

TANÍTÓKÖNYV

Mesterséges intelligencia a kis- és középvállalkozásokban

IV. KÖTET

Értékesítés és marketing a mesterséges intelligencia segítségével



*A három dimenziós és 360 fokos nagy felbontású képernyő,
ahol a pixelek is tisztán látszanak*

Urbanovits György

A KÖTETSOROZAT JOGI NYILATKOZATA

Jogi nyilatkozat

Szabad terjesztés, oktatási felhasználás és felhasználási korlátozások

1. FEJEZET

Szabad terjesztés és oktatási felhasználás

A kötet szöveges és hangoskönyv tartalma változatlan formában, díjmentesen és szabadon terjeszthető. A teljes mű, illetve annak részletei szabadon felhasználhatók:

- oktatási, képzési és önképzési célra,
- köznevelési, szakképzési, felsőoktatási és felnőttképzési környezetben,
- vállalati belső oktatásban, továbbképzésben és tudásmegosztásban,
- üzleti, szervezeti és informatikai folyamatok, valamint mesterségesintelligencia-rendszerek tervezésének támogatására,
- tananyagban, prezentációban, szakmai dokumentációban és belső vállalati segédanyagban,
- szakdolgozatban, tanulmányban, kutatási anyagban és szakmai publikációban,
- kötelező vagy ajánlott irodalomként, ideértve a térítéses oktatási programokat is, feltéve, hogy a díjfizetés nem e kötethez vagy annak tartalmához való hozzáférés ellenértéke.

A könyv elektronikus példánya intézményi vagy vállalati belső tárhelyen elhelyezhető, továbbá természetes személyek között, nem nyilvános módon, e-mailben szabadon megosztható és továbbküldhető. A mű nyilvános internetes közzététele és terjesztése kizárólag a www.training360.com/ai weboldalon engedélyezett. Minden nyilvános hivatkozásnak erre az oldalra kell mutatnia. A www.training360.com oldal tartós leállása vagy megszűnése esetén a mű más nyilvános internetes felületen történő közzétételéhez és terjesztéséhez a szerző előzetes írásbeli engedélye szükséges.

2. FEJEZET

A szerző és a forrás feltüntetése

A kötet vagy annak bármely részlete felhasználásakor a szerző nevét és a forrást jól látható módon fel kell tüntetni.

JAVASOLT FORRÁSMEGJELÖLÉS

Urbanovits György: *Mesterséges intelligencia a kis- és középvállalkozásokban*, [kötetszám és kötet cím].
Elérhető a www.training360.com/ai oldalon.

A felhasználás nem keltheti azt a látszatot, hogy a szerző támogatja a felhasználó szervezetét, termékét, szolgáltatását vagy álláspontját.

3 . F E J E Z E T

Korlátozott felhasználások

A szerző előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos a kötet szöveges vagy a hangoskönyv hanganyag tartalmát részben vagy egészben:

- önálló kereskedelmi termékként értékesíteni,
- más kereskedelmi termék, könyv, tananyag, előfizetéses szolgáltatás vagy fizetős tartalom részeként felhasználni,
- ellenszolgáltatás fejében hozzáférhetővé tenni,
- saját szerzőség alatt vagy a forrás elhallgatásával közzétenni,
- nyomdai úton sokszorosítani, papíralapú kiadványként kiadni vagy forgalomba hozni,
- más nyelvre lefordítani, továbbá a fordítást közzétenni vagy terjeszteni,
- átdolgozni, illetve rövidített vagy módosított kiadásként megjelentetni,
- olyan módon megváltoztatni, hogy az a mű eredeti tartalmát, jelentését vagy a szerző álláspontját félrevezetően tüntesse fel.

Egyedi, belső használatra szolgáló munkapéldányok kinyomtatása nem minősül nyomdai kiadásnak vagy kereskedelmi sokszorosításnak.

4 . F E J E Z E T

Idézés és részletek átvétele

A kötetből a cél által indokolt terjedelemben és módon idézhetők, illetve vehetők át részletek, amennyiben:

- a részlet nem kerül félrevezető vagy az eredeti jelentést megváltoztató összefüggésbe,
- a szerző nevét és a pontos forrást feltüntetik,
- az átvétel nem helyettesíti a teljes eredeti művet,
- az átvett tartalom önmagában nem képez értékesített terméket.

5 . F E J E Z E T

Képi illusztrációk

A kötet képi illusztrációi mesterséges intelligencia közreműködésével készültek. A szerző e nyilatkozat alapján nem kívánja ezekre az illusztrációkra a szöveges tartalommal azonos felhasználási korlátozásokat érvényesíteni, annyiban, amennyiben az illusztrációk tekintetében rendelkezési joggal bír.

A képi illusztrációk külön is felhasználhatók, módosíthatók és átdolgozhatók, továbbá saját, nem kereskedelmi célra alkalmazhatók. A felhasználó azonban köteles tiszteletben tartani a létrehozásukhoz alkalmazott mesterségesintelligencia-szolgáltatás felhasználási feltételeit, valamint az esetlegesen érintett harmadik személyek személyiségi, védjegy-, szerzői és egyéb jogait.

A képek mesterséges intelligenciával történő létrehozása önmagában nem jelenti azt, hogy azok jogi értelemben közkincsnek minősülnek. A magyar szerzői jog szerint szerző csak természetes személy lehet, ugyanakkor az emberi alkotói közreműködés, a válogatás, az elrendezés vagy az utómunka egyes esetekben önálló szerzői jogi védelem alapjául szolgálhat.

6 . F E J E Z E T

Felelősség

A kötet oktatási és tájékoztatási célokat szolgál. A benne található ismeretek nem helyettesítik az adott ügyben szükséges jogi, pénzügyi, adózási, informatikai, adatvédelmi vagy egyéb szakértői tanácsadást.

A felhasználó felelőssége, hogy a kötet alapján meghozott döntéseket, valamint kialakított terveket és megoldásokat saját szervezeti, műszaki és jogi környezetéhez igazítsa, továbbá alkalmazásuk előtt megfelelő szakemberrel ellenőriztesse.

JOGFENNTARTÁS

© **Urbanovits György** — Minden olyan jog fenntartva, amelyet e nyilatkozat kifejezetten nem enged át.

Jogi háttér: az 1999. évi LXXVI. törvény a szerzői jogról, valamint a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalának Bevezetés a szerzői jogba című kiadványa.

IV. KÖTET · A KÖTET-SOROZATRÓL

A teljes sorozat

Ez a könyv egy ingyenes, többkötetes sorozat negyedik kötete. A sorozat célja, hogy egy magyar kis vagy középvállalkozás vezetőjének átfogó, gyakorlatorientált és szakmailag is megalapozott útmutatást adjon a mesterséges intelligencia üzleti alkalmazásához, az első óvatos kísérletektől a működő, mindennapi integrációkon és azok felelős üzemeltetésén át az összetettebb AI-rendszerekig és az értékesítés kérdéséig.

I. kötet, A stratégiai kontextus

Mi az AI, miért most aktuális, milyen modellek léteznek (felhős, helyben futó, hibrid), és milyen kockázatokkal kell számolni. Az első saját AI-eszközök kipróbálása, fiókok létrehozása, a vállalkozás AI-érettségének felmérése, a jó prompt megírása és az első, emberi vezérlésű AI-munkafolyamat felépítése.

II. kötet, Gyakorlati integrációk

A Microsoft Copilottól a saját HTML-oldal generálásán át az API-szintű integrációkig: e-mail, CRM, számlázás, weboldal, marketing, naptár, HR, hangrögzítés, automatizált útnyilvántartás és belső tudásbázis. A kötet záró része gyakorlati mélységben tárgyalja az AI-bevezetés felelős üzemeltetését is, a magyar jogi háttértől a bevezetés mérésén át az adatminőségig és a belső auditig.

III. kötet, Összetett AI-rendszerek és neurális hálózatok

A mélyebb réteg: hogyan működnek a neurális hálózatok – érthető, vezetői szinten –, és hogyan épülnek fel az összetett, több modellből álló rendszerek és ügynök-architektúrák. Külön részek szólnak az IT-biztonságról, az adatvédelemről és az anonimizálásról, az automatizálásról, az AI-ügynökökről, valamint a biztonságos és gazdaságos üzemeltetésről, a szállítói támogatás kérdéseivel együtt.

IV. kötet, Értékesítés és marketing

Ez a kötet. Hogyan találja meg a vevőit egy kis cég a nagy márkák hirdetési zajában. Az érték megfogalmazása, az árazás, a célcsoportok kiválasztása és az ügyfelek megtartása, valamint az AI mint a kis cégek precíziós marketingeszköze, a keresés új, AI-vezérelt világával együtt.

A teljes sorozat ingyenes

A sorozat minden kötete ingyenesen elérhető. A cél nem a könyv eladása, hanem hogy a magyar kis- és középvállalkozások valóban a hasznukra fordítsák a mesterséges intelligenciát.

A szerzőről

Urbanovits György IT-biztonsági szakértő és IT-architekt. Harmincöt évet meghaladó tapasztalata van az informatika és az informatikai biztonság területén. Egyaránt dolgozott kis-, közép- és nagyvállalati környezetben, és számos hazai vállalkozás AI-bevezetési folyamatában vett részt tanácsadóként.

Ez a kötet a felszín alá visz: érthetően, vezetői szemmel mutatja meg, hogyan működnek a neurális hálózatok és az összetett, több modellből álló AI-rendszerek, és mire jók a haladó alkalmazások a vállalkozásban, abból a gyakorlati tapasztalatból építkezve, amelyet a szerző a tanácsadói munkája során szerzett.

Kapcsolat: gyorgy.urbanovits@hotmail.com

IV. KÖTET · ELŐLJÁRÓBAN

A kötet gondolati íve

Ez a kötet abból a helyzetből indul ki, hogy a jó termék vagy szolgáltatás önmagában nem talál utat a vevőhöz. A cég és a vevő között a zaj folyója húzódik: a nagy platformok minden átkelésért pénzt vagy adatot kérnek. A tartós megoldás ezért nem a hangerő növelése, hanem saját híd építése. A híd két pillére az érték és a pontosan megismert vevő, a fesztáv a pozicionálás és az árazás, az átkelés a megtalálhatóság és a kommunikáció, a forgalom a megtartás, a műszerek a mérés, a korlát pedig a felelős marketing.

Az utat öt eltérő vállalkozás példája vezeti végig: a habgyártó az értéklétrát, a könyvelő a tudás termékesítését, a fagyizó az impulzus és a helyszín erejét, az SOS villanyszerelő a baj pillanatában való megtalálhatóságot, a gépipari beszállító pedig a B2B-bizalom hosszú távú építését mutatja meg. A közös tét a tulajdonos ideje. Az AI nem helyette dönt, hanem kutatót, szövegíró, elemzőt és tervezőt ad mellé, hogy egy kis cég pontossággal, hitelességgel és együttműködéssel versenyezhesen a platformok hangerőfölényével.

Tartalomjegyzék

Bevezetés

ELSŐ SZAKASZ · A terep

I. rész · A túlpárt: ismerje meg a vevői gondolatvilágát

II. rész · A folyó és a révész: a Birodalom és a Halálcsillag

MÁSODIK SZAKASZ · A híd

III. rész · Az innenső pillér: előbb az érték

IV. rész · A túlsó pillér: kihez szólunk?

V. rész · A fesztáv: pozicionálás és árazás

VI. rész · Az átkelés: elérni a vevőt pénz nélkül

VII. rész · A forgalom: megtartani a vevőt

VIII. rész · A műszerek: mérés és visszacsatolás

IX. rész · A korlát: felelős marketing

X. rész · A hídépítő cég: magányos farkas vagy csapat

HARMADIK SZAKASZ · A megvalósítás

XI. rész · A tervrajz: a technikai megvalósítás

XII. rész · A kivitelezés: az út és a mérőkövek

XIII. rész · A rendszerterv: folyamat, eszköz, felelős

XIV. rész · A megvalósítási terv: a tervrajztól a működő gépezetig

Epilógus

Irodalomjegyzék

IV. K Ö T E T · B E V E Z E T É S

Bevezetés

A kapcsolat, amely nem jön létre

Július, Tisza-tó. Este hét is elmúlt, de a betonról még dől a meleg, a víz fölött szúnyograjok gomolyognak, és a strand hangosbemondója már másodszor kéri a vendégeket, hogy készülődjenek a záráshoz. Senki sem készülődik. A Hullám Fagyizó pultja előtt húszméteres a sor, és a sor nem fogy, mert aki megkapta a gombócát, az a családjáért áll vissza. A levegőben a napolaj, a főtt kukorica és az a jellegzetes, édes tejszínillat keveredik, amelyet csak a kézműves fagyizók tudnak előidézni.

A pult mögött Balogh Petra keze jár, mint a gép. Huszonhat éves, övé a recept és a pult, és nyáron nincs olyan perce, amikor ne hajolna a hűtővitrin fölé. A párja, a huszonkilenc éves Dávid a raktár és a pult között ingázik, egy láda barackkal a vállán egyensúlyoz a tömegben, és közben – aznap már harmadszor – elmondja Petrának, hogy majd holnap tényleg feltölti azt a videót, amit a múlt héten forgatott a málnaszedésről. A videó három hete készült. A telefonján van. Ott is marad.

Negyven perccel korábban egyébként majdnem tragédia történt, legalábbis fagyizómértékkel. A három fagyasztópult, az új jégkásagép és a hőség együtt túl soknak bizonyult a büfékor előregedett hálózatának, és fél hétkor egy tompa kattanással elment az áram. Petra arca falfehér lett – harminc kiló fagylalt kezdett olvadni a pult alatt –, Dávid a biztosítéktáblát bámulta, mint egy ellenséges rejtvényt, és akkor szólt ki valaki a sorból, hogy itt van a strandon egy villanyszerelő, délután látta a parkolóban a feliratos autóját. Így került képbe Kerekes Zoltán, negyvenhét éves egri villanyszerelő, fürdőnadrágban és strandpapucsban, aki tizenkét perc alatt megtalálta a hibát, ideiglenesen tehermentesítette az áramkört, és megmentette a szezon egyik legjobb napját.

Most tehát Zoli a pult végénél áll, egy pohár jeges kávéval, amit Petra erőltetett rá, és arra vár, hogy záróra után kifizessék, meg – ha már itt van – kapjon egy gombóc citromosat. Előtte a sorban négy ember áll, akik nem ismerik sem őt, sem egymást.

Fodor Bence papucsban, két gyerekkel, Kecskemétről jött nyaralni. Negyvenegy éves, egy habfeldolgozó üzem második generációs vezetője, és a telefonját a strandon is percenként nézi, pedig megfogadta, hogy nem fogja. Az apja üzent: a megyei bútorgyár megint visszamondott egy raklap habtömböt, mert találtak olcsóbb importot. Bence elkezd egy választ gépelni, hogy de hát a miénk tíz évig nem esett össze, az importé kettő alatt szétmegy, aztán a mondat közepén törli az egészet. Kinek írná meg? Az apjának, aki úgysí csak legyint? A bútorgyárnak, amelyik már döntött? A gyerek közben a szélső gombócot kéri, a kék színűt, mindegy, milyen ízű.

Mögötte Szalai Nóra áll, harmincnyolc éves szolnoki könyvelő, aki életében először magának is szabadságot könyvelt el – egy hét, Tisza-tó, kikapcsolás –, aztán ma hajnalban, a szállás teraszán, kávé mellett mégis megválaszolt tizenkét ügyféllevelet. Nem azért, mert muszáj volt. Azért, mert nem tud nem válaszolni. Harmincnégy ügyfele van, mindet ajánlás hozta, és Nóra pontosan tudja mindegyikről, mikor lesz gondja, mielőtt az ügyfél tudná. Csak épp két éve nem jött egyetlen új ügyfél sem, és ezen a hajnali kávénál gondolkodott el először azon, hogy ez vajon miért van.

A sor végén Vincze Gábor topog, ötvenkét éves, egy törökszentmiklósi forgácsolóüzem ügyvezetője, huszonhat emberrel a háta mögött. A családjának megígérte, hogy ma nem beszél munkáról, ezért inkább nem beszél semmiről. A fejében közben egy tavalyi telefonhívás jár körbe-körbe, ahogy már egy éve minden csendes pillanatában: az egyik nagy vevő beszerzési igazgatója közölte, hogy költségoptimalizálás miatt a jövőben Kínából rendelik az alkatrészek egy részét. Az a vevő a bevétel harmadát adta. Gábornak három nagy vevője van, együtt a forgalom nyolcvan százaléka, és amikor éjjel felriad, mindig ugyanazt számolja: mi van, ha még egy telefon jön.

Záróra után, ki tudja, pontosan hogyan, ott ragadnak öten a stégen. Talán úgy kezdődik, hogy Petra nem tudja kinyomtatni Zoli számláját, mert a nyomtató a szezon közepén, tökéletes időzítéssel, kifogyott a festékből, és szabadkozás közben mindenkinek a kezébe nyom egy-egy maradék gombócot. Dávid kihoz néhány összezsukható széket, mert ha már így alakult. Az első téma természetesen a biztosíték, aztán a hálózat, aztán az, hogy mennyibe kerülne rendesen megcsináltatni. Aztán a szezon. Aztán, ahogy a víz fölött lassan feljön a hold, egészen váratlanul: az üzlet.

És ahogy az idegenek között néha megtörténik, egyszer csak kiderül, hogy öt különböző ember öt különböző cégből pontosan ugyanazt a mondatot hordozza magában, csak más szavakkal. Bence kezdi, még mindig a törölt üzenet dühével: **jó a habunk, tíz évig nem esett össze, csak ezt rajtunk kívül senki nem tudja, mert senki nem tudja, hogy léteünk.** Nóra halkán bólint: **harmincnégy ügyfelem van, mind imád, két éve mégsem jött egyetlen új sem.** Gábor sokáig hallgat, aztán kimondja, amit a családjának sosem: **három vevőm van, és ha egy elmegy, huszonhat embernek kell a szemébe néznem.** Zoli csak legyint a jeges kávéval: **engem az talál meg, akinek már füstöl a konnektor, az is véletlenül, ahogy maguk is ma.** Petra és Dávid összenéz, aztán a sötét pult felé bólintanak: **mi nyáron megélünk, de szeptember elsején itt lekapcsolják a villanyt, és májusig néma csend.**

Egy pillanatra csend lesz a stégen is. Aztán Gábor szólal meg, aki egész délután nem beszélt. Azt mondja, hogy ezt harminc éve csinálja, és most hallja először hangosan kimondva: másnál is pontosan ez a baj. Nóra elneveti magát, mert ő meg harmincnégy cég könyvelését látja belülről, és most döbben rá, hogy a panasz mindenhol ugyanez, csak mindenki azt hiszi, egyedül van vele. A számok végül nem kerülnek elő aznap este. A telefonszámok viszont igen,

hivatalosan a biztosíték miatt, ha megint elmenne az áram. Zoli beírja magát Petra telefonjába úgy: „villany, SOS”. Nem sejti még, hogy ezzel a két szóval a saját történetének is címet adott.

Öt cég. Egy habfeldolgozó, egy könyvelőiroda, egy fagyizó, egy villanszerelő-ügyelet és egy forgácsolóüzem. Öt tisztességesen működő vállalkozás, öt különböző szakma, és mindegyiknek van mit eladnia, jó a terméke, valódi a tudása, arany a keze. A szakmájában egyik sem gyenge. És a vevővel valamiért egyiknek sem jön létre a kapcsolat. Erről szól ez a könyv.

B 1 . F E J E Z E T

A fő gondolat

Majdnem minden vállalkozásnak van értéke. Termék, tudás, szolgáltatás, kezűgyesség, harmincévnyi tapasztalat, valami, amiért a vevő pénzt adna, ha tudna róla. Bence habja tényleg jobb, mint az import. Nóra tényleg előbb látja meg az ügyfél baját a számokban, mint maga az ügyfél. Zoli tényleg tizenkét perc alatt talál meg egy hibát, amit más fél nap alatt sem. A magyar kkv-k túlnyomó része nem az értékteremtésen bukik el. Egy lépéssel később bukik el: ott, ahol az értéknek találkoznia kellene azzal az emberrel, akinek szüksége van rá. Ez a találkozás marad el. A kapcsolat nem jön létre.

Nézzük meg közelről Bence visszamondott raklapját, mert ebben az egy raklapban benne van az egész könyv. A bútorgyár nem azért váltott olcsóbb importra, mert rossz döntést akart hozni. Azért váltott, mert az ő szemében a két hab ugyanaz volt: fehér tömb, szabvány méret, kiló, forint. Azt, hogy a Fodor-féle hab rugalmassági mutatói tíz év után is állnak, míg az importé két év alatt összeesik – vagyis hogy a drágább valójában az olcsóbb –, soha senki nem mondta el nekik úgy, hogy megértsék és elhiggyék. Az érték létezett. Az értékről szóló tudás nem jutott át. Nem a termék bukott el, hanem az üzenet, pontosabban az üzenet hiánya.

És ez a minta ismétlődik mind az öt cégnél, csak más jelmezben. Nóra azt írja a honlapjára, hogy „teljes körű könyvelés, precízen, határidőre”. Csakhogy ezt írja mind a négyyszáz versenytársa is, tehát a mondat pontosan semmit nem különböztet meg. Gábor üzeme kiváló minőségben forgácsol, de erről csak az a három vevő tud, aki már amúgy is nála rendel. Petrának fagyija a környék legjobbja, de aki nem sétál el harminc méterre a pult előtt, annak nem létezik. A szakadék oka tehát soha nem a termék gyengesége. A szakadék oka az, hogy a cég nem tudja összekötni a saját értékét a vevő igényével, és ami még nehezebb, a vevő nyelvével.

Miért ilyen nehéz ez? Mert a cég és a vevő között ma egy folyó hömpölyög. Ez a folyó a zaj. A vevőre – az Ön vevőjére is – naponta több ezer üzenet, hirdetés, értesítés, videó és felugró ablak zúdul. Reggel, még az ágyban, az első kávé előtt már átgörgetett száz üzeneten. A figyelme nem udvariatlanságból szűkös, hanem önvédelemből: ha mindenre odafigyelne,

megőrülne. Ebben a sodrásban az Ön jele – a jó termékéről szóló hír – nem azért merül el, mert gyenge, hanem mert a folyó erős. És a folyót nem lehet átúszni.

Két lehetősége van. Az első: fizet a révésznek minden egyes átkelésért. Révésznek ebben a könyvben a nagy platformokat hívjuk majd – a keresőt, a közösségi hálózatokat, a hirdetési rendszereket –, összefoglaló nevükön a Birodalmat. A révész átvisz, ez kétségtelen, és lesznek helyzetek, amikor érdemes fizetni neki. De a révésznél három szabály van: az árat ő mondja meg, az árat bármikor megemelheti, és a túlparton szerzett ismeretségeit is ő tartja nyilván, nem Ön. Aki csak révésszel kel át, az örökbérlő a saját piacán.

A második lehetőség: hidat épít. A híd azt jelenti, hogy a vevővel olyan kapcsolat jön létre, amely az Öné. A vevő tudja, ki Ön, emlékszik Önre, adott esetben keresi Önt, és ezt a kapcsolatot nem lehet egy tarifamódosítással elvenni. Hidat építeni lassabb, mint révészt fizetni. De a híd, ha egyszer áll, minden átkelésnél olcsóbb lesz, a révész pedig minden átkelésnél ugyanannyiba kerül. Ez a könyv hídépítési kézikönyv.

Miből épül egy ilyen híd? Pillérekből, és ezeket a pilléreket a kötet egyenként fogja felhúzni. Az első pillér a megtalálhatóság: hogy amikor a vevő keres – és a vevő ma mindig keres, mielőtt vesz –, Önt találja meg, ne a versenytársat. A második az emlékezetesség: hogy ami megkülönbözteti, azt egyetlen mondatban ki tudja mondani, és a vevő vissza tudja mondani. A harmadik a saját kapcsolat: a lista, a felület, a közvetlen elérés, amely nem a Birodalomtól bérelt telkén áll. A negyedik a jó hír: a mások szájából elhangzó ajánlás, a leghosszabb élettartamú építőanyag. Egyik pillér sem igényel vagyont. Mindegyik igényel gondolkodást, és pontosan ebben segít majd az AI.

Az is fontos, hogy a folyó nem volt mindig ilyen széles, és nem is véletlenül lett az. A zajnak története van – a rikkancstól a reklámblokkon át a végtelen görgetésig –, és ezt a történetet az első rész el is meséli, mert aki érti, hogyan duzzadt fel a folyó, az azt is érti, miért nem működnek többé a tegnapi átkelési technikák, és miért nem a hangerő a válasz. Itt, a bevezetésben elég annyi: a zaj nem múltó divat, hanem a terep tartós adottsága. Nem megvárni kell, amíg elvonul, hanem megtanulni benne pontosnak lenni.

Marad a kérdés: miért éppen most érdemes ezt a könyvet elolvasni, és miért nem tíz éve vagy tíz év múlva? Azért, mert a hídépítés szerszámai most váltak először elérhetővé az Ön számára. Egy nagyvállalatnál a híd építését egész osztályok végzik: piackutató elemzi a vevőt, szövegíró fogalmazza az üzenetet, grafikus tervezi a látványt, elemző méri az eredményt. Ez eddig a nagyok kiváltsága volt, mert egy ilyen osztály havi bére több mint egy kisvállalkozás éves marketingkerete. A mesterséges intelligencia ezt a képletet írta át: a kutatás, a szövegírás, a tervezés és az elemzés munkájának jelentős része ma egy előfizetésért és egy jól feltett kérdésért elérhető. Először a történelemben fordul elő, hogy a kis cég ugyanahhoz a szerszámkészlethez fér hozzá, mint a nagy.

Egy becsületes határt azonban már itt, az elején húzzunk meg, mert erre a becsületességre az egész könyv építeni fog. Az AI nem varázslat. Nem teremvőt a semmiből: Petráék telét

nem fogja nyárrá változtatni, és Zolinál sem fog senki villanyszerelőt hívni, akinek nem romlott el semmije. Amit az AI ad, az nem csoda, hanem az a képesség, hogy a jó terméket a jó embernek, a jó pillanatban, az ő nyelvén mutassuk meg. A csodaváróknak ez a könyv csalódást fog okozni. A pontosságra vágóknak azonban nem.

A stégen ülő öt ember története ezért nem a termékről szól majd. Bence habja jó. Nóra tudása valódi. Zoli keze arany. Ami hiányzik, az a híd, és a hídépítés nem tehetség kérdése, nem is pénz kérdése, hanem tanulható mesterség, amelynek a szerszámai most kerültek először az Ön keze ügyébe. Ha ezt az egy gondolatot elhiszi, a könyv többi része már csak következmény.

- *A tipikus kudarc nem az értékteremtésben van, hanem egy lépéssel utána, a vevőhöz vezető úton.*
- *A híd megépítése tanulható mesterség, szerszámokkal.*

B 2 . F E J E Z E T

A vezérfonalak: öt cég kíséri végig a kötetet

Az öt stégbeli vállalkozás nem pusztán illusztráció, hanem öt eltérő üzleti archetípus. A fejezetekben mindig az a szereplő kerül előtérbe, akinek a helyzete a tárgyalt elvet a legtisztábban mutatja, ezért ugyanaz a tanács nem válik mesterségesen minden cégre alkalmazott receptté.

Fodor Bence kecskeméti habfeldolgozója ma szabványos tömböt ad el kilóra, nyomott áron. Az ő útja az értéklétra: a nyersanyagból párna, puff, majd partneri együttműködéssel moduláris ülőrendszer lesz. A története azt mutatja meg, hogyan nő az ár és a megkülönböztethetőség minden hozzáadott gondolattal.

Szalai Nóra szolnoki könyvelőként már ma is pénzügyi előrelátást ad, de ezt a tudást a könyvelési díjban rejti el, gyakran pedig ingyen adja. Az ő útja a bizalmi szolgáltatás termékesítése: könyveléstől az adótanácsadáson át a személyre szabott pénzügyi stratégiáig, emberi felelősséggel és AI-val gyorsított előkészítéssel.

Balogh Petra és Dávid tiszafüredi fagyizója száz nyári napból és harminc méteres vonzaskörzetből él. Náluk a döntés látványból, hangulatból és pillanatból születik. A feladat nem hosszú tölcsér építése, hanem a szezon, a helyszín és a valódi élmény pontos kihasználása, majd a kapcsolat átvitele a következő nyárig.

Kerekes Zoltánt, az egri villanyszerelőt, azok keresik, akiknek már bajuk van. Keresletet nem kell gerjesztenie. Abban a fél percben kell megtalálhatónak, hívhatónak és megbízhatónak látszania, amikor a vevő pánikban keres. Az ő rendszere a helyi találatra, a kimondott árra, a válaszdőre, a hívásmérésre és az értékelések öngerjesztő körére épül.

Vincze Gábor forgácsolóüzemének kevés, nagy vevője van, ezért egyetlen elvesztett partner is üzleti kockázat. Az ő marketingje nem napi poszt, hanem célvállalati lista, dokumentált referencia, eseményfigyelés és negyedéves bizalomépítés. A tölcser hosszú, de a végén keretszerződés áll.

Gulyás Lili webtervezőként a többiek tükörképe: a digitális eszközöket ismeri, saját értékét és piacát viszont eleinte nem. Belépése arra figyelmeztet, hogy sem a szakmai tudás, sem a láthatóság nem elég önmagában. Érték, vevő és híd csak együtt alkot működő üzletet.

A könyv ezért nem „a jó marketinget” tanítja, hanem útválasztást. Egy valódi vállalkozás rendszerint két archetípus keveréke. Az olvasó feladata annak felismerése, melyik szereplő problémája, ritmusa és mércéje áll legközelebb a saját cégéhez.

B 3 . F E J E Z E T

A kkv igazi szűkössége

Kérdezzen meg száz kisvállalkozót, miért nem foglalkozik marketinggel, és kilencven ugyanazt feleli: nincs rá pénz. A mondat őszintének hangzik, és a kimondója el is hiszi, mégsem igaz. Hogy miért nem, azt a legkönnyebb Nóra egyetlen napján végignézni.

Nóra napja 4 óra 50-kor kezdődik, mert hajnalban van az egyetlen csendes időszak. Ötől hétig e-mailek: tizenkét ügyféllevél, köztük két rejtett tanácsadás, amelyekért soha nem számláz. Hétkor a gyerekek, nyolckor az iroda. Nyolctól ötig könyvelés, közben tizennégy telefon, ebből kilenc kezdődik úgy, hogy „csak egy gyors kérdés”. Ötkor bevásárlás, este család, kilenckor a gyerekek elalszanak. Kilenctől tizenegyig a saját adminisztráció: számlázás, NAV, banki egyeztetés. A suszter cipője. Tizenegykor Nóra eldönti, hogy holnap tényleg elkezdí átírni a honlapját, aztán elalszik a gondolat közepén. Most tessék megmutatni ebben a napban azt a pontot, ahová a marketing beférne. Nincs ilyen pont. Nórának nem a pénze hiányzik a marketinghez, hanem az ideje: egyetlen szabad órája sincs, és ez egészen más betegség, mint a pénztelenség, más is rá a gyógyszer.

