzleti) névjegynek: teljes név, beosztás, cím, rang, foglalkozás, munkahely megnevezése, címe, logója, főbb elérhetőségei. Célszerű elhelyezni a névjegyben pár sorban a cég vagy a személy fő munkaterületét, munkája legfőbb sajátosságait. Emiatt egyesek kétoldalas kártyát készíttetnek, ahol a névjegy hátoldala a szervezet szolgáltatásait, főbb termékeit tartalmazza tömör, figyelemfelkeltő leírásban. Erre azért van szükség, mert sok esetben a névjegyünk évek múltán is előkerülhet a partnernél, de akkor már nem fog emlékezni arra, mivel foglalkozunk. Különösen igaz ez akkor, amennyiben a névjegyet rendezvényen cseréltük ki vele, és kapcsolatunk nem volt hosszabb pár percnél (pl. országos szeminárium vagy konferencia). Többen – jellemzően magánvállalkozók – még a cégnevet sem tüntetik fel. Ez esetben lételem a szolgáltatás rövid jellemzése. Áthúzásokkal, javításokkal nem illik aktualizálni egy névjegyet, készíttessünk újat!

„A névjegy anyaga általában fényes vagy matt karton többnyire fehér színben, általában fekete sima vagy „dombor”-nyomattal. Sokan személyiségük, hivatásuk-mesterségük vagy más jellemzők nyomatékosabb kifejezésére színes, egyéni megoldásokat tartalmazó névjegyeket készíttetnek maguknak.” (OTTLIK, 2004). Méretezése legyen hagyományos, ritkán érdemes más formátumot választani (kreatív reklámügynökségnél pl. érdemes). Az átadott névjegyet illik a fogadónak figyelmesen átolvasnia. Tárgyalásoknál érdemes magunk előtt hagyni az asztalon.

A **borravaló** klasszikusan kíséri a tárgyalásokat: étteremben, szállodában, taxiban jellemzően a számla 10-15%-át kitevő összegnek kell lennie. A sokkal kevesebb és a sokkal több egyaránt előnytelen, helytelen üzleti gyakorlat. A kisiparosoknak és a magánvállalkozóknak nem adunk borravalót, náluk ez be van építve a szolgáltatásba.

Adott rendezvényre való **meghívás** történhet élőszóban, telefonon, írásban. Fontos és protokolláris eseménynél a szóbelit írásbelinek is illik követnie. Az írásos változatnak minden szükséges információt tartalmaznia kell: név, rang, a meghívás ténye, alkalma, jellege, helye és időpontja, a részvétel vagy lemondás jelzésének igényét, az öltözetre vonatkozó kívánalmakat (dresszkód, lásd **13. táblázat!**), egyéb hasznos információkat (pl. programterv). Formátuma egységes, levélborítékhoz hasonló méretű, egyszerű, fehér színű kartonpapír. Az esemény előtt 2-3 héttel célszerű kiküldeni a címzetteknek.

Az **ajándékért** nem várunk viszonzást, nem csere miatt adjuk, hanem figyelmességből, vagy mert a protokoll előírja. Az állami ajándékok nagy értékűek, nem személyre szóló, előre egyeztetik. A lekötelező típusú ajándék jelentős értékű, akár vagyoni gyarapodást is hozhat, megvesztegetési eszköz lehet, kiejánlása és elfogadása egyaránt tilos. A figyelmességi ajándék értéke csekély, a kapcsolat kellemes voltát hangsúlyozza. Emlékeztet az átadóra, az általa képviselt országra, szervezetre. Ilyenek lehetnek pl.: Magyarországot bemutató könyvek, albumok, művészeti reprodukciók, hagyományos (díszdobozba csomagolt) magyar italok, népművészeti tárgyak, Herendi vagy Zsolnay porcelántárgyak. Pénz, értékpapír, giccs, élelmiszer, ruházat nem adható ajándékként, illetve kiviteli/behozatali tilalom alá eső termékek. A tilalom alól pár kivétel akad élelmiszereknél: pl. tradicionális vagy különleges, nagyobb értékű élelmiszer, pl. Pick szalámi, kézműves csokoládé, stb. **Virágot** is ajándékozhatunk, cserepes virágot csak családon belül illik adni, inkább a vágott virágból készült csokor az elterjedt (10 szálig, páratlan szálú csokrot, évszákknak megfelelő virágokból). A színeknek jelentősége van, kérdezzük az eladót, amikor választunk!

### 13. táblázat: Dresszkódok összesítése

<p><b>Frakk - White Tie</b> A „White Tie” viselet a legelegánsabb öltözetet takarja. Uraknak frakkot, speciális (piké) anyagú inget, mellényt és kézzel kötött csokornyakkendőt jelent. Kiegészítője a speciális escarpens cipő és a hófehér nadrágtartó. Hölgyeknek „White Tie” esetén nagystélyi a kötelező viselet.</p>	<p><b>Informal</b> Hétköznapi viselet, bármi felvehető. Amennyiben az „informal” megjelölés különleges alkalmat jelöl, vagy 18:00 utáni eseményt, úgy hölgyeknek a teljesen hétköznapi öltözéknél valamivel elegánsabb ruha ajánlatos. Uraknak ing, nyakkendő, nadrág, és a nadrág színével nem feltétlenül egyező zakó szükséges.</p>
<p><b>Szmoking - Black Tie</b> A „Black Tie”, szmoking-csokornyakkendő viseletet ír elő urak számára. Az elnevezésnek megfelelően csak és kizárólag a kötött fekete csokornyakkendő az elfogadott megoldás, minden más szín kerülendő. Az ing dupla mandzsettás, lehetőség szerint díszgombokkal. Hófehér díszsebkendő, fekete spanyolvő és borjúbőr vagy lakk cipő az elvárt kísérv. Hölgyek számára a „Black Tie” öltözék az estélyi, kesztyű nélkül, ujjatlan hosszú ruha, melyet viselhetnek stólával, de lehet rövid koktélsruha is, attól függően, hogy mennyire formális a rendezvény.</p>	<p><b>Business Formal</b> Az urak esetében megegyezik a Semi-Formallal, a hölgyek esetében kikötés, hogy elegánsak legyenek, de ruhájuk ne legyen kivágott.</p>
<p><b>Black Tie Optional, Black Tie Invited</b> Jelen esetben a „black tie” öltözet mellett kevésbé ünnepélyes ruha is felvehető. Uraknak hagyományos fekete szmoking (mint black tie), vagy sötét öltöny és visszafogott nyakkendő. Hölgyeknek a „black tie” öltözet mellett kevésbé ünnepélyes ruha is viselhető.</p>	<p><b>Casual</b> A megjelölés hétköznapi ruházatot jelöl, azonban kizárja a sportos ruhadarabok viselését. Így a farmeres összeállítás, vagy a sportos megjelenés nem ajánlott. Az öltözék hasonlít a hivatalos öltözethez, azonban annál valamivel lazább. Hölgyek és urak terén is szinte bármi viselhető, kerülve a sportos darabokat és a farmert.</p>
<p><b>Formal</b> A „formal” megjelölés igen eltérő tartalommal rendelkezik a világ egyes tájain: általános azonban, hogy elegáns öltözetet jelent. Uraknál 6 óra előtt és után is elfogadott a sötét öltöny, nyakkendő, ám ha a rendezvény dress code-ja „formal, black-tie optional” öltözéket kíván, 18:00 után „black tie” az elvárás. Hölgyek esetében 6 óra előtt elegáns ruha, lehetőleg nem fényes anyagból. 6 óra után estélyi, koktélsruha.</p>	<p><b>Smart casual</b> Ebben az esetben nincsenek megkötések. Javaslat: ne viseljen se farmert, se tornacipőt! Férfiaknak szövetnadrág inggel, zakóval; nőknek elegáns nadrág blúzzal ajánlott.</p>
<p><b>Semi-Formal</b> A „semi-formal” a „formal” megjelöléshez hasonlóan a rendezvény kezdési időpontjához képest mást és mást jelent: 18:00 előtt elegánsabb, míg utána ünnepélyesebb megjelenést. Uraknak 18:00 előtt öltöny, utána sötét öltöny, nyakkendő, míg hölgyeknek 6 óra előtt elegáns ruha, utána koktélsruha.</p>	

Forrás: <http://varmegyeetterem.eu/web/dresszkodok> beidézett anyaga és [http://hvg.hu/plazs/20100830\\_dress\\_code\\_szabalyok](http://hvg.hu/plazs/20100830_dress_code_szabalyok) cikke alapján saját szerkesztés

„Ma, amikor a vállalatok, cégek keresik, vagy éppen próbálják biztosítani helyüket a piacon, fejlesztésre törekednek, keresik partnereiket, vásárlóikat, igyekeznek lekörözni versenytársikat, óriási szerepe van a különféle alkalmakra szervezett étkezéssel társított összejöveteleknek. A társasági összejövetelek formái általában aszerint csoportosíthatók, hogy az étkezés milyen szerepet játszik bennük.” (BOGISICHNÉ, 2005)

A különféle rendezvények esetében a következő szabályokra érdemes figyelni:

**Konferencia:** rendezésével külön szakma foglalkozik, emiatt nem részletezzük. Van fogadási része, tartozhat hozzá üzleti ebéd- vagy vacsora egyaránt, ám kiegészül többórás vagy többnapos szakmai programokkal. Fontos szempont lehet a helyszín kiválasztása, a költségvetés, a meghívottak értesítése, a megfelelő színvonalú program összeállítása, a jelentkezési határidők betartatása, az étkeztetés és a szálláshelyek (esetlegesen az utaztatás) megoldása, továbbá a kísérő programok kialakítása.