A mikrovállalkozás anatómiája ugyanis a következő: egyetlen ember csinál mindent. Ő a szakma, ő könyvel, ő forgácsol, ő fagyaltoz. Ő az ügyfélszolgálat, aki felveszi a telefont. Ő a beszerzés, aki a barackot válogatja. Ő a pénzügy, aki éjjel számláz, a HR, aki felvesz és meggyőz, a karbantartó, aki a nyomtatóval küzd. És elvileg ő volna a marketingosztály is. Csakhogy a nap huszonnegyedik órájában, amikor a marketingre sor kerülne, már nincs ember, aki csinálja. A nagyvállalat ugyanezeket a szerepeket osztályokra bontja, és minden szerepre külön fizetést ad. A kkv-ban minden szerep ugyanabból az egy főből és ugyanabból a huszonnégy órából gazdálkodik.

Ezért nem old meg semmit önmagában a pénz. Tegyük fel, hogy Gábor holnap elkülönít havi félmilliót marketingre. Mihez kezd vele? Hirdetést feladni pénzzel is tudni kell: kinek szóljon,

mit mondjon, hol jelenjen meg, és honnan látszik majd, hogy működött-e? Ezek a kérdések nem pénzt kérnek, hanem gondolkodási időt, márpedig Gábornak éppen abból nincs. A pénz a marketingben olyan, mint az üzemanyag: ha nincs jármű, amibe töltsék, csak egy kanna benzin áll az udvaron. A kkv igazi szűkössége nem a kanna, hanem a jármű és a sofőr ideje.

És pontosan itt van az AI legmélyebb értéke ebben a könyvben, nem ott, ahol a legtöbbet keresik. Nem az a lényeg, hogy olcsóbb lesz tőle a reklám, bár az sem baj. A lényeg az, hogy egyetlen agyonhajszolt embernek odaad egy fél marketingosztályt. Kutatót, aki egy délután alatt feltérképezi, mit keresnek és mire panaszkodnak a vevők. Ez eddig hetek munkája volt. Szövegíró, aki tíz változatot fogalmaz ugyanarra az üzenetre, amíg Nóra a tizenegyediket issza a hajnali kávéból. Elemzőt, aki megmondja, a tíz változatból melyik működött. Tervezőt, aki vázlatot ad, mielőtt drága kivitelezés indulna. És mindegyiket akkor, amikor kell, csak addig, ameddig kell, fizetés, munkáltatói járulék és felmondási idő nélkül.

Egy dolgot azonban ez a fél osztály sem vesz le az Ön válláról, és ezt becsületesen előre ki kell mondani: a döntést. Az AI előkészít, felgyorsít, változatokat ad és mér. De hogy a cég merre menjen, mit ígérjen és mit ne, azt továbbra is a tulajdonos dönti el, mert a felelősség nem kiszervezhető. Ez a könyv ezért nem azt tanítja, hogyan bízson mindent a gépre, hanem azt, hogyan gondolkodjon úgy, hogy a gép ereje az Ön döntéseit szolgálja.

Felmerül persze a kézenfekvő ellenvetés: miért nem adja ki mindezt a kkv egy ügynökségnek vagy egy marketingesnek? Néha ez a jó válasz, és a könyv meg is mutatja majd, mikor. De a tipikus mikrocégnél két ok szól ellene. Az egyik a pénz: egy jó ügynökség havidíja a legtöbb egyszemélyes iroda teljes marketingkeretének többszöröse. A másik ok a mélyebb: a kiszervezéshez is idő kell. Az ügynökségnek el kell magyarázni, mit tud a cég, ki a vevő, mi az érték. És aki ezt el tudja magyarázni, az a munka nehezét már elvégezte, aki pedig nem tudja, annak az ügynökség is csak általánosságokat fog gyártani, szép kivitelben. A gondolkodás nem szervezhető ki. A gondolkodás segédmunkája viszont igen, és az AI pontosan erre való.

Ez a keret teszi személyessé az egész kötetet. Nem „a cégeknek” írjuk, mert cég nevű ember nincs. Annak az egy embernek írjuk, aki este tízkor, a gyerekek elaltatása után nyitja ki a laptopot, és akinek holnap hajnalban megint csörög az óra. Minden fejezet, minden eszköz és minden példa hozzá szól. Az ő idejét akarja visszaadni.

Vegye észre, mi történik, amikor azt mondja: nincs pénzem marketingre. Valójában azt mondja: nincs időm rá. A kettő között óriási a különbség, mert pénzt gyártani nehéz, időt viszont az AI képes felszabadítani, nem a napot nyújtja meg, hanem a munkát sűríti be. És ez a könyv pontosan erről szól: hogyan alakítsa át a megfizethetetlen időhiányt kezelhető munkává.

- *A pénzhány panasz mögött valójában időhiány áll, és a kettő másképp gyógyul.*
- *Az AI a kkv-nak nem pénzt ad, hanem időt: besűríti a munkát.*

B 4 . F E J E Z E T

A visszatérő AI-eszközök

Ebben a kötetben öt AI-eszköz tér vissza újra és újra, fejezetről fejezetre, más-más helyzetben. Nem termékek és nem márkanevek. Gondolkodási szerszámok, amelyeket többféle szolgáltatással is meg lehet valósítani, és amelyek együtt alkotnak műhelyt. Azért kapnak nevet már most, a könyv elején, hogy amikor találkozik velük, ismerősként köszönthesse őket.

Az újraakertező motor ugyanazt az értéket tanítja meg más-más vevő nyelvén elmondani. Ez lesz a pozicionálás munkagépe. Bence habja kiváló példa: ugyanaz a köbméter hab a bútorgyártónak terhelhetőségi adat és szabványmegfelelés, a jogastúdióknak tartós kényelem, amin ezer óra gyakorlás után sem látszik nyom, a hangstúdióknak pedig elnyelési együttható. Három vevő, három nyelv, egyetlen termék. Az újraakertező motor abban segít, hogy Bence ne egy szöveget írjon mindenkinek – vagyis valójában senkinek –, hanem hármat, mindegyiket a címzett fejével gondolkodva.

A vevőszemély-építő arcot és élethelyzetet ad annak a vevőnek, akiről eddig csak sejtései voltak. Ez a szegmentálás szerszáma. Nóra például eddig „kkv-knak” könyvelt, ami körülbelül olyan pontos célzás, mint a „mindenkinek”. A vevőszemély-építővel ebből a ködből kirajzolódik egy konkrét ember: a negyvenes webáruház-tulajdonos, aki éjjel az áfabevallástól retteg, mert egyszer már büntetést kapott, és aki nem olcsó könyvelőt keres, hanem olyat, aki miatt nyugodtan alszik. Amint ennek az embernek arca van, minden mondatot könnyebb megírni, mert nem a semmibe beszélünk, hanem hozzá.

A tartalom-atomizáló egyetlen jól megcsinált anyagból gyárt tucatnyi, csatornára szabott darabot. Ez a csatornák szerszáma. Dávid három hete őrzi a telefonján azt a málnaszedős videót. Az atomizáló logikájával az az egy percnyi nyersanyag tizenkét megjelenéssé válik: rövid vágás a görgetőknek, állókép felirattal, a málnaválogatás sztorija szövegben, egy heti poszt a bazsalikomtitokról, és így tovább. A nyersanyagot egyszer kell megcsinálni – jól –, a sokszorosítás már nem kézműves munka. Dávid rossz lelkiismerete nem szorgalomhiány volt, hanem szerszámhiány.

A hangulatfigyelő azt hallja meg, amit Önről és a piacról mondanak, amikor nincs a szobában. Ez a hírnévfigyelés szerszáma. Zoli piaca például nem a hirdetési felületeken dől el, hanem a helyi csoportokban, ahol hetente többször felbukkan a kérdés: „ki tud jó villanyszerelőt sürgősen?” Aki ezeket a beszélgetéseket nem hallja, annak a legjobb híre is némán terjed vagy némán romlik. A hangulatfigyelő teszi hallhatóvá a szájhagyományt, és látni fogjuk, hogy a szájhagyomány nem sors, hanem műfaj, amit lehet művelni.

Az influenszer-párosító pedig azt találja meg, kinek a szavára hallgat az Ön vevője. Ez az ajánlás világának szerszáma. És itt rögtön törjünk össze egy tévhitet: az influenszer nem táncoló tinédzsert jelent. Petráéknak valóban a környékbeli gasztrooldalak és a tóparti

élménybeszámolók szerzői számítanak. Gábor vevőjének szemében viszont az iparági szakértő, a szakmai lap és a konferencia-előadó a hiteles hang. Az ő „influenzere” zakót visel és auditról publikál. A szerszám mindkettőnek ugyanaz: megtalálni azt a harmadik felet, akinek a szava többet ér, mint a cég önreklámja.

Hogy lássa, mit jelent a szerszámok összekapcsolása a gyakorlatban, fűzzük végig egyszer a láncot Nóra példáján. A vevőszemély-építővel kirajzolódik az éjjel áfától rettegő webáruház-tulajdonos. Az újrakeretező motor ennek az embernek a nyelvén fogalmazza újra Nóra szolgáltatását: nem „teljes körű könyvelés”, hanem nyugodt alvás bevallási időszakban is. A tartalom-atomizáló ebből az egy gondolatból készít cikket, rövid videózást és hírlevélsorozatot. A hangulatfigyelő jelzi, hogy a helyi vállalkozói csoportban épp valaki könyvelőt keres, mert a régi nem válaszol a leveleire. Nóra pedig tudja, hogy az ő üzenete pontosan erre a sebre való. Az influenzaszer-párosító végül megtalálja azt a két helyi vállalkozót, akinek a szavára a többiek adnak. Öt szerszám, egyetlen összefüggő mozdulat. És vegye észre: pénz a történetben szinte sehol, pontosság mindenhol.

Azért nevezzük néven mind az ötöt, hogy az olvasó ne elszórt trükköket kapjon, hanem összefüggő eszközkészletet. Mert az öt szerszám látszólag öt különböző dolgot csinál – pozicionál, szegmentál, sokszorosít, figyel és párosít –, valójában egyetlen elvet szolgál: pénz helyett pontosságot. A nagy hirdetési költség lényege, hogy elérésben veri a zajt: hangosabban kiabál mindenkinek. A pontosság ezt fordítja meg: nem mindenkinek kiabál, hanem a megfelelő embernek beszél, az ő nyelvén, az ő pillanatában. A kis cég a hangerőversenyt sosem nyerheti meg. A pontosságversenyt viszont igen, ott ugyanis nem a pénztárca dönt, hanem a figyelem minősége, és abból egy tulajdonosnak több lehet, mint egy osztálynak.

Képzelve úgy, hogy egy műhelyt kap, benne öt szerszámot. Külön-külön mindegyik hasznos. Együtt viszont valami más történik: aki megtanulja őket egymásba kapcsolva használni – a vevőszemélyre keretez, a keretezettet atomizálja, az eredményt figyeli és a hiteles hangokkal erősíti –, annak nem egy-egy fellobbanó, majd kihunyó kampánya lesz, hanem rendszere, amely akkor is dolgozik, amikor ő éppen a pult mögött áll vagy a habot vágja.

- Az öt visszatérő eszköz – vevőszemély-építő, újrakeretező, atomizáló, hangulatfigyelő, influenzaszer-párosító – nem termék, hanem gondolkodási szerszám.
- Külön-külön mindegyik hasznos, egymásba kapcsolva viszont rendszer lesz belőlük, amely akkor is dolgozik, amikor Ön a pult mögött áll.

B 5 . F E J E Z E T

Hogyan olvassa ezt a kötetet

Ez elvi kötet, mert a felületek, menük és árak gyorsabban változnak, mint egy nyomtatott útmutató. A tartós sorrend viszont nem változik: előbb a vevőt és az értéket kell megérteni,

utána az üzenetet kialakítani, és csak ezután csatornát választani. A konkrét beállításokat az olvasó a mindenkori eszközökkel, szükség esetén szakértő vagy AI segítségével végzi el.

A három szakasz három munkafázis. A terep feltárja a zajt, a vevő döntését és a platformok működését. A híd az értékből, a szegmensből, a pozicionálásból, a csatornából, a megtartásból és a mérésből épít rendszert. A megvalósítás blokkvázlatot, fázisokat, rendszerterveket és ellenőrzési kapukat ad.

Az ajánlott olvasási út az elejétől a végéig vezet, mert a történetek a fogalmak okát mutatják meg. Aki azonnal cselekedni szeretne, a megvalósítási szakasz sűrítményével is kezdhet, majd az adott fázishoz visszaolvashatja a magyarázó részeket. A kötet önállóan, a sorozat korábbi részei nélkül is használható.

A végére nem kész kampányt, hanem döntési képességet kap: felismeri a saját üzleti útját, megtervezi az érték–üzenet–csatorna sorrendjét, és működtetni tudja az öt AI-szerepet. A gombok elavulnak, a gondolkodásmód marad, és minden későbbi eszközhöz használható.

IV. KÖTET · ELSŐ SZAKASZ

A terep

Felderítés: a túlpart és a folyó. Mielőtt építene, értse meg, hová épít, és ki szedi ma a vámot.

A vásárlások több mint 95%-a visszavezethető az interneten fellelhető információk előzetes tanulmányozására, miközben az internethasználók közel 70%-a tájékozódás céljából már kizárólag a közösségi médiára támaszkodik.

Nyitójelenet · Tisza-tó, július, záróra után

A júliusi stégen az öt vállalkozó röviden újra megfogalmazza ugyanazt a gondot, amely a bevezetésben összehozta őket. Bence tudja, hogy a hazai hab tartósabb az importnál, mégsem tudja ezt a beszerző számára látható értékke tenni. Nóra ügyfelei szeretik és ajánlják, de két éve nem érkezett új megbízás. Zolit csak az találja meg, akinek már füstöl a konnektora. Gábor három nagy vevőjéből egy részben Kínára váltott, Petrák pedig minden ősszel elveszítik a szezonjukat.

A beszélgetésben a panaszok öt kérdéssé sűrűsödnek: hogyan találjon rájuk a vevő, miért őket válassza, mikor készítsék el a szükséges tartalmat, kiben bízhatnak a kivitelezésnél, és honnan tudják, hogy a ráfordítás megtérült. A kérdések különbözőnek látszanak, de ugyanahhoz a hiányhoz vezetnek: az érték és a vevő között nincs működő kapcsolat.

Mielőtt azonban hidat építenének, fel kell mérniük a terepet. Meg kell érteniük a túlpartot, vagyis a vevő figyelmét és döntéseit, valamint a folyót, vagyis a zajt és azokat a platformokat, amelyek ma az átkelésért vámot szednek. Az első szakasz ezt a felderítést végzi el.

I. R É S Z

A túlpart: ismerje meg a vevői gondolatvilágát

Mielőtt hidat építene, nézze meg, hová érkezik majd. Ez a rész a vevő fejébe visz: a zajtól az érzelmi döntésen át a kettészakadt, bizalmatlan társadalomig, a végén pedig a kezébe adja a távcsövet.

A vásárlások több mint 95%-a visszavezethető az interneten fellelhető információk előzetes tanulmányozására, miközben az internethasználók közel 70%-a tájékozódás céljából már kizárólag a közösségi médiára támaszkodik.

1. FEJEZET

Jel és zaj

A mérnöki fogalom a marketingben.

Kezdjük egy fogalommal, amely nem a marketing világából jön, hanem Zoliéból, a műszakiból. Aki valaha tekergetett régi rádiót, hogy állomást keressen, pontosan tudja, miről van szó: a skálán ott a zene – az a jel –, körülötte pedig a sercegés, a recsegés, a szomszédos adók áthallása. Az a zaj. A jel az, amit hallani akar. A zaj minden más. És a kettő viszonya dönti el, hogy élvezhető-e az adás, érthető-e a szó, átjön-e az üzenet.

A mérnökök és rádióamatőrök ezt jel-zaj viszonyoknak hívják, és a lényege egyetlen, első hallásra meglepő gondolat: nem a jel önmagában vett ereje számít, hanem a jel ereje a zajhoz képest. Egy suttogás tökéletesen érthető az éjszakai könyvtárban, és egy kiabálás is elvész egy rockkoncert első sorában. Ugyanaz a suttogás, ugyanaz a kiabálás. A különbséget nem a hang teszi, hanem a környezet. Aki csak a saját hangerejét nézi, és nem a környezet zaját, az soha nem fogja érteni, miért nem hallják.

Miért kezdünk ezzel? Mert az egész marketing – az összes tankönyv, eszköz, kampány és fortély – végső soron egyetlen kérdésre keresi a választ: hogyan jut át az Ön jele a vevő füléig akkora sercegésben, amekkora ma van. Ennyi. Minden más – a pozicionálás, a szegmentálás, a csatornaválasztás, az összes szerszám, amelyet ez a kötet a kezébe ad – ennek az egy kérdésnek egy-egy részválasza. Aki ezt az egy kérdést tartja szem előtt, az soha nem téved el az eszközök erdejében, mert minden eszköz esetében fel tudja tenni a kérdést: ez most a jelemet erősíti, a zajt kerüli ki, vagy egyiket sem, és akkor minek csinálom.

És itt jön a fejezet legfontosabb gondolata: a gyenge átjutásnak két, egymástól teljesen független oka lehet, és a kettőre két külön gyógymód való. Az első lehetséges ok, hogy a jel gyenge. Az üzenet semmitmondó, összetéveszthető, nem szól senkihez. A második, hogy a környezet hangos. Az üzenet jó, csak rossz helyen, rossz időben, rossz csatornán szól, ahol elnyeli a sercegés. Nézz meg Bence példáját: az üzem eddigi teljes kommunikációja nagyjából ennyi volt: „minőségi habtermékek kedvező áron”. Ez a jel gyenge. Ugyanezt írja

minden versenytárs, tehát a vevő füle számára megkülönböztethetetlen a háttérsustorgástól. De ha Bence holnap megírná élete legjobb üzenetét a tíz év alatt sem összeeső habról, és feltenné oda, ahol a bútorgyári beszerzők sosem járnak, az üzenet akkor is elveszne. Az már a zaj, pontosabban a rossz csatorna problémája. Két külön betegség, két külön kezelés.

Hogyan végezze el ezt a diagnózist a saját cégén? Van rá egy egyszerű, pénzbe nem kerülő próba. Kérdezzen meg három meglévő vevőt – a jókat, akik szeretik a céget –, hogy szerintük miben más az Ön cége, mint a többi. Ha dadognak, általánosságokat mondanak, vagy az árat említik, akkor a jel gyenge: még a legjobb vevői sem tudják visszamondani, mit kellene továbbadniuk, vagyis a szájhagyomány, a legolcsóbb csatorna, üresen jár. Ha viszont pontosan és lelkesen mondják – „mert éjjel is felveszi”, „mert előre szól, ha baj lesz” –, de új vevő mégsem jön, akkor a jel jó, és a zajjal meg a csatornával van a baj: az üzenet létezik, csak nem jut el oda, ahol az új vevő hallaná. Ez a háromtelefonos próba az egész rész legolcsóbb kutatása, és a legtöbb cégnél már önmagában eldönti, melyik fronton kell kezdeni a munkát.

A tipikus kkv-reflex ezzel szemben a hangerő: ha nem hallanak, mondjuk hangosabban. Több poszt, több hirdetés, nagyobb betű, rikítóbb szín. Ez három okból zsákutca. Először: a hangerő pénzbe kerül, és a hangerőversenyt mindig a nagyobb pénztárca nyeri. Ezt a versenyt a kkv nevezés előtt elveszítette. Másodszor: amit Ön hangerőnek szán, azt a vevő zajnak hallja, tehát a hangosabb kiabálás nemcsak drága, hanem a saját szűrőjét is erősíti, amelyen fenn fog akadni. Harmadszor, és ez a legfájdalmasabb: a hangerő a gyenge jel esetén sem segít. A semmitmondó üzenet hangosan is semmitmondó, csak már többbe került.

A jel élesítése ezzel szemben jellemzően nem pénzkérdés, hanem gondolkodáskérdés. Amikor Nóra a „teljes körű könyvelés” helyett egyszer majd azt fogja tudni mondani, hogy nála a webáruház-tulajdonos nyugodtan alszik bevallási időszakban is, akkor nem költött többet egyetlen forinttal sem. A jele mégis élesebb lett, mert kivált a sustorgásból, és megszólított egy konkrét embert egy konkrét fájdalmában. Hogyan találja meg az ember a saját éles jelét, azt a második szakasz tanítja majd lépésről lépésre. Előbb azonban a terepet kell megérteni, mert a jel élesítéséhez tudni kell, milyen szűrőkön kell átférnie.

Ezért épül fel az első rész úgy, ahogy: a következő fejezetek a zajt tárják fel. Honnan jött, mit művel a vevő fejével, milyen önvédelmi szűrőket növesztett ellene az agy. Ez nem elmélet a gyakorlat helyett. Ez a terepfelderítés, amit minden hídépítő elvégez, mielőtt egyetlen pillért lerakna, mert a terepen a zaj az időjárás: nem lehet kikapcsolni, csak számolni lehet vele, vagy elázni tőle.

Lehet, hogy nem a marketingje gyenge, hanem a környezeti zaj túl erős. A gyenge jel és az erős zaj két külön probléma. Az első lépés ezért nem a hangosabb kiabálás, hanem a szétválasztás: mennyit ront a jel gyengesége, és mennyit a környezet sercegetése. A kettőre

két külön gyógymód van, és aki diagnózis nélkül kezd kezelni, az jó eséllyel a rosszabbikat választja, mert a hangerő az egyetlen gyógymód, amely mindkét betegséget súlyosbítja.

- *A gyenge jel és a hangos sercegés két külön probléma, két külön gyógymóddal. A diagnózis megelőzi a kezelést.*
- *Hangosítással mindkét baj csak súlyosbodik.*

2 . F E J E Z E T

A zaj története

A szűkös információtól a szűkös figyelemig.

A zaj nem volt mindig. Sőt, az emberi történelem legnagyobb részében a helyzet pontosan fordított volt: az információ volt szűkös, a figyelem pedig bőséges. Gondoljon a vásári kikiáltóra. Amikor a piactéren felállt a hordóra, és elkiáltotta, hogy megérkezett a friss hering, ő volt az egyetlen jel a téren, és mindenki odafordult, mert az információ ritka kincs volt, aminek örülni kellett. A heti újság egyetlen forrás volt, amit az első betűtől az utolsóig elolvastak, a vándorkereskedő érkezése esemény volt, amiről napokig beszéltek. Aki mondani akart valamit, annak nem az átjutás volt a gondja, hanem az odajutás.

Ez a világ nem a régmúlt. Az öreg Fodor – Bence apja – még ebben szocializálódott vállalkozóként: amikor a kilencvenes években feladott egy hirdetést a megyei lapban, arra tényleg jöttek a vevők, mert a megyei lapot mindenki olvasta, és hirdetés kevés volt benne. A cégtábla, a telefonkönyv és a jó hír harminc évig elegendő marketing volt. Amikor tehát az öreg azt mondja a fiának, hogy „minek az a marketing, aki jót akar, az megtalál minket”, nem butaságot beszél, hanem egy letűnt terep pontos leírását adja. Az ő módszere működött. Csak közben elfogyott alóla a saját világa. Mert a világban egy dolog állandó: a változás maga.

Mi történt? Három technológiai lépcső, egyre gyorsuló ütemben. A nyomtatás megsokszorozta az írott jeleket, a rádió behozta őket a konyhába, a televízió a nappaliba, de a rendszer még kordában maradt. A csatornák száma véges volt, a reklámfelület korlátos és drága, az esti híradó közös nemzeti élmény: sok jel, de még mindig belátható mennyiség, és a figyelem még győzte. A huszadik század reklámszakmája erre a terepre épült: kevés, drága, nagy elérésű csatorna, amelyeken a nagy költségvetés szinte garantálta az átjutást.

A fordulópontot egy közgazdász látta meg, meglepően korán. Herbert Simon 1971-ben – évtizedekkel az internet előtt – leírta az összefüggést, amely azóta a mi terepünk alaptörvénye lett: ha az információ bőségessé válik, akkor szükségképpen megjelenik egy új szűkösség, mégpedig abból, amit az információ fogyaszt. Az információ pedig a címzettjének figyelmét fogyasztja. Bőséges információ egyenlő szűkös figyelem. A képlet ilyen egyszerű, és Simon idejében még elméleti jóslat volt. Ma napi tapasztalat.

Mert aztán jött az internet, és kinyitotta a végtelen polcot: a közlés költsége nullára esett, bárki adóvá válhatott, a jelek száma robbant. Jött a közösségi média, és a végtelen polcot

algoritmus által hangolt érzelmi zajfolyammá szervezte. A hírfolyam nem időrendben mutatja a világot, hanem az érzelmi reakció valószínűsége szerint rangsorolva, mert a platform abból él, hogy Ön minél tovább nézi. És jött az okostelefon, amely mindezt a zsebébe tette, kiegészítve a megszakítás jogával: a készülék nem várja meg, amíg Ön ránéz, hanem rezgéssel, hanggal, piros pöttyel maga nyúl az Ön figyelméért, napjában több tucatszor. A zaj már nem a piacon van. A zaj a zsebében van, és éjjel az éjjeliszekrényén tölt.

A történethez tartozik egy tanulságos mellékszál is: maguk a hirdetőik gyorsították a folyamatot. Amikor a jelek sokasodni kezdtek, a szakma első válasza a hangerő volt. Nagyobb felület, rikítóbb szín, több ismétlés, villogó szalag. Egy darabig működött, aztán beindult a fegyverkezési verseny: ha mindenki hangosabb, senki sem hangos, csak a zajszint nő. A vevő pedig kifejlesztette a maga ellenfegyverét, amelyet a kutatás reklámvakságnak hív: a szem megtanulta észre sem venni azt, ami hirdetésnek néz ki. A felületek szélére száműzött villogó sávokat ma a tekintet automatikusan átugorja. Nem döntésből, hanem reflexből. Ez a tanulság a kötet egyik alapköve lesz: a zaj korában az nyer, ami nem néz ki zajnak. Ami hirdetésnek látszik, azt a szűrő látatlanban dobja el, ami hasznos, érdekes vagy ismerős embertől jön, annak esélye van.

Az eredmény számokban is elmondható – ma egy átlagember naponta több kereskedelmi üzenettel találkozik, mint a nagyszülője egy hónap alatt –, de a számnál fontosabb a szerkezeti fordulat: a verseny iránya megfordult. Régen a vevő versenyzett az információért: kereste, várta, megbecsülte. Ma az információ versenyez a vevőért, pontosabban a vevő figyelmének azért a néhány másodpercnyi szeletéért, amely a napi ostrom után még kiosztható. És ebben a versenyben az Ön üzenete nem a versenytársával áll szemben, ahogy hinni szokás. Az Ön üzenete a vevő unokájának fotójával, a délutáni botránnyal, a cicás videóval és további több ezer jellel áll sorban ugyanazért a szűkös erőforrásért.

Ez a történet azért fejezetnyi fontosságú, mert aki nem ismeri, az a tegnapi terep szabályai szerint játszik a mai terepen. Az öreg Fodor receptje – legyél jó, és megtalálnak – az információszegény világ receptje volt, és ott igaz is volt. A mai terepen a jószág szükséges, de néma: a minőség önmagában nem jel, csak lehetőség egy jelre. A következő fejezet azt nézi meg, mit művel ez az állandó ostrom a vevő fejével, mert a zaj nemcsak elnyeli az üzeneteket, hanem át is alakította azt az agyat, amelynek az üzeneteket szánjuk.

-
- *A szűk keresztmetszet ma a figyelem, nem az információ.*
 - *Minden verseng Önnel, ami a vevő képernyőjére kerülhet.*

3. FEJEZET

Amikor az agy bedugul

A két gondolkodási rendszer és a vészlekapcsolás.

Az előző fejezet a terepet írta le kívülről. Most tekintsünk be a vevő fejébe, és nézzük meg, mit művel odabent a napi több ezer jel. Mert a zaj nem semleges háttér: fiziológiai tény, hogy az emberi agy feldolgozókapacitása véges. A munkamemória – az a „munkapad”, amelyen az éppen aktuális gondolatokat tartjuk – egyszerre csak néhány elemet képes kezelni. A figyelem nem kiapadhatatlan jóindulat, hanem korlátos erőforrás, amely fogy, ahogy használják. És amikor túl sok inger érkezik túl sokáig, beáll az az állapot, amelyet a kutatás döntési kimerülésnek hív: estére ugyanaz az ember rosszabb, kapkodóbb, halogatóbb döntéseket hoz, mint reggel, egyszerűen azért, mert a napi döntési kapacitása kimerült.

Hogy pontosan mi fogy el, azt a döntéskutatás kétrendszeres modellje írja le a legjobban. Az emberi fejben – leegyszerűsítve, de a gyakorlat számára elegendő pontossággal – két döntési üzemmód él egymás mellett. Az egyik a lassú, elemző rendszer: ez az, amelyik táblázatot készít, összehasonlít, mérlegel, ellenérveket keres. Nagyszerű szerszám, egyetlen hibával: rettenetesen drága. Energiát, időt és szabad munkamemóriát igényel, ezért az agy – amely takarékosan működik – csak akkor kapcsolja be, ha van miből gazdálkodnia. A másik a gyors, automatikus, érzelmi rendszer: ez az, amelyik egy pillantásból ítél, mintázatot ismer fel, megérzésre dönt. Olcsó, azonnali, mindig rendelkezésre áll. Cserébe nem elemez, hanem asszociál, és nem érvekre reagál, hanem érzésekre.

Zajban a képlet eldönti önmagát. A napi több ezer jel folyamatos ostroma alatt a drága elemző rendszernek egyszerűen nem marad erőforrása, és ilyenkor az agy azt teszi, amit minden jól tervezett túlterhelt rendszer: átkapcsol tartalék üzemmódba. Zoli ezt egyetlen szóval mondaná el, mert a szakmájában ennek neve van: vészlekapcsolás. Amikor egy hálózat túlterhelődik, nem az egész omlik össze, hanem a rendszer ledobja a drága nagyfogyasztókat, és a létfontosságú funkciókat egy egyszerűbb, olcsóbb, megbízhatóbb tartalékra kapcsolja. Az agy ugyanezt teszi: zajban ledobja az elemzést, és a döntéseket az ősi, olcsóbb, mindig elérhető érzelmi üzemmód veszi át. A délutáni biztosíték a büfében pontosan ezt csinálta, csak rézben és műanyagban: a túlterhelt kör lekapcsolt, hogy a rendszer többi része élhessen.