**Fogadás:** rendszerint 18-20 óra között tartják, de előfordulhat a déli órákban is. Ünneppon, munkaszüneti napon, a hét utolsó munkanapján nem illik ilyet rendezni. Illik fogadni a vendégeket a bejáratnál.

A fogadáson, koktélpartin általában nem illik leülni, kivételt képeznek az idősebb hölgyek és urak. Svédasztalos ételválasztás jellemző, erre a következők jellemzők: hideg előételek, pl. különféle sütek, felvágottak, sajttál, gyümölcsök. Meleg ételek közül csévingekben (chafing, másként: melegítő edény) felkínálható mini töltött káposzta, hortobágyi húsos palacsinta, pörkölt nokedlivel, brassói aprópecsenye, esetleg halétel.

Édességként olyan süteményfélések, desszertfalatkák, amelyek nem csöpögnek. Az italválaszték lehet fehér és vörösbor, esetleg sör, különféle üdítőitalok és kétféle (szénsavmentes, szénsavas) ásványvíz. A fogadást minden esetben a vendéglátó nyitja meg, de ha erre nincs előkészület, vagy nem várható, elkezdhetünk szedni az ételekből. Ellenkező esetben meg kell várni a megnyitó végét. Minden fogáshoz tiszta tányért és evőeszközt szükséges elvenni az asztalról! Nem tehetjük rá az előételt arra a tányérra, amire a főételt szedtük! Mindenki annyit szedjen ki az ételekből, amit el tud fogyasztani, hiszen több alkalommal szedhet ugyanabból, de maximum kétszer illik visszatérni ugyanahhoz a fogáshoz. Tilos a használt tányért oda tenni arra az asztalra, amelyen az ételek és a tálak vannak! A megmaradt ételekből a vendégeknek semmilyen esetben nem illik csomagoltatni és azt hazavinni!

„A fogadások különleges fajtái a délelőtt vagy délben rendezett „Coup de Champagne”(pezsgőbontás) vagy „Vin d’ honneur”(koccintás). Ezen rendezvények általában rövidebbek, kevesebb a meghívott.” (BOGISICHNÉ, 2005)

**Koktélparti:** szervezésileg teljesen azonos a fogadással, de kivitelezése jóval szerényebb. Időtartama is rövidebb, megközelítőleg egy-másfél óra. Általában valamilyen esemény alkalmából adják, ezért szinte minden területen alkalmazható. Apró szendvicseket, koktélvirslit, mini rablőhúst, húsgombócot, kézzel fogyasztható ételeket szolgálnak fel ilyen eseményen. Az italválaszték jellemzően gazdagabb mint a fogadáskor: koktélok, pezsgő, bor, sör, üdítők, ásványvíz. A fogadáson, a koktélon a meghívón feltüntetett öltözetet kell figyelembe venni. Ha nincs megjelölve, akkor a férfiaknak jó minőségű „utcai” öltöny javasolt nyakkendővel, a nőknek jó minőségű utcai ruha viselete illendő (nem hosszú ruha). A kerti parti szabályai meggyeznek a koktélpartinál leírtakkal, egyedül az italok mennyiségét érdemes megnövelni (lévén, nyári időpont a jellemző).

**Pezsgőbontás:** ezt a vendéglátási eljárást akkor célszerű alkalmazni, ha nagyon kevés idő áll a rendelkezésünkre, ám fontos az esemény. Ilyenkor egy pohár behűtött pezsgőt szolgálnak fel, és beszédek, értékelések hangzanak el (kitüntetés, búcsúztatás stb.).

*Ültetett (ültetési) alkalmak:*

**Villásreggeli:** a kora délelőtti órákban adhatunk ilyet, amely alkalmas hivatalos program megbeszélésére, vagy konzultációra. Az általános kontinentális reggelihez képest bővebb hideg-, meleg ételeket és gyümölcsöt lehet felszolgálni. Ülőhely biztosított.

**Brunch:** ez a kifejezés a breakfast (reggeli) és a lunch (ebéd) szavak összefonódásából alakult ki.

**Üzleti ebéd és -vacsora:** az állami díszvacsorákhoz mérten kötetlenebb hangulatú rendezvény, de nem nélkülözi a formaságokat. Lényeges az étrend gasztronómiai szempontok szerinti összeállítása, a jó ültetési rend és az udvarias felszolgálat.

**Buffet dinner (büféebéd vagy vacsora):** az ebéd és a fogadás egyfajta kombinációja, társadalmi jellegű összejöveteleken vagy nagyobb konferencián, illetve megnyitón adhatunk, és kötetlenebb, mint az üzleti ebéd. A vendégeknek nincs kijelölt helyük, bárkivel leülhetnek, társaloghatnak. Az érkezés szabályai megegyeznek azokkal, amelyeket a fogadás kapcsán illik betartani, a távozás pedig azonosak a vacsorák alkalmával figyelembe vett elvárásokkal (azaz a meghívottak nem távozhatnak addig, amíg a fővendég is jelen van).

**Teadélután:** a teapartit az ültetett alkalmakhoz soroljuk, rendszerint hölgyek szervezik. Jó minőségű fekete teát, egyéb teákat, igény szerint tejet, citromot, mézet kínálnak hozzá. Édes, sós teasüteményeket, vagy könnyű cukrászsüteményeket is felszolgálnak. Folyós krémmel töltött sütemény felszolgálása elkerülendő.

### 2.9.3. Protokoll nemzetközi környezetben

Az etikett és a protokoll nemzetközi sajátosságaira röviden kitérve, kiemelve a legfontosabbakat, amelyek pl. egy agrárvállalkozás esetében fontosak lehetnek:

„Egyes nemzetek **hivatalos leveleinek** jellemzői: a németeknél részletes, hosszú levelek pontos adatok, alapos érvek, minimális udvariasság a jellemző, az angol rövid, tömör és személytelenül udvarias, míg az amerikai személyesebb, de kevésbé udvarias, mint az angol. Az amerikai típusú levél lényegre törő, de fogalmazásában gyakran pongyola, külalakjának pedig nem tulajdonít túlzott fontosságot.” (DEBRECZENI, 2010)

Néhány ország sajátosságaira rátérve:

**Nagy-Britannia:** a hagyománytisztelet jellemzi. Távolságtartóak, tárgyyszerűek, határozottak, kerülnek az erős érzelmenyilvánítást. A megszólítás esetében az úr, az asszony, a családnév előtt áll (rövidítve: Mr., Mrs., lányoknál, vagy ha nem ismert a hölgy családi állapota Miss). Az időjárás jó felvezető téma lehet, a királyi családról szóló pletykákat kerüljük el! Kerüljük a hangoskodást! Illetlenség tolakodni, vagy hosszan nézni valakit. A kapcsolatfelvétel harmadik személy közvetítésével történjen. Szeretik a konkrét adatokat, számokat, táblázatokat, nem hívei az alkudozásnak. Az érzelmi ráhatást kerüljük, „immúnisak” rá. A nőket vezető pozícióban is megtaláljuk, egyenrangú felek. „A szóbeli megállapodás, különösen akkor, ha kézfogással zárul, kötelező erejű, az írás csak megerősíti ezt.” Az ajándékozás nem szokás, a csak a legjelentősebb szerződéseket készítik el az általunk megszokott jogi formák szerint (SILLE-GÖRÖG, 2014). A hivatalos öltözködés nagyon konzervatív (nőknél a szoknya legalább térdig ér, a nadrágszoknya sem lehet feszes). A nyakkendőn a csík náluk gyakran klubhoz való tartozást jelent, kerüljük el. A tulajdonképpeni vacsora az esti, a náluk ilyen címszóval kivitelezett étkezés már az éjszakai órákra esik. A percnyi pontosság kötelező, a háziasszonynak nem kell virágot vinni. Az angol etikett borraivalóként 12,5%-ot ajánl, plusz 2%-ot az asztalon célszerű hagyni.

**Franciaország:** ez a tárgyalópartner szeret vitázni, sziporkázni, műveltségével kitűnni, de nem ellenszenvesen. Az apró részletek felett hosszasan elidőznek. Könnyen építenek kapcsolatot, gyorsan találnak közös témát. A megszólításnál udvariatlanság a pusztá Monsieur (M.), Madame (Mme), Mademoiselle (Mlle) használata, a vezetéknevet (vagy a rangot) is utána kell mondani. Az öltözködés kevésbé konzervatív. A köszönés, üdvözlés sokkal szívélyesebb, mint az angoloknál, vagy a németeknél. Jó ismerősök, barátok között előfordul az arcra adott (jelképes) csók, vagy az összeölelkezés. A meghívók és a névjegyek gyakorlata alapvetően innét származik. A vacsora gazdagabb kínálatú, mint másutt esetleg azt megszoktuk. A borraivaló a számlán szerepel, de mégis illik némi aprót hagyni. Tárgyalásnál értékelik, ha a tárgyaló felkészült, logikus érveléssel, jól felépített előadással érkezik. A döntéshozatal lassú, bürokratikus. A nők egyre nagyobb szerephez jutnak. Délelőtt 9-12 óra között, délután 15 után a legalkalmasabb az idő a tárgyalásra. A francia tolmács elengedhetetlen, ha nem beszéljük a nyelvet.

**Németország:** alaposág, precizitás, célszerűség és gyakorlatiasság jellemzi őket. A köszönés napszakhoz igazodó, értelmezésük azonos a nálunk megszokottal. A kézfogás általános, és gyakran tapasztalhatjuk, hogy a férfiak nyújtanak kezét a hölgyeknek, és gyakorta a tegeződést is a férfi kezdeményezi. A megszólítás a vezetéknev elé tett Herr, Frau, Fräulein formulákkal történik (uram, asszonyom, kisasszony) (BODNÁR, 2005). A hivatalos öltözködésben a sötét árnyalat dominál, de nem szoros a szabályozás. A borralaló külön tételként szerepel, a megszokott 10-15%. Hivatalokban gyakran van kávészünet reggel 9 és délután 15 óra magasságában.

Késő délutánra már ne tegyünk tárgyalást, mert nem szeretnek túlórázni. Harmadik fél közvetítsen, és tartsuk nagy becsben a titkárnőket, kapcsolattartókat. A tárgyalások elején jellemző a hivatalos hangnem, a tartózkodás, ami idővel (de kizárólag a fogadó fél hatására) lazulhat. „Az északnémetek udvariasak, nem elutasítóak. A baden-württembergiek szívesen társalognak, beszélgetnek, mielőtt a tárgyalás lényegére térnének. Az általános műveltségi szint északon magasabb, mind délen. A bajorok nyersebbek és lassúbbak, mint az északiak. A Rajna közelében a francia hatás érződik.” (BODNÁR, 2005) Jellemző, hogy a döntéshozatalban több részleg részt vesz, akik egymás közt egyeztetnek. Nagyobb horderejű témákban pedig az igazgatótanács dönt. „A németek nem szeretik, ha a döntéshozatalkor nyomást akarnak gyakorolni rájuk, a túlzott partneri erőszakosság veszélyeztetheti az üzlet megkötését.” (SILLE-GÖRÖG, 2014 alapján) A nőket nem veszik annyira komolyan, mint a férfiakat, emiatt pl. előnyös lehet nőknél a nadrágkosztüm viselete. A szállítási határidőkre már nem terjed ki híres precizitásuk, emiatt nem kell meglepődni.

**Olaszország:** az érzelmek erőteljes, túláradó kimutatása jellemi őket, amennyiben a német tárgyaló „kolerikus, akkor az olasz „szangvinikus”. A mondanivalót alátámasztják gesztikulálással, karmozgással, nagyon közvetlenek, gyors kapcsolatkiépítők. A viták gyakoriak, de ez inkább az ügybuzgóság jele. Szeretnek alkudozni, a napirendet ritkán tartják be. A késés legfeljebb 20 perc időtartamig megengedett. A szállításnál a határidők pontos betartása alapvető. A tárgyalásra érdemes ügyvéddel érkezni, aki segíthet a szerződés összeállításánál. „Ha üzletasszony utazik Olaszországba, ne lepődjön meg, ha elsősorban nőként kezelik. Okos, hatékony és impulzív tárgyalástechnikával azonban egyenrangúvá válhat.” (SILLE-GÖRÖG, 2014) A köszönés napszakhoz kötött, alapja a kézfogás férfiaknál. A nő joga először kezét nyújtani. A közvetlenség kifejeződik férfiak között szívélyes vállveregetésben, ölelésben, esetleg arcra adott csókban. Az olaszok öltözéke elegáns, modern, bátor, de üzleti vonalon a sötét árnyalatok elfogadottak. (BODNÁR, 2005) szerint „A megszólításban az uram, asszonyom udvariassági kitévelt (Signor, Signore, Signorina) előszeretettel helyettesítik a ranggal vagy a tudományos címmel.” A borralaló 15%, szerepel a számlán. A személyes tér náluk tágasabb kört képez, ezért néha tolakodónak tűnhetnek.

**Spanyolország:** az érzelemnyilvánítások üdvözlésnél csak családon belül jellemzőek. Amennyiben a nevükön szólítjuk őket, akkor a „Señor” (uram), a „Señora” (asszonyom) vagy „Señorita” (kisasszony) megszólító szó után a vezetéknevüket kell kimondani. A nyelv lendületes, erőteljes, gyakran veszekedésnek tűnhet, de nem az. A tárgyalásra leginkább az esti órák a legalkalmasabbak. A pontosság nem mérvadó, és a tanácskozást megszakíthatja a telefon, ami elsőbbséget élvez. A dicsekvés elítélendő, ellenben az üzletből a legtöbbet szeretnék kihozni. Javasolt a tolmács és a hivatalos hangnem megtartása. Mindenki célravezető kezét fogni, ha családnál vagyunk, a gyerekekkel is. A névjegyet a tárgyalás lezárultával szokás átadni. A szóbeli megegyezés az első lépés, utána következhet a szerződéskötés. Érvekkel nehezen meggyőzhető, konfrontálódni sem érdemes. A döntés elhúzódhat, és érzelmek által erősen befolyásolt. A nőket elsősorban nőként kezelik, nem tárgyaló partnerként, ne lepődjünk meg a kezdeti heves udvarlási gesztusokon. Nőknél ellenjavallt a nadrág viselete.

**Oroszország:** az ajándék lényeges elem, adni és kapni is szeretnek. Ajánlások útján érdemes partnert keresni, és vigyünk magunkkal tolmácsot. A tárgyalásokat szigorú rend szerint



szervezik, ettől eltérni nem lehet. A tárgyaláson az oroszok jellemzően kiváló stratégiák, emiatt legyünk felkészülve kisebb trükkökre, érzelmi ráhatások alkalmazására! A megbeszéléseket pontosan kezdik, de hosszan elnyújthatják. A döntéshozatal meglehetősen lassú és nehézkes. „Az orosz mentalitás számára idegen a „time is money” elve. Annak ellenére, hogy a szovjet időkben deklarált egyenjogúság volt, az orosz férfiak jelentős része nem tudja elfogadni a nők szerepét az üzleti életben. Ennek ellenére az odautazó üzletasszony, ha jól felkészült, és érvelő típus, sikert érhet el.” (SILLE-GÖRÖG, 2014)

Öltözködésben a hagyományos öltöny, nőknél a kosztüm elfogadott. A cipő nagyon fontos, annak állapotáról, minőségéről, áráról csakúgy, mint a karóráról, az orosz partner sok mindent kikövetkeztet.” (SILLE-GÖRÖG, 2014)

**Egyesült Államok:** eltérő kultúrák olvasztótégelye, emiatt tájékozódjunk a partnerekről, mielőtt egy asztalhoz ülünk velük. Lényeges a pontosság, és az idő pénz elve, azaz a hatékonyság. A hangnem kötetlen, informális, bármikor közbevághatnak, kérdéseket tehetnek fel, és értékelik az egyenes beszédet. Az illetudás és a jómodor nem az erősségük. Itt nem szokás a névjegykártyát hosszasan nézegetni, inkább azonnal elteszik, legfeljebb későbbi adategyeztetéshez veszik elő. A nagyvállalati kör lassúbb döntéshozatalról ismert, a kisebb vállalatoknál gyakorta a tulajdonossal tudunk leülni. Jellemző, hogy párban érkeznek tárgyalni, és igyekeznek már az elején megtudni az árakat. Elegánsan öltöznek, de nem hivalkodóan. Igaz ez a nőkre ugyanúgy, az egyenjogúság minden lépésnél tetten érhető. A borralaló 15% a számla összegéhez mérten.

**Japán:** a testi érintkezés üzleti kapcsolatokban nem elfogadott, az intim zóna nagyon szűk, megközelítése teljességgel tiltott üzleti közegben. A köszönést a meghajlás jelenti, a legalacsonyabb rangú a legmélyebbre hajol. Magasabb rangú előtt mélyebbre szükséges hajolni. Nem szokás a másik tárgyaló félhez hozzáérni ezekben az országokban sem: Németország, Japán, Anglia, USA és Kanada, Ausztrália, Új-Zéland, Észtország, Portugália, Észak-Európa, Skandináv országok. Borralalót nem szeretnek elfogadni.