Nézzük meg, hogyan fest ez élesben, mert a következmény minden üzenetírás alaptörvénye lesz. Este fél tizenegy, az Ön vevője a kanapén ül, a hüvelykujja gépiesen görget. Aznap már meghozott néhány száz apró döntést – mit vegyen fel, mit egyen, melyik e-mailre válaszoljon, mit mondjon a főnöknek –, a döntési kapacitása kimerült, az elemző rendszere pedig lekapcsolt. És ekkor elé úszik az Ön gondosan megírt üzenete: hat bekezdés, tizenkét műszaki paraméter, összehasonlító táblázat. Mi történik? Semmi. Nem elutasítás történik. Az is döntés volna, ahhoz is erőforrás kellene. Egyszerűen átcsúszik rajta a hüvelykujj, mert a takarékos üzemmód szűrője be sem engedte a feldolgozásra váró sorba. Ugyanez a vevő ugyanebben a másodpercben megáll egy arcnál, egy mosolynál, egyetlen mondatnál, mert azt feldolgozni nem kerül semmibe.

Két gyakorlati szabály már ebből a fejezetből adódik, jóval a szerszámok előtt. Az első: egy üzenet, egy gondolat. A véges munkapadra egyszerre csak néhány elem fér, ezért a három

előnyt egyszerre soroló üzenet nem háromszor olyan erős, hanem harmadannyira: a szűrő az egésztest drágának ítéli és eldobja. A kötetben visszatérő fegyelem lesz ez, minden felület, minden poszt és minden tárgysor egyetlen gondolatot vigyen, a többi majd sorra kerül. A második szabály az időzítés: ugyanaz az ember más-más állapotban van a nap különböző szakaszaiban. A reggeli, még feltöltött figyelem mást enged be, mint az esti, kimerült görgetés. A hosszabb, gondolkodós tartalomnak ott az esélye, ahol és amikor a vevőnek erőforrása van rá, a könnyű, érzelmi jelnek pedig ott, ahol nincs. Nem kell ehhez laboratórium: elég tudni, hogy a saját vevője mikor, hol, milyen állapotban találkozik az üzenettel, és ehhez szabni a rakományt.

Itt egy kísértésnek kell ellenállni, és ez a fejezet erkölcsi tétje: a fentiekből nem az következik, hogy a vevő elbutult, és butáknak kell írni. Ez a következtetés nemcsak sértő, hanem szakmailag is hamis. A vevő agya nem meghibásodott. Gazdálkodik. Egy szűkös erőforrást – a figyelmet – oszt be egy túlterhelt környezetben, és ezt teljesen racionálisan teszi: az olcsón feldolgozhatót beengedi, a drágát kiszűri, mert ha mindent beengedne, működésképtelenné válna. A takarékos üzemmód nem fogyatékos, hanem önvédelem. Aki lenézi érte a vevőt, az rossz mérnök: a terep adottságát tervezési hibának nézi.

Mi következik ebből az Ön üzeneteire nézve? Először is egy rangsor: az üzenet első feladata nem a meggyőzés, hanem az átjutás. A meggyőzés a második lépés, és csak azzal lehetséges, ami egyáltalán bejutott. Másodszor egy munkamegosztás: az érv nem halott, csak nem ő az ajtó. Az ajtón az fér be, ami olcsón feldolgozható – egy kép, egy arc, egy érzés, egyetlen tiszta mondat –, és az érvek azután jönnek, amikor a vevő már odafordult, és hajlandó erőforrást szánni Önre. Bence tíz évig össze nem eső habja igaz, fontos és meggyőző érv, de nem nyitómondat, hanem második fejezet. A nyitómondatnak előbb át kell férnie a szűrőn, és hogy min fér át bármi ezen a szűrőn, arra a következő két fejezet adja meg a választ: a törzsi kapaszkodón és az érzésen.

A vevője tehát nem butább lett, hanem takarékos üzemmódba kapcsol, és oda az érvelés nem fér be. Nem azért, mert rossz, hanem mert drága. A vevő agya nem fogyatékos, hanem gazdaságos: azt engedi be, ami olcsón feldolgozható, és az Ön üzenetének ehhez a gazdaságtanhoz kell igazodnia. Előbb át kell férnie az olcsó csatornán, aztán lehet érvelni a drágán. Aki a sorrendet felcseréli, annak a legjobb érvei is a szűrőn kívül rekednek.

- *A takarékos üzemmódban működő fejbe nem fér be az érvelés, oda előbb be kell jutni.*
- *A sorrend kötött: előbb át kell férnie az olcsó érzelmi csatornán, aztán lehet érvelni a drágán.*

4. FEJEZET

A választás paradoxona és a törzsi kapaszkodó

A buborék mint zajszűrő.

A bőségnek van még egy hatása, amelyet az előző fejezet nem mondott ki, pedig a vevő mindennapjait ez határozza meg a legjobban: a túl sok lehetőség nem boldogít, hanem bénít. A jelenséget a fogyasztáskutatás egyik legtöbbször idézett kísérlete tette híressé: egy üzletben kóstolóasztalt állítottak fel, egyszer huszonnégyféle lekvárral, máskor csak hatfélével. A nagy választék több nézelődőt vonzott, és töredékannyi vásárlót. A huszonnégy lekvár előtt az emberek kóstolgattak, tanakodtak, aztán továbbmentek üres kézzel, mert a választás munkája nagyobb volt, mint a lekvár öröme. A hat lekvár előtt döntöttek és vettek.

Petra ezt kísérlet nélkül is tudja, csak eddig nem tudta, hogy tudja. A Hullám pultjában huszonnégy íz sorakozik – Petra büszkesége, mindegyik mögött munka van –, és a forgalom nagy részét mégis ugyanaz a három sláger viszi. Sőt, aki figyeli a sort, észreveszi a mintázatot: a sorban állók fele azt kéri, amit az előtte álló kért. Nem ízlelés történik a pult előtt, hanem valami más: a vevő, akit huszonnégy lehetőség és a mögötte türelmetlenkedő sor szorít, kiszervezi a döntést annak, aki már döntött. A hozzá hasonló már választott. Akkor az jó lesz neki is.

A választási bénultságból ráadásul egy azonnal használható gyakorlati tétel is következik, még mielőtt a törzsekhez érnénk: a segített döntés szolgáltatás, nem manipuláció. Petra semmit nem vesz el a vevőtől, ha a huszonnégy íz fölé kiír hármat – „a hét kedvence”, „amit a törzsvendégek visznek”, „a gyerekek kedvence” –, ellenkezőleg: leemeli a vevőről a döntés terhét, és a sor is gyorsabban halad. Nóra semmit nem vesz el a leendő ügyféltől, ha a „mindenben segítünk” helyett három érthető csomagot kínál, mert a bizonytalan érdeklődő a végtelen lehetőségtől nem megnyugszik, hanem elmenekül. A bőség vonz, a rendezett bőség elad. A különbség a kettő között az a néhány kapaszkodó, amelyet a cég előre odatesz a túlterhelt vevő keze ügyébe. Figyelje meg a saját vásárlásait: ahol jól érezte magát, ott szinte biztosan valaki előre gondolkodott Ön helyett, és ezt Ön nem tolakodásnak élte meg, hanem figyelmességnek.

Ez a két önvédelmi mozdulat – az érzelmi rövidzár és a másolás – együtt adja ki azt, amit ez a könyv törzsi kapaszkodónak hív. Amikor a döntés munkája meghaladja a rendelkezésre álló erőforrást, az ember nem mérlegel, hanem megkérdezi – kimondva vagy kimondatlanul –: mit vesznek a hozzám hasonlóak? Mit hordanak, mit esznek, mit használnak, mire szavaznak, hová járnak a hozzám hasonlóak? A kérdés ősi, a mechanizmus a csoportban élő ember alapfelszerelése, és a zaj korában új virágkorát éli, mert soha nem volt ekkora szükség rá: a törzs ítélete egyéni döntések ezreit takarítja meg.

Innen már csak egy lépés a jelenség, amelyet a közbeszéd buboréknak vagy visszhangkamrának nevez, és többnyire betegségként emleget: az ember olyan információs

térben él, amely a saját törzse hangját erősíti vissza, a másét pedig kiszűri. A közkeletű diagnózis szerint ez elzárkózás, szellemi restség, a nyitottság halála. Ez a könyv másképp nézi, mert a terepet írja le, nem minősíti: a buborék zajsűrő. A napi több ezer jel ostromában az agy nem képes minden forrást egyenként hitelesíteni, ezért a szűrést kiszervezi a csoportnak. Azt engedi közel, amit a törzse már jóváhagyott. Ez nem a gondolkodás csődje, hanem a gondolkodás gazdaságossága egy túlterhelt környezetben. A vevő nem gonoszságból nem hallja meg Önt. Önvédelemből nem hallja meg.

A beszerzői világ ugyanezt játssza, csak zakóban. Amikor Gábor azon töpreng, miért nem hívják meg az üzemét tenderekre, amelyeken papíron versenyképes volna, a válasz nagyrészt itt van: a beszerző is buborékban dönt. Neki is megvan a törzse – az iparági ismerősök, a bevált szállítói kör, a „melyiket választják a hozzánk hasonló cégek” listája –, és az ismeretlen üzem hiába jobb paraméterekben, a szűrő nem paramétert néz, hanem ismerősséget, mintázatokat. A buborék falán kívülről a legjobb ajánlat is csak zaj.

Mi következik ebből? A legfontosabb egy tiltás: a buborékot nem áttörni kell. Az áttörés – a hangos, idegen, kéretlen betolakodás – pontosan az a mintázat, amelynek a kiszűrésére a buborék létrejött, tehát az áttörési kísérlet nem gyengíti a falat, hanem igazolja. A működő irány a bejutás: azzá válni, amit a szűrő átenged. A szűrő pedig háromféleképpen enged át: azt, amit a törzs egy tagja ajánl, azt, ami a törzs nyelvén és a törzs helyein szólal meg, és azt, ami elég sokszor volt már jelen ahhoz, hogy ismerőssé váljon. Mindhárom bejárathoz kulcsot ad majd a kötet – az ajánlások gépezetéhez az influenzaszer-párosító, a törzs nyelvéhez a vevőszemély-építő, az ismerősség építéséhez a csatornákról szóló rész –, itt egyelőre az irányt kell megjegyezni: befelé udvariasan, nem áttörni erővel.

-
- *A vevő buboréka önvédelmi zajsűrő, nem börtön.*
 - *Bejutni úgy lehet, ha Ön lesz az, amit a szűrő magától átenged.*

5. FEJEZET

Ezért nyer az érzés

A márka mint kis sávszélességű csatorna.

Ha az eddigi fejezetek igazak – a figyelem szűkös, az agy takarékos üzemmódban szűr, a drága feldolgozás kihullik –, akkor fel kell tenni a kérdést: mi az, ami mégis, mindig, mindenben átjut? A válaszhoz nézze meg a világ legzajállóbb üzeneteit. A Lego nem építőköcköt ad el – műanyag kockát bárki tud önteni, olcsóbban is –, hanem egyetlen érzést: az alkotás örömét. A Coca-Cola több mint száz éve nem cukros vizet árul, hanem egy életérzést, amelyet minden reklámja ugyanarra a húrra hangol. Az Apple készülékei kiváló mérnöki munkák, de a sorban állók a bolt előtt nem paraméterekért állnak sorban, hanem hovatartozásért és státuszért. Három különböző iparág, egyetlen közös képlet: a márka nem terméklistát birtokol a vevő fejében, hanem egyetlen érzést.

És pontosan ettől zajállók. Idézzé fel az előző fejezetek gépezetét: a takarékos üzemmód szűrője azt engedi be, aminek a feldolgozása olcsó. Mi a legolcsóbban feldolgozható emberi tartalom? Az érzés. Egy érzés felismerése nem igényel munkamemóriát, nem indítja be a drága elemző rendszert, nem kér összehasonlítást. Megtörténik, egyetlen villanás alatt, mert az érzelmi feldolgozás az agy legősbibb, leggyorsabb, legolcsóbb pályáján fut. Az egyetlen tiszta érzéssel dolgozó üzenet ezért úgy megy át a zajon, mint kés a vajon: nem azért, mert hangosabb, hanem mert az egyetlen olyan rakomány, amelyet a szűrő ingyen enged be.

Zoli nyelvén ezt így lehetne mondani, és érdemes is így megjegyezni: az érzés a kis sávszélességű csatorna. A hírközlésben régi igazság, hogy amikor a kapcsolat leromlik, a nagy sávszélességű tartalom – a részletes jelentés, a kép, a táblázat – elvész, de az egy bites vészjelzés még átmegy: annyira egyszerű, hogy nincs az a zaj, amely elnyomná. A vevő túlterhelt figyelme pontosan ilyen leromlott kapcsolat. A tizenkét paraméteres összehasonlító táblázat nagy sávszélességet kér, amit a csatorna nem biztosít. Fennakad, elvész, meg sem érkezik. Az egyetlen tiszta érzés egy bites: átfér akkor is, amikor semmi más nem.

Ugyanez a gépezet magyarázza az influenszer-jelenséget is, amelyről a kötet később külön részben beszél, de a helyét már itt érdemes kijelölni, mert ide tartozik. Miért ér többet egy hiteles ember fél mondata, mint az Ön legszebb hirdetése? A bizalom is zajszűrő: az előző fejezet törzsi kapaszkodójának személyre szabott változata. Amikor egy hang, amelyben a vevő megbízik, azt mondja, hogy ez jó, a vevő agya megspórolja a teljes döntési munkát: nem neki kell mérlegelnie, mert a mérlegelést elvégezte valaki, akit a saját szűrője már átengedett. Az influenszer nem pusztán elér: átveszi a döntés terhét a túlterhelt vevőtől, és ezért hálásak neki, nem a tartalomért.

Mit kezdjen ezzel egy kkv, amelynek nincs százéves márkája és milliárdos reklámkerete? Először is értse meg, hogy a képlet méretfüggő: nem a Coca-Cola költségvetése kell hozzá, hanem a Coca-Cola fegyelme. Egyetlen érzés, következetesen. Petráék ezt félig már csinálják, csak nem tudatosan: a Hullám nem gombócot ad el, hanem a nyár ízét, a strandnap megkoronázását, ezt az érzést kell néven nevezni, és onnantól minden – a pult színe, a tábla betűje, a majdani videók hangulata – ugyanarra a húrra hangolható. Bencének nehezebb a dolga, és épp ezért tanulságosabb: milyen érzést birtokolhat egy habtömb? A válasz ott lapul a mintadarabban, amely tíz éve nem esett össze: a nyugalom, hogy amit egyszer megvett, arra évekig nem kell gondolnia. A második szakasz pozicionálás-fejezetei pontosan ezt a keresést tanítják majd. Itt a lényeg annyi: az érzés megtalálása nem díszítőmunka a végére, hanem az első és legfontosabb stratégiai döntés.

A fejezet gyakorlati sűrítménye egyetlen próbába belefér, és ez lesz a második szakasz pozicionálás munkájának előszobája: az egyszavas teszt. A nagy zajálló márkák mindegyike leírható egyetlen szóval. A marketingtörténet klasszikus példája a Volvo, amely évtizedeken át egyetlen szót birtokolt a vevők fejében: a biztonságot, és ez az egy szó többet ért minden műszaki paraméternél. Kérdezze meg magától: ha a cége csak egyetlen szót birtokolhatna a

vevője fejében, mi lenne az? Nem szlogen, nem mondat, egy szó. Zolinak talán ez: azonnal. Nórának talán ez: nyugalom. Bencének talán ez: tartós. Ha a kérdésre nincs válasza, az nem szégyen. A cégek túlnyomó többségének nincs, ezért olvad össze a jelük a sistergéssel. De ha nincs, akkor most már tudja, mi az első és legfontosabb stratégiai házi feladat, és a kötet második szakasza pontosan ennek a szónak a megtalálásához adja majd a módszert.

És mert ez a fejezet félreérthető, húzzuk meg a becsületes határt itt is. Az érzés elsőbbsége nem felmentés az igazság alól, és nem felhatalmazás a manipulációra. A hamis érzés – a be nem váltott ígéret, a felfújtt hangulat, amely mögött nincs termék – rövid távon átjut a szűrőn, ez igaz. De a zaj korának van egy második törvénye is, amelyet a reputációról szóló rész fejt majd ki: ugyanazok a csatornák, amelyek az érzést terjesztik, a csalódást is terjesztik, gyorsabban és messzebbre. Az érzésnek fedezete kell legyen. Bence nyugalom-érzése mögött ott a tíz éve álló mintadarab. Ezért működhet. Fedezet nélkül az érzés nem híd, hanem csapda, amely a saját építőjére omlik majd rá.

-
- *A túlterhelt vevőhöz egyetlen nyitott csatorna vezet: az érzés.*
 - *Sorrend: hitelesen birtokolt érzés elöl, érvek mögötte. Ezt a terep diktálja.*

6. FEJEZET

A generáció kettészakadása

A megfontolt és az impulzív vásárló.

Eddig úgy beszéltünk a vevőről, mintha egyetlen ember volna. Ideje kimondani, hogy nem az, és az első, legmélyebb törésvonal nem jövedelem, nem lakóhely és nem iskolázottság mentén húzódik, hanem az életkor, pontosabban a médiaszocializáció mentén. Ugyanabban az országban, gyakran ugyanabban a családban két nép él, amely két teljesen különböző világban tanult meg dönteni.

Az idősebb generáció abban az információszegény világban szocializálódott, amelyet a 2. fejezet írt le. Az ő fiatalkorában az információ ritka és értékes volt: a döntés előtt utána kellett járni a dolgoknak, megkérdezni, elolvasni, összehasonlítani, mert a rossz döntés drága volt, a jó információ pedig nehezen jött. Ebből a világból hozott döntési mintázata a mai napig ez: összehasonlít, mérlegel, bizonyítékot keres, gyanakszik a túl szépre, és időt hagy magának. Nézze meg Gábort: amikor tavaly új mérőgépet vett az üzembe, négy hétig gyűjtötte az anyagot, három forgalmazót hívott fel, referenciát kért, és a döntés előtt elment megnézni a gépet egy másik üzemben működés közben. Gábor ötvenkét éves, és a döntése az ő világában tökéletesen racionális.

A fiatal generáció ugyanennek a folyamatnak a túlsó végén, a zajban nőtt fel. Az ő világában az információ sosem volt szűkös – mindig, mindenből, végtelen mennyiség állt rendelkezésre,érés nélkül is ömlött –, tehát az utánajárás készsége helyett a szűrés készsége

fejlődött ki: gyorsan ítélni, első benyomásra dönteni, a megbánást másképp kezelni, mert a legtöbb döntés amúgy is visszafordítható. Nézze meg Lilit: amikor tavaly grafikai szoftver-előfizetést választott, egyetlen rövid videó alapján döntött, két perc alatt, és igaza lett. Lili huszonnégy éves, és a döntése az ő világában szintén tökéletesen racionális. Négy hét kutatás egy lemondható havi előfizetésről az ő terepén nem alaposság volna, hanem pazarlás.

A kép teljességéhez tartozik, hogy a két nép között él egy harmadik is: a középgeneráció, amely mindkét világot ismeri, mert az elsőben nőtt fel és a másodikban dolgozik. Bence és Nóra korosztálya ez. Még megtanulta az utánajárást, de már megtanulta a görgetést is, és helyzettől függően váltogatja a két üzemmódot: a nagy értékű döntésnél előveszi az apja alaposságát, a napi apróságoknál a fiatalok gyorsaságát. Ez a kétnyelvű réteg kommunikációs szempontból hálás közönség – mindkét regiszterre reagál –, de éppen ezért csalóka is: aki a saját középgenerációs ösztöneiből indul ki, az azt hiszi, mindenki így dönt, és pontosan a két szélső, egynyelvű nép marad ki a szórásból. A saját fej a legrosszabb piackutatás.

És van még egy helyzet, amelyet a kettéosztás önmagában nem ír le, pedig a kkv-k mindennapjaiban ez a leggyakoribb: amikor a két nép ugyanannál az asztalnál dönt. A családi vásárlások jelentős része többgenerációs döntés. A nagyszülő fizeti, az unoka választja, a szülő jóváhagyja, vagy épp fordítva. Petra ezt naponta látja a pultnál: a gyerek a színe alapján mutat rá a gombócra, a nagypapa közben megkérdezi, mi van benne és honnan a málna. Ugyanaz a vásárlás, két nyelven zajlik, egyszerre, egymástól fél méterre. A jó kommunikáció ilyenkor nem választ a két nyelv között, hanem munkamegosztást csinál: a látvány és a hangulat behúzza az impulzívat, a kiírt eredet és összetétel megnyugtatja a megfontoltat, és a kettő együtt zárja az üzletet. Erre a kétszólamúságra a kötet még sokszor visszatér, mert a legtöbb kkv-terméknél nem az a kérdés, melyik népnek adjuk el, hanem az, hogy a két szólam ne üsse egymást.

A csapda itt az értékítélet, ezért mondjuk ki tisztán: a kettészakadás nem erkölcsi vagy értelmi rangsor, hanem médiaszocializáció. Nem arról van szó, hogy az egyik nemzedék alapos, a másik felületes. Arról van szó, hogy két különböző információs környezet két különböző, a maga terepén optimális döntési stratégiát nevelt ki. Az idősebb a szűkösségre optimalizált: kihozni a legtöbbet a kevés információból. A fiatal a bőségre: kihozni a döntést a végtelen információból még ma. Aki bármelyiket lenézi, az nem a vevőt minősíti, hanem a saját terepismeretét.

A gyakorlati következmény viszont kemény, és ez a fejezet igazi tétje: ugyanaz a termék két teljesen külön kommunikációt kíván. Vegyük Bence puffját, amely a történet során meg fog születni. Az idősebb vevőnek a puff mellé bizonyíték kell: anyagösszetétel, terhelhetőség, a tíz év alatt sem összeeső mintadarab története, garancia, összehasonlítás. Hosszabb szöveg, nyugodt ritmus, olyan felületen, ahol az olvasásnak tere van. A fiatal vevőnek ugyanahhoz a puffhoz hangulat kell: tizenöt másodperc mozgókép egy szép szobában, egy szín, egy érzés, egy mozdulat, ahogy valaki behuppan, és egy gomb, amellyel azonnal megveheti. Nem az

egyik a komoly és a másik a komolytalan változat. Két nyelv ugyanarra az igazságra, mert két fül hallja.

Ezért nem lesz Önnek egy kampánya, hanem legalább kettő – két nyelv, két ritmus, két csatorna –, és ez nem többletmunka-luxus, hanem a terep alapténye, amelyet a kötet innentől adottságként kezel. A kettéosztás ráadásul csak az első vágás: a következő fejezet tovább finomítja a képet a férfi és a női döntési mintázatok különbségével, és a kettőből együtt áll majd össze az a négyes kiindulási mátrix, amelyre a szegmentálásról szóló rész a vevőszemélyeket építi. A távcső, amelyet a rész végén ígértünk, lencsénként készül. Ez volt az első lencse.

Ugyanabban az országban tehát két nép él: az egyik olvas, a másik görget, és mindkettő az Ön vevője, mindkettő a maga terepén racionálisan. Ezért nem egy kampánya lesz, hanem legalább kettő: ugyanarra a termékre két nyelv, két ritmus, két csatorna. Aki egyetlen üzenettel akarja elérni mindkét népet, az valójában egyiket sem éri el. A középútra hangolt jel mindkét szűrőn fennakad, mert egyik fülnek sem elég ismerős.

- *Két nép, két üzemmód: a piac olvasók és görgetők között oszlik meg, és mindkettő lehet az Ön vevője.*
- *Egy termék, két kampány: külön nyelv és ritmus a két népnek.*

7. FEJEZET

Férfi és nő

A döntési mintázatok különbsége mindkét generáción belül.

A generációs törésvonal mindkét oldalán tovább bomlik a kép, és ezt a fejezetet érdemes két figyelmeztetéssel kezdeni, mielőtt egyetlen állítást is kimondanánk. Az első: ami itt következik, az csak tendencia, nem szabály. A kutatások csoportátlagokról beszélnek, és az egyéni eltérés mindig, kivétel nélkül nagyobb, mint a csoportátlagok különbsége, vagyis bármelyik konkrét vevője bármelyik mintázatot hordozhatja, nemétől függetlenül. A második: a cél nem a skatulya, hanem a finomabb célzás. Nem az embert címkézzük, hanem az első megszólítás találati esélyét javítjuk, amíg saját adatunk nincs. E két korlát között viszont a téma megkerülhetetlen, mert a különbségek mérhetők, és aki nem számol velük, az a fél piacához beszél rossz nyelven.

Mit mondanak a kutatások? A férfiak és a nők vásárlási döntéseinek mintázata három területen tér el következetesen: az információfeldolgozásban, a kockázatérzékelésben és a társas megerősítés szerepében. A női döntés a kutatások szerint gyakrabban gondolkodik kontextusban és kapcsolatokban: a termék nem önmagában áll, hanem élethelyzetben. Kinek, mikor, mi mellé, milyen következményekkel. Ezért esik nagyobb súllyal latba az érzelmi rezonancia, a történet, amelybe a termék beleilleszkedik, és mások tapasztalata: a

vélemény, az értékelés, az ajánlás, a „nálam bevált”. És ezért működik nála jobban a részletgazdag, őszinte tájékoztatás is. Nem a paraméterlista, hanem a körülmények tisztessége: mire számítsen, mi van, ha nem válik be, hogyan zajlik a dolog valójában.

A férfi döntés ezzel szemben gyakrabban cél- és paramétervezérelt: a vásárlás feladat, amelyet a legjobb megoldással kell letudni. A kérdése tipikusan úgy hangzik, hogy melyik a legjobb X erre a célra, ebben az árban, és erre a kérdésre összehasonlítás, rangsor, mérhető különbség a jó válasz. A kockázatot is másképp érzékeli a két mintázat: a kutatások szerint a férfi döntés átlagosan kockázatvállalóbb és gyorsabban jut el a döntésig, a női döntés több forgatókönyvvel számol és több megerősítést gyűjt a zárás előtt. Még egyszer: tendenciák ezek, egyedi emberre nézve semmit nem bizonyítanak. Kiindulási valószínűségnek viszont használhatók.

Hogyan lesz ebből gyakorlat? Úgy, hogy az előző fejezet generációs vágásával összeszorozva kirajzolódik egy négymezős kiindulási mátrix: idősebb férfi, idősebb nő, fiatal férfi, fiatal nő, négy alapvető vevőszemély, négy jellemzően eltérő döntési stílussal. Az idősebb férfi mintázata a bizonyítékvezérelt összehasonlítás, az idősebb nőé a mérlegelő, tapasztalatokra és ajánlásokra építő döntés, a fiatal férfié a gyors, paramétervezérelt döntés, a fiatal nőé a hangulat-, történet- és közösségvezérelt impulzus. Ez a mátrix nyersanyag, nem végtermék: a szegmentálásról szóló részben az AI a cég saját adataiból – vásárlási mintákból, kérdésekből, panaszokból – fogja finomítani, torzítani, akár felül is írni. De amíg saját adat nincs, a négy mező összehasonlíthatatlanul jobb kiindulás, mint az egyetlen, arctalan „vevő”.

És most a mondat, amely miatt ez a fejezet nem rétegtéma, hanem főfejezet: a háztartási vásárlások nagy részéről – a napi fogyasztástól a lakberendezésen át a szolgáltatásválasztásig – nők döntenek vagy nők mondják ki a végső szót. Aki tehát a női döntési mintázatot nem tanulja meg, az nem egy rés piacot hanyagol el, hanem a főpiacot. Nézze meg Bence jövődó puffját: a moduláris ülőrendszerről szóló tárgyaláson az asztal túloldalán jó eséllyel irodavezető nő ül majd, aki a döntés előtt kikéri a kollégák véleményét, megnézi, hogyan vált be a termék másoknál, és arra a forgalmazóra hajlik, amelyik őszintén beszélt a korlátokról is. Bence ma erre a tárgyalásra terhelhetőségi táblázattal készülne. A táblázat kell, de nem az nyitja ki az ajtót.

A fejezet etikai keretét pedig hadd mondjuk ki még egyszer, mert erre a terepen sokan csúsznak rá: a mátrix célja nem az, hogy az embereket nemük és koruk szerint dobozba tegyük, és a doboznak beszéljünk. A célja az, hogy az első megszólítás – amikor még semmit nem tudunk a konkrét emberről – a véletlenszerű próbálkozásnál jobb eséllyel találjon hangot. Az első lövés pontosítása ez, semmi több, és a tisztességes használat ismerve egyszerű: amint a konkrét vevő megszólal, az ő valósága felülírja a mátrixot. A mátrix a kezdet szerszáma. Aki a végén is a mátrixnak beszél a vevő helyett, az nem célzott, hanem megsüketült.

- *A négyes mátrix nem skatulya, hanem az első megszólítás találati esélyének javítása. Munkahipotézis, amelyet a valódi vevő szava felülír.*
- *A főpiac egyik meghatározó nyelve a női döntési mintázat. Megértése alapkövetelmény, nem rétegismeret.*

8. FEJEZET

A fiatal generáció buborékléte

Virtuális valóság, képi ingerek, érzelmi hatások.

A 6. fejezet kettévágta a piacot, most nézzük meg közelebbről a fiatalabbik felét, mert az ő világa a legtávolabb esik attól, amelyben a legtöbb kkv-tulajdonos maga szocializálódott, és amit az ember nem ismer, arról hajlamos ítélni ismeret helyett. Ugyanez fordítva is igaz. A fiatal vállalkozó vagy a kkv-ban dolgozó Z- vagy Alfa-generációs munkavállaló nem érti az „akadékoskodó” idősebb, másképp szocializálódott vevőt. Nem érti, miért kérdez feleslegesen, hiszen ott a kép, ott az érzés. Mondjuk ki őszintén: a fiatal generációnak a buboréklét nem választási opció, hanem alapértelmezett állapot. E két generáció közti kulturális szakadék egyre csak mélyül. A kiindulópont egy ténymegállapítás, minősítés nélkül: a fiatal generáció az ébren töltött idejének igen nagy részét algoritmus által szerkesztett virtuális térben tölti, és ez a tér számára nem eszköz, hanem elsődleges társas valóság. Nem „felmegy az internetre”, ahogy az idősebb nemzedék mondaná. Ott él. A barátságai ott kötnek és bomlanak, a viták ott zajlanak, a divat, a zene, a hírek, a példaképek onnan jönnek. Aki ezt a teret mellékesnek tekinti, az a fiatal vevő számára a valóság mellékesnek tekintéséről beszél.

Ennek a térnek megvan a maga fizikája, és az első törvénye a 3. fejezetből már ismerős: a zaj nyomása alatt az olcsón feldolgozható tartalom nyer. A virtuális tér az elképzelhető legnagyobb zajsűrűségű környezet – másodpercenként érkezik az új inger –, ezért itt a szűrő a legszigorúbb, és a szűrőn a kép és az érzélem fér át, a szöveg pedig háttérbe szorul. Nem azért, mert a fiatal nem tud olvasni – kiválóan tud –, hanem mert ebben a térben az olvasás rossz üzlet: amíg egy bekezdést végigolvas, harminc képi inger megy el mellette. A képi és érzelmi feldolgozás gyors és olcsó, tehát a tér természetes nyelve a kép, a mozgókép, a zene, a hangulat. A szöveg legfeljebb felirat a képen.

Ebből következik a fejezet első gyakorlati tétele: **aki ezt a generációt szöveges érveléssel akarja elérni, az nem rosszul beszél, hanem olyan nyelven, amely abban a világban nem is hallható.** Nem halkan szól. Más frekvencián szól. A képi világ és az érzelmi regiszter megértése ezért nem díszítés és nem fiatalos gesztus, hanem belépő: enélkül a fiatal vevő számára a cég egyszerűen nem létezik. Dávid három hete a telefonján őrzött málnaszedős videója innen nézve új megvilágításba kerül: Dávid ösztöne pontosan jó volt – mozgókép, valódi pillanat, hangulat –, csak a rendszere hiányzik hozzá, és majd a csatornákról szóló rész adja meg. A rossz lelkiismerete tehát félig alaptalan: nem a

szorgalommal van baj, hanem azzal, hogy egyszemélyes céként egy tartalomgyár munkáját várja el magától szerszámok nélkül.

A tér második törvénye kevésbé barátságos, és tervezőasztalon született: a buborék motorja a dopamin. Minden kedvelés, minden megosztás, minden új értesítés apró jutalomlöketet ad az agy jutalmazó áramkörének. Ugyanannak az áramkörnek, amelyre a szerencsejáték épül. És a párhuzam nem költői túlzás, hanem tervezési rokonság: a változó jutalmazás elve – sosem tudni, mikor jön a következő találat, ezért újra és újra húzni kell a kart – a nyerőautomata alapmechanizmusa, és pontosan ez hajtja a hírfolyam frissítését is. A végtelen görgetés azért végtelen, hogy ne legyen természetes megállási pont. A piros pötty azért piros, mert arra a színre a figyelmi rendszer zsigerből reagál. Ez nem összeesküvés-elmélet, hanem nyilvános üzleti modell: a birodalmi platform bevétele a lekötött figyelemmel arányos, tehát a figyelem lekötése nem mellékhatás, hanem a termék maga.

Miért kell ezt egy kkv-tulajdonosnak ilyen mélységben értenie? Három okból. Először azért, hogy ne ítélkezzen: a fiatal, aki nem tudja letenni a telefont, nem jellemgyenge, egy iparági léptékű, tudatosan tervezett gépezettel áll szemben, amelyet a világ legjobban fizetett mérnökei hangolnak az ő figyelmére. Aki ezt érti, az a saját gyerekére is másképp néz, nemcsak a vevőjére. Másodszor azért, hogy értse a terepet, amelyen az üzenete versenyez: a dopaminra hangolt térben az Ön tartalma nem a versenytárs tartalmával küzd, hanem a gépezet által személyre szabott, végtelen ingerfolyammal. Ezért kell az üzenetnek képinek, érzelminek és azonnalinak lennie, mert a belépő ennyi. Harmadszor pedig azért, mert a buborék kétélű, és ez a szál a reputációról szóló részben tér majd vissza teljes súlyával: ugyanaz a zárt, felerősítő tér, amely egy jó hírt napok alatt körbevisz, a hibát, a csalódást, a botrányt is felerősíti. Gyorsabban, mert a felháborodás erősebb dopaminreakciót válthat ki, mint az öröm.

A fejezet záró kérdése pedig a határoké, és itt a könyv színt vall. Meg lehet tanulni ezt a nyelvet cinikusan is: dopaminra tervezni, függőségre építeni, a gépezet logikáját másolni kicsiben. Ez a könyv nem ezt fogja tanítani, és nem naivitásból, hanem számításból is: a kkv legértékesebb és legvédhetőbb tőkéje a bizalom – a következő fejezet éppen erről szól –, és a bizalom pontosan az a valuta, amelyet a manipulatív technikák hosszú távon felélnek. A képi és érzelmi nyelvet meg fogjuk tanulni, mert az a belépő. A gépezet ragadozó reflexeit nem másoljuk, mert a kicsi nem engedheti meg magának azt, amit a Birodalom megengedhet: neki a vevő arcába kell néznie a piacon. Hol húzódik pontosan ez a határ, arról a felelős marketingről szóló rész beszél majd. Itt elég rögzíteni, hogy van határ, és hogy a betartása nem áldozat, hanem versenyelőny.

-
- *A fiatal piacot nem a hangerő, hanem a rossz frekvencia zárja el.*
 - *Kép és érzelem a belépőjegy, enélkül a piac fiatal fele láthatatlan marad, a cég és a vevő számára egyaránt.*

9. FEJEZET

A bizalmatlan társadalom

Az atomizálódás mint a terep alapállapota.

Az eddigi fejezetek a zajról és a szűrőkről beszéltek. Most jön a terep legmélyebb rétege, az, amelyik a magyar valóságban a legerősebben érződik, és amelyről a legkevesebb marketingkönyv beszél: a bizalom hiánya. A stégen ülő öt ember ennek élő tablója, két irányból is. Nézzük előbb a vevő oldalát, aztán a cégekét, mert a bizalmatlanság mindkét oldalt megbetegítette, csak másképp.

A vevő oldalán a helyzet így fest: a mai vevő alapállapotban nem hisz. Nem hisz a reklámnak, mert megtanulta, hogy a reklám túloz. Egyre kevésbé hisz a médiának, mert megtapasztalta, hogy a hír is termék. Az intézményekben, a szakértőkbe és a hivatalos hangokba vetett bizalma részben saját csalódásai, részben a zajtér működése miatt rendült meg. Ez a közeg a botrányt hangosítja, a helyreigazítást pedig elnyeli. És mit tesz az ember, akinek a hivatalos bizalmi horgonyai elszakadtak? Oda menekül, ami maradt: a törzsi kapaszkodóhoz. Az ismerős ajánlásához, a hozzá hasonlók véleményéhez, a hiteles arcnak érzett hanghoz. Az influenzszerhez, aki ebben az értelemben nem divatjelenség, hanem a bizalmi vákuum terméke. A 4. fejezet buboréka és az 5. fejezet bizalmi szűrője itt ér össze: a zaj korában a figyelem lett szűkös, a bizalmatlanság korában a bizalom, és a kettő közül a bizalom a szűkösebb, mert a figyelmet meg lehet venni, a bizalmat nem.

Most nézze meg a másik oldalt, a cégekét, mert itt jön a fájdalmas rész. A magyar kkv-k világának alapállapota az elszigeteltség. Mindenki egyedül dolgozik: félti a tudását, mert azt hiszi, az a tudás az egyetlen tőkéje, fél megkérdezni a másikat, mert hátha kinevetik vagy kihasználják, fél az együttműködéstől, mert egyszer már átverték, vagy ismer valakit, akit átverték. Ezért aztán mindenki mindent egyedül talál fel újra: ugyanazokat a hibákat követi el, ugyanazt a tanulópenzt fizeti meg, ugyanazokon a zsákutcákon megy végig, egymástól húsz kilométerre, egymásról nem tudva. A stégen ülő öt ember évek vagy évtizedek óta dolgozik egymástól legfeljebb egy-két óra autóútra, ugyanazokkal a kérdésekkel a fejében, és ma este beszéltek egymással életükben először. Nem azért, mert gőgösek. Azért, mert a terep így szocializálta őket.

A bizalomnak ráadásul van egy kegyetlen aszimmetriája, amelyet érdemes már itt megjegyezni, mert a reputációról szóló rész erre épül majd: cseppenként épül és vödörszám vész el. Száz tisztességesen teljesített megrendelés épít annyi bizalmat, amennyit egyetlen csúnyán elrontott ügy le tud rombolni, és a zajtér ezt az aszimmetriát felerősíti, mert a csalódás hangosabb műfaj, mint az elégedettség. De ugyanennek az éremnek van egy másik oldala is, és ez a fejezet örömhíre a kkv-nak: a bizalmi vákuumban a kis cég hazai pályán játszik. A vevő, aki nem hisz az arctalan óriásnak, a személytelen ügyfélszolgálatnak és a székhely nélküli webáruháznak, pontosan arra vágyik, amit a kkv természeténél fogva tud

adni: arcot, nevet, kézfogást, helyi jelenlétet, egy embert, aki emlékszik rá. A nagyvállalat kampányban, arculatban és gondosan megírt bocsánatkéréssel tud bizalmat színelni. A kisvállalkozás bizalmat adni tud, mert ő tényleg ott van. Ez nem érzelmű vigasz, hanem stratégiai pozíció, és a kötet eszközei közül jó néhány pontosan ennek a pozíciónak a kihasználására épül.

Ezt a jelenséget szokás magányos farkas mentalitásnak hívni, és romantikus neve ellenére érdemes pontosan látni, mi ez: nálunk a magányos farkas lét többnyire nem választott stratégia, hanem a bizalmatlanság tünete. A valódi magányos farkas – aki tudatosan, erőből dolgozik egyedül, mert úgy hatékonyabb – ritka. A tipikus magyar kkv-farkas nem ezért van egyedül, hanem mert nem mer egyedül lenni: a kockázatot, hogy társat, szövetségest, tudásmegosztó partnert keressen, nagyobbak érzi, mint az egyedüllét biztos veszteségét. Hogy ez az egyenlet hamis – hogy az egyedüllét vesztesége sokkal nagyobb, mint amekkorának érződik, és a szövetség kockázata sokkal kezelhetőbb –, azt a X. rész fogja megmutatni, ahol a stég öt embere a maga választását megadja a »farkas vagy céh?« kérdésre. Itt a diagnózis a dolgunk: az atomizálódás nem természeti állapot, hanem gyógyítható betegség.

És van ennek a fejezetnek egy nyugtalanító lábjegyzete, amelyet itt csak felvillantunk, mert a maga teljességében a következő részre tartozik. Az eddigiek úgy hangzottak, mintha a bizalmatlanság magától alakult volna ki. Csalódások, zaj, korszellem. Részben így is van. De csak részben: látni fogjuk, hogy a felháborodás, a megosztottság és a bizalmatlanság a zajtér gazdaságában jól monetizálható állapotok, amelyeket a gépezet nem csillapít, hanem táplál, mert a megosztott, felindult ember tovább görget. A tünet mögött tehát részben mesterségesen fenntartott állapot áll. Hogy ki tartja fenn és miért, az a II. rész témája, ahol a folyó vámszedőjével ismerkedünk meg közelebbről.

Addig is rögzítsük ennek a fejezetnek a hozadékát, mert az egész kötet erre épül. Ha a legszűkösebb erőforrás a bizalom, akkor minden marketingeszköz végső mércéje az, hogy épít-e bizalmat, vagy feléli-e. A pozicionálás bizalomépítés: azt ígérni, ami tartható, és úgy, hogy megjegyezhető legyen. A tartalom bizalomépítés: hasznosnak lenni, mielőtt kérnének bármit. A referencia, az értékelés, az ajánlásgepezet bizalomépítés: mások szavával igazolni, amit a magunkéval nem lehet. Még az ár is bizalomüzenet. A híd metaforája itt kap statikát: a pillérek a láthatóságot adják, de a teherbírást – azt, hogy a vevő rá is mer lépni – a bizalom adja. Láthatóvá válni technika. Bizalmat építeni munka. A kötet mindkettőt tanítja, de a rangsort soha nem téveszti el.

-
- *A bizalom lett a legszűkösebb valuta, és ez az egyetlen, amely pénzért nem kapható.*
 - *A kötet minden későbbi eszköze végső soron a bizalomépítést szolgálja más-más szerszámmal. Ez adja a híd teherbírását.*

10. FEJEZET

A B2B ugyanígy érzelmi

Azonos mechanizmus, más érzelmi paletta.

Ha Gábor eddig azzal fogadta ezt a tézist, hogy szép-szép, de az ő világára – a tenderek, keretszerződések, műszaki auditok világára – nem vonatkozik, akkor ez a fejezet neki szól, és az első mondata hadd legyen kíméletlen: a B2B-döntés ugyanígy érzelmi döntés, mint a fagyvásárlás. A közkeletű felosztás – a fogyasztó érzelmi, a beszerző racionális – a terep legdrágább tévedése, és aki hisz benne, az a legfontosabb tárgyalásain beszél rossz nyelven.

Miért tévedés? Mert a beszerzési döntést nem „a cég” hozza, hanem egy ember, és az az ember ugyanaz a zajban fuldokló, túlterhelt, takarékos üzemmódban működő agy, amelyet az eddigi fejezetek leírtak. A beszerzési vezető reggel ugyanígy átgörgetett száz üzeneten, mire beért, ugyanígy kimerül estére a döntési kapacitása, ugyanígy buborékban tájékozódik és törzsi kapaszkodóval spórol döntési munkát, mint bárki más. Az irodaajtón nem lehet kint hagyni az emberi agyat. A 3. fejezet gépezete – zaj, túlterhelés, takarékos érzelmi üzemmód – rá pontosan ugyanígy érvényes, mint a fagyipult előtt álló tinédzserre. Egyetlen mechanizmus magyarázza mindkettőt, és ez a fejezet legfontosabb mondata: a zaj kognitív túlterhelést szül, a túlterhelés érzelmi döntést. A habpuffot megvevő fiatalnál és a keretszerződést aláíró beszerzőnél egyaránt.

Ami különbözik, az nem a mechanizmus, hanem a paletta: a B2B-döntést más érzelmek hajtják, mint a fogyasztóit. A B2C palettája az öröm, a vágy, a hovatartozás, az identitás, a státusz. A vevő magának vesz, és a vásárlással mond valamit magáról. A B2B palettája ennél szűkebb és sötétebb tónusú: félelem, biztonságvágy, bizalom, és mindenekfölött a felelősség áthárításának igénye. A beszerző nem magának vesz. A cégének vesz, de a saját nevével. Ha a döntése beválik, a cég járt jól. Ha nem válik be, ő viszi el a balhét. Ez az aszimmetria a B2B-lélektan kulcsa, és belőle következik a szakma legőszintébb – ritkán hangosan kimondott – igazsága: senkit nem rúgtak még ki azért, mert a bevett, nagy, ismert szállítót választotta. Akkor sem, ha az drágább volt és gyengébb. A beszerző ezért nem a legjobbat választja, hanem a legvédehetőbbet. Nem a cége hasznára optimalizál, hanem a saját bőrére, és ezt nem gyávaságból teszi, hanem mert az ösztönzői erre tanították.

Nézze meg ezen a lencsén át a Gábort Kínáról értesítő telefonhívást, mert egészen mást fog látni, mint elsőre. Gábor egy éve úgy éli meg azt a hívást, mint a rideg számok győzelmét az emberi kapcsolat fölött: jött egy táblázat, amelyben a kínai ár kisebb szám volt, és a harminc év nem számított. Csakhogy szinte biztosan nem ez történt. Az a beszerzési igazgató jó eséllyel felülről kapott költségcsökkentési célszámot, amelyhez fel kellett mutatnia valamit, és a „Kínából rendelünk” a beszerzői világ egyik legvédehetőbb mondata, mert a főnök felé költségtudatosságot igazol, a kudarc kockázatát pedig távoli, arctalan tényezőkre teríti. Az a döntés is érzelmi döntés volt: a megfelelési kényszer és a félelem döntése, számokba

csomagolva. Gábor nem táblázatot veszített. Gábor azt a pozíciót veszítette el, hogy ő legyen a beszerző számára a védhető választás.

És innen fordul a fejezet gyakorlattá, mert ha a diagnózis ez, a terápia is adódik. Ha a beszerzőt a félelem hajtja, akkor az nyer, aki a félelmét csillapítja. Nem az, aki a legjobb paraméterlistát teszi az asztalra. Mi csillapít beszerzői félelmet? A referencia: mások már megjárták ezt az utat, és élnek. Az auditált, tanúsított minőség: ha baj lesz, ő papírra mutathat. A garancia és a kiszámíthatóság: határidők, amelyek teljesülnek, telefonok, amelyeket felvesznek. Az elérhető, névvel és arccal vállalt felelős: baj esetén nem ügyfélszolgálati sorszám, hanem egy ember, akit néven lehet hívni. Figyelje meg: e lista minden eleme az előző fejezet szótárával bizalomépítés. A B2B-marketing lényegében a bizalomépítés mérnöki változata, ahol az érzelmi munka dokumentumokban, folyamatokban és arcokban ölt testet. Gábor jövőbeli stratégiája – a negyedik, ötödik, hatodik vevő megtalálása – pontosan erre fog épülni, és a paraméterlista abban a stratégiában is szerepel majd: mellékletként. Ahogy Bence érvei az érzés után, úgy jönnek Gábor táblázatai a biztonságérzet után. A sorrend itt is a terep törvénye.

Hogy mennyire kézzelfogható ez, nézze meg, mi változik Gábor anyagaiban, ha komolyan veszi a fejezetet. A prospektus helyére esettanulmány kerül: nem azt sorolja, mit tud a gép, hanem azt meséli el, hogyan oldott meg az üzem egy konkrét megrendelői problémát, mert a történet a beszerző fejében azonnal lefordul arra az egyetlen kérdésre, hogy velem is ez történne-e. Az ajánlatba bekerül egy fejezet, amely a legtöbb ajánlatból hiányzik, pedig a beszerző pontosan ezt keresi: mi történik, ha baj van. Ki a felelős, mennyi idő alatt reagálnak, mi a tartalék forgatókönyv. És minden anyag alján ott lesz egy név, egy arc és egy közvetlen telefonszám, nem egy általános, info@cégnev típusú e-mail-cím. Ezek apró változtatások, egyik sem kerül pénzbe, és mindegyik ugyanarra a húrra játszik: nem azt bizonygatják, hogy a VG-Metál a legjobb, hanem azt teszik érezhetővé, hogy a VG-Metál mellett dönteni biztonságos. A tender nyelvén ez a különbség dönt.

-
- *A beszerzőnél a biztonságérzet győz, nem a paraméterlista.*
 - *A referencia, a garancia és az emberi arc csillapítja a félelmét. Ez a B2B-üzenet magja.*

11. FEJEZET

Társadalomkutatás a kkv méretére

A vevő gondolatvilága nem luxuskutatás többé.

Ez a rész a vevő fejében járt: látta a zajt, a takarékos üzemmódot, a buborékot, az érzés csatornáját, a kettészakadt generációkat, a férfi és női mintázatokat, a bizalmi vákuumot és a beszerző félelmét. Jogos a kérdés, amely most már ott ül minden olvasóban: rendben, de honnan tudjam mindezt a saját vevőmről? Az általános törvényeket megtanultam, de az én

piacomon mitől fél, mire vágyik, kinek hisz és hogyan dönt a vevő? Ez a záró fejezet erre a kérdésre ad választ, és a válasz a kötet egyik legnagyobb örömhíre.

Mert eddig erre a kérdésre csak a nagyoknak volt válaszuk. A nagyvállalatok évtizedek óta kutatóintézetekkel, fókuszcsoporthal, reprezentatív felmérésekkel, vásárlói panelekkel térképezik a vevő gondolatvilágát. Ez a munka drága, lassú és szakembert kíván, vagyis mindhárom dimenzióban elérhetetlen egy kkv-nak. A kkv ezért mindig is megérzésből lőtt: a tulajdonos a saját tapasztalatából, a pult mögötti beszélgetésekből, néhány visszajelzésből rakta össze a vevő képét. Néha talált – a jó kereskedőnek kiváló az ösztöne –, gyakran nem, és ami a legrosszabb: sosem tudta, melyik történt és miért. A megérzés nem rossz iránytű, de nem mérhető, nem ellenőrizhető és nem adható át. Nóra harmincnégy ügyfélnyi emberismerete Nóra fejében él, és onnan nem lehet stratégiát építeni rá.

Az AI ezt a szakadékot zárja be, és érdemes pontosan érteni, hogyan. A vevő gondolatvilága ugyanis nem titok. Szét van írva az interneten, csak eddig senki nem tudta összeolvasni. Ott van a nyilvános értékelésekben: mit dicsérnek és mit panaszkodnak az emberek az Önéhez hasonló termékeknél és a versenytársaknál. Ott van a fórumokban és csoportokban: milyen szavakkal írják le a problémájukat, mielőtt még terméknevet ismernének. Ez a vevő anyanyelve, amelyen az üzenetet majd írni kell. Ott van a kérdésekben, amelyeket a keresőbe gépelnek, a panaszokban, amelyeket egymásnak mondanak el, és ott van – ez a legértékesebb réteg – a cég saját adataiban: a beérkező kérdésekben, a reklamációkban, az ajánlatkérések szóhasználatában, abban, hogy mire kérdez rá mindenki, és mire nem kérdez rá senki. Az AI ereje itt nem varázslat, hanem olvasási sebesség: azt a szövegtengert, amelyet egy ember hónapok alatt sem tudna feldolgozni, órák alatt rendezzi mintázatokká.

Hogy ez ne elmélet maradjon, nézze meg, mit jelent a stég társaságának. Nóra egyetlen délután feltérképezheti, mire panaszkodnak a vállalkozók a könyvelőikre a nyilvános felületeken, és jó eséllyel azt találja majd, hogy a lista élén nem a szakmai hiba áll, hanem az elérhetetlenség és a magyarázat nélküli szakzsargon: két olyan fájdalom, amelyben ő kiemelkedően erős, csak sosem jutott eszébe hirdetni, mert magától értetődőnek hitte. Bence a bútorigipari és lakberendezési fórumok habbal kapcsolatos szálait olvastathatja össze: milyen szavakkal panaszkodnak az emberek az összeeső ülőgarnitúrára, mert pontosan azok a szavak lesznek az ő jövődő üzenetének nyersanyaga. Zoli a helyi csoportok „ki tud jó villanyszerelőt” szálaiból tanulhatja meg, mi alapján ajánlanak és mi alapján tanácsolnak el szakembert az emberek. Gábor a beszállítói értékeléseket és iparági anyagokat olvastathatja össze arról, mit rónak fel a megrendelők a beszállítóiknak, és ott fogja találni a 10. fejezet teljes félelmi palettáját, immár a saját piacának szavaival.

Két becsületos határt azonban ide is le kell fektetni. Az első: a cél nem tudományos pontosság, hanem működő kép. Az AI-val végzett kkv-kutatás nem reprezentatív felmérés, és nem is kell annak lennie. Arra a négy kérdésre kell használható választ adnia, hogy mitől fél, mire vágyik, kinek hisz és hogyan dönt a vevő. A működő kép mércéje nem a statisztikai

szignifikancia, hanem az, hogy jobb döntést hoz-e vele az ember, mint nélküle, és ez a mérce sokkal hamarabb teljesül. A második határ: az AI-tól kapott képet ellenőrizni kell. A nyelvi modellek magabiztosan tudnak tévedni, a szövegtenger tartalmaz torz mintákat, és a legszebb elemzés is hipotézis, amíg valódi vevőn nem igazolódott. A jó gyakorlat ezért kétlépcsős: az AI-val gyorsan és olcsón felvázolni a képet, aztán a következő tíz valódi vevőbeszélgetésben figyelni, hogy a kép megáll-e. Ahol megáll, ott építkezni rá. Ahol nem, ott a valóság nyert. Mindig a valóság nyer.

És ezzel a távcső, amelyet a rész elején ígértünk, a kezében van. Tudja, hogy a túlparton zaj van, és a vevő takarékos üzemmódban szűr. Tudja, hogy a szűrőn az érzés, az ismerősség és az ajánlott hang fér át. Tudja, hogy a túlpart népe kettészakadt, és azon belül is mintázatokra bomlik. Tudja, hogy a legszűkösebb erőforrás a bizalom, és hogy mindez a beszerzők zakós világára is áll. És most már azt is tudja, hogyan készíthet minderről saját, helyi térképet napok alatt, kutatóintézeti költségvetés nélkül. A túlpart fel van derítve. A következő részben átfordítjuk a távcsövet, és magát a folyót nézzük meg: azt a közeget, amelyen a hídnak át kell ívelnie, és a vámszedőt, aki ma az átkelésből él.

-
- *A vevőkutatás ma egy jó AI-kérdésnyire van.*
 - *A gép hipotézist ad, a visszaigazolás a valódi vevő dolga.*

II. R É S Z

A folyó és a révész: a Birodalom és a Halálcsillag

A folyó nem szabad víz: a révész vámot szed, pénzben vagy adatban. Ez a rész a képernyő mögé visz, végigköveti az adat útját a kirakattól a fegyverig. Nem azért, hogy lemásoljuk a gépezetet, hanem hogy értsük.

A vásárlások több mint 95%-a visszavezethető az interneten fellelhető információk előzetes tanulmányozására, miközben az internethasználók közel 70%-a tájékozódás céljából már kizárólag a közösségi médiára támaszkodik.

12. FEJEZET

Mekkora a hatalmuk

A figyelemgazdaság birodalmi.

Az első rész a túlpártot derítette fel. A vevő fejét. Most átfordítjuk a távcsövet, és magát a folyót nézzük meg: azt a közeget, amelyen minden üzenetnek át kell kelnie, és amelyről eddig csak annyit mondtunk, hogy zajos. Ez kevés. A folyó ugyanis nem természeti képződmény és nem szabad víz: van gazdája. Néhány cég – a Meta, a Google, a TikTok mögött álló ByteDance, az Amazon, az Apple és még egy-két szereplő – kezében összpontosul az emberiség napi figyelmének túlnyomó része. A méretük már nem vállalati lépték: piaci értékük és éves bevételük nemzetgazdaságokéval vetekszik, felhasználói számuk a legnagyobb országok lakosságát is többszörösen meghaladja. A történelemben még nem volt szervezet – sem birodalom, sem egyház, sem állam –, amely ennyi ember napi több óráját birtokolta volna, valós időben, személyre szabottan.

És itt jön a pont, amelyet a legtöbben félreértenek: a hatalmuk alapja nem a termék. Nem a telefon, nem az alkalmazás, nem a kereső ügyessége. Ezek mind lecserélhetők volnának. A hatalmuk alapja a kapu. Ők döntenek el, kihez mi jut el: melyik hír, melyik vélemény, melyik termék, melyik ismerős élete és melyik hirdetés jelenik meg azon a néhány négyzetcentiméternyi képernyőn, amely a mai ember elsődleges ablaka a világra. Aki a kaput birtokolja, annak nem kell birtokolnia sem a tartalmat, sem a boltot, sem az utat. Elég, hogy nála van a kulcs, és a kulcshasználatért vámot szedhet. Ez a vám kétféle pénzben fizethető, és a folyó minden utasa fizeti, akkor is, ha nem tud róla: pénzben, ha hirdet, és adatban és figyelemben, ha „ingyen” használja a szolgáltatást.

Hogy ez a szerkezet nem tegnap született, azt érdemes egy fél oldal erejéig a történetén keresztül látni, mert a történet leleplezi a lényegét. Tim Wu jogászprofesszor a figyelemkereskedelem történetéről írt könyvében – *The Attention Merchants*, magyarul a

Figyelemkalmárok – a kezdőpontot meglepően korán jelöli ki: 1833-ban, amikor egy New York-i lapkiadó rájött az évszázad üzleti trükkjére. Az újságot addig annyiért adták, amennyibe került. Ő egy pennyért kezdte árulni – jóval önköltség alatt –, mert felismerte, hogy nem az újságot kell eladni az olvasónak, hanem az olvasót a hirdetőnek. Az olvasó ettől kezdve nem vevő volt, hanem áru. Wu tétele, saját szavainkkal összefoglalva: az elmúlt közel kétszáz év médiatörténete egyetlen üzleti modell egyre tökéletesedő változatainak sora. Figyelmet begyűjteni valamilyen csalival, majd a begyűjtött figyelmet továbbadni annak, aki fizet érte. A rikkancstól a kereskedelmi rádió és a televízió át a hírfolyamig csak a csali finomodott és a begyűjtés pontossága nőtt. A mai Birodalom nem újítás, hanem betetőzés: a kétszáz éves modell először vált személyre szabottá, mérhetővé és totálissá.

Mit kezdjen ezzel a felismeréssel egy kkv-tulajdonos? Először is ne azt, amit az indulat diktál. A gépezettel szemben három rossz reflex kínálkozik, és mindhárom zsákutca. Az első a tagadás: „engem ez nem érdekel, én nem játszom”, csak hogy a vevője ott él a folyón, tehát aki nem játszik, az nem tiszta marad, hanem láthatatlan. A második a lázadás: megkerülni, kijátszani, trükközni. Erről szól majd a 17. fejezet, és az a tanulsága, hogy a kapu őre mindig erősebb, mint a kapun settenkedő. A harmadik a behódolás: mindent a Birodalomra bízni, minden forgalmat tőle bérelni. Ez a 16. fejezetben kap árcédulát, és az örökbérlő sorsa lesz a neve. A negyedik út – az egyetlen járható – a megértés: pontosan tudni, hogyan működik a gépezet, mit érdemes megfizetni belőle, mit érdemes elkerülni, és közben mellette építeni a saját hidat, amely nem az ő telkén áll.

Ezért épül fel ez a rész úgy, ahogy: végigkövetjük az adat útját a gépezeten át, állomásról állomásra. Előbb megnézzük, honnan jön a nyersanyag, és meg fogunk lepődni, mert nem bányásszák: mi hordjuk be (13. fejezet). Aztán azt, mit és honnan tudnak rólunk (14. fejezet), hogyan lesz az adatpontokból személyiségkép (15. fejezet), és hogyan lesz a képből pénz egy ezredmásodperces árverésen (16. fejezet). Megnézzük a kapu másik, ingyenes döntését, a rangsort és a körülötte kialakult trükkipart (17. fejezet), aztán a gépezet üzemanyagát, a negatív érzelmet (18. fejezet), és a legmélyebb réteget: mit tesz mindez a társadalom szövetével, és miért nem új a képlet (19. fejezet). Két esettanulmány következik – a politikai fegyverré vált profilozás (20. fejezet) és a nyílt forrású hírszerzés (21–22. fejezet) –, majd az AI kettős szerepe a zajban (23. fejezet), és a rész záróköve: mit veszünk át mindebből, és mit nem (24. fejezet).

Egy hangsúly még ide, az elejére, mert a rész címe – Birodalom, Halálcsillag – félreérthető volna nélküle. Ez a rész nem vádirat, és nem is technológiaellenes kiáltvány. A terep leírása, ugyanolyan tárgyilagossággal, ahogyan az első rész a vevő agyát írta le. A Birodalom nem gonosz. A Birodalom következetes: egy üzleti modell logikáját követi, kivételes hatékonysággal. A kkv-nak nem ítékeznie kell fölötte, hanem ismernie, mert ez az adottság, amelyen dolgozik: a folyó ott van, a vámot szedik, és a vevő a túlparton a folyó vizét issza. Aki a gépezetet érti, az tud okosan vámot fizetni, tud a gépezet erejével célozni, és tudja, hol a

határ, ahonnan már nem kér a módszereiből. Aki nem érti, az is fizet, csak nem tudja, mennyit és miért.

-
- *A révésznek mindenki fizet, pénzben vagy adatban.*
 - *A stratégia nem a tagadás és nem a lázadás, hanem az okos fizetés és közben a saját híd építése, amelyet nem lehet tarifamódosítással elvenni.*

13. FEJEZET

A képgyár és a jelenlét kényszere

A társadalom önként gyártja a nyersanyagot.