Igyekezzünk a megszólításnál a teljes rangot használni, a sajátunkat pedig mellőzni. Középvezetői szinttől a jár a név mellé a „sama” ('úr, úrnő') vagy a „sensei megnevezés. Az öltözködés hagyományos, az ing lehetőleg fehér. Fontos az üzleti ajándék, amit a tárgyalás végén szokás átadni, a kapott ajándékot illetlenség kibontani, levélben viszont fontos megköszönni. Az ajándék becsomagolásánál kerülendő a fehér szín használata, mert az a gyász színe. Ha étkezésre kerül sor, ne lepődjünk meg, hogy a japán ember „zajosan” étkezik.

A megbeszélést hetekkel előtte szükséges egyeztetni, még a megtárgyalandó kérdések listáját is át kell küldeni. A döntés elhúzódik, és jellemzően középvezetői szinten születik meg. Az egymás közt felmerülő viták a tárgyalás lezárását jelenthetik, ők vitába sosem folynak bele. A hallgatás azt jelenti, valami olyasmi hangzott el, ami a számukra nem elfogadható. Nőként nehéz érvényesülni, Japánban az üzleti világot erős férfidominancia jellemzi (SILLE-GÖRÖG, 2014).

**Az iszlám országai:** a kézfogás elfogadott üdvözléskor kívülállók felé, régi ismerősöknél hosszabban tartják egymás kezét. Rangot és vezetéknevet várnak el a megszólításnál. A bal kéz használata, miként ülő helyzetben a talp mutatása modortalanságnak számít, elkerülendő. Az öltöny használata elfogadott férfiaknál, nőknél mindent célszerű eltakarni, (térd, váll, mellvonal). Kuvait kivételével mindenütt várni szoktak a tárgyaló felekre, a késve érkezés általánosan elterjedt szokás. A tárgyalás rendszerint elnyúlik, kávé és frissítő felszolgálása mellett. Fontos a kellő tisztelet és az alkudozás a legvégén. Ajándékot szívesen fogadnak (az alkohol tiltott), kerüljük a tárgyakon az embert, állatot felvonultató motívumokat. A kézzel evés általánosa elterjedt, gyakorta találkozhatunk vele. Étél és ital visszautasítása sértőnek számít (SILLE-GÖRÖG, 2014).

**Kína:** a kínai üzletfél harmadik személyt (ajánlót) alkalmaz a tárgyalás megkezdéséhez, nem szívesen egyezkedik ismeretlenekkel. Az érzelemnyilvánítást kerülik, különösen a kapcsolat elején. A bemutatáshoz állni szükséges, a kézfogást névjegykártya (angol-kínai nyelvű lehet hasznos) átadása kísérik, amelyet azonban illetlenség zsebre tenni. A politikai témák, a szexualitás tabunak számít. A magas fizetés, a több gyermek és a fiatal kor sikernek számít a szemükben. A dicséretet szerényen illik visszautasítani. Az ajándék igen lényeges, legjobb formája a vacsorameghívás. A megajándékozott legalább 2-3 alkalommal elfogja utasítani, mielőtt elfogadná. Tilos olyan ajándékot adni, amit a partner nem tud viszonyozni, illetve élelmiszert sem célszerű, mert szegénységre utal. Toll, bőr írómappa, menedzsertárgyak inkább szóba jöhetnek. Kibontani az ajándékot illetlenség, fehér vagy fekete színbe csomagolni úgyszintén (EASTINFO, 2008). SILLE-GÖRÖG, 2014 szerint a kínaiak ravasz, kifejezetten erős és kemény tárgyalófelek, főként akkor, ha mi gyorsan szeretnénk eljutni a végső döntésig. Igen jellemző az aprólékos, minden részletre teljes mélységében kiterjedő vita. Gyakran előfordul, hogy több konkurens céggel is tárgyalásokat folytatnak ugyanazon időben. A nők szerepe kezd felértékelődni, de távolról sem olyan a helyzet, mint Európában.

### ***ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK***

- a. Mi az összefüggés viselkedés, illem, etikett és protokoll között?
- b. Melyek a passzív viselkedéstechnikai elemek?
- c. Melyek az aktív viselkedéstechnikai elemek?
- d. Milyen egyéb szabályokat ismer?
- e. Melyek a protokoll kiegészítői?
- f. Mire érdemes figyelni olasz, francia és japán tárgyalópartnerek esetében, tárgyaláskor?

### 3. FOGALOMTÁR

**Coaching:** szó szerinti fordításban a coach edzőt jelent. Személyre szabott tanácsadási módszerek összessége, fejlesztő, nevelő, edző jellegű tevékenység, ahol az ügyfelet meghatározott célok elérésben segítik.

**Divízió:** a szervezet adott egysége, pl. ágazat, osztály, csoport.

**Defragmentált:** az egységes egész apró részekre oszlik szét. Marketing területen azt is jelenti, hogy egyre kisebb méretű vevői csoportokat is közvetlenül kiszolgálunk

**Eseménymarketing:** adott vállalat arculatához jól illeszkedő esemény megszervezése és lebonyolítása. Célja a szervezet/márka összekapcsolása egy pozitív, kellemes, egyedülálló élménnyel, termékekkel/szolgáltatásokkal.

**Flash mob:** „villámcsődület”. Emberek előre szervezett csoportosulását jelenti; hirtelen jön létre valamely nyilvános helyen, a résztvevők valami szokatlant csinálnak, tipikusan egy demonstrációt hajtanak végre, majd a csoportosulás ugyanolyan hirtelen fel is oszlik. *Wikip.*

**Gerillamarketing:** újszerű (sokszor meghökkentő), alacsony költségvetésű marketing eszközök összessége, pl. 3D-s járdafestés.

**Kinezika:** A kinezika a kifejező erejű testmozdulatok vizsgálatának tudománya, magában foglalja a mimika és a gesztusmozgások, valamint a testtartások jelenségeit is és még sokkal több, más finom megnyilvánulásokat. A kinezikus mozgások értelmezése öntudatlan, spontán a mindennapi életben. (*Wikipédia*)

**Marketingmix:** piacszerzési, piacbővítési eszközök összessége, amelyek célja az eredményesebb vevőszerzés és vevőmegtartás, továbbá a vállalat/márka értékteremtési folyamatainak tervezése és támogatása. Eszközcsoporthoz tartoznak a termékdöntések, az árdöntések, az értékesítési csatorna-döntések, és a használatba fogott reklámeszközökről való döntések.

**Meddősórás:** az üzenet olyanokhoz is eljut, akik nem tekinthetők elsődleges vevőjelöltnek. Ha pl. meditációs kurzust kínálok, és az esti TV-híradó előtti reklámblokkban hirdetem, magas lesz a meddősórás, hiszen a legtöbb embert nem érdekli ez a terület. Ezt a szolgáltatást inkább spiritualitással/egészséges életmóddal foglalkozó magazinban lenne célszerű reklámozni, vagy pl. ilyen irányultságú Facebook csoportokban.

**Pantone színskála:** nyomdai munkáknál a színkezelés segítő skála. 1962 óta létezik. Amennyiben a megrendelő adott színárnyalatban kéri az anyagot, és ezt a skálát használja, akkor a világ minden pontján ugyanazt az árnyalatot kapja a nyomdából kijövő termék.

**Pozicionálás:** marketing tevékenység, igyekeznek a vevő tudatába elhelyezni egy adott márkanév, színt, vagy bármit, ami adott termék felismerésére/megvásárlására ösztönözhet.

**Public relations:** közvetett kommunikációs és egyéb (pl. lobbizás) erőfeszítések megtétele annak érdekében, hogy javítsák egy szervezet és a környezet közötti kapcsolatok minőségét. Cél a kölcsönös megértés erősítése, a jó hírnév kialakítása és ápolása.

**Szegmens** = potenciális vevők egy csoportja, akik valamely jellemzőjük alapján nagyban hasonlítanak egymáshoz (pl. gyakran járnak étterembe, vagy 18-30 év közöttiek, stb.).

**Tipográfia:** Régen: nyomda, nyomdász. „Typográfiáink vagy hevernek, vagy holmi triviális (= igénytelen) könyvekkel tartják fenn léteket” (Csokonai). Ma: nyomdász, a könyv nyomdai kiállítása, ennek megtervezése (méret, alak, papírfajta, betűfajta, betűméret, „tükör”, képek elhelyezése, kötés, stb. szerint).

**Tribal marketing:** a marketingesek célcsoportok helyett „törzsekben”, közösségekben gondolkodnak. Adott közösségen (pl. hobbi közösség) belül azonosak az értékek, a nyelvezet, a vezetők, a látogatott helyszínek, így könnyebb őket megcélolni üzenetekkel.

**Word-of-mouth és word-of-mouse:** szájreklám élőszóban, vagy interneten.



#### 4. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK HELYES VÁLASZAI

*1.1. Arculat és imázs, mint a vállalati kommunikáció alapzata és végeredménye*

a. Bevezetés

b. 1.1.1. Az egyedi vállalati arculat lényege, 3. és 4. bekezdések

c. 1.1.2. A vállalati identitás legfontosabb funkciói, összetevői, 2. bekezdés

d. 1.1.3. A vállalati identitás értelmezése, 1. és 2. bekezdés

e. 1.1.4. A vállalati identitás tartalmi oldala, 4. bekezdés

f. 1.1.5. A vállalati identitás formai oldala (Corporate Design), 3. bekezdés

g. 1.1.6. A hírnév ereje az imázs, a vállalatkép, 6. bekezdés (táblázat)

*1.2. A vállalati kommunikáció tervezése és -kontrollja a szervezeti kultúra és a szervezeti értékek feltérképezésével*

a. 1.2.1. Dokumentumelemzés, 3. bekezdés

b. 1.2.2. Megfigyelés, a belső kultúra leképezése modellekkel, 14. bekezdés (A jéghegy modell és alkalmazása)

c. 1.2.2. Megfigyelés, a belső kultúra leképezése modellekkel, Schein puzzle-modellje

d. 1.2.2. Megfigyelés, a belső kultúra leképezése modellekkel, Cameron–Quinn modell

*1.3. A vállalati marketingkommunikáció (reklám) és eszközrendszere*

a. 1.3.1. A reklám fogalma, 1-13. bekezdésig

b. 1.3.2. A reklámeszközök csoportosítása, táblázat

c. 1.3.3. A médiumok osztályozása, táblázat

d. 1.3.4. A hatékony reklámstratégia kidolgozásának lépései élelmiszereknél, 1-4. bekezdés

e. 1.3.5. A reklámüzenet megtervezése és „becsomagolása”, 5. bekezdés

f. 1.3.6. Médiatervezés, 2. bekezdés

*1.4. Az eladásösztönzés*

a. 1.4.1. Az eladásösztönzés célja, típusai és főbb jellemzői, 5-6. bekezdés (GÁL et al., KOTLER)

b. 1.4.2. Eladáshelyi reklámeszközök, Az eladáshelyi reklám fogalma, funkciója, hatásmechanizmusa, 5. bekezdéstől

c. 1.4.2. Eladáshelyi reklámeszközök, Az árak kommunikációs hatása

d. 1.4.2. Eladáshelyi reklámeszközök, Az eladásösztönzés célcsoportjai

*1.5. A csomagolás és a termékminőség kommunikációs oldala*

a. 1.5.1. A csomagolás alapvető funkciói, 2. bekezdés

b. 1.5.1. A csomagolás alapvető funkciói, 6-9. bekezdés

c. 1.5.2. A csomagolás gyakorlata a minőségkép (imázs) formálásában, 2-5. bekezdés

d. 1.5.2. A csomagolás gyakorlata a minőségkép (imázs) formálásában, 6. bekezdés

## *2.1. A személyes értékesítés*

- a. 2.1.1. Az értékesítés fogalma, 6. bekezdés*
- b. 2.1.2. A személyes értékesítés lépései, 2. bekezdés*
- c. 2.1.2. A személyes értékesítés lépései, 3. bekezdés*
- d. 2.1.2. A személyes értékesítés lépései, LOCATE ábra*
- e. 2.1.3. A személy a személyes értékesítésben, 3. bekezdés*

## *2.2. Az eladási célú kommunikáció rövid pszichológiája eltérő körülmények között*

- a. 2.2. Az eladási célú kommunikáció rövid pszichológiája eltérő körülmények között, 7. bekezdés*
- b. 2.2. Az eladási célú kommunikáció rövid pszichológiája eltérő körülmények között, 10. bekezdés*
- c. 2.2. Az eladási célú kommunikáció rövid pszichológiája eltérő körülmények között, 11. bekezdés*
- d. 2.2. Az eladási célú kommunikáció rövid pszichológiája eltérő körülmények között, 14. bekezdés*

## *2.3. Tárgyalás, tárgyalástechnika*

- a. 2.3. Tárgyalás, tárgyalástechnika, 4-6. bekezdés*
- b. 2.3.2. A nyolcfázisú tárgyalási modell lépései*
- c. 2.3.2. A nyolcfázisú tárgyalási modell lépései, Léggörteremtés, bizalomkeltés*
- d. 2.3.2. A nyolcfázisú tárgyalási modell lépései, Igények felmérése*

## *2.4. A hatásos beszéd és írás*

- a. 2.4.1. Beszédtervezés, 1–12. bekezdés*
- b. 2.4.1. Beszédtervezés, 13. bekezdés*
- c. 2.4.2. A hatásos írás, 3–4. bekezdés*
- d. 2.4.2. A hatásos írás, 6–9. bekezdés*
- e. 2.4.2. A hatásos írás, 14. bekezdés*
- f. 2.4.2. A hatásos írás, 16. bekezdés*

## *2.5. A hatékony prezentáció*

- a. 2.5.1. A hatékony prezentáció szempontjai, 1. bekezdés*
- b. 2.5.1. A hatékony prezentáció szempontjai, 2. bekezdés*
- c. 2.5.2. A hatékony prezentáció elkészítésének folyamata, 1. bekezdés*
- d. 2.5.3. Egyéb gyakorlati tanácsok a hatékonysághoz, 1. bekezdés*

## *2.6. Testbeszéd*

- a. 2.6. Testbeszéd, 4. bekezdés*
- b. 2.6. Testbeszéd, 10. bekezdés*

c. *Testbeszéd-jelzések: a bal oldali férfi nyakkendő t igazgat, ez udvarlási gesztus a nő felé. A nő visszajelez felé: felfelé fújja a füstöt, nyitott a tenyere, a férfi felé néz a csuklója, kiemeli a mellkast, finoman keresztbe teszi a lábakat, lábfejei a férfi felé nézhetnek, jobb karját csípőre teszi, kiemeli ezzel a nőiességet jelző csípővonalat. A középső férfi ideges, szúrós tekintettel néz, lefelé fújja a füstöt, ráncolja a szemöldökét, támaszt keres a karjával, zárja alul a lábait, és eldugja az egóját (zsebre tett kéz). A jobb oldali alsó képen két partner vitázott egymással. A bal oldali férfi lehetett a vita gerjesztője, arckifejezése, oldalra döntött feje arról árulkodik, ő uralja a szituációt, a másik nem tehet semmit ellene (talán magasabb pozícióban van, vagy kivételezett személy). A bajszos férfi dühös, felállni készül, ez elfojtott indulatot jelez, ráncolja a homlokát. A középső férfi igyekszik kimaradni a vitából. Egóját elrejt (a két hüvelykujj), ál-ságos a mosolya, lábait „erőszakkal” nyitva tartja, feszesen ül, tudatosan figyel rá, hogy azt mutassa, látszólagosan megőrizte a nyugalmát.*