Minden gépezet első kérdése a nyersanyag: honnan jön, mibe kerül, ki termeli. A figyelemgazdaság gépezetének nyersanyaga az emberi élet adata, és itt jön a huszadik századi ember számára felfoghatatlan fordulat: ezt a nyersanyagot nem bányásszák, nem lopják és nem is vásárolják. Önként hordja be a termelője, naponta, ingyen, sőt örömmel. Hogy ez megtörténhessen, ahhoz előbb valaminek át kellett fordulnia a társadalomban, és ez az átfordulás a fejezet első témája: a jelenlét kényszerre vált.

Nézze meg, mit jelent ez a gyakorlatban, mert nem túlzás. A közösségimédia-jelenlét ma a társas lét feltétele: aki nincs fent, az kimarad. A baráti kör eseményeiről, az osztálytársak életéből, a helyi hírekből, a szakmai körforgásból. A fiatalabb korosztályban a „nem vagyok fent” gyakorlatilag a „nem létezem” szinonimája, de a jelenség rég nem korosztályi: a nyugdíjas rokon is a képfolyamból tudja meg, mi van az unokával, a vállalkozó is onnan, mi van a piacával. És ami a magánembernek társas kényszer, az a cégnek piaci kényszer: Petráék fagyizója számára a kérdés nem az, hogy akarnak-e jelen lenni, hanem az, hogy a jelenlétük tudatos lesz-e vagy esetleges, mert a vevőik ott vannak, a versenytársaik ott vannak, és aki nincs ott, arról ott mondanak véleményt, válaszlehetőség nélkül.

A kényszerből ipar lett, és ez a második lépcső: a képi világ gyártása. Nevezhetjük akár a kulcsin diktatúrájának is. A megosztott élet nem az élet. A megosztott élet szerkesztett kirakat. A vacsora addig nem kezdődik el, amíg le nincs fotózva, a nyaralás helyszíne részben aszerint dől el, hogyan mutat majd, a hétköznapi életből a megmutatható pillanat kerül ki, gondosan válogatva, szűrőzve, időzítve. Ki-ki a maga életének kirakatrendezője lett, és a kirakatverseny öngerjesztő: a mások szerkesztett élete mércévé válik, amelyhez képest a saját szerkesztetlen hétköznapi szegényesnek tűnik, tehát szerkeszteni kell. Még szebbet, még többet. Guy Debord francia gondolkodó ezt a fordulatot már 1967-ben leírta A spektákulum társadalmában (La Société du spectacle) című művében, jóval az internet előtt, ezért olvassuk ma próféta szöveggént: tétele szerint a modern társadalomban az élet minden mozzanata képpé, látvánnyá alakul, és az emberek közötti valódi viszonyokat egyre inkább képek által közvetített viszonyok váltják fel. Az ember már nem éli, hanem nézi az életet, a magáét is. Debord ezt a tévé korában írta le. A hírfolyam és a történetformátum korában a tétel nem

metafora többé, hanem üzemleírás: a lét igazolása a láthatóság lett, és amit nem dokumentáltak, az társadalmi értelemben meg sem történt.

A harmadik lépcsőt egy kortárs gondolkodó, Byung-Chul Han teszi hozzá, és az ő gondolata ennek a fejezetnek a legkeményebb mondata. Han több művében – köztük A transzparencia társadalmában (Transparenzgesellschaft) és a Pszichopolitikában (Psychopolitik) – azt írja le, hogy a mai hatalomgyakorlás nem tiltással és paranccsal működik, hanem tetszéssel és önkéntességgel: nem elvenni kell az embertől az adatot, hanem elérni, hogy örömmel adja. A régi megfigyelőállamnak besúgókat kellett fizetnie és aktákat kellett vezetnie. A mai gépezetnek elég egy megosztásgombot adnia, és az ember maga vezeti a saját aktáját, gondosabban, mint bármely hivatal tehetné, mert a kirakatát építi vele. Han szavával az ember a saját önkéntes felügyelője és önkizsákmányolója lett: az optimalizált profil, a mért követésszám, a megosztott és torz értékrendeken alapuló teljesítménymérce mind ugyanannak a mintázatnak a része. A kontroll a gépezetből jön, tetszésnek álcázva. Ez nem morális ítélet a felhasználó fölött, hanem a gépezet zsenialitásának pontos leírása: a történelem legnagyobb adatgyűjtő rendszere kényszer nélkül működik, mert az önkéntesen átadott adat személyes örömmel és társas szükségletnek érződik.

Innen már összeáll a fejezet gazdaságtana, és érdemes hidegen kimondani. A gépezet legdrágább erőforrása – a nyersanyag, amelyből a következő fejezetek profilja, árverése és célzása épül – ingyen érkezik, folyamatosan, javuló minőségben. A felhasználó ebben a szerkezetben nem vevő: a vevő a hirdető, aki a figyelemért és a célzásért fizet. A felhasználó a termék. Pontosabban a termék nyersanyaga: a figyelme az áru, az adatai pedig a gyártási dokumentáció. Ez a mondat mára közhely lett, de a közhelyek sorsa, hogy senki nem gondolja végig őket: ha a szolgáltatás ingyenes és mégis a világ legértékesebb cégei épülnek rá, akkor az érték valahonnan jön, mégpedig attól, aki a képernyő előtt ül.

Mit jelent mindez a kkv-nak? Két külön leckét, és a második a fájdalmasabb. Az első védekező: ami a cégéről és Önről felkerül, az is nyersanyag. Valakinek. A csarnok fotója a gépparkkal, a csapatépítő képei, az álláshirdetés szövege, a tulajdonos nyilvános kommentjei: mind adat, amely profilokba épül, és a 21. fejezetben látni fogja, milyen hírszerzési minőségű kép rakható össze belőle. A második lecke stratégiai, és Petráéknak szól elsőként: ha a jelenlét kényszer, akkor a kérdés nem a „legyünk-e fent”, hanem a „ki szerkeszti a kirakatot”. A Hullám kirakata ma magától épül – vendégfotókból, véletlen bejelölésekből, egy elárvult oldalból –, vagyis épül, csak nem ők építik. A kirakatgazdaság kegyetlen szabálya, hogy a kirakat akkor is üzen, ha üres: az elhanyagolt jelenlét nem semlegesség, hanem üzenet arról, hogy itt nem törődnek a dolgokkal. A tudatos kirakatépítés módszertana a VI. részre tartozik. Itt a felismerés a tét: a képgyár működik, az Ön cége is része, és csak az a kérdés, hogy statisztaként vagy rendezőként.

-
- *A nyersanyagot mi magunk vesszük be, minden nappal, minden megosztással.*

- *Mások bejegyzései is a cég kirakatát építik, figyelni kell rájuk.*

14. FEJEZET

Az adatgyűjtés gépezete

Mit tudnak Önről, és honnan?

Az előző fejezet megmutatta, hogy a nyersanyag önként érkezik. Most nézzük meg tételesen, mi is érkezik, mert a lista hosszabb, mint a legtöbben gondolnák, és a fele olyan forrásból jön, amelyre nem is gyanakszanak. A leltárt két nagy csoportra érdemes bontani: arra, amit a platformon belül ad át az ember, és arra, amit a platformon kívül gyűjtenek róla.

A platformon belüli adat a nyilvánvalóbb, de itt is a mélység a meglepő. Nemcsak az számít, amit posztol, kedvel és megoszt. Az csak a felszín, a tudatos réteg. A gépezet a viselkedés öntudatlan rétegét is rögzíti: mit keresett, mire kattintott, és – ami ennél árulkodóbb – mi fölött állt meg görgetés közben, valamint mennyi ideig. A megállási idő az egyik legértékesebb jel, mert cenzúrázatlan: a kedvelést meggondolja az ember, a megtorpanását nem. Rögzül, hogy kivel, mikor, milyen gyakran és milyen hosszan beszélget, kinek a profilját nézegeti anélkül, hogy kapcsolatba lépne vele, melyik videót nézi végig és melyikből lép ki a harmadik másodpercben, mit kezd el begépelni, aztán töröl ki mégis. Ez utóbbi külön elgondolkodtató: a meg nem írt komment is adat. A gépezet nem azt ismeri, akinek mutatja magát az ember. Azt ismeri, aki a mutatvány mögött görget.

A platformon kívüli réteg a kevésbé ismert, és itt szokott elkerekedni a szem. A telefon helyadata mozgásmintázatot rajzol: hol lakik, hol dolgozik, hol tölti a hétvégét, milyen boltokba tér be, mikor jár orvoshoz. A weboldalak jelentős részébe követőkód van építve – a beágyazott kedvelésgomb, a mérőpixel, az elemzőszkript –, amely akkor is jelenti a látogatást a nagy platformoknak, ha az ember rá sem kattintott semmire: a hírfolyamon kívüli böngészés is a hírfolyam gazdájának térképét gazdagítja. Az alkalmazások engedélyei – névjegyzék, naptár, mikrofon, galéria – újabb csatornák. A vásárlási adatok, a hűségkártyák, a bankkártyás költségek mintázata összekapcsolható a hirdetési profillal. És ott a legártatlanabb forrás, a fénykép: a telefonnal készült kép alapesetben magával viszi a metaadatait – mikor, hol, milyen készülékkel készült –, a képen látható tartalom pedig gépi látással olvasható: arcok, márkák, helyszínek, élethelyzetek. A 21. fejezet OSINT-leckéje ide fog visszanyúlni.

A kulcsmondat mégsem a lista, hanem a jogcím, és ezt érdemes túpontosan és ridegen rögzíteni: ezt az adattömeget túlnyomórészt senki nem lopja. Az ember maga adja, két formában. Egy részét kifejezetten átadja. Elfogad egy felhasználási feltételt, amelyet nem olvasott el, bepipál egy hozzájárulást, amely tizenkét aloldálnyira jogi szövegre mutat. A nagyobb részét pedig egyszerűen megtermeli a szolgáltatás használatával, és a csereüzlet, amelyet ezzel köt, a kor alapszerződése: ingyenes szolgáltatást kap – keresőt, térképet, levelezést, kapcsolattartást, szórakozást –, és figyelemmel és adatokkal fizet érte. A szerződés

nem titkos, csak kényelmetlen végiggondolni. Shoshana Zuboff a Megfigyelési kapitalizmus kora (The Age of Surveillance Capitalism) című könyvében leírja, hogy ami történik, az nem adatsere, hanem kizsákmányolás és viselkedési többlet-kisajátítás. Az ő nagy művével a 16. fejezetben foglalkozunk részletesen. Abban Zuboff ennek a cserének a mélyére ás: az ő tétele szerint a gépezet nem egyszerűen kiszolgálja a felhasználót az adataiért cserébe, hanem a szolgáltatáshoz szükségesnél sokkal több adatot gyűjt, és ez a többlet, a viselkedési többlet lesz az igazi üzlet nyersanyaga. De ne szaladjunk előre: itt még a leltárnál tartunk.

Nóra példáján érdemes végignézni, milyen sűrű ez a szövet egy hétköznapi, óvatos embernél, mert Nóra óvatos: keveset posztol, megfontoltan. A telefonja mégis tudja, hogy hajnali ötkor kel, mert akkor élénkül a forgalma. A keresései elárulják, milyen adózási kérdésekkel küzdenek az ügyfelei, vagyis kirajzolják az ügyfélkörét. A helyadata mutatja az irodát, a gyerekek iskoláját, a Tisza-tavi szállást. A böngészője követőkódokon át jelenti, milyen szakmai oldalakat olvas és milyen szoftverek árait nézegette. A kapcsolati hálója – kivel levelezik, kinek a profilját nézi – jórészt lefedi az ügyféllistáját. Nóra soha egyetlen üzleti titkot nem posztolt ki, és a gépezet mégis többet tud a Mérlegpont Könyvelőirodáról, mint Nóra legrégebbi ügyfele. Nem azért, mert bárki célba vette volna, hanem mert a gyűjtés az alapértelmezett üzemmód, mindenkire fut, személyválogatás nélkül, és majd akkor áll össze képpé, amikor valakinek kérdése lesz.

A kkv-tanulság ezért itt kétirányú, és a fejezet zárógondolata előtt mindkettőt ki kell mondani. Az egyik irány a védekezés. Tudatosan dönteni, mi kerül ki a cégről, a folyamatokról, az ügyfelekről, a magánéletről, és ezt a 22. fejezet gyakorlati szabályba önti majd. A másik irány viszont a felismerés, amely az egész VI. részt megalapozza: ugyanez az adattömeg a forrása annak a célzási pontosságnak, amelyet hirdetőként majd Ön használ. Amikor a kötet később arról beszél, hogy a kkv kis pénzből is odaérhet a pontosan meghatározott vevőhöz, az a képesség ebből az itt leírt gyűjtésből születik. A gépezet ismerete tehát nem paranoiaképzés, hanem szerszámismeret: aki tudja, miből épül a célzás, az tudja jól használni, és tudja, hol a határ, ahol a használat visszaéléssé válik.

-
- *A rövidebb lista az, amit még nem tudnak Önről.*
 - *Ugyanaz az adat, amely Önt olvassa, hirdetőként Önnek is dolgozik majd.*

15. FEJEZET

A profil

Adatpontokból személyiségkép.

Az adat önmagában még nem hatalom, egy hegynyi rendezetlen adatpont senkinek nem ér semmit. A gépezet következő állomása ezért az, ahol az adatból tudás lesz: a profil. Az összegyűjtött nyomokból a rendszer minden felhasználóról folyamatosan frissülő képet épít, és ennek a képnek a rétegei egyre mélyebbre hatolnak. A felső réteg a klasszikus demográfia:

kor, nem, lakóhely, családi állapot, nyelv. Alatta az érdeklődési térkép: témák, márkák, hobbik, tartalomtípusok, súlyozva azzal, mennyi időt és milyen érzelmi reakciót szán rájuk az ember. Alatta az élethelyzet-réteg: a készülékből, a mozgásból és a vásárlásokból becsült jövedelmi sáv, munkahelyváltás, költözés, párkapcsolati fordulat, gyerekvárás. A nagy életesemények jellegzetes adatnyomot húznak, és a gépezet ezekre külön figyel, mert a nagy életesemény nagy vásárlási átrendeződés. Alatta a hajlamok rétege: politikai érzékenység, kockázatvállalás, érzékenység, befolyásolhatóság. És legalul a legfrissebb réteg, a pillanatnyi állapot: a görgetés ritmusából, a megnyitott tartalmakból, a napszakból becsült aktuális hangulat. Fáradt, unatkozó, feszült, ünneplő.

A profil igazi természetét azonban nem a rétegei adják, hanem az iránya: a profil nem hátrafelé néz, hanem előre. Nem az a dolga, hogy leírja, mit tett az ember. Az csak a nyersanyag. Az a dolga, hogy megjósolja, mit fog tenni: mire fog kattintani, mit fog megnézni, mire fog vágni, mit fog megvenni, és mikor lesz a legfogékonyabb rá. A jóslás pedig statisztikai értelemben nem misztikum: akiről elegendő múltbeli viselkedési adat van, annak a következő lépése meglepően jól becsülhető, mert az emberek nagy többsége mintázatkövető. A szokásai, a gyengéi, a ritmusai ismétlődnek. A gépezet nem gondolatot olvas. Mintázatot olvas, milliárdnyi hasonló ember mintázatával összevetve, és a kettő a gyakorlatban gyakran ugyanoda jut.

Ezen a ponton érdemes megállni egy történelmi pillanatra, mert a profil mögötti gondolat – hogy az ember megismerhető és a megismert ember terelhető – nem a szilícium-völgyi mérnökök találmánya. Edward Bernayst a modern PR (public relations, közönségkapcsolatok) és a propaganda atyjaként, valamint a közvélemény-formálás modern szakmájának egyik megteremtőjeként tartják számon. Sigmund Freud unokaöccseként a nagybácsi lélektanát üzleti technológiává alakította. Az 1928-ban megjelent Propaganda című könyvében hűvös nyíltsággal mondta ki a programot: a tömegek szervezett szokásainak és véleményeinek tudatos, hozzáértő alakítása a modern társadalom természetes velejárója, és akik ezt a munkát végzik, azok egyfajta láthatatlan kormányzatként terelik az emberek ízlését, vágyait és döntéseit anélkül, hogy az érintettek ezt észrevennék. Bernays nem sötét összeesküvőként írta ezt le, hanem büszke szakemberként, aki szerint a terelés szükséges és hasznos. A könyve közel százéves, és azért tanulságos ma elővenni, mert megmutatja: a szándék és a módszertan régen készen állt, ami hiányzott hozzá, az a mérés és a személyre szabás. Bernays még tömegeknek üzent, vaktában, plakáttal és sajtókampánnyal. A profil azt adta a régi programhoz, amiről Bernays csak álmodhatott: az egyenkénti címzést.

A rétegek közül külön nevet érdemel a legmélyebb, mert a 20. fejezet botránya erre épül majd: a pszichográfiai profilozás. Míg a demográfia azt mondja meg, ki az ember – negyvenkét éves, városi, két gyerek –, a pszichográfia azt, milyen: szorongó vagy magabiztos, újdonságkereső vagy biztonságkereső, tekintélytisztelő vagy lázadó, közösségi vagy magányos. A személyiséglélektan régóta dolgozik olyan modellekkel, amelyek néhány

alapvonalas mentén írják le az embert, és a kutatások megmutatták, hogy ezek a vonások a digitális lábnyomból – kedvelésekből, szóhasználatból, tartalomfogyasztásból – becsülhetők. Ez azért fordulópont, mert a személyiségvonalas nem téma, hanem billentyű: ugyanaz az üzenet másképp hangszerelve hat a szorongóra és a magabiztosra, és aki a vonást ismeri, az nem azt dönti el, miről beszéljen, hanem azt, melyik húrt pendítse meg ugyanahhoz a mondanivalóhoz. A demográfia célozni tud. A pszichográfia a hangolást is lehetővé teszi.

Mit kezdjen ezzel a kkv? A fejezet kétféle olvasatot enged, és mindkettő jogos. A védekező olvasat: Önről és a cégéről is épül ilyen kép, és a 21–22. fejezet megmutatja, ki mindenki olvashatja. A szakmai olvasat viszont ez: a profil elve – az, hogy a vevőt nem kitalálni kell, hanem a nyomaiból megérteni – a kkv számára is elérhető, botrány és túlkapás nélkül. Amikor Nóra az I. rész végén az AI-jal feltérképezte, mire panaszkodnak a vállalkozók a könyvelőikre, akkor ugyanennek a gondolatnak az etikus, aggregált változatát művelte: nem egyéneket profilozott, hanem mintázatot olvasott ki nyilvános nyomokból. A határvonal, amelyet a 24. fejezet húz majd meg élesen, már itt látszik: a mintázat megértése szerszám, az egyén kiszámított gyengéjére célzott nyomásgyakorlás fegyver. A kötet az elsőt tanítja, a másodikat néven nevezi. Pontosan azért, hogy felismerje, amikor Önnel szemben használják.

-
- *A profil nem múltleírás, hanem jóslat a következő lépésére.*
 - *Nem a múltja kel el az árverésen, hanem a várható következő lépése.*

16. FEJEZET

Az árverés

Így lesz a profilból pénz.

Eljutottunk a gépezet szívcsakrájához: ahhoz a ponthoz, ahol a profilból pénz lesz. És itt érdemes rögtön eloszlatni a legmakacsabb tévhitet, mert a közbeszéd folyamatosan rosszul mondja: a platform nem az adatot adja el. Az adat a platform féltve őrzött tőkéje. Eladni annyi volna, mint a bányának eladni a bányát. Amit a platform árul, az a hozzáférés: a lehetőség, hogy egy hirdető egy adott pillanatban egy adott profilú ember képernyőjére tegyen egy üzenetet. Az adat bent marad, a hatás megy ki. Ez a különbség nem szörszálhasogatás, hanem az egész üzleti modell kulcsa: mivel az adat sosem hagyja el a házat, a hozzáférést újra és újra el lehet adni, ugyanarra az emberre, naponta százszor, ezerszer.

Hogyan zajlik az eladás? Valós idejű árverésen, és a szó szoros értelmében kell érteni. Abban a pillanatban, amikor Ön megnyit egy alkalmazást vagy betölt egy oldalt, a háttérben elindul egy licit: a rendszer közli az árverési térrel, hogy elérhetővé vált egy megjelenési hely egy ilyen és ilyen profilú felhasználó képernyőjén, a hirdetői rendszerek automatái pedig – mindegyik a maga célzási beállításai szerint – ajánlatot tesznek rá. A licit lefut, a győztes hirdetése megjelenik, és mindez ezredmásodpercek alatt történik meg, mire a tartalom

kirajzolódik a képernyőn. Miközben Ön ezt a bekezdést olvasta, a világban sok százmillió ilyen árverés zajlott le. A figyelem tőzsdéje ez, amely sosem zár be, és amelynek Ön – pontosabban az Ön következő néhány másodperce – a jegyzett terméke.

Az ársávok pedig beszédesek, mert megmutatják, mit ér a gépezetnek a különböző állapotú ember. Az átlagos, céltalan görgető figyelme fillérekben mérhető. De az a felhasználó, akinek a profilja friss vásárlási szándékot mutat – az elmúlt napokban árakat hasonlított, terméket keresett, kosárba tett –, és ráadásul fizetőképes sávba esik, annak a figyelme a sokszorosát éri: érte licitháború folyik. A legdrágább szegmensek jellemzően ott vannak, ahol egyetlen megnyert ügyfél sokat hoz – hitel, biztosítás, ingatlan, jog, egészség –, mert ott a hirdető egy ügyfélért az átlagember számára meghökkentő összeget is hajlandó megadni kattintásonként. A tanulság a gépezet felől nézve rideg: a figyelem nem egyenlő. A kiszámíthatóan vásárlás előtt álló ember figyelme prémiumtermék, és a 15. fejezet jóslata itt váltódik készpénzre: az árverésen szó szerint a következő lépésére licitálnak.

Itt kell beemelni a rész legfontosabb elméleti művét, mert ez a fejezet az ő terepe. Shoshana Zuboff, a Harvard professzora A megfigyelési kapitalizmus kora című, 2019-es nagy művében adta a gépezet máig legátfogóbb leírását, és a gondolatmenete három lépésben összefoglalható. Első lépés: a platformok a szolgáltatás működtetéséhez szükségesnél sokkal több adatot gyűjtenek, és ezt a többletet – Zuboff szavával a viselkedési többletet – nem a felhasználó kiszolgálására, hanem nyersanyagként használják. Második lépés: ebből a nyersanyagból predikciós termékek készülnek – jóslatok arról, mit fog tenni az ember –, és ezek a jóslatok kelnek el azokon a piacokon, amelyeket Zuboff viselkedési határidős piacoknak nevez: a fenti árverés pontosan ilyen piac, ahol a hirdetők az emberek jövőbeli viselkedésére licitálnak. A harmadik lépés a legsúlyosabb, és Zuboff tétele itt válik többé egyszerű gazdaságtani leírásnál: mivel a pontosabb jóslat többet ér, a gépezetnek elemi üzleti érdeke, hogy a jóslat be is jöjjön. A legbiztosabb jóslat pedig az, amelynek a beteljesülését a rendszer maga segíti elő. A hírfolyam-rangsorolás, az értesítés időzítése, az ajánló algoritmus finoman abba az irányba terelheti a viselkedést, amerre a megjósolt – és megfizetett – kimenet van. Zuboff kulcsmondata saját szavainkkal: a viselkedésmódosítás ebben a modellben nem sajnálatos mellékhatás, hanem maga az üzleti modell beteljesedése. A gépezet nemcsak megfigyeli a viselkedést, hanem a jóslatai pontossága érdekében alakítja is.

És most jöjjön a fordulat, amiért ez a fejezet a kkv-nak nem rémtörténet, hanem munkaeszköz-ismertető: a kalapácsos terembe Ön is beléphet. Az árverés nyitott. A Fodor és Fia Kft. ugyanazokhoz a licitalapú hirdetési rendszerekhez férhet hozzá, amelyeket a multinacionális vállalatok is használnak, gyakorlatilag belépési díj és kötelező minimumköltség nélkül. És az árverésnek van egy tulajdonsága, amelyet a nagy költségvetésű hirdetők előszeretettel hallgatnak el, mert nekik kellemetlen: a rendszer a releváns hirdetést jutalmazza. A platformnak ugyanis az az érdeke, hogy a felhasználó ne meneküljön el a hirdetések elől, ezért a licitgépezet nem pusztán a legtöbbet ígérőnek adja a helyet, hanem az

ajánlati ár és a várható relevancia – az átkattintási valószínűség és a minőségi pontszám – kombinációja alapján osztja ki. Magyarán: a pontosan célzott, a megszólított embernek tényleg szóló hirdetés olcsóbban nyer, mint a vaktában szórt drága. Ez az egyetlen tőzsde a világon, ahol a kicsi strukturális előnyben lehet a nagyokkal szemben, ha pontosabb. Zoli fél évig fizetett hirdetése ezen a mérlegen bukott meg: nem célzott senkire, ezért mindenkinek drága volt és senkinek sem volt releváns. A VI. rész pontosan ezt a leckét fordítja majd gyakorlattá: hogyan licitál a kkv ügy, hogy a pontosság fizesse a számla nagyobbik felét.

A fejezet mérlege így kétserpenyős, és mindkét serpenyőt komolyan kell venni. Az egyikben Zuboff figyelmeztetése ül: a gépezet, amelynek az árverésén Ön licitálni fog, ugyanaz a gépezet, amely a vevőjét – és Önt – viselkedési nyersanyagként kezeli, és amelynek terelő hajlama nem hiba, hanem konstrukció. A másikban a gyakorlati tény: ez a gépezet ma a leghatékonyabb módja annak, hogy egy kis cég pontosan meghatározott emberekhez jusson el, megfizethető áron. A kötet álláspontja nem a szemforgatás és nem is a bojkott, hanem a tudatos vámfizetés: használni az árverést ott, ahol megéri, pontosan érteni, mit veszünk és mit adunk érte, és soha nem építeni mindent egyetlen bérelt csatornára, mert ami az árverésen jön, az az árverésen el is apadhat, egyetlen tarifa vagy algoritmusváltással. A híd ettől nem lesz fölösleges. Éppen ettől lesz nélkülözhetetlen.

-
- *A figyelemtőzsde ajtaja a kicsinek is nyitva áll, ugyanott, ahol a multiknak.*
 - *Az árverés a pontos célzást jutalmazza, nem a nagy pénzt.*

17. FEJEZET

A rangsor mint hatalom: a Google és a SEO-trükkök

Ki létezik a vevő számára, és ki nem?

A kapu kétféleképpen dönt arról, ki látható. Az egyik döntés az előző fejezet árverése: pénzért, ezredmásodpercek alatt, licit alapján. A másik döntés csendesebb, lassúbb és sok piacon súlyosabb: a rangsor. Amikor a vevő beír egy keresést – „villanyszerelő SOS Eger”, „könyvelő Szolnok webáruház”, „habszivacs méretre vágás” –, a kereső eldönti, milyen sorrendben mutatja a világot. És ez a sorrend nem tájékoztatás, hanem ítélet: a kattintások túlnyomó része az első néhány találatra esik, az első oldal aljára már alig jut, a második oldalt pedig a vevők elsőpró többsége soha életében nem nyitotta meg. A rangsor dönti el, ki létezik a vevő számára és ki nem. Zoli számára az a bizonyos harminc másodperc, amelyről az I. részben beszéltünk, itt dől el, ezen az egyetlen találati oldalon, és aki oda nem fér fel, annak hiába csörögne éjjel-nappal a telefonja, mert a kétségbeesett családapa sosem jut el a számáig.

Ahol ekkora tét egyetlen algoritmikus sorrenden múlik, ott törvényszerűen megjelenik az ipar, amely ezt a sorrendet befolyásolni próbálja. Ez a keresőoptimalizálás, vagyis a SEO, és rögtön válasszuk ketté, mert a szakma két, erkölcsileg és gyakorlatilag is különböző félből áll.

A tisztességes fele azt csinálja, amit a kereső maga is kér: érthetővé teszi az oldalt a gép számára, gyorsítja, rendezi, és olyan tartalmat épít, amely tényleg megválaszolja a keresők kérdéseit. A másik ágot a szakzsargon fekete kalapos keresőoptimalizálásnak nevezi. Ez a rangsor kijátszására szakosodott, és az arzenálja évtizedek alatt egész trükkgyűjteménnyé nőtt: kulcsszóhalmozás, amikor a szöveg nem az olvasónak, hanem a gépnek íródik, és minden második mondatban szerepel a célkifejezés, linkfarmok és vásárolt hivatkozások, amelyek a népszerűség látszatát hamisítják, mert a rangsor a hivatkozásokat bizalmi szavazatként számolja, álcázott tartalom, amely a gépnek mást mutat, mint az embernek, kapuoldalak tucatjai, amelyek mind ugyanoda terelnek, és újabban gépi tömegtartalom, amely ezerszám önti a látszatra releváns oldalakat.

A kapu őre erre kétféleképpen válaszol, és a válasz ritmusa maga a tanulság. Egyrészt folyamatosan változtatja az algoritmust – évente több ezer kisebb és néhány nagy, piacot átrendező frissítéssel –, másrészt büntet: a trükkön kapott oldal hátrasorolódik vagy egyszerűen eltűnik az indexből, ami a rangsorra épülő üzletnek halálos ítélet. A mintázat évtizedek óta ugyanaz: megjelenik egy trükk, elterjed, egy darabig működik, a kereső bezárja a rést, a trükkre épült oldalak tömegesen zuhannak, a trükkipar pedig új rést keres. Fegyverkezési verseny ez, amelyben a hosszú távú győztes mindig a kapu őre. Nála van a pálya, ő írja a szabálykönyvet, és ő látja az összes játékos minden lépését. Aki trükkre építi a láthatóságát, az nem stratégiát választott, hanem lejáratí idót.

A kkv-nak ebből a fegyverkezési versenyből két veszélye van, és a másodikról kevesebb szó esik, pedig gyakoribb. Az első, hogy maga kezd trükközni. Ez ritka, mert a kkv-nak ehhez sem ideje, sem kedve, sem eszköze nincs. A második, hogy trükköt adnak el neki. A rangsor körüli ipar tele van olyan szolgáltatókkal, akik „garantált első helyet” ígérnek, havidíjért linkeket építenek, ki tudja, honnan, és a megrendelő – aki érthetően nem látja a motorháztető alá – jóhiszeműen fizet a saját jövőbeli büntetéséért. Gábor tavalyi körkérdése jutott el idáig: a háromféle ajánlat közül, amit kapott, az egyik pontosan ilyen volt. Hangzatos garancia, homályos módszertan, olcsó havidíj. A védekezés nem szakértelmet kíván, hanem két kérdést. Az egyik: pontosan mit fognak csinálni, és el tudják-e mondani úgy, hogy értem? A másik: mi történik az eredménnyel, ha felmondom a szerződést? A trükk ugyanis bérelt látszat – felmondáskor összeomlik –, a becsületes munka pedig vagyontárgy, amely a cégnél marad. Aki erre a két kérdésre nem kap tiszta választ, az ne a választ minősítse, hanem az ajánlatot.