d. 2.6. *Testbeszéd, 13. bekezdés*

e. 2.6. *Testbeszéd, arctípusok ábrája*

2.7. *Eltérő személyiségtípusok*

a. 2.7. *Eltérő személyiségtípusok, 2. bekezdés*

b. 2.7. *Eltérő személyiségtípusok, 3. bekezdés*

c. 2.7. *Eltérő személyiségtípusok, 7. bekezdés*

d. 2.7. *Eltérő személyiségtípusok, 17. bekezdés*

e. 2.7. *Eltérő személyiségtípusok, 1–2. táblázat*

2.8. *Önéletrajz és motivációs levél, állásinterjú*

a. 2.8.1. *Az önéletrajz összeállításának szabályai, 1. bekezdés*

b. 2.8.1. *Az önéletrajz összeállításának szabályai, 8. bekezdés*

c. 2.8.2. *A motivációs levél összeállításának szabályai, 1. bekezdés*

d. 2.8.2. *A motivációs levél összeállításának szabályai, 4. bekezdés*

e. 2.8.3. *Felkészülés a sikeres állásinterjúra, 2–3. bekezdés*

f. 2.8.3. *Felkészülés a sikeres állásinterjúra, 4. bekezdés*

g. 2.8.3. *Felkészülés a sikeres állásinterjúra, 5. bekezdés*

2.9. *Viselkedéskultúra, etikett és protokoll*

a. 2.9. *Viselkedéskultúra, etikett és protokoll, 1–8. bekezdés*

b. 2.9.1. *Viselkedéstechnikai elemek, 1–9. bekezdés*

c. 2.9.1. *Viselkedéstechnikai elemek, 10–19. bekezdés*

d. 2.9.1. *Viselkedéstechnikai elemek, 20–23. bekezdés*

e. 2.9.2. *A protokoll kiegészítői*

f. 2.9.3. *Protokoll nemzetközi környezetben*





## 5. FELHASZNÁLT IRODALOM

- Á. D. (2008).** Hagyományokra építkeznek. *Élelmiszer* 16(3), 38-39.
- Aaker, D. (2009).** Brand equity model. European Institute For Brand Management. Eurib Library, [www.eurib.org](http://www.eurib.org)
- Algácsné Kiss B. (2013).** Humángrafológia. A saját kezűleg írt motivációs levél titka. <http://www.hrportal.hu/hr/humangrafologia-a-sajat-kezuleg-irt-motivacios-level-titka-20130627.html>
- Armstrong, D. M. (1988).** Perception and Belief. In: *Perceptual Knowledge*, (ed. By J. Dancy), Oxford: Oxford University Press
- Bakacsi Gy. (1996).** Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, in.: Virág O.: A szervezeti kultúra mint összetartó, integráló erő egy virtuális szervezet mindennapjaiban, szakdolgozat, 2006
- Bálint T. J. (2008).** A világhódító PET. *Élelmiszer* 16(12), 22.
- Balogh O. (2011).** A hogyan. Pécs: NuSkin
- Bánréviné Tóth M., Völgyiné Szűcs E. (1998).** Külkereskedelmi levelezés. KOTK, Budapest
- Bauer A. - Berács J. - Kenesei Zs. (2007).** Marketing alapismeretek, Budapest: Aula Kiadó
- Bauer A. - Berács J. (1988).** Bevezetés a marketingbe, Budapest: Külkereskedelmi Oktatási és Továbbképző Központ (KOTK KFT)
- Bauer A., Mitev A. Z. (2008).** Eladásmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Berke Sz. (2003).** A funkcionális minőség összetevőinek fogyasztói megítélése állati eredetű alapélelmiszereknél. Kaposvár: Kaposvári Egyetem, PhD disszertáció, 1-240
- Berke Sz. (2011).** A Kaposvári Egyetem intézményi kommunikációs stratégiájának kialakítása - TÁMOP-4.2.3-08/1-2009-0016 kódszámú projekt kutatási részlelete, tanulmány
- Berke Sz. (2013).** Natural functional foods in direct selling in Hungary: different corporate strategies. Kaposvár: Kaposvári Egyetem GTK, Habilitációs eljárás. 2013. április 29.
- Berke Sz., Molnár E. (2006).** Reklámstratégia a funkcionális élelmiszerek piacán. *Élelmiszer, táplálkozás és marketing* 3(1), 19-30.
- Birdwhistell, R. L. (1970).** Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication. 1st edition, USA: University of Pennsylvania Press
- Bíró M., Nyárády Gné (2004).** Közéleti kommunikáció. Budapest: Perfekt Zrt.
- Bodnár E. (2005).** Magyarország és a német nyelvterületű országok protokolláris sajátosságainak összehasonlítása. Budapest: BGF
- Bogisichné Deli G. (2005).** A magyar és amerikai hivatalos rendezvények egyezőségei és különbözőségei, különös tekintettel az üzleti kapcsolatokra. Budapest: BGF, Külkereskedelmi Főiskola, nemzetközi Kommunikáció Szak.
- Borgulya Iné. (1996).** Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában. Pécs: JPTE
- Boulding, K. E. (1956).** The Image: Knowledge in Life and Society. USA: Ann Arbor University of Michigan Press
- Búdi G. (2013).** Sales Money Rock 'n' Roll - avagy kendőzetlenül az értékesítésről. Budapest: Mayer Consulting s.r.o. 2013.
- Cameron, K., Quinn, R.E. (2005).** Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. USA: Jossey Bass
- Canfield, J., Switzer, J. (2009).** A siker alapelvei. Budapest: Édesvíz Kiadó
- Carnegie, D. B. (2003).** Sikerkalauz. Hogyan szerezzünk barátokat, hogy bánjunk az emberekkel? Budapest: Gladiátor Kiadói Kft.
- CCL (Center for Creative Leadership) (2012):** Leader Effectiveness and Culture: The GLOBE Study. 1-13 pp. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf>
- Csiby Á. - Havasiné K. I. - Hermann Zs. (2005).** Trade marketing a mindennapokban, Budapest: Promo Power Trade Marketing KFT.

- Dankó L. (2004).** Tárgyalástechnika. Pro Marketing Miskolc Egyesület. Miskolc: Marketing Intézet Miskolci Egyetem.
- Debreczeni D. (2010).** Az etikett és protokoll sajátosságai az egyes országokban, különös tekintettel az Európai Unió tagállamaira. Budapest: BGF Külkereskedelmi Kar, Nemzetközi Gazdálkodás Szak.
- Denis, M. (1991).** Image and Cognition, USA: Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf
- Denny R. (1994).** Eladás a győzelemért. Budapest: MLM Magazin Kft.
- Dolgozat.com (2014):** dolgozat.com
- Domák I. (2008).** A bumm neve: integrált kommunikáció. Budapest: PR Profil, Professional Publishing Hungary, Kreatív Csoport
- Eastinfo (2008).** Kínai etikett és protokoll röviden. Eastinfo Magyarország, Budapest. [http://www.eastinfo.hu/hu/media/download/protokoll\\_roviden.pdf](http://www.eastinfo.hu/hu/media/download/protokoll_roviden.pdf)
- Ekler (2014a).** Várható kérdések az állásinterjú során. Dr. Ekler és Társai Munkatárs Fejlesztési Tanácsadó Kft. <http://www.ekler.hu/munkavallaloknak/72-varhato-kerdesek-az-allasinterju-soran>
- Ekler (2014b).** Néhány jótanács az önéletrajz készítéséhez. Dr. Ekler és Társai Munkatárs Fejlesztési Tanácsadó Kft. <http://www.ekler.hu/munkavallaloknak/67-nehany-jo-tanacs-az-oeneletrajz-kesziteshez>
- Élelmiszer (2008a).** Lendületben a csomagolóipar. Élelmiszer 16(12), 19-20.
- Élelmiszer (2008b).** Magyar Csomagolási Verseny. Élelmiszer 16(12), 32.
- Élelmiszer (2008c).** Bevezetik az INBÉ jelölést. Élelmiszer 16(3), 37.
- EURES (2012).** Így készüljön fel a sorsdöntő állásinterjúra. 2012.12. <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?lang=hu&acro=news&catId=20&parentId=0&function=focusOn&focusOnId=9958&archive=Y&limit=12&fromHome=Y>
- Eysenck, H. J. (1960).** Behaviour Therapy and the Neurosis. London: Pergamon Press.
- Fazekas I. - Harsányi D. (2000).** Marketingkommunikáció, Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia
- Fixler, L. (1983).** Vállalatspecifikus marketing, Budapest: SZVT
- Frei T. (2006).** Negyedik dimenzió. Frei Dosszié, Ríportfilm.
- Fürst M. (2009).** Az in-store reklámeszközök hatása a fogyasztói magatartásra. Diplomadolgozat, Kaposvár: Kaposvári Egyetem
- Gál - Hamburger - Kardos - Kisvárad - Mészáros – Sas (2001).** Piacbefolyásolás, Budapest: Kisvárad és Társa Kiadó
- GfK Hungária (2008),** [www.gfk.hu](http://www.gfk.hu)
- Gracián, B. (1984).** Az életbölcesség kézikönyve. Budapest: Helikon
- Grunig, J. E. (1993).** Image and substance: from symbolic to behavioral relationships. Public Relations Review, 19(2), 121-139.
- Gyulavár T., Dörnyei K. (2011).** A márkalojalitást befolyásoló tényezők vizsgálata az involvement a kockázat és az észlelt tudás szerepe. Corvinus Marketing Tanulmányok. 2011-1. 1-25 pp.
- Hamburger B. (1997).** A médiatervezés módszertana. Budapest: Magyar Reklámszövetség.
- Hárs I. (2004).** Köznapi marketing, Budapest: Talentum KFT.
- Haszon Magazin (2008).** A 33 legkeresettebb szakma. [http://www.haszon.hu/karrier/707-a\\_33\\_legkeresettebb\\_szakma.html](http://www.haszon.hu/karrier/707-a_33_legkeresettebb_szakma.html)
- Hernádi S. (2006).** Beszédművelés. Osiris Kiadó Kft., Budapest.
- Hill, N. (2011).** Gondolkodj és gazdagodj. Budapest: Pongor Publishing Kft
- Hoffmann I. (1990).** Modern marketing, Budapest: Tankönyvkiadó vállalat
- Hofstede, G. (2001).** Culture's consequences (2nd edn). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Honffy P. (1997).** Levelezési tanácsadó, Budapest: IKVA Könyvkiadó

- Howard, C. (2014).** The Inside Story Of Snapchat: The World's Hottest App Or A \$3 Billion Disappearing Act? <http://www.forbes.com/sites/jjcolao/2014/01/06/the-inside-story-of-snapchat-the-worlds-hottest-app-or-a-3-billion-disappearing-act/>
- HVG (2013).** [http://hvg.hu/plazs/20131031\\_Uj\\_allam\\_imazsfilm\\_keszult\\_Magyarorszagro](http://hvg.hu/plazs/20131031_Uj_allam_imazsfilm_keszult_Magyarorszagro)
- Incze K., Péntes A. (2002).** A reklám helye, Budapest: StarDust Publishing
- Incze K., Péntes A. (2006).** A reklám helye 2.0, Budapest: MediaSpirit Consulting
- Incze K. (2011).** Mi van a médiapiaci jéghegy alatt? <http://www.mediapiac.com/digitalis-lap/2011-10-szam/Mi-van-a-mediapiaci-jeghegy-alatt/881/>
- Index (2014).** Így menekülnek a fiatalok a Facebookról. [http://index.hu/tech/2014/01/16/igy\\_menekulnek\\_a\\_fiatalok\\_a\\_facebookrol/](http://index.hu/tech/2014/01/16/igy_menekulnek_a_fiatalok_a_facebookrol/)
- Jenes B. (2012).** Az országimázs mérésének elméleti és gyakorlati kérdései – az országimázs és az országmárka dimenziói és mérési modellje. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori iskola
- Jónás R. (2013).** Üzleti kommunikáció – Testbeszéd állásinterjú. Kaposvár: Kaposvári Egyetem, Agrárgazdasági és Menedzsment Tanszék. Házi dolgozat.
- Józsa L. (2005).** Marketingstratégia. Budapest: Complex Kiadó
- Karsai Á. (2008).** Protokoll az üzleti életben. Budapest: BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar
- Kasza T. (2010).** Lezárási útmutató. Az értékesítés feltételtől őrzött titkai. Budapest: Négy Évszak Training Kft. Kiadó
- Kaszás Gy. (2000).** A nagy adrenalinjáték. Budapest: Geopress Zrt.
- Kaszás Gy. (2011).** Gondolkodjunk, mert vagyunk. 12 kreatív problémamegoldó módszer. Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- Kaszás Gy. (2013).** Amit a hatásos DXN prezentációról tudnod kell. DXN Üzletépítő Szeminárium. 2013.09.14. Video felvétel. Budapest.
- Katona M. (2000).** Marketing, Budapest: Dinasztia Kiadó
- Keller, K.L., Kotler, P. (2008).** Marketingmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt.
- Kiss T. (2011).** Üzleti etikett, protokoll alkalmazása a hazai vendéglátásban. Zalaegerszeg: BGF-PSZFK-ZA
- Kócsó L. (2010).** Online aranybánya. Budapest: FITT 98 Kft.
- Kotler P. (2004).** Marketing menedzsment, Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó KFT
- Kovács G. J. (2009).** Marketing és eladás - A kasszazóna kulcsa: Mai Piac, 19(2), 44-46.
- Kovács, I. (1995).** Nagy üzleti illemkódex. Budapest: Intermarkpress Kft. 2000
- Kóvágó Gy. (2009).** A kommunikáció elméleti és gyakorlati alapjai, Budapesti Corvinus Egyetem: Aula Kiadó
- Kretschmer, E. (1931).** Physique and Character (International Library of Psychology), Routledge.
- Kulikné Láng Zs. (2003).** A tárgyalás. In: Hunyadi György, Székely Mótes (szerk.): Gazdaságpszichológia. Budapest: Osiris, 581-610.
- Küttel G. (2008).** A Google találati listájának misztikuma. Budapest: PR Profil, Professional Publishing Hungary Kreatív Csoport, 48-49.
- Laáb Á. (2007).** Szempontok a sikeres írásbeli és szóbeli kommunikációhoz. <http://www.laabagnes.hu/wp-content/uploads/2007/08/szempontok-a-siker-es-irasbeli-es-szobeli-kommunikaciohoz-1998.pdf> Alapja: Mire ügyeljünk az írásbeli szakértői vélemény készítése során. Számvitel és Könyvvizsgálat 1998 (12)
- Lanstyák I. (2009).** A magyar beszélt nyelv sajátosságai. Stimul, Vydal STIMUL pre Katedru maďarského jazyka Filozofickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave Pozsony.
- Lehota J. (2001).** Élelmiszer-gazdasági marketing. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Lehota J., Tomcsányi P. (1994).** Agrármarketing. Budapest: Mezőgazda Kiadó
- Lengyel S., T. Molnár G. (2003).** Kommunikáció és protokoll a gyakorlatban, Szeged: SZTE-JGYPK Felnőttképzési Intézet

- Lenhárdt A., Sándor Sz.(2008).** Blogfoglalás, avagy párbeszédet tanulnak a márkák. PR Profil, Professional Publishing Hungary Kreatív Csoport, Budapest, 46-47.
- Luft, J.; Ingham, H. (1955).** The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development, Los Angeles: UCLA.
- Major G. (2008).** Csíkok a videón. Kreatív 17(12), 66-69.
- Maslow, A. (1954).** Motivation and personality. New York, NY: Harper.
- Mastenbroek W. F. G. (2012).** Verhandeln: Strategie · Taktik · Technik (FAZ - Gabler Edition) (German Edition, reprint of 1992 edition).
- Maxwell, J. C. (2013).** Aranyat érő vezetői ismeretek. Vezetésben eltöltött életem éveinek tanulságai. Budapest: Üzlet Plusz Kft.
- Maxwell, J. C. (2014).** Budapesti Vezetői Konferencia, Budapest: Üzlet Plusz Kft. (hanganyag)
- Merényi, Zs. (2004).** Karrier ABC. Szeged: Junior Achievement Magyarország
- MFOR (2012).** [http://www.mfor.hu/cikkek/Megnyitja\\_budapesti\\_ettermet\\_a\\_Hooters.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Megnyitja_budapesti_ettermet_a_Hooters.html)
- Miller, B. (2008).** Felelősségteljesen. Progresszív. 16(1-2), 40.
- Mirnic Zs. (2006).** A személyiség építőkövei. Típus-, vonás- és biológiai elméletek. Budapest: Bölcsész Konzorcium
- MKB Bank (2014).** Karrier sarok. Állásinterjú. [https://www.mkb.hu/az\\_mkb\\_bankrol/allasok/karrier\\_sarok/interju/](https://www.mkb.hu/az_mkb_bankrol/allasok/karrier_sarok/interju/)
- Montágh I. (2009).** Mondjam vagy mutassam? Budapest: Holnap Kiadó
- Móricz A. (2002).** Levelezés az interneten. Budapest: Computer Books
- Móricz É. (2004).** Reklámpszichológia. Budapest: AULA
- Moss, D., MacManus, T., Vercic, D. (1997).** Public Relations Research: an international perspective. UK: Thomson Business Press, International Thomson Publishing Company
- MPI Home Video (2002).** Coca-Cola - The History of an American Icon, USA
- MRSZ (Magyar Reklámszövetség).** <http://www.mrsz.hu> adatbázis
- N. N. (2007).** Mire képes egy pillanat?: Trade magazin, 2(10), 64-67.
- N. N. (2007).** Túl a másodlagos kihelyezésen: IN-STORE Marketing, 8(2), 22-25.
- N. N. (2014).** Motivációs levél. <http://www.mtk.nyme.hu/index.php?id=1271>
- N. N. (2014).** Önéletrajz írás. Mit tegyünk, mit ne tegyünk. [www.frissdiplomas.hu](http://www.frissdiplomas.hu)  
[http://www.frissdiplomas.hu/download/Oneletrajz\\_iras\\_tippek.pdf](http://www.frissdiplomas.hu/download/Oneletrajz_iras_tippek.pdf)
- Nagy Gy. L. (2002).** Illem, etikett, protokoll kisokos, sok nézőponttal. Győr: SZIE
- Nathan-Tyler productions (1989).** In search of excellence - Lessons from America's best-run companies. V2436P351-371, USA: Tom Peters Enterprise
- Navarro, J., Karlins, M (2008).** What Every BODY is Saying: An Ex-FBI Agent's Guide to Speed-Reading People. USA: William Morrow Paperbacks
- Nógrádi B. (2003).** Rinocérosz üzletkötés, Az eladás alapvető kézikönyve, Budapest: Rhino Training Kft. Kiadó
- Nógrádi B. (2004).** Mikor leszél milliomos I., Budapest: Rhino Training Kft. Kiadó
- Nyíri Z., Hackl K. (2008).** Személyiségkalauz. Szeged: Universitas Szeged Kiadó
- Ogilvy D. (2000).** A reklámról. Budapest: Park Kiadó
- Ottlik K. (2004).** Protokoll. Viselkedéskultúra. Budapest: Panoráma-Medicina
- Pál Zs. (2003).** Kommunikációs és prezentációs technikák. Miskolci Egyetem Gazdasági Kapcsolatok Intézeti Tanszék. Ppt diasorból pdf anyag, 1-14 pp. <http://www.uni-miskolc.hu/~euint/20031002zzz20031231/osszppt.pdf>
- Pálinkás J. (1999).** Piacfejlesztés. Budapest: LSI Oktatóközpont
- Pálinkás J. (2000).** Üzleti kommunikáció. Budapest: LSI Oktatóközpont
- Papp-Váry Á. F. (2006).** Mi lenne, ha nem lenne újság és tv? Magyar Reklám 3(2), 34-37.
- Papp-Váry Á. F. (2014).** Országmárkázástól a versenyképes identitásig - A country branding megjelenése, céljai és természete. [Papp-vary.hu](http://Papp-vary.hu), 1-16