Van a fejezetnek még egy csendes szereplője: maga a vevő, aki mindebből semmit sem lát. A találati oldalon a fizetett és az organikus – vagyis a rangsor által odaítélt – találat a legtöbb vevő szemében összemosódik: a hirdetésjelölés diszkrét, a megjelenés hasonló, és a kutatások szerint a keresőt használók jelentős része nem tudja megkülönböztetni, mi van ott azért, mert a legjobb válasz, és mi azért, mert fizettek érte. Ez az összemosódás nem véletlen rendszerhiba: a kapunak bevételi érdeke, hogy a fizetett hely a bizalmi hely látszatát élvezze.

A kkv-nak ebből egy hidegfejű következtetést kell levonnia: a vevője a találati oldalt igazságos rangsornak hiszi, holott az részben árverés, és ez megint nem felháborodásra ok, hanem terepismeret. Így működik a folyó. Ilyen vízen kell átkelni.

Mi tehát a becsületes út? A részletes módszertan a VI. részre tartozik – ott lesz szó arról, hogyan épít a kkv tartós, büntetésálló láthatóságot, és hogyan változtatja meg mindezt az AI-alapú keresés –, de az iránytű már itt kimondható, mert egyszerűbb, mint a trükkipar sugallja. A rangsor hosszú távon egyetlen dolgot próbál mérni, egyre okosabb eszközökkel: azt, hogy melyik oldal szolgálja legjobban a keresőt. Ezért a tartós láthatóság receptje kegyetlenül prózai: valóban a legjobb választ adni a vevő tényleges kérdéseire. Azokra a kérdésekre, amelyeket az I. rész végén az AI-val már fel is térképezett. A mérési rendszert rövid távon ki lehet játszani, de tartós láthatóságot csak a valóban értékes, pontos és releváns tartalom ad. Az első gyors eredményt hozhat, de később elbukik. A második hosszú távon is megmarad.

-
- *Aki nincs az első találati oldalon, az a vevő számára gyakorlatilag nem létezik.*
 - *A trükk a következő frissítésig él, a valódi válasz kamatozó vagy.*

18. FEJEZET

A negatív érzelmek generálása és felhasználása

A felháborodás a legjobb üzemanyag.

Eddig a gépezet szerkezetét néztük. Nyersanyag, profil, árverés, rangsor. Most jön az üzemanyag kérdése: mi hajtja a leghatékonyabban a figyelem lekötését? A válasz kényelmetlen, de a kutatások és a platformok saját kiszivárgott elemzései egybehangzóan adják meg: a negatív érzelmek. A félelem, a düh és mindenekelőtt a felháborodás gyorsabban terjed, több reakciót vált ki és tovább tartja fogva a figyelmet, mint bármely pozitív érzés. Ennek mély evolúciós oka van, és az I. rész takarékos agya felől nézve teljesen logikus: a fenyegetésre figyelni létkérdés volt százezer éven át: aki a jó hírt hagyta ki, az lemaradt valamiről. Aki a rosszat hagyta ki, az meghalt. Az agy riasztórendszere ezért a negatívra van hangolva: a düh és a félelem elsőbbségi sávon közlekedik, megszakít, felülír, és nem enged el.

Ebbe a huzalozásba érkezett meg az algoritmus, amely számára egyetlen mérce számít: az elköteleződés. Kattintás, komment, megosztás, képernyőn töltött idő. Az algoritmus nem olvassa a tartalmat, és nem is minősíti: méri, mi tartja ott az embert, és abból mutat többet. Mivel pedig a negatív érzelmek tartja ott a legerősebben, a rendszer – minden különösebb gonosz szándék nélkül, tisztán a visszacsatolás logikájából – a megosztó, felháborító, félelemkeltő tartalmat erősíti fel. Ez a fejezet legfontosabb szerkezeti belátása: a gépezetnek nem célja a harag. A gépezetnek a figyelem a célja, és a harag csak a legolcsóbb út hozzá. A felháborodott ember tovább görget, hevesebben kommentel, buzgóbban oszt meg. A felháborodás a legjobban konvertáló műfaj, és amit a rendszer jutalmaz, abból a

tartalomgyártók többet gyártanak. Így pörög fel a spirál, emberi összeesküvés nélkül, tisztán üzleti visszacsatolásból.

A spirál pedig nem maradt spontán. Ahol egy mechanizmus kiszámíthatóan működik, ott előbb-utóbb megjelennek, akik tudatosan használják, és a negatív érzelmek célzott generálása mára bevett eszköz a politikában és a piacon egyaránt. A politikai kampány, amely nem a saját programot hirdeti, hanem az ellenfél keltette félelmet adagolja, mert a félelem mozgósít, a program nem. A hírportál, amely a címeit módszeresen a felháborodásra hegyezi ki, mert a mérés azt mutatja, az hoz kattintást. A kereskedelmi szereplő, amely előbb szorongást kelt – ideje fogy, mindenki más már megvette, veszélyben a családja –, aztán eladja rá a megnyugvást. A 15. fejezet profilozása itt találkozik a 18. fejezet üzemanyagával, és a találkozás a 20. fejezet botrányában teljesedik majd ki: ha tudni lehet, ki mitől fél, és a félelem a leghatékonyabb hajtóanyag, akkor a személyre szabott félelemkeltés technikailag készen áll, csak kéz kell hozzá, amely megnyomja a gombot.

És van ennek a spirálnak egy társadalmi mérlege is, amelyet itt csak megnevezünk, mert a következő fejezet fejti ki a maga teljes mélységében: a megosztottság maga is termék. A polarizáció – a társadalom egymást nem értő, egymástól féltő táborokra szakadása – a gépezet szemszögéből nem sajnálatos mellékhatás, hanem jövedelmező állapot: a táborok közötti harag kimeríthetetlen elköteleződés-forrás, a felháborodás-gazdaság megújuló energiája. Az I. rész 9. fejezetében azt mondtuk: a bizalmatlan társadalom tünetei mögött részben gyártott állapot áll. Itt látszik a gyártósor egyik szalagja. A beteg társadalom ebben az értelemben nem sorscsapás, hanem részben üzleti modell, és a 19. fejezet megmutatja, hogy a képlet régebbi, mint a képernyő.

A kkv-nak pedig itt húzódik az első komoly etikai határvonala ebben a könyvben, és érdemes pontosan meghúzni, mert a határ nem ott van, ahol elsőre gondolná. A félelem ugyanis nem tiltott érzelmek a tisztességes kommunikációban. A félelem információ. Zoli munkájának egy része szó szerint életvédelem: az előregedett hálózat, a kontárkodás, a túlterhelt hosszabbító valós tűzveszély, és erről beszélni nem félelemkeltés, hanem szakmai kötelesség. Nóra ügyfeleit valós bírságkockázatok fenyegetik, Gábor vevőit valós ellátási kockázatok. Ezek megnevezése a vevő szolgálata. A határvonal a valóságnál húzódik: a meglévő, valós probléma megnevezése és megoldása tisztességes munka, akkor is, ha közben a vevő megijed. A nem létező vagy felnagyított fenyegetés gyártása, a szorongás előállítás az azért, hogy legyen mire eladni a megnyugvást, manipuláció, akkor is, ha a termék egyébként jó. A gyakorlati próba egyszerű, és a IX. rész teljes etikai keretének ez lesz az egyik alapkőve: ha a vevő mindent tudna, amit Ön tud, egyetértene-e azzal, ahogyan megszólította? Ha igen, a félelem megnevezése szolgálat volt. Ha nem, a gépezet módszerét másolta, és a kicsi ezt nem engedheti meg magának, mert neki a lelepleződés nem kommunikációs válság, hanem cégtemetés.

- *A gépezetnek a harag csak jól fizető üzemanyag, nem szándék.*
- *A kísértés az olcsó hergelés, csakhogy annak az ára a saját bizalmi tőkéje.*

19. FEJEZET

Oszd meg és uralkodj: a massa gyártása

A mikroközösségek lebontása a buldózertól a képernyőig.

Ez a könyv legsötétebb fejezete, és látszólag a legtávolabb esik a marketingtől. Valójában a terep legmélyebb rétegét írja le, azt, amelyen az összes többi fejezet áll. Az I. rész végén diagnózist adtunk: a magyar társadalom – a vevők és a vállalkozók egyaránt – atomizált és bizalmatlan: az emberek elszigetelten döntenek és elszigetelten dolgoznak. Az előző fejezet megmutatta, hogy ez az állapot a gépezetnek jövedelmező. Ez a fejezet azt mutatja meg, hogy a képlet nem új: a közösségeitől megfosztott, egyenként kezelhető ember előállítására régi program, amelyet a huszadik században államok hajtottak végre buldózerrel és rendelettel, és amelyet ma, egészen más szándékból, de kísértetiesen hasonló eredménnyel, a figyelemgazdaság visz tovább képernyővel. Aki ezt a történetet ismeri, az másképp néz a saját piacára, a saját vevőjére, és a saját magányos farkas életére is.

Kezdjük az eszmei gyökérnél, mert a gondolat régebbi, mint a végrehajtás. A Kommunista kiáltvány 1848-ban a „falusi élet idiotizmusából” való kiszabadulásként ünnepli a régi világ felbomlását, és programpontjai közé emeli a város és a falu közötti különbség eltörlését. A megfogalmazás mögött egy világos logika áll: a hagyományos közösség – a falu, az egyházközség, a céh, a rokonsági háló – a maga sűrű kötelékeivel a régi rend hordozója, tehát a haladás akadály, amelyet le kell bontani, hogy a helyén megszülethessen az új, felülről szervezett társadalom. A gondolat lényege, kihámozva az ideológiai héjból: az embert a közösségei teszik nehezen átformálhatóvá. Aki az embert át akarja formálni, annak előbb a közösségeit kell szétbontania. Ez a tétel a fejezet vezérfonala, és látni fogjuk, hogy önmagában sem bal-, sem jobboldali: technológia, amelyet többféle kéz többféle célra használt.

A huszadik század aztán laboratóriumi méretekben hajtotta végre. A szovjet kollektivizálás nem egyszerűen gazdaságpolitika volt, hanem a falu önszerveződésének módszeres szétverése is: a közös legelő, a gazdakörök, a kaláka, az egyházközség, a helyi tekintélyek hálózata mind olyan struktúra volt, amely az államtól függetlenül szervezte az életet, tehát mennie kellett. A kuláktalanítás ebben a fényben külön figyelmet érdemel, mert nem a leggazdagabbak, hanem a közösség természetes tartóoszlopai ellen irányult: a jó gazda, akitől tanácsot kértek, a malmos, akinél a falu fele megfordult, a tekintélyes família feje, vagyis pontosan azok, akik körül a helyi élet magától szerveződött. Kiemelésükkel a falu nemcsak vagyont veszített, hanem szerkezetet: maradt az egyenként álló, egymásra gyanakvó, az államtól függő ember. A képlet Romániában érte el legnyersebb formáját: Ceaușescu szisztematizálási programja falvak ezreinek felszámolását és a lakosság agráripari központok

blokkházaiba telepítését tűzte ki. A kimondott cél a modernizáció volt, a szerkezeti eredmény a megfigyelhető, függő, gyökereitől elvágott lakó, akinek sem kertje, sem szomszédsága, sem temploma nem ad többé az államtól független kapaszkodót.

James C. Scott: az olvashatóvá tett társadalom. A huszadik századi rombolás közös képletét egy amerikai politikatudós, James C. Scott írta le a legélesebben *Seeing Like a State* – magyarul körülbelül így hangzik: *Ahogy az állam lát* – című, 1998-as művében, amely azóta a témakör alapkönyve. Scott kiindulópontja meglepően hétköznapi: az állam nem látja az alattvalóit. A helyi élet a maga szokásjogaival, ragadványneveivel, girbegurba telekhatáraival, íratlan tudásával a központ felől nézve átláthatatlan szövevény, és ami átláthatatlan, azt nem lehet megadóztatni, táblázatokba besorolni, megtervezni. Ezért minden erős állam első mozdulata az, amit Scott olvashatóvá tételnek nevez: leegyszerűsíteni a valóságot addig, amíg a központból is látható nem lesz. Vezetéknevet adni, kataszterbe mérni, szabványosítani, sorba rendezni, táblázatba írni. Ez önmagában még nem tragédia, olykor egyenesen hasznos. A tragédia Scott szerint ott kezdődik, ahol az olvashatóvá tétel találkozik a mindenható tervezésbe vetett hittel és egy olyan hatalommal, amelynek nem tud ellenállni a társadalom: ilyenkor az állam nem leképezi a valóságot, hanem a saját egyszerűsített térképéhez igazítja. Buldózerrel. Scott két nagy esettanulmánya pontosan a mi történetünk: a szovjet kollektivizálás, amely a papíron észszerű óriásgazdaságok kedvéért verte szét a működő paraszti világot, és a tanzániai ujamaa-program (a szuahéli ujamaa szó jelentése: „családiasság”, „közösségi szellem” vagy „szocializmus”), amely a hetvenes években milliókat telepített át tervezett mintafalvakba, hogy aztán a szép sorokba rendezett falvak működésképtelennek bizonyuljanak, mert a tervezők térképéről épp az hiányzott, ami a régi, rendetlen világot működtette. Scott ennek a helyi, gyakorlati, könyvbe nem írható tudásnak külön nevet ad – méetisz, a görög szóval –, és a tétele saját szavainkkal így szól: a felülről tervezett egyszerűsítés mindig elpusztít valamit, amit nem lát, mert nem tud táblázatba írni – a helyi tudást, a kapcsolathálót, az önszerveződést –, és a pusztítás akkor derül ki, amikor a leegyszerűsített rendszer válságban működésképtelennek bizonyul. Jegyezze meg ezt a gondolatot, mert a fejezet végén hazatér: a profil, amellyel a gépezet Önt és a vevőjét leírja, szintén egyszerűsített térkép. Olvashatóvá tétel, csak nem államé, hanem egy birodalomé az államok felett.

Hannah Arendt: az atomizált ember mint előfeltétel. Ha Scott a módszert írta le, a német származású filozófus, Hannah Arendt a tétet. A totalitarizmus gyökerei című, 1951-es művében – amelyet a náciizmus és a sztálinizmus tapasztalatából írt – Arendt arra a kérdésre kereste a választ, milyen emberanyagból építkezik a totális uralom, és a válasza a huszadik század egyik legfontosabb társadalomtudományi belátása lett: a totális mozgalmak nyersanyaga az atomizált, magányos ember. A beágyazott embert – akinek családja, egyháza, egyesülete, céhe, asztaltársasága van – nem lehet totálisan uralni, két okból. Egyrészt a kötődései versengő lojalitások: a hatalom szava mellett ott a plébánosé, a mesteré, az apjáé, és a parancs ezekbe ütközik. Másrészt a közössége valóságellenőrzés: a képtelen állítást

megbeszéli valakivel, aki azt mondja, ugyan már. A magára maradt embernek se versengő lojalitása, se valóságellenőrzése nincs. Neki a mozgalom kínál hovatartozást, identitást és világmagyarázatot, és ő hálásan elfogadja, mert a magány elviselhetetlen. Ezért – és ez Arendt kulcsgondolata saját szavainkkal – a totális hatalom nem kész atomizált társadalmat talál, hanem előállítja azt: a terror és a szervezetek felszámolása előbb szétzilálja a kötelékeket, és az így magára maradt embert azután lehet tetszés szerint mozgatni. Az uralom előfeltétele a magány. A közösségrombolás tehát nem a diktatúrák mellékes kegyetlensége, hanem az alapozási munkálat.

És most jön a fejezet íve, a híd a múltból a jelenbe. Óvatosan, mert itt könnyű túllőni. Amit a huszadik században államok végeztek bulldózerrel, rendelettel és terrorral, ugyanahhoz a szerkezeti végeredményhez – az egyenként álló, közösségi kötés nélküli emberhez – ma egy egészen másfajta gépezet vezet, erőszak nélkül, sőt szórakoztatva. A kocsmá, a piac, a műhely, a vasárnapi ebéd, a gazdakör, az iparoskör helyére fokozatosan a virtuális tér lép, amely a közösség érzetét kiválóan adja – ismerősök, csoportok, szívecskék, évfordulós emlékeztetők –, a közösség kötőerejét viszont nem: a kapcsolat-érzés nem hoz levest, amikor az ember beteg, nem ad kezeset, amikor hitel kell, és nem mond ellent, amikor butaságra készül. A jelenség mérhető és mérve is van: az I. részben már hivatkozott kutatók közül Putnam a közösségi élet évtizedes zuhanását dokumentálta, Turkle az „együtt magányt” írta le, amelyben az ember társaságban is a képernyőjével van, Haidt pedig a telefonon felnőtt nemzedék szorongásjárványát mutatja be. A lényeg az, hogy a helyettesítő termék annál több bevételt termel, minél több időt von el az eredeti tevékenységtől, ezért piaci érdeke az eredeti tevékenységek minél teljesebb kiszorítása.

A csere közben az értékrend is a feje tetejére áll, és ez nem esztétikai nyafogás, hanem a gépezet méréséből következik. Az algoritmus azt jutalmazza, ami a képernyőn tart. Az előző fejezetből tudjuk: a gyorsat, az érzelmit, a felszínest, a felháborítót. A mély, a lassú, az igényes ebben a mérésben strukturális hátrányban van, nem azért, mert valaki gyűlöli, hanem mert rosszabbul tart képernyőn. Két gondolkodó látta ezt előre, évtizedekkel a hírfolyam előtt. Herbert Marcuse Az egydimenziós ember című, 1964-es művében azt írta le, hogy a fejlett fogyasztói társadalom nem elnyomással, hanem kényelemmel szereli le a kritikát: hamis szükségleteket gyárt, kielégíti őket, és a jóllakott ember elveszíti a második dimenzióját. A képességet, hogy a fennállón kívül mást is el tudjon képzelni. Debord-t a 13. fejezetből már ismerjük: nála az élet képpé válik, a részvétel nézéssé. A kettő együtt adja ki a jelen képletét: **a mester és a tanár helyét – akikhez fel kellett nőni – a celeb és a pillanat veszi át**, akihez elég odakattintani, és a rendszer ezt nem hibaként, hanem sikerként méri, mert a felnövése a feladathoz lassú és energiaigényes, a kattintás gyors és nem kerül semmibe.

A végeredményt a fejezet címe masszának nevezi, és most már pontosan definiálható, miből áll. A massa a közösségtől megfosztott emberek sokasága. Nem tömeg, amely legalább

együtt van, hanem egymás mellett álló magányok. A masszává vált ember két védőrendszerét vesztette el, mindkettőt az I. részből ismerjük. Elvesztette a természetes zajsztűrőjét. A törzsi kapaszkodó, amely a 4. fejezetben még működő önvédelem volt, virtuális törzsekhez kapcsolódott, amelyeket az a szereplő szerkeszt, akinek a figyelem az árbevétele. És elvesztette a valóságellenőrzését: nincs kocsmá és nincs vasárnapi ebéd, ahol egy másik ember azt mondaná a képtelenségre, hogy ugyan már. Az így magára maradt ember egyenként befolyásolható és egyenként kiszolgáltatott. Arendt totális mozgalmának nyersanyaga, csak most nem mozgalom várja, hanem árverés. Zuboff tétele a 16. fejezetből itt kapja meg a történeti mélységét: a viselkedésmódosítás mint üzleti modell a masszán működik igazán, és Bernays, láttuk a 15. fejezetben, már 1928-ban leírta a célt, csak neki még nem volt hozzá gépe.

És most a becsületes határ, amely nélkül ez a fejezet összeesküvés-elmélet volna, azzal pedig ez a könyv nem kereskedik. A párhuzam a buldózer és a képernyő között szerkezeti, nem szándékbeli. A szovjet tervező tudatosan akarta felszámolni a falut. A hírfolyam mérnöke nem akarja felszámolni a vasárnapi ebédet. Ő egy elköteleződési mutatót optimalizál, és őszintén örül, ha a nagymama megtalálja az unokája képeit. A rendszernek nem kell összeesküdnie: a profitlogika – az árbevétel a lekötött időből származik – magától, tervezői gonoszság nélkül tol az atomizáció irányába, mert minden óra, amelyet az ember a képernyőn tölt, valahonnan hiányzik, és többnyire a személyes kötődéseiből hiányzik. De – és ez a mondat a fejezet erkölcsi súlypontja – az uralt ember szempontjából ez a különbség akadémikus: annak, aki a valóságellenőrzését és a zajsztűrőjét elvesztette, tökéletesen mindegy, hogy szándék vette el vagy melléktermékként morzsolódott le. Az eredmény ugyanaz, a kiszolgáltatottság ugyanaz. A számonkérhetőség más, és ez nem kevés, de a terep állapotán nem változtat.

Mit kezdjen mindezzel egy kkv-tulajdonos, aki végül is fagyaltot árul, habot vág vagy könyvet? Három dolgot, egyre növekvő tétellel. Az első a terepismeret: az Ön vevője nem a tankönyvek jól informált, közösségébe ágyazott fogyasztója, hanem – kisebb-nagyobb mértékben – a massa tagja: magányosabb, bizalmatlanabb, befolyásoltabb és fáradtabb, mint bármely korábbi kor vevője, és minden kommunikációs döntésnél ebből érdemes kiindulni. A második a szerep felismerése: ebben a terepben minden közösségépítő mozdulat – a legkisebb is – a gépezet sodrásával szemben úszik, és éppen ezért aránytalanul értékes. Amikor Petra név szerint köszönti a törzsvendéget, amikor Zoli a helyi csoportban ingyen ad tanácsot, amikor Gábor iparostalálkozót szervez, az nem marketingfogás a sok közül, hanem hiánycikk-szolgáltatás: valódi emberi kötést kínál ott, ahol a vevő kapcsolat-érzésben gazdag és személyes kötésekben éheznek. A harmadik pedig a saját bőrre vonatkozik, és a X. rész nagy témája lesz: a magányos farkas kkv ugyanennek a masszásodásnak a vállalkozói tünete, és a gyógyszere ugyanaz, mint a vevőé. A stégen öten ülnek, akik ma este kezdtek el nem massa lenni. Hogy mi lesz ebből – asztaltársaság, szövetség, céh –, az a könyv végére derül ki, de a fejezet tanulsága már most kimondható: a közösség a terep legritkább nyersanyaga

lett, és aki adni tud belőle, az olyasmit ad, amit a Birodalom minden pénzével sem tud legyártani.

-
- *A mai vevő a massa felől érkezik, ezt adottságként kell kezelni.*
 - *A közösségépítés árral szembeni úszás, éppen ezért fizet aránytalanul jól.*

20. FEJEZET

Brexit és a Cambridge Analytica

Pszichográfiai profilozás politikai fegyverként.

Az eddigi fejezetek darabonként mutatták be a gépezetet: az önként termelt nyersanyagot, a profilt, a pszichográfiai réteget, az árverést, a negatív érzelmek üzemanyagát. Ez a fejezet arról szól, mi történik, amikor mindezt egyetlen kéz egyetlen célra kapcsolja össze, és a történet nem gondolkísérlet, hanem dokumentált eset, a maga idejének legnagyobb adatbotránya: a Cambridge Analytica-ügy.

A történet egy ártalmatlannak látszó alkalmazással kezdődik. Egy kutató személyiségtesztet kínált a legnagyobb közösségi platformon: pár perces kvízt, amelyet milliószám töltögetnek az emberek unaloműzésből. A kvíz kitöltői hozzájárultak adataik kutatási célú felhasználásához, csak hogy az alkalmazás az akkori platformszabályok tág kapuján át nemcsak a kitöltők adatait gyűjtötte be, hanem az ismerőseikét is, akik minderről nem tudtak, és soha semmihez nem járultak hozzá. Néhány százezer kvízkitöltőből így lett több tízmillió ember adata, a későbbi vizsgálatok nagyságrendileg nyolcvanmillió körüli érintettől beszéltek. Az adattömeg – profiladatok, kedvelések, kapcsolati hálók – a Cambridge Analytica nevű tanácsadó céghez került, amely pontosan arra szakosodott, amit a 15. fejezetben megismertünk: a digitális lábnyomból személyiségképet becsülni, és a személyiségképre üzenetet hangolni.

A módszer működés közben így festett: a pszichográfiai profilok alapján a célszemélyeket személyiség típusok és érzékenységek szerint csoportosították, majd mindegyik csoport a maga félelmeire és indulataira hangolt, személyre szabott politikai üzeneteket kapott. Jellemzően a 18. fejezetben bemutatott üzemanyaggal, félelemmel és dühvel dolgoztak. És itt van a mozzanat, amittől ez minőségileg más, mint a hagyományos kampány: ezek az üzenetek a nyilvánosság ellenőrzésénélkül futottak. A klasszikus politikai plakátot mindenki látja. Az ellenfél megcáfолhatja, az újságíró tényellenőrizheti, a választó összevetheti a szomszédjával. A sötét hirdetés – a szakma így hívja – csak a célzottak jelenik meg: a szorongó választó mást lát, mint a dühös, a fiatal mást, mint az idős, és senki nem tudja, a másik mit kapott. A közös nyilvánosság, amely a demokratikus vita előfeltétele, ebben a szerkezetben egyszerűen megszűnik. Mindenki a saját, rá hangolt valóságát kapja.

A módszer két emblemikus terepe a 2016-os év két nagy politikai földrengése lett: a brit EU-tagságról szóló népszavazás – a Brexit – kampánya és az amerikai elnökválasztás. A botrány 2018-ban robbant ki, amikor egy volt munkatárs kitergette a cég működését. Az ügyből nemzetközi vizsgálatok sora indult, a platform történelmi rekordösszegű bírságot fizetett az amerikai hatóságoknak, a Cambridge Analytica pedig megszűnt (látszólag). Idáig a dokumentált tények. És most jöjjön a becsületes határ, mert enélkül a fejezet maga is azzá válna, amitől óv: a tényleges hatás mértéke – vagyis hogy a módszer eldöntötte-e a Brexitet vagy a választást – a kutatók között máig vitatott. Komoly elemzések érvelnek amellett, hogy a pszichográfiai célzás hatékonysága messze elmaradt a cég saját marketingjétől, mások szerint szoros eredményeknél már kis elmozdítás is dönthet. Ez a könyv nem tudja és nem is akarja eldönteni a vitát. A tanulság ugyanis nem a győzelem. A tanulság az, hogy a gépezet erre is használható volt, és ehhez semmit nem kellett átépíteni rajta. A Cambridge Analytica tehát nem a rendszer torzulása volt, hanem annak előképe: az a logika, amely akkor botrányként lepleződött le, mára a nagy platformok alapvető működési elvévé vált.

Ez a fejezet valódi súlypontja. Gondolja végig: a Cambridge Analytica nem épített semmi újat. Ugyanazt az adatgyűjtést használta, amely a 14. fejezetben a hétköznapiak alapjárata. Ugyanazt a profilozást, amellyel a 15. fejezetben a sportcipőt célozzák. Ugyanazt a hirdetési infrastruktúrát, ugyanazt az árverést, amelyen a 16. fejezetben Zoli is licitálhat. A rendszer, amelyet fogyasztói célokra terveztek és amelyet napi rutinnal használ a fél világ kereskedelme, egyetlen alkatrészcsere nélkül működött politikai fegyverként, csak a rakományt kellett kicserélni: termékajánlat helyett félelemre hangolt politikai üzenet ment ugyanazon a csövön. Az eszköz semlegesnek bizonyult a szó legnyugtalanítóbb értelmében: mindegy volt neki. És ha az eszköznek mindegy, akkor minden a kézen múlik, amely fogja az okostelefont. Ez a mondat lesz a 24. fejezet alapköve, amikor a kkv a saját kezéről dönt.

A kkv-olvasónak ebből a történetből három tanulságot érdemes hazavinnie. Az első a fogyasztói: amikor a következő szórakoztató kvíz a személyiségéről kérdezi, most már tudja, mi lehet a kvíz a gépezet felől nézve. Adatgyűjtő tölcser, amelynek a szórakoztatás a csali. A második a polgári: a személyre szabott, nyilvánosság nélküli üzenet a politikai kommunikációban is jelen van, és a védekezés ugyanaz, mint a vevőnél. Tudni, hogy amit lát, azt neki hangolták, és nem biztos, hogy a szomszédja ugyanazt látja. A harmadik pedig a szakmai, és ez a legfontosabb: a határ, amelyet a 18. fejezet a félelemnél húzott meg, itt kap történelmi példát arról, hová vezet az átlépése. A profilozott célzás szerszám. A kötet maga is tanítja majd a tisztességes változatát. A kiszámított gyengeségre, ellenőrizetlen térben, megtévesztéssel gyakorolt nyomás fegyver. A kettő között nem technikai, hanem erkölcsi a különbség, és pontosan ezért nem bízható a technikára a határ meghúzása.

-
- *A politikai bevetéshez a gépezeten semmit sem kellett átépíteni, csak a célt cserélték ki.*

- *A gépezet ereje a mindenkori kezét szolgálja, ezért a kéz a döntő kérdés.*

21. FEJEZET

OSINT: a nyílt forrású hírszerzés

Hírszerzési minőségű kép, csupa nyilvános adatból.

Az eddigi fejezetekben a gépezet gyűjtött: platformok, követőkódok, profilok. Ez a fejezet megfordítja a nézőpontot, és megmutatja, mi rakható össze pusztán abból, ami nyilvánosan, bárki számára, jelszó és jogosultság nélkül elérhető. A szakmának, amely ezzel foglalkozik, neve van: OSINT. Open source intelligence, nyílt forrású hírszerzés. A név nem költői túlzás: a hírszerző szolgálatok szóhasználatából jön, és a lényege az a felismerés, hogy az információk túlnyomó része nem titkos. A művészet nem a megszerzésükben van, hanem az összerakásukban.

Mit lehet összerakni nyilvános morzsákból? Többet, mint a legtöbb ember hinné, és érdemes egyszer végigborzongani a leltáron. A kapcsolati háló – vagyis hogy ki kit ismer, ki kivel dolgozik, ki kinek a rokona – a bejelölések, a közös képek és a hozzászólások hálójából rajzolódik ki. A mozgás és a szokások: a bejelentkezésekből, a képek háttéréből és metaadataiból, a rendszeresen ugyanakkor posztolt tartalmakból kirajzolódik, hol lakik, hol dolgozik, mikor nincs otthon, hová jár edzeni az ember. A vagyoni helyzet: az autó a kép sarkában, a nyaralás helyszíne, az öltözék, a lakberendezés, mind becsülhető jel. A vélemények, a politikai és világnézeti hajlam: a megosztásokból, a kedvelésekből, a hozzászólások hangneméből. És mindez időben visszafelé is olvasható, mert az internet – erről a következő fejezetben lesz szó – nem felejt: a hét évvel ezelőtti poszt ugyanúgy adat, mint a tegnapi. Külön iparág épült erre: eszközök, amelyek arcról keresnek vissza, régi oldalállapotokat tárnak fel, adatbázisokat kapcsolnak össze. A nyílt adatból hírszerzési minőségű kép ma nem kivételes képesség, hanem tanulható módszertan.

Az üzleti világ ezt két irányból tapasztalja meg, és mindkettő tanulság a kkv-nak. Az egyik irány a fenyegetés: a célzott csalások – az a bizonyos vezérigazgatói hangú levél, amely sürgős utalást kér, a beszállítónak álcázott számlacsere – szinte mindig OSINT-tel kezdődnek. A csaló abból dolgozik, amit a cég magáról kitett: az álláshirdetésből tudja, milyen rendszereket használnak, a csapatfotóból és a bejegyzésekből, ki a pénzügyes és mikor van szabadságon a főnök, a nyilvános cégadatokról, ki jegyzi a céget. A védekezés első lépése ezért nem technika, hanem leltár: időnként rá kell nézni a saját cégre kívülről. Mit lát az, aki rosszat akar? A másik irány viszont a lehetőség, és itt fordul a fejezet a kkv hasznára: a konkurenciaelemzés lényegében polgári OSINT. Ugyanaz a módszertan, jogszerű és etikus keretek között, piackutatásra fordítva.

Mert gondolja végig, mi minden nyilvános a versenytársairól: csupa olyasmi, amit ők maguk tettek ki, tehát az elolvasása senkinek nem sérti sem a jogát, sem a jó ízlést. Az árazásuk vagy annak jelei. A kínálatuk változása: mi került be, mi tűnt el csendben. Az álláshirdetéseik

elárulják, merre terjeszkednek és mivel küzdenek. Aki sorozatban keres ügyfélszolgálatost, annak jó eséllyel ügyfélszolgálati gondjai vannak. A vevőik nyilvános értékelései, amelyekből kiolvasható, mit szeretnek bennük és mire panaszkodnak. Az utóbbi lista aranybánya: a versenytárs gyengesége az Ön pozicionálási lehetősége. A kommunikációjuk ritmusa és hangneme. Bence számára ez konkrétan azt jelenti, hogy az importhab forgalmazóinak nyilvános nyomaiból – vevői panaszok az összeeső szivacsról, szállítási reklamációk, garanciális huzavonák – összeállítható az a fájdalomtérkép, amelyre a saját tíz évig össze nem eső habjának üzenetét építheti. Nem kém lett. Olvasni tanult meg.

Az AI pedig pontosan ezt a munkát teszi kkv-méretűvé, és itt ér össze a fejezet az I. rész 11. fejezetével. Ami a hírszerzésben elemzők csapatának munkája – begyűjteni, rendezni, mintázatot találni –, azt a nyilvános piaci nyomokon az AI órák alatt elvégzi: összeolvassa a versenytársak értékeléseit, kigyűjti a visszatérő panaszokat, összeveti a kínálatokat, és térképet rajzol arról, hol vannak a piacon kiszolgáltatlan fájdalmak. A becsületes határ itt is éles, és érdemes szó szerint megjegyezni: nyilvános adat, aggregált mintázat, piaci következtetés. Ez kutatás. A magánszemély követése, az adatok egyén kárára történő összekapcsolása, valamint a jelszóval védett vagy kiszivárgott adatok felhasználása már nem kutatás, hanem attól függően, hogy ki csinálja, miképp és milyen adatforrásból, bűncselekmény vagy annak előszobája. A kötet a vonal innenső oldalán marad, és Önnek is ezt ajánlja. Nemcsak erkölcsből: a vonal túloldalán szerzett előny pontosan az a fajta, amelynek a lelepleződése egy kkv-t eltöröl.

- *A hírszerzés legjobb ügynöke ma maga a célpont: amiért régen ügynököt küldtek, azt ma önként publikáljuk.*

- *A konkurencia nyilvános nyomai etikus piackutatásként olvashatók.*

2 2 . F E J E Z E T

Az állam a nézőtéren

Amit régen kémek gyűjtöttek, az ma önként válik nyilvánossá.

Az előző fejezet megmutatta, mit tud a nyílt forrásokból egy elszánt magánszereplő. Ez a fejezet egy fokkal feljebb lép: mit kezd ugyanezzel az a szereplő, amelynek erre hivatala, költségvetése és jogköre van. Az állam. És a kiindulópont itt is egy száraz tény: a hírszerző és bűnüldöző szervezetek a világ minden táján az elképzelhető legjobb dolognak tartják a közösségi médiát, ami a szakmájukkal valaha történt. Amit régen ügynökhálózattal, megfigyeléssel, lehallgatással, levéltitok-sértéssel kellett összegyűjteni – kapcsolati hálókat, mozgásmintákat, véleményeket, hangulatokat –, azt ma az érintettek önként, rendszerezve, kereshetően, fényképpel dokumentálva publikálják. A huszadik század titkosszolgálatára megirigyelte volna azt az adatminőséget, amelyet ma egy nyilvános profil ingyen kínál.

A jogi helyzet lépcsőzetes, és érdemes tisztán látni a lépcsőfokokat. A legalsó fok a nyilvános adat: ami bárki számára látható – a nyilvános poszt, a nyílt csoport, a bárki által megtekinthető profil –, az a hatóságok számára is szabad préda, engedély, végzés, külön eljárás nélkül, hiszen csak azt olvassák, amit a szerző a világ elé tárt. A középső fok a jogi kényszer: a nem nyilvános adatokért – üzenetek, belépési adatok, helyelőzmények – a hatóságok a platformokhoz fordulhatnak, és a platformok, országtól és jogrendtől függő eljárásokban, adatokat adnak ki, erről rendszeres átláthatósági jelentéseket is publikálnak. A legfelső fok pedig a rendszerszintű együttműködés és hozzáférés, és hogy ez nem elmélet, azt a világ 2013-ban tudta meg, amikor Edward Snowden, az amerikai hírszerzés informatikusa nyilvánosságra hozta a nagy technológiai cégek adataira is támaszkodó tömeges megfigyelési programok dokumentumait. A Snowden-ügy részletei ma is viták tárgyai, szerkezeti tanulsága viszont nem vitatott: a magánvállalati adatgyűjtés és az állami betekintés között a fal nem olyan vastag, mint a felhasználó hinni szeretné, és ami egy szerveren létezik, ahhoz elvben hozzá lehet férni. Jogszerűen, jogi kényszerrel vagy azon túl.

Ehhez jön az idő dimenziója, amely a fejezet leggyakrabban alábecsült ténye: ami egyszer felkerült, az felkerült. A törlés a legtöbb esetben a láthatóságot szünteti meg, nem a létezését. A tartalom mentésekben, archívumokban, mások képernyőfotóin, adatgyűjtők másolataiban él tovább. Külön szolgáltatások őrzik a weboldalak régi állapotait, és a hét évvel ezelőtti, rég törölt bejegyzés a megfelelő eszközzel gyakran ma is előhívható. A gyakorlati következmény kegyetlenül egyszerű: az internetre írni olyan, mint kőbe vésni, csak a kő nem látszik, ezért az ember azt hiszi, homokba írt. Minden poszt, komment és kép esetében a helyes időhorizont nem a „ki látja most”, hanem a „ki láthatja bármikor, bármilyen jövőbeli helyzetben”. Állásinterjú, üzleti átvilágítás, per, zsarolási kísérlet, megváltozott politikai környezet.

Mit jelent ez a gyakorlatban a kkv-nak és mögötte a magánembernek, mert a kettő, láttuk a 21. fejezetben, összeolvasható? Egyetlen gyakorlati szabályt, amely megjegyezhető és betartható: úgy posztoljon, cégnél és magánemberként is, mintha a legrosszabb szándékú olvasó is látná, mert láthatja. Nem ma, nem holnap, de a felkerült adat élettartama alatt valamikor: a csalódott volt alkalmazott, a perben álló ellenfél, az adatait összevásárló csalo, a hatóság, a jövőbeli üzleti partner átvilágítója. Ez a szabály nem paranoiára nevel, hanem szerkesztői fegyelemre, és a 13. fejezet kirakat-gondolatával együtt adja ki a teljes képet: a kirakatot tudatosan kell berendezni, és a kirakatba csak az kerüljön, ami a legrosszabb szándékú nézőnek is mutatható. A cégnél ez néhány konkrét óvatosságot jelent: az üzemi fotón látszó rendszerek, képernyők, dokumentumok átgondolását, a szabadságok és távollétek valós idejű posztolásának kerülését, az ügyféladatok – akár egy háttérben látszó név – szentségét, és annak tudatát, hogy a munkatársak magánprofiljai is a cég olvasható felületei. Semmi ebből nem kíván technológiát. Figyelmet kíván.

-
- *Ami nyilvánossá válik, azt bárki elolvashatja, és tartósan hozzáférhető maradhat.*

- *Posztolás előtt egy kérdés: mit kezdene ezzel a legrosszabb szándékú olvasó?*

23. FEJEZET

Az AI kettős szerepe a zajban

Zajforrás és zajszűrő egyszerre.

A rész végéhez közeledve be kell mutatni a folyó legújabb szereplőjét. Azt, amelyik e kötet megszületését is lehetővé tette, és amelyik a következő években a legtöbbet fogja változtatni a terepen: a mesterséges intelligenciát. És rögtön a kényelmetlen igazsággal kell kezdeni, mert enélkül a kötet minden későbbi AI-lelkesedése hitelét vesztené: az AI elsőként nem megoldotta a zajproblémát, hanem megsokszorozta. A tartalomgyártás költsége, amely az internettel nullához közelített, az AI-val gyakorlatilag nullává vált: soha ennyi szöveg, kép, videó és hang nem ömlött a piacra, mint amióta gombnyomásra gyártható. A sercegés, amelyről az 1. fejezet beszélt, az AI-tól hangosabb lett. A hírfolyamok megteltek gépi tucattartalommal, a kereső találati listáit gépi oldalak árasztják, és a vevő szűrője, amely eddig is túlterhelt volt, most a gyanakvás új rétegét növeszti: ezt ember írta egyáltalán?

Ugyanez az eszköz azonban a másik irányban is dolgozik, és a kötet szempontjából ez a lényeg: ami a tartalomgyárnak zajágyú, az a felkészült marketingesnek zajszűrő. Az I. és II. rész során többször láttuk már villanásokban, most álljon itt rendszerben. Az AI megtalálja a buborékot: a 11. fejezet kutatási módszerével feltérképezi, hol beszélget a vevő, milyen szavakkal, kinek hisz, vagyis hová és hogyan kell bejutni a 4. fejezet szűrőjén. Kiolvassa az érzelmi regisztert: a vevői panaszokból, értékelésekből, kérdésekből kirajzolja, mitől fél és mire vágyik a piac, vagyis megtalálja az 5. fejezet érzését, amely átfér a kis sáv szélességű csatornán. És segít eltalálni a pillanatot: felismerni, mikor, milyen helyzetben, milyen állapotú vevőhöz érdemes szólni. Röviden: a gépezet, amely a zajt önti, ugyanazokkal a képességeivel a pontosságot is szolgálja. A különbség kizárólag abban van, mire használják.

Ebből a kettősségből következik a terep következő nagy átrendeződése, és ez már jóslat, de a logikája kényszerítő: ha a tartalom gyártása ingyenessé válik, akkor a tartalom önmagában elértéktelenedik, és az érték oda vándorol, amit a gép nem tud gyártani. Mi az? A valódiság. A megtörtént eset, a saját műhelyből jövő tapasztalat, a néven nevezett ember, az arc, a hang, a bevallott hiba, a helyi tudás. Mindaz, aminek fedezete van a valóságban. Amikor minden szöveg hibátlan, a hibátlanság megszűnik jel lenni, és a vevő – meg a kereső, meg az algoritmus – új jelet keres: **az embernyomot**. A **hitelesség lesz az új szűkös erőforrás**, ahogy egykor az információból lett szűkös a figyelem, a figyelemből a bizalom. A lánc, amelyet ez a két rész felrajzolt, itt záródik: információbőség → figyelemhiány → bizalomhiány → valódisághiány, és minden lépcsőnél az nyer, akinek abból van, ami épp elfogyott.

A kkv-nak ez a fordulat személyre szabott jó hír, mert pontosan neki áll a zászló. A Birodalom és a tartalomgyárak a skálázásban verhetetlenek. A valódiságban viszont strukturálisan

gyengék: nincs arcuk, nincs műhelyük, nincs harminc évük és nincs Tisza-partjuk. Bencének van csarnoka, ahol tíz éve áll az össze nem eső mintadarab. Petrának van piaca, ahol hajnalban válogatja a málnát. Zolinak vannak történetei, amelyeket vasárnap éjjel élt át. Ez az, amit a gép nem tud legyártani. Viszont fel tud skálázni: az AI helyes munkamegosztása a kkv-nál ezért nem az, hogy a gép írjon a cég helyett, hanem az, hogy a gép sokszorosítsa, amit a cég valóságából egyszer, emberi kézzel kiemeltek. Lili dilemmája – aki webtervezőként naponta látja, ahogy a megrendelők gépi tucatszöveggel töltik fel a drága honlapokat – itt kap választ, és a VI–VII. rész gyakorlata erre épül majd: a nyersanyag mindig a valóságból jön, a gép a vágást, a szabást, a terítést végzi. Aki fordítva csinálja – gépi nyersanyagot terít emberi máz nélkül –, az a zajágyú oldalára állt, és a saját jelét lövi szét.

A kettősségnek van egy harmadik arca is, amely a folyó térképét magát rajzolja át, és amelyre a VI. részben építeni fogunk: az AI megjelent a kapuban is. A keresés világa a szemünk előtt alakul át találati listából válaszgéppé. A vevő egyre gyakrabban nem tíz kék linket kap, hanem egyetlen összefoglalt választ, amelyet egy nyelvi modell állít össze a web tartalmából. Ez a 17. fejezet rangsorháborúját új szintre emeli: már nem az a kérdés, hányadik találat a cég, hanem az, hogy a gép által fogalmazott válaszban megjelenik-e egyáltalán. Forrásként, névvel, ajánlott megoldásként. A játékszabályok itt még képlékenyek, és pontosan ezért érvényes rájuk a kötet alapelve: nem a gombokat kell megtanulni, hanem a logikát. A válaszgép ugyanazt keresi, amit a rangsor mindig is mérni próbált – a megbízható, valódi, kérdésre felelő tartalmat –, csak türelmetlenebbül: a tucattartalmat még könyörtelenebbül szűri, a valódi szakértelmet még jobban felértékeli. A becsületes út tehát nem elavul az AI-keresés korában, hanem kamatozni kezd.

-
- *Zajöntő és zajsűrő ugyanaz a gép, a különbséget a kéz teszi.*
 - *AI mindenkinek jut, a különbséget az emberi hang és a fedezet adja majd.*

24. FEJEZET

Mit jelent ez a kkv-nak

A választóvonal: a precíziót átvesszük, a manipulációt nem.

Két résznyi terepfelderítés után ideje mérleget vonni, mert a következő szakasz – A híd – már építkezés lesz, és az építkezéshez el kell dönteni, mit viszünk magunkkal a felderítésből. Ez a fejezet ezt a döntést hozza meg, és egyben ez a kötet erkölcsi alapköve: kimondja, mit veszünk át a gépezettől, és mit hagyunk ott neki. Nem szemérmességből, hanem hideg számításból is.

Mit tanultunk a gépezettől, ami átvehető? Két dolgot, és mindkettő felbecsülhetetlen. Az első a vevő megértésének mélysége. A Birodalom azért veri a hagyományos marketinget, mert nem találhat: adatból tudja, mit tesz, mit érez, mire vágyik az ember. Ez az elv – megérteni, mielőtt megszólítunk – a kkv számára is elérhető, etikusan: nyilvános mintázatokból, a saját

ügyfeladatokból, az AI olvasási sebességével, ahogy a 11. és a 21. fejezet megmutatta. Nem egyéneket profilozunk. Piacot értünk. A második a célzás pontossága. A gépezet megtanította a világot arra, hogy a vaktában szórt üzenet pénzégetés, és a pontosan címzett üzenet a kis költségvetés egyetlen esélye. A 16. fejezet árverése ráadásul szerkezetileg is a pontosat jutalmazza. A pontosság elve – a jó üzenetet a jó embernek a jó pillanatban – nem a Birodalom találmánya, csak ő tökéletesítette: át vesszük, és a saját becsületes adatainkkal működtetjük.

És mit hagyunk ott? Három dolgot, névvel megnevezve, mert a kísértés mindhárom esetben valós. Működnek ugyanis, rövid távon. Otthagyjuk a negatív érzelmek gyártását: a 18. fejezet határvonala szerint a valós kockázat megnevezése szolgálat, a félelem előállítása bűn a vevő ellen, és üzletileg időzített bomba. Otthagyjuk a megtévesztést minden formájában: a hamis sürgetést, a hamis akciót, az álvéleményt, a sötét mintázatokat, amelyekkel a felület csal ki kattintást és kedvelést. És otthagyjuk a függőség építését: a kkv-nak vevő kell, nem fogoly. A visszatérés alapja az elégedettség legyen, ne a mesterségesen fenntartott kényszer. Az indoklás kettős, és mindkét fele önmagában elég volna. Az erkölcsi: nem ez a könyv erkölce, és – merjük kimondani – nem azért lett valaki vállalkozó, hogy a saját falujában szégyellnie kelljen a módszereit. Az üzleti: a manipuláció méretgazdaságos műfaj. A Birodalom túléli a lelepleződést, mert arctalan és pótolhatatlan, a kkv viszont arccal dolgozik egy kis piacon, ahol mindenki mindenkit ismer, és nála a lelepleződés nem kommunikációs válság, hanem céghalál. A kicsinek a tisztesség nem luxus, hanem kockázatkezelés.

Így áll össze a kötet alapképlete, amelyre innentől minden épül. A Birodalom hangerővel és – ahol úgy dönt – manipulációval nyer: megengedheti magának, mert övé a pálya. A kkv pontossággal és hitelességgel nyer: a pontosságot ez a két rész alapozta meg, a hitelességről pedig a 9. fejezet óta tudjuk, hogy az az egyetlen valuta, amelyben a kicsi eleve gazdagabb, mert van arca, műhelye és harmincéves múltja. A teljes etikai keretet – hol a határ hirdetésben, árazásban, adatkezelésben, AI-használatban – a IX. rész foglalja majd rendszerbe. És van a képletnek egy második sora is, amely a 19. fejezetből következik: a Birodalom megosztással uralkodik – a tömeg a működésének kedvező állapota –, a kkv ellenszere pedig a bizalom és a közösség: a valódi emberi kötés, amelyet a gépezet nem tud legyártani, és amelyet ezért aránytalanul megjutalmaz a piac. Ez a szál a X. részben teljesedik ki, ahol a stég öt embere a »farkas vagy céh?« kérdésre válaszol, és ahol kiderül, hogy a céh nem nosztalgia, hanem a massa korának legkorszerűbb üzleti stratégiája.

A terep tehát fel van derítve: ismeri a túlpartot – a vevő fejét a zajjal, a szűrőkkel, a takarékos üzemmóddal, a bizalomínséggel –, és ismeri a folyót: a vámszedő gépezetét a nyersanyagtól az árverésig, a képességeit és a módszereit, amelyeket átveszünk, valamint azokat, amelyeket neki hagyunk. A stégen feltett öt kérdés közül az első kettőre – hogyan találjon meg a vevő, és miért pont engem válasszon – most már látszik, hol születik majd a válasz: nem a hangerőben, hanem a pontosságban és a hitelességben. A következő szakasz elkezd felhúzni

a hidat: az érték tisztázásával indul, mert üzenetet írni csak arról lehet, ami már ki van mondva, és a legtöbb cégnél, látni fogjuk, éppen ez az első, legmélyebb hiány.

-
- *Precíziót igen, manipulációt nem: ez a leltár egyetlen mércéje.*
 - *Kis piacon, arccal dolgozva a tisztesség az egyetlen működő kockázatkezelés.*

IV. KÖTET · MÁSODIK SZAKASZ

A híd

A pillérektől a korlátig: az érték, a szegmens, az üzenet, az átkelés, a forgalom, a műszerek és a cég.

Nyitójelenet · Tiszafüred, szeptember második péntekje

Szeptemberre a stégbeli találkozásból havi klub lett. Bence arról panaszkodik, hogy a cég továbbra is habtömböt ad el kilóra. Nóra azért szégyenkezik, mert egy ügyfél külön megfizetné az előrelátását, ő mégis beépítette a könyvelési díjba. Petra felidézi a vendéget, aki a fagyialapot azért vitte volna haza, hogy novemberben is a nyarat érezze.

Zoli történetéből kiderül, hogy a sürgős ügyfél nem javítási munkaórát, hanem azonnali biztonságot vásárol. Gábor pedig felismeri, hogy a tenderen felsorolt gépei nem válaszoltak a beszerző valódi kérdésére: mennyire kockázatos őt választani. Ugyanaz a felismerés születik meg mindegyiküknél: a vevő nem azt veszi, amit a cég gyártási vagy szakmai nyelven megnevez.

A következő rész ezért az értéket bontja fel. Megmutatja, mi a vevő valódi feladata, hogyan épül értéklétra a nyersanyagból vagy tudásból, és miként segít az AI kutatni, ötletelni, piacilag tesztelni és optimalizálni még azelőtt, hogy a cég nagyobb pénzt költene.

III. R É S Z

Az innenső pillér: előbb az érték

A híd az Ön oldalán az érték pilléréen áll. A marketing felerősít, de nem teremt: az érték a termékben és a szolgáltatásban születik, és itt lép be először az AI mint munkatárs.

25. FEJEZET**Mit vesz valójában a vevő?**

A megoldandó feladat és a „mi helyett?” pozicionálás.

Bence kérdésére – mit vesz tőlem a vevő igazából? – a marketinggondolkodás egyik legtermékenyebb iskolája adja a választ, és a válasz első hallásra szinte sértően egyszerű: a vevő nem terméket vesz, hanem megoldást egy adott problémára vagy feladatra. A megközelítést a szakma a megoldandó feladat logikájaként ismeri – az angol szakirodalom jobs-to-be-done néven hivatkozik rá –, és a lényege egy nézőpontváltás: ne azt kérdezze, mit ad el, hanem azt, milyen feladat vagy probléma megoldására veszi meg a vevő azt, amit kínál. A klasszikus példát a marketingoktatás évtizedek óta ismétli, mert nem lehet túlszárnyalni: senki nem fűröt akar venni. Az ember lyukat akar a falba. Pontosabban képet akar a falra. Még pontosabban azt akarja, hogy a nappali végre otthonos legyen. A fűró csak az „alkalmazott”, akit „erre a munkára felvesz”, és az alkalmazottat bármikor lecserélik, ha valaki ugyanazt a munkát jobban, gyorsabban vagy kellemesebben végzi el, akár fűró nélkül: ragasztócsíkkal, képkeretlécclal, kölcsönként szomszédal.

Nézze meg, mit művel ez a nézőpontváltás a stég társaságának termékeivel. Petra vendége nem szörpöt vett. A novemberi konyhába öt pernyi nyarat vett, és a szörp csak a hordozó. Zoli felnémeti nénije nem villanyszerelést vett. Azt vette meg, hogy ma éjjel nyugodtan alszik, és a munkadíj ehhez képest másodlagos részletkérdés volt. Nóra webáruház-tulajdonos ügyfele nem könyvelést akart venni. Nyugalmat akart venni: azt, hogy valaki előbb lássa meg a bajt, mint ahogy baj lesz belőle, és a hatóság soha ne találjon hibát. És Gábor beszerzője sem gépparkot akart venni a tenderen. A 10. fejezetből már tudjuk, mit: védhető döntést, nyugodt éjszakát, felelősséget, amelyet jó szívvel vállal a főnöke előtt. Négy különböző piac, egyetlen közös szerkezet: a termék minden esetben csak eszköz, a vevő a feladat megoldását veszi meg, és a feladat mindig mélyebben van, mint a termék kategória.

Ebből a szerkezetből következik a fejezet második nagy gondolata, amely Bence árproblémájának a gyökeréig hatol: a „mi helyett?” pozicionálás. Amíg a cég a termék kategóriájában gondolkodik, addig a versenytársait is ott keresi. A habtömb a többi habtömbbel versenyez, és mivel a tömbök egyformák, a verseny szükségképpen árverseny. De a megoldandó feladat felől nézve a versenytárs egészen más: a majdani puff nem a habtömbbel versenyez, hanem mindazzal, amit a vevő ugyanarra a feladatra – legyen hová leülni a kis lakásban, ha jön vendég – felfogadhat: a babzsákkal, a földre dobott párnával, az

összecsukható széssel, a semmivel. És ez a névsor nem szűkíti, hanem kitágítja a teret, mert más árhorgonyt állít be: a habtümb kilóárához képest minden drága, a babzsák és a kisbútor árához képest a jól pozicionált puff versenyképes. Ugyanaz a darab, más viszonyítási mezőben, más árat bír el. Nóránál ugyanez a fordulat: amíg „könyvelést” árul, addig a négyszáz szolnoki könyvelő óradíja az árhorgony. Amint az előrelátást árulja – a bajmegelőzést, a nyugodt alvást –, a viszonyítási alap az elkerült bírság, a megúszott likviditási gödör, és abban a mezőben az ő tudása nem drága, hanem nevetségesen olcsó.

A harmadik réteg pedig visszaköti a fejezetet az I. rész lélektanához: a feladat legmélyén szinte mindig érzés lakik. Az 5. fejezetben láttuk, hogy a túlterhelt vevőhöz az érzés csatornáján lehet bejutni. Most azt látjuk, hogy ez nem kommunikációs trükk, hanem a vásárlás valódi természete: a vevő végső soron érzést vesz. Nem bútort, hanem otthonosságot. Nem szolgáltatást, hanem nyugalmat. Nem alkatrészt, hanem biztonságot. A feladatlogika és az érzéslogika ugyanannak az igazságnak a két oldala: a feladat a „mit?” – mire fogadja fel a vevő a terméket –, az érzés pedig a „miért?”. A kérdés az: mit akar érezni, amikor a feladatot elvégezték? A jó pozicionálás mindkettőt néven nevezi, és a kettő között feszül majd ki az üzenet, amelyet a következő részek tanítanak megírni.

Egy figyelmeztetés zárja a fejezetet, mert a feladatlogika félreérthető: nem azt jelenti, hogy a termék mindegy. Éppen fordítva. Azt jelenti, hogy a terméknek a feladatot kell kiválóan elvégeznie, nem a kategória szokásait teljesítenie. Petra szörpjének tényleg a nyár ízét kell hoznia novemberben is, ha nem hozza, a szép történet visszájára fordul. Zolinak tényleg mennie kell, amikor azt mondja, megy. A feladatlogika nem a valóság megkerülése, hanem a valóság pontosabb célzása: azt mondja meg, miben kell kiválóan lenni, és megspórolja azt a rengeteg munkát, amelyet a cégek olyan tulajdonságok tökéletesítésébe ölnek, amelyekre a vevő feladata felől nézve soha senki nem volt kíváncsi.

-
- *A vevő a feladata megoldását veszi, nem a szerszámot.*
 - *Amíg a fűrőt árulja, az árban versenyez, amint az elvégzett feladatot árulja, a saját pályáján játszik.*

2 6 . F E J E Z E T

Miben gondolkodott a cég eddig?

A szakértelem átka és a vakfolt.

Ha az előző fejezet igazsága ilyen egyszerű – a vevő megoldást vesz, nem terméket –, jogos a kérdés: miért nem látja ezt magától minden cég? Miért kellett Bencének egy szeptemberi este, egy pesti nő szörpügye és négy másik vállalkozó, hogy egyáltalán feltegye a kérdést? A válasz nem a figyelmetlenség és végképp nem a butaság. A válasz egy jól dokumentált gondolkodási csapda, amelyet a szakirodalom a tudás átkának nevez, és amelyet erre a könyvre szabva a szakértelem átkának fogunk hívni: aki valamit nagyon tud, az elveszíti a

képességét, hogy úgy lássa, mint aki nem tudja mindezt. A szakértő nem emlékszik arra, milyen volt nem érteni, és ezért nem látja, mit lát a vevő.

A csapda működése a stég társaságán tetten érhető, cégről cégre. Bence habsűrűségben, keménységi fokozatban, szabványméretben és köbméterárban gondolkodik, mert húsz éve ebben él. A vevője viszont abban, hogy van hová leülni, könnyű, odébb lehet rugni, elpakolható, és jól néz ki a nappaliban. A két nyelv között nincs átjárás: a vevő nem tudja, mit jelent a habsűrűség, és nem is akarja megtudni. Ő az eredményt akarja, nem a receptet. Gábor gépekben és tűrésekben beszélt a tenderen, mert az a szakmája. A beszerző kockázatban és felelősségben hallgatta, mert az meg az övé. Nóra a hajnali leveleit magától értetődő aprómunkának látja, mert neki az. Az ügyfél szemében ugyanaz jóstehetség, amiért külön fizetne, ha valaki felkínálná. A minta mindenhol ugyanaz: a cég a saját erőfeszítését és szaktudását látja értéknek, a vevő a saját életében beálló változást, és a kettő ritkán ugyanaz.

A szakértelem átkának van egy különösen alattomos tulajdonsága: belülről láthatatlan. A vakfolt természete, hogy nem látszik. Aki benne van, az nem érzi, hogy benne van, sőt minél nagyobb a szakértelem, annál magabiztosabb a rossz helyen álló tekintet. Ezért nem működik az a jó tanács, hogy „gondolkojd a vevő fejével”: a cég pontosan azt hiszi, hogy ezt teszi, miközben a saját fejével gondolkodik a vevő nevében. A vakfoltból nem kifelé kell nézni. A vakfoltot kívülállóval kell megvizsgáltatni. Erre régen két lehetőség volt: a drága külső tanácsadó és az őszinte vevő. Az előbbire a kkv-nak nincs pénze, az utóbbit ritkán kérdezi meg, és a vevő is ritkán tudja szavakba önteni, amit érez.

És itt lép be az AI. Először a kötetben nem kutatóként vagy szövegíróként, hanem a legolcsóbb és talán legértékesebb szerepében: külső szemként. Az AI-nak van egy tulajdonsága, amely ebben a feladatban aranyat ér: nem osztozik a cég vakfoltjaiban. Nem tudja, hogy „ezt nálunk mindig így csináltuk”, nem tiszteli a szakma megszokásait, nem szégyell rákérdezni arra, ami a csarnokban magától értetődő. Kívülről lát rá a termékre, ahogy egy értelmes idegen, akinek mindent el kell magyarázni. És pontosan a magyarázat kényszere a gyógyszer: amikor Bence leírja az AI-nak, mit gyárt, kénytelen olyan szavakat találni, amelyeket egy kívülálló ért, és már ez az első fordítás felszínre hozza, mennyi mindent tart magától értetődőnek, ami csak neki az.