- Pauch, K. (2009).** Vezetőképzés. Budapest: Fm Group Hungary
- Pease, A., Garner A. (2011).** Szó-beszéd. A társalgás művészete. Budapest: Park Kiadó
- Pease, A., Pease, B. (2012a).** Testbeszéd a munkahelyen. Budapest: Park Kiadó
- Pease, A., Pease, B. (2012b).** A testbeszéd enciklopédiája. 3. kiadás. Budapest: Park Kiadó
- Pető-Dickinson A. (2008).** A válság és a magyar reklámok – nincsenek illúzióink. MFOR Magazin, [http://www.mfor.hu/cikkek/Mikor\\_eri\\_utol\\_a\\_valstag\\_a\\_reklamokat\\_.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Mikor_eri_utol_a_valstag_a_reklamokat_.html)
- Polgár Z. (2007).** A rivalizálás is oka lehet a rossz munkahelyi légkörnek. <http://www.hrportal.hu/hr/a-rivalizalas-is-oka-lehet-a-rossz-munkahelyi-legkornek-20071109.html>
- Radó A. (2009).** Üzleti kommunikáció. Budapest: Saldo Zrt.
- Rajcecki, D. W. (1982).** Attitudes, Themes and Advances. Sunderland, Mass.: Sinauer Associates
- Ricks, N. (2009).** Változz – kemény munkával!, Vezetőképzés, hanganyag, Budapest: NuSkin
- Robbins, A. (2013).** Határtalan siker. Budapest: Bioenergetic Kiadó
- Rothman G. (2008).** Ismeretlen ismerősök – Christopher Dresser életműve. [mult-kor.hu](http://mult-kor.hu)
- Rozványi D. (2001).** Üzletek kialakítása, Budapest: BBS-E Kiadó
- Sándor Imre (1997).** A marketing kommunikáció kézikönyve. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing Tanszék
- Sántha, D. (2011).** A nyolcfázisú tárgyalási modell. Érvelés és elemzési módszerek. <http://erveleskommma.komm.bme.hu/2011/12/16/a-nyolcfazisu-targyalasi-modell/>
- Sas I. (2007a).** Reklám és pszichológia. Budapest: Kommunikációs Akadémia
- Sas I. (2007b).** Az ötletes reklám. Útikalauz a kreativitás birodalmába. Kommunikációs Akadémia, Budapest
- Sas I. (2008).** A visszabeszélőgépj, avagy az üzenet Te vagy! [http://www.mediakutato.hu/cikk/2008\\_03\\_osz/02\\_visszabeszelojep\\_uzenet](http://www.mediakutato.hu/cikk/2008_03_osz/02_visszabeszelojep_uzenet)
- Sas I. (2012).** Reklám és pszichológia a webkorszakban. Budapest: Kommunikációs Akadémia
- Schein E.H. (2010).** Organizational Culture and Leadership. 4th Edition. USA: Jossey Bass
- Scott B. (2005).** The Skills of Negotiating. India: Jaico Publishing House
- Sille I., Görög I. (2014).** Protokoll az üzleti életben. Budapest: Verlag Dashöfer
- Sillei I. (2008).** Illem, etikett, protokoll. 12. kiadás. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sinek, S. (2013).** Kezdj a miérettel! Budapest: Mayer Consulting sro.
- Soares-Szász L. (2012).** Néhány tárgyalási tanács nehéz ügyfelekhez. <http://penzcsinalok.transindex.ro/hir/8561>
- Soeterboek, L. (1984).** Predictive Control: A Unified Approach. International Series in Systems and Control Engineering. USA: Prentice Hall
- Spektrum (1996).** Csúcsmárkák. A Nike. Dokumentumfilm. USA: CNBC
- Strecker, O., Reichert, J., Pottebaum, P. (1976).** Marketing für Lebensmittel. Grundlagen und praktische Entscheidungshilfen. Germany: Frankfurt am Main, DLG-Verlag
- Szabó E. (2006).** Az eredet- és minőségjelzők alkalmazásának lehetőségei és feltételei a marketing-kommunikációban, PhD disszertáció, Budapest: Corvinus Egyetem, 1-177
- Szabó R. (2013).** A személy a személyes értékesítésben a Consequit Zrt. példáján keresztül. Kaposvár: Kaposvári Egyetem PK, Szakdolgozat
- Szakály S., Zsinkó M. (1997).** Pro- és prebiotikumot tartalmazó új magyar tejtermékek funkcionális minősége. A Tejgazdaság – Tudomány és Gyakorlat c. szakmai folyóirat 1997. évi különszáma. Budapest, 57(1), 149-156
- Szakály Z. (2010).** Marketingkutató a hagyományos és tájjellegű élelmiszerek piacán, In: Szakály Zoltán, Pallóné Kisérdi Imola, Nábrádi András (szerk.) Marketing a hagyományos és tájjellegű élelmiszerek piacán. Kaposvár: Kaposvári Egyetem, 2010. pp. 68-79.

- Szakály Z., Szente V., Szigeti O., Polereczki Zs. (2008).** Fogyasztói szokások és attitűdök elemzése a hagyományos magyar élelmiszerek piacán. Kaposvár: Market & Fact Piackutató és Marketing Tanácsadó Intézet
- Szeles P. (1998).** A hírnév ereje – Imázs és arculat, Budapest: Star Pr Ügynökség
- Szeles P. (1999).** Public relations a gyakorlatban. Budapest: Geomédia Kiadó Rt.
- TNS-OmnicomMediaGroup (2007).** Progresszív, 16(5), 28-29.
- Tomcsányi P. (1988).** Az élelmiszer-gazdasági marketing alapjai. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó
- Tonk E. (2004-2013).** Üzleti patika könyvsorozat. Budapest: Stúdium 2000. Bt.
- Tonk E. (2009).** Üzleti patika 5. A ma és a holnap vezetőinek. Út a sikerhez. Budapest: Stúdium 2000. Bt.
- Totth G. (1998).** A piaci hírnév hordozói, a termékismertség és -elismertség szerepe a versenyképességben. AGRO 21 Füzetek, 5(22), 11-17.
- Törőcsik M. (1995).** Kereskedelmi marketing, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Törőcsik M. (2007).** Vásárlói magatartás, Budapest: Akadémia Kiadó
- Tracy, B. (2000).** Maximális teljesítmény, Budapest: Bagolyvár
- Tracy, B. (2007).** Ütőképes üzletkötés, Budapest: Bagolyvár
- Turcsán T. (2008).** Pénz a netről. <http://computerworld.hu/cio/penz-a-netrol.html>
- Váczy K. (2009).** Előadás. MLM Klasszikusok, Budapest
- Van Veelen I. (2006).** A Google kulisszatitkai (Backlight: The world according to Google). Dokumentumfilm
- Varga Á. (2012).** A marketingkommunikáció gyakorlatának vizsgálata a tej-és tejtermékek példáján. PhD disszertáció, Kaposvár: Kaposvári Egyetem, Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola
- Varga Á., Berke Sz. (2011).** Tejreklámok kvalitatív elemzése a kognitív válaszelemzés módszerével. Tejgazdaság, 71(1-2), 63-70.
- Varga Á., Berke Sz., Szente V. (2012).** Reklámatitűdök elemzése faktor- és klaszteranalízissel. Élelmiszer, táplálkozás és marketing, 9(1-2), 33-39.
- Wheeler, A. (2012).** Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team. 4th edition, USA: Wiley
- Wilson L., Johnson S. (1998).** Az egyperces üzletkötő. Budapest: Bagolyvár
- Wordpress (2014).** <http://mlmadam.wordpress.com/simon-sinek-hogyan-osztonoznek-cselekvesre-a-nagy-vezetok/>
- Ziglar, Z. (1996).** Az eladás művészete. Budapest: Network 21. Kft.
- Zvonko, G. (2008).** Személyes közlés, Ráckeve, Raypath vezetői tréning



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ujszecsenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A nyilvánosságra hozott mű szakmai tartalmáért felel:  
a TÁMOP-4.1.1C-12/1/KONV-2012-0011 sz. projekt megvalósítására létrehozott konzorcium