A gyakorlat, amellyel ez a külső szem munkába fogható, egyszerű és e rész visszatérő munkamódszere lesz. A cég odaadja az AI-nak a nyers termékleírást – azt a specifikációnyelvűt, amelyben eddig gondolkodott –, és keretezéseket kér: kik használhatják, milyen feladatokra, milyen élethelyzetekben, milyen érzésekért, mivel versenyez az egyes feladatokban. Az AI húsz-harminc keretezést ad – felhasználási eseteket, vevőhelyzeteket, megoldandó feladatokat –, és a lista kétharmada haszontalan lesz: közhely, tévedés, irreális ötlet. Nem baj. A maradékban ott lesz három-négy olyan nézőpont, amelyre a cég a szakértelmétől megvakulva soha nem gondolt volna – a jogastúdió, a hangszigetelés, a kisállatfekhely, a kollégiumi szoba –, és ez a három-négy megéri az egész gyakorlatot, mert

mindegyik egy lehetséges új piac vagy egy új árhorgony. A szűrés módszertana a 30. fejezetre tartozik. Itt a szerep a lényeg: az AI első haszna nem az, hogy ír a cég helyett, hanem az, hogy kérdez a cégtől.

-
- *A húsz év szakértelem a legnagyobb vakfolt: a vevő szemét kitakarja.*
 - *Az AI legolcsóbb szolgáltatása a külső szem, amely a vakfoltra kérdez rá.*

27. FEJEZET

Az értéklétra

Az érték tudatos hozzáadása mindkét vezérfonalon.

A B2. fejezetben megígértük, hogy a kötet két vezérfonala egy-egy létra lesz. Most ideje a létrát rendesen felállítani, mert innentől ezen fogunk mászni. Az értéklétra gondolata egyszerű: ugyanaz az anyag, ugyanaz a tudás különböző feldolgozottsági fokokon egészen különböző értéket képvisel, és a fokok között nem az anyag változik, hanem a hozzáadott gondolat. Nézzük meg mindkét vezérfonalon, fokról fokra, számokban gondolkodva. A pontos számok cégenként mások, az arányok logikája viszont általános.

A termék létrája Bence csarnokából indul. A legalsó fok a habkocka: nyersanyag, kilóra vagy köbméterre adva, a piac diktálta áron. Itt a cég árelfogadó, és az árrés annyi, amennyit a nagykereskedő kegye meghagy. Egy fokkal feljebb a párna: ugyanabból a habból szabva, huzattal. Az anyagköltség alig nő, de a termék már darabra megy, saját néven, és az ár többszöröse a benne lévő hab kilóárának. A következő fok a huzattal ellátott ülőke, a puff: itt már formaterv, szín, szövetválaszték van, a termék bútorként pozicionálható – a 25. fejezet babzsák-árhorgonya mellett –, és az árrés újra ugrik. A létra teteje a moduláris ülőrendszer: az már nem termék, hanem megoldás – irodák, közösségi terek berendezési feladatára –, projektáron, tervezéssel, szolgáltatással együtt. Ugyanaz a köbméter hab megy végig az egész létrán. Ami változik: minden fokon több gondolat tapad az anyagra – szabás, huzat, formaterv, rendszer, szolgáltatás –, és a vevő minden fokon kevésbé tudja az árat a nyersanyagéhoz horgonyozni.

A szolgáltatás létrája Nóra irodájából indul, és szerkezetre ugyanez, csak az anyag itt tudás és bizalom. A legalsó fok a könyvelés: rögzítés, bevallás, határidő. Az a munka, amelyet mindenki végez, amelyet a szoftver és az automatizálás évről évre olcsóbbá tesz, és amelyben ezért az óradíj a plafon. Egy fokkal feljebb az adótanácsadás: már nem rögzíteni kell, hanem tudni – mit lehet, mit érdemes, mit mikor –, és ez a tudás óradíjban is többet ér, de még mindig órában mérik. A létra teteje a személyre szabott pénzügyi stratégia: az előrelátás, amelyet Nóra ma hajnali levelekben ingyen osztogat. A pénzáramlás-előrejelzés, a készletfigyelmeztetés, a növekedési terv pénzügyi lába. Ezt már nem órára mérik, hanem értékre: az elkerült bírsághoz, a megúszott gödörhöz, a megnyert nyugalomhoz képest, és a 25. fejezetből tudjuk, hogy abban a mezőben egészen más árak élnek meg. Nóra

létramászásának nem tudás az akadálya – a tudás fent van, a létra tetején él –, hanem az, hogy a szolgáltatását a legalsó fok nevén árulja.

A két létra közös tanulságát a szakma értékmérnökségnek hívja, és ez a rész címadó gondolata: az érték nem terem, hanem hozzáadódik. Tudatos, tervezhető, mérnöki munkával. A kérdés minden foknál ugyanaz: mit kell hozzátenni ahhoz, hogy a következő fokra lépjen – milyen gondolatot, milyen képességet, milyen szolgáltatáselemet –, és a hozzá tett elem többet ér-e a piacon, mint amennyibe kerül. Ez a számítás a legtöbb kkv-nál soha nem készül el, mert a mindennapok a jelenlegi fok teljesítésével telnek: Bence kockát vág, mert kocka van rendelve, Nóra bevallást ad be, mert a bevallás határidőhöz kötött. A létrán nem lehet magától feljebb jutni. Minden lépés döntésből születik, és a döntéshez előbb látni kell a fokokat.

Az AI szerepe itt a 26. fejezet külső szemének folytatása: meglátja azokat az értékhozzáadási pontokat, amelyekre a cég a szakértelmétől megvakulva nem gondol. A gyakorlat kétirányú. Felfelé nézve: mi mindent lehetne ebből az anyagból, ebből a tudásból magasabb feldolgozottsággal adni. Az AI a hasonló piacok, termékek, üzleti modellek ezreit látta, és olyan fokokat javasol, amelyek a cég szakmájában nem szokásosak, épp ezért érdekesek. Lefelé nézve: mit vesz ma a vevő valójában az egyes fokokon. A 25. fejezet feladatlogikájával végigkérdezve, hol van a létrán kimondatlan, megfizetetlen érték, amelyet a cég már ma is szállít, csak nem nevezi néven és nem árazza be. Nóra hajnali levelei pontosan ilyenek: kész, működő felső létrafok, amely árcédula nélkül lóg a levegőben. A létramászás első lépése nála nem fejlesztés lesz, hanem néven nevezés, és látni fogjuk, hogy ez a helyzet a kkv-knál nem kivétel, hanem szabály.

-
- *Ugyanaz a habkocka lent nyersanyag, fent bútor. A különbség a hozzáadott gondolat, nem az anyag.*
 - *A létra minden foka döntés: Ön teszi hozzá a következő gondolatot, vagy más viszi el az árrést.*

28. FEJEZET

A létrán nem jut fel egyedül

Vagy csak nagyon drágán és sok munkával.

Az előző fejezet után Bence lelkesedése érthető volna, és az első hideg zuhany is kiszámítható. Mert nézzük meg, mi kell valójában ahhoz, hogy a habkockából huzattal ellátott puff, a puffból moduláris rendszer legyen. A huzathoz varroda kell: gép, szabász, varrónő, anyagbeszerzés, minőség-ellenőrzés. Egyik sincs a csarnokban. A formatervező kell, aki nemcsak rajzolni tud, hanem gyárthatóságban is gondolkodik. Az eladáshoz webáruház kell: fejlesztés, fotó, logisztika, ügyfélszolgálat, visszáru-kezelés, egy teljes szakma, amelyhez a Fodor és Fia soha nem értett. És ugyanez a fal áll Nóra létrája mellett is:

a pénzügyi stratégiai szolgáltatáshoz idővel kellhet adótanácsadói mélység, amely külön praxis, kellhet szoftveres háttér, kellhet olyan kapacitás, amely a meglévő harmincnégy ügyfél mellett egyszerűen nincs a napjában. A létra fokai léteznek, de a fokok közé képességek vannak beépítve, és a hiányzó képesség nem jó szándékból pótlódik.

Az egyik út a hiányzó képességek saját kiépítése, és becsüljük meg tisztességesen, mit jelent. Gépet venni pénz. Az még a könnyebbik rész. Embert találni, betanítani, megtartani: hónapok és kockázat. Egy új szakmát a tulajdonosnak magának is meg kell tanulnia annyira, hogy irányítani és ellenőrizni tudja: évek. És mindez abból az erőforrásból megy, amelyből a bevezető B3. fejezete óta tudjuk, hogy a legkevesebb van: a tulajdonos idejéből. A saját kiépítés a tőkében is a legdrágább út, de az igazi ára az idő: mire a varroda feláll és betanul, a piac és a lendület máshol jár. Van helyzet, amikor mégis ez a jó út – amikor a képesség a leendő versenyelőny magja, amelyet nem szabad kiadni –, de a kkv-reflex, amely mindent házon belül akar, többnyire nem stratégia, hanem a 9. fejezetből ismert bizalmatlanság tünete: inkább csinálom rosszul magam, mint hogy függjek valakitől.

A másik út: a hiányzó képességet partnerben megtalálni. A huzathoz nem varroda kell. Varrodával való kapcsolat kell: a környéken több olyan varróüzem dolgozik, amelynek éppen kapacitásgondja van, és amelynek Bence rendelése ugyanolyan létramászás, mint Bencének a puff. A tervezéshez nem állandó tervező kell, hanem egy jó tervező a projektre, és a webáruházhoz talán nem is saját webáruház kell először, hanem egy működő kereskedő, akinek már van vevőköre, és akinek a polcáról a puff eladható, amíg a saját csatorna felépül. Nóra következő létrafokához nem praxisvásárlás kell, hanem szövetség egy adótanácsadóval: ő hozza az ügyfélismeretet és a bizalmat, a partner a speciális mélységet, és a szolgáltatás kettejük nevén fut. Az egymást kiegészítő cégek láncja minden fokot gyorsabban és olcsóbban ér el, mint bármelyik cég egyedül. Cserébe új képességet kíván: partnert találni, megállapodni, együttműködést karbantartani. Ez is munka. Csak nem évek, hanem hetek.

A választás – építs vagy szövetkezz – itt még termékszintű döntés: egy huzat, egy tervező, egy értékesítési csatorna kérdése, és fokenként másképp is dőlhet el. A teljes stratégiai kérdés – magányos farkas legyen-e a cég vagy céh tagja, és mikor melyik éri meg – ennél sokkal mélyebb: bizalomról, kockázatmentesről, a 19. fejezet masszásodó terepéről szól, és a X. részben kap elméletet, történelmet és számokat, amikor a stég társasága a saját bőrén jut el a kérdésig. Itt egyelőre a fejezet gyakorlati minimuma a tét, és az így szól: mielőtt bármelyik létrafoknál nekiállna képességet építeni, írja össze, kinek van már meg. A térképen húsz kilométeres körben, a szakmai ismeretségben, akár a saját klubjában. Bence mellett az asztalnál ott ül a webes megjelenéssel küzdő fagyizót működtető pár és egy kapacitásait tologató forgácsolóüzem vezetője. A stég társasága még nem tudja, de már most több képességet fed le együtt, mint külön-külön sejténék.

-
- *A létrán gyorsítani kézfogással lehet, és ez nem gyengeség.*

- *A lassú út ára az idő, és azt semmilyen árrés nem téríti vissza.*

29. FEJEZET

A vevő hangjának bányászata

A jel kiemelése az értékelések zajából.

Mielőtt Bence egyetlen puffot legyártana, van egy kincsesbánya, amelybe kötelező leszállnia, és amely ingyen van: a már létező puffok, babzsákok és kisbútorok vevői értékelései. Az internet tele van velük – webáruházak értékelősorai, fórumbeszélgetések, csoportos panaszkodások, videók alatti hozzászólások –, tízezerszám, minden piacon. Ez az anyag nyers állapotban zaj: rendezetlen, ismétlődő, indulatos, tele lényegtelen elemekkel. De a zajban jel van. Az I. rész 1. fejezetének szótárával szólva pontosan az a helyzet, mint a recsegő rádiónál: a kérdés nem az, hogy van-e adás, hanem az, hogy ki tudja-e szűrni valaki a zajból a hasznos jelet. És a szűrés pontosan az a munka, amelyben az AI verhetetlen: ami egy embernek hónapnyi olvasás, az a gépnek egy délutáni feldolgozás.

Mit talál a gép, amikor Bence odaadja neki néhány ezer puff- és babzsákértékelés szövegét azzal a kéréssel, hogy gyűjtse ki és rangsorolja a visszatérő panaszokat? A lista piacról piacra hasonló mintázatú, és tanulságosan földhözragadt. Elszíneződik a huzat a napon. Becsúszik, gyűrődik, nem lehet visszaigazgatni. Nem vehető le, nem mosható, és a gyerek ráborította a kakaót. Az olcsó darabnak szaga van, hetekig. A töltet összetömrödik, fél év után ülögödör marad az ember alsó fertályának helyén. Csúszkál a parkettán. Nehezebb, mint amilyennek látszik, és nincs rajta fogás. A lista folytatható, de a lényeg már látszik: ezek nem marketingvélemények, hanem használati fájdalmak. Ezek a vevő saját szavaival mondják el, hol bukik el a kategória a mindennapokban.

És most jön a fordulat, amelyért a fejezet a termékrészben van, nem a kommunikációsban: ezekből a panaszokból terméktulajdonság lesz. Az elszíneződésből napfényálló szövet. A becsúszó huzatból rögzített, szabott huzat. A moshatatlanságból levehető, mosógépben mosható huzat. Cipzárral, amely nem karcolja a parkettát, mert arra is volt panasz. A szagból tanúsított, szagtalan hab, amely Bencének nem fejlesztés, hanem adottság: az ő habja ilyen, csak eddig nem jutott eszébe elmondani. A csúszkálásból csúszásgátló alj, a fogáshiányból beépített fogantyú. Figyelje meg, mi történt: a termék specifikációja nem a csarnokban született meg, a szakma szokásaiból, hanem a vevők kimondott fájdalmaiból. A fejlesztés nem megérzés volt, hanem válasz. Az érték így már a rajzasztalnál bekerül a termékbe, és a későbbi kommunikáció dolga nevetségesen egyszerű lesz: nem kitalálni kell, mit mondjon, hanem visszamondani a vevőnek azt, amit ő maga mondott – lemosható, nem csúszik, nem bűdös –, az ő szavaival, amelyeket a 11. fejezet óta gyűjtünk.

A módszer természetesen nem habspecifikus. Mindkét vezérfonalon és az ellenpontokon is működik. Nóra a könyvelőkről szóló panaszokat bányászhatja. Az I. rész végén meg is tette, és a lista élén az elérhetetlenség meg a magyarázat nélküli szakzsargon állt: két olyan

szolgáltatástulajdonság, amelyet a saját praxisában terméktulajdonsággá emelhet, néven nevezve. Huszonnégy órán belüli válasz, magyarul beszélő könyvelés. Petra a szörpök és lekvárok értékeléseiből tanulhatja meg, mitől fél a vevő a kézműves termékénél – tartósítószer, cukorarány, eltarthatóság, „nem olyan, mint a nagymamáé” –, még mielőtt az első üveget megtöltené. Gábor a beszállítói értékelésekből és iparági fórumokból a 10. fejezet félelmi palettáját kapja a saját piaca szavaival. A recept mindenütt ugyanaz: a konkurencia vevőinek kimondott fájdalma a legolcsóbb és legmegbízhatóbb fejlesztési feladatleírás a világon.

Két mesterfogás teszi teljessé a bányászatot. Az első: nemcsak a negatív értékelés arany. Az ötcsillagos is beszél, csak mást mond: azt, hogy mit szeretnek a kategóriában, milyen szavakkal dicsérnek, milyen élethelyzetben örülnek a terméknek. A panaszlista a hibák elkerülésére tanít, a dicséretlista a hangsúlyok eltalálására. A kettő együtt a teljes térkép. A második: a bányászott képet ellenőrizni kell, mielőtt szerszámot rendel rá az ember. Az értékelést írók nem feltétlenül azonosak az Ön leendő vevőivel, és a 11. fejezet szabálya itt is áll: az AI hipotézist ad, a valóság dönt. Hogy a valóság hogyan dönt olcsón, még a gyártás előtt, az a 31. fejezet témája. Előbb azonban van még egy állomás: az ötletek tömegtermelése és ami annál is fontosabb, a rostálásuk.

A konkurens rossz értékelései tehát az Ön ingyenes fejlesztési tervét rejtik: a piac évek óta, tízezer hangon, saját szavaival diktálja, milyen legyen a jó termék, csak eddig senki nem jegyzetelt. Amit a vevők a konkurensnél panasznak, azt Önnek már nem kell kitalálnia, csak megcsinálnia, és utána visszamondania nekik, az ő szavaikkal. A piackutatás legolcsóbb formája nem kérdezni. Meghallgatni, ami már el van mondva.

- *A konkurens panaszos vevői ingyen írják az Ön fejlesztési tervét, csak jegyzetelni kell.*
- *A piac már elmondta, mitől fél, csak meg kell hallgatni.*

30. FEJEZET

Az AI mint ötletmotor és rosta

A szűrés fontosabb, mint az ötletelés.

Az AI-korszak egyik legnagyobb átárazódása csendben zajlott le, és a legtöbb cég még nem vonta le a következtetését: az ötlet olcsó lett. Ami régen ötletelő délutánokat, kreatív ügynökséget vagy legalább egy jó bort igényelt, az ma egyetlen kérés: adja oda az AI-nak a nyersanyag jellemzőit – vágható, ragasztható, formázható hab, ilyen sűrűségek, ekkora táblaméretek, ezek a meglévő gépek –, és kérjen ötven lehetséges terméket. Meg fogja kapni, percek alatt: ülőbútorok, matracok, sportszivacsok, hangelnyelő panelek, csomagolóbetétek, jógaeszközök, kisállatfekhelyek, díszletelemek, úszódeszkák, játszószooba-elemek. Köztük józan, meglepő, zseniális és képtelen tételek vegyesen. Az élmény első alkalommal mámorító.

Másodszorra gyanús. Harmadszorra érti meg az ember a lényegét: ha az ötlet mindenkinek ingyen van, akkor az ötlet többé nem versenyelőny. **A rosta az.**

Mert az ötvenes lista önmagában nem érték, hanem feladat: negyvenhét tételt ki kell belőle dobni, és a kidobáshoz tudás kell. Pontosan az a tudás, amely a cégben van, és sehol máshol. A rostálás nem ízlés dolga, hanem szempontrendszeré, és a szempontok sorrendje maga a módszer. Az első rosta a gyárthatóság: mi készül el a meglévő gépekkel, mihez kell új szerszám, mihez teljesen új technológia. Az első kör a legolcsóbb, és Bence ezt egyedül tudja megítélni, mert ő ismeri a csarnokot. A második rosta a piac: minek van egyáltalán kereslete. Itt jön vissza a 29. fejezet bányászata és a keresési adatok vizsgálata: mire keresnek az emberek, miről panaszkodnak, mi az, amiről sokat beszélnek és rosszat, mert ott rés van. A harmadik rosta az illeszkedés: mi fér össze a cég létrastratégiájával – a 27. fejezet felfelé vezető fokaival –, mi visz a bútoripar felé, és mi vinne el egy mellékvágányra, amely pénzt hozhat ugyan, de szétforgácsolja azt az erőforrást, amelyből a legkevesebb van. A negyedik, kényes rosta a versenytér: van-e már valaki a piacon, aki nagy és olcsó, akivel szemben a belépés eleve vesztes árverseny volna. A 25. fejezet „mi helyett?” kérdése itt szűrőként dolgozik.

A négy rosta után az ötvenből három-öt tétel marad, és ez a helyes végeredmény. Aki tíznél többet tart meg, az nem rostált, hanem válogatott, és a válogatás a halogatás előszobája. A három-öt jelölt már megérdemli a komoly munkát: mindegyikhez költségbecslés, piacméretbecslés, a 31. fejezet validációs tesztje. És itt érdemes kimondani a munkamegosztás elvét, amely az egész kötet AI-filozófiájának magja, mert ebben a fejezetben látszik a legtisztábban: az AI generál, az ember dönt, de a döntéshez az embernek előbb szempontrendszert kell építenie, és a szempontrendszer építése az igazi vezetői munka. Az AI a rostálásban is segít – táblázatba rendezi a jelölteket a megadott szempontok szerint, kérdéseket tesz fel, ellenérveket gyárt –, de a szempontok súlyát, a kockázatvállalás mértékét, a cég irányát nem tudja és nem is szabad neki kiadni. A rossz munkamegosztás mindkét irányban drága: aki az ötletelést végzi kézzel és a döntést bízza a gépre, az pontosan fordítva ül a lovon.

A stég többi tagjának ugyanez a gyakorlat más nyersanyagon fut. Nóra nem habot ad meg, hanem a tudáskészletét – mihez ért, milyen ügyféltípusokat ismer, mennyi szabad kapacitása van –, és szolgáltatásötleteket kér: ötvenet, amelyből a rostán fennmarad a webáruházát működtető cégeknek szóló előrelátás-csomag meg még két jelölt. Petrának a szezonon kívüli hónapokra kérnek ötleteket a meglévő eszközparkra és tudásra – a szórptól a rendezvényes vonalig –, és a rostájuk legfontosabb szempontja az idő lesz: mi az, ami kettejük munkaóráiba a tél alatt tényleg belefér. Zoli szolgáltatáscsomag-ötleteket rostál – mi köthető az éjszakai vészmunkák köré: éves átvizsgálás, biztosítékcseré-bérlet, hétvégi ügyeleti előfizetés –, Gábor pedig azt kérdezi, milyen alkatrészcsaládokkal léphetne új iparágak felé a meglévő géppark túrésein belül. Az ötletmotor mindenkinél ugyanaz. A rosta mindenkinél a

sajátja, és pontosan ettől védhető: az ötletet bárki lemásolhatja, a szempontrendszer, amely mögötte áll, nem.

-
- *Ötvenből negyvenhetet kidobni: ma ez a szakértelem.*
 - *A generálást bárki megveszi, a szűrés szempontjai viszont csak a cég valóságából jöhetnek.*

3 1 . F E J E Z E T

Gyártás előtti piackutatás és ellenőrzés

A kkv legdrágább hibájának elkerülése.

Ez a fejezet a kötet legrövidebben összefoglalható és legtöbb pénzt érő tanácsát tartalmazza, ezért kezdjük rögtön a vérző sebbel. A kkv legdrágább, visszatérő, klasszikus hibája így néz ki: a tulajdonos beleszeret egy termékötletbe – a sajátjába, ami külön súlyosbító körülmény –, megrendeli a szerszámot, legyártja az első szériát, és utána kezdi keresni rá a vevőt. A sorrend halálos. A szerszám milliós tétel, az első széria újabb milliók, a raktárban álló eladatlan készlet pedig nemcsak pénz, hanem befagyott tőke: nem forog, nem kamatozik, és minden nap emlékezteti a céget a döntésre, amelyet már senki nem mer visszavonni, mert már ennyit költöttek rá. A lélektan itt kegyetlen: minél többbe került az ötlet, annál nehezebb elengedni. A szakirodalom az elsüllyedt költség csapdájának hívja, a csarnokok nyelvén úgy hangzik, hogy „most már végig kell csinálni”.

A gyógyír a sorrend megfordítása: előbb a kereslet bizonyítéka, aztán a szerszám, és a bizonyíték ma nevetségesen olcsón beszerezhető. A piacfelderítés logikája háromlépcsős, olcsótól a drágább felé haladva, és minden lépcsőn ki lehet szállni, mielőtt komoly pénz mozdulna. Az első lépcső az íróasztal-teszt, és ezt már ismerjük: keresési trendek – keresik-e egyáltalán, növekszik-e vagy csökken az érdeklődés –, a 29. fejezet panaszbányászata – van-e kimondott fájdalom, amelyre a termék válasz –, és konkurenciatérkép: ki árul már ilyet, mennyiért, milyen értékelésekkel. Az AI ezt a kört egy délután összerakja, és a jelöltek fele már itt elhullik. A második lépcső az élő kérdés: megmutatni a koncepciót – a következő fejezet generált látványterveivel – valódi embereknek, akik a célcsoportba tartoznak, és nem udvariasságból bólogatnak. Itt egy szabály kőbe vésendő: a rokonok, barátok és jóindulatú ismerősök lelkesedése nem adat. Ők a kapcsolatot ápolják, nem a piacot képviselik. A harmadik lépcső pedig az éles teszt: egy egyszerű bemutatóoldal a még nem létező termékről, valódi látogatókkal.

A bemutatóoldalas teszt megérdemli a részletezést, mert ez a módszer lelke, és mert van egy becsületességi határa, amelyet meg kell húzni. A recept: egy oldal, amely úgy mutatja be a terméket, mintha hamarosan elérhető volna. Látványterv, a 29. fejezet fájdalmaira válaszoló három fő tulajdonság, ár vagy ársáv, és egyetlen gomb: kérek értesítést, amikor kapható, vagy előjegyzem. Az oldalra kis pénzü, pontosan célzott hirdetéssel – a 16. fejezet árverésén –

látogatókat visz az ember, és két számot mér: hányan jöttek, és hányan nyomták meg a gombot. A feliratkozási arány a kereslet első valódi, pénzben nem hazudó jele, mert a kérdőívben az emberek azt mondják, amit gondolni szeretnének magukról, a kattintásnál viszont a valódi érdeklődésük dönt. A becsületes határ pedig így szól: a tesztoldal nem hazudhat kész terméket. A „hamarosan érkezik” tisztességes, az előjegyzés tisztességes. A meg nem lévő termék készként árulása, pénz átvételével, már nem teszt, hanem megtévesztés, jogi következményekkel. A validációhoz nem kell átverni senkit: az értesítéskérés pontosan ugyanazt méri, kockázat nélkül.

A mérce kalibrálása külön mondatot érdemel, mert itt szokott elcsúszni a lelkes tesztelő: a validáció mércéje a vevő cselekedete, nem a fejlesztő lelkesedése, és nem is a dicséret. A „jaj de jó ötlet” semmit nem ér. A megadott e-mail-cím keveset, de valamit. Az előjegyzés sokat. Az előleg majdnem mindent. A lépcsőn felfelé haladva nő a bizonyíték ereje, és a szabály egyszerű: akkora elköteleződést kérjen a teszt, amekkora még nem tisztességtelen, de a lehető legnagyobb. Ha száz célzott látogatóból senki nem kér értesítést, az fájdalmas és felbecsülhetetlen értékű hír: néhány ezer forintba került megtudni azt, ami szerszámmal együtt milliókba került volna. A kudarcnak ára van. A validáció annyit tesz, hogy az árat a legalacsonyabb ponton fizeti meg az ember.

És ezzel kimondható a fejezet valódi rangja: ez nem termékfejlesztési technika, hanem az egész kötet kockázatkezelési gerince. Ugyanez a sorrend – előbb olcsó bizonyíték, aztán drága elköteleződés – tér vissza minden későbbi döntésnél: az üzenetek tesztelésénél, a csatornaválasztásnál, az árazásnál, a hirdetési költség felfuttatásánál. A gondolkodásmód neve kísérletezés, és a lényege nem a bátortalanság, hanem a fegyelem: nagyot álmodni szabad és kell. Nagy pénzt csak bizonyítékra szabad tenni. Nóra előrelátáscsomagját is a teljes bevezetés és a kapacitás lekötése előtt kell tesztelni: kínálja fel három meglévő ügyfélnek, névvel és árral. Ha kell nekik, ott a bizonyíték. Ha nem, olcsóbb kudarc nincs a világon: egy beszélgetésbe került.

-
- *Az a kudarc a legolcsóbb, amelyik papíron dől el, gép nélkül.*
 - *Kereslet az, amiért a vevő tesz is valamit, a lelkesedés még nem az.*

3 2 . F E J E Z E T

Vizuális prototípus legyártott darab nélkül

A képgenerálás és a becsületes határa.

Az előző fejezetben bemutatott ellenőrzési lépésekhez szükség van egy olyan eszközre, amely régen a nagyvállalatok kiváltsága volt: a vizuális megjelenítésre. A vevő – és maga a döntéshozó cégvezető is – nehezen véleményez szöveges leírást: a „huzattal ellátott moduláris ülőke világosszürke szövettel” mondatra mindenki mást képzel, és a beszélgetés a képzeletkülönbségén csúszik el. Régen erre a mintadarab volt a válasz: legyártani egyet-

kettőt, ami a szerszámozás előtt körülményes és drága, vagy látványtervezőt fogadni, ami szintén nem a kkv költségvetéséhez szabott tétel volt. A képgeneráló AI ezt az akadályt iktatja ki a költséges folyamatból: Bence ma egy délután alatt megnézheti a leendő puffot hús szövetségben, három formavariációban, nappaliban, gyerekszobában, irodában, teraszon. Anélkül, hogy egyetlen darab elkészült volna, gyakorlatilag nulla forintból.

Mire jó ez a hús kép? Három egészen különböző munkára, és mindhárom pénzt ér. Az első a saját döntés: formák és színek között választani képek fölött összehasonlíthatatlanul jobb, mint leírások fölött. A rossz irányok ránézésre kiesnek, a jók ránézésre kiugranak, és a családi-céges vita is képek fölött dől el gyorsabban, ideértve az öreg Fodort, akinek egy kép többet mondott, mint Bence összes eddigi érve. A második munka a vevői véleményezés, a 31. fejezet második lépcsője: a képek megmutathatók a célcsoportnak – melyiket tenné a nappalijába, melyikért mennyit adna, mi hiányzik róla –, és a válaszok már valódi terméktulajdonság-döntéseket táplálnak. A harmadik pedig a validációs bemutatóoldal maga: a még nem létező termék tesztjéhez kell a kép, és a generált látványterv pontosan erre való. Mindez tisztességes „konceptiókép” jelöléssel használható.

És itt azonnal meg kell húzni a fejezet becsületes határát, mert a képgenerálás pontosan olyan eszköz, amellyel könnyű átcsúszni a megtévesztésbe. A generált kép koncepció, nem termék. A valódi szövet másképp veri vissza a fényt, másképp gyűrődik, más a tapintása, és a tapintás a kárpitos terméknel vásárlási döntő tényező. A generált enteriőr arányai csálhatnak, a gép nem ismeri a varrat viselkedését, a hab ülés közbeni deformációját, a színek képernyőnként is mást mutatnak. Ezért a szabály kétsoros. Befelé, a fejlesztésben: a generált kép a beszélgetés eszköze – irányt dönt el, változatot szűr ki, vitát rövidít le –, de a végső mintát fizikailag le kell gyártani, kézbe kell venni, rá kell ülni, ki kell mosni a huzatát, mielőtt szériáról bárki dönt. Kifelé, a vevő felé: a koncepcióképet koncepcióként kell jelölni, és a kész termék fotózását – amikor már van kész termék – valódi darabról kell végezni. Aki generált képpel ad el valós terméket, az a 24. fejezet határvonalán a rossz oldalra lépett, és a csalódott vevő értékelése – a 29. fejezetből tudjuk – örökre olvasható marad.

A gyakorlat a többiekénél is működik, csak a látvány tárgya más. Petráék a szörpcímét és az üveget nézhetik meg tucatnyi változatban, mielőtt egyetlen üveget rendelnének, sőt a téli „hazavihető nyár” ajándékcsoomagot is, kosárral, szalaggal, árnyalatokkal. Lili – akiről a klub még nem tud, de nemsokára tudni fog – ugyanezzel az eszközzel készít majd ügyfeleinek honlaplátványterveket a drága fejlesztés előtt. Gábornál a látvány kevesebbet nyom – az ő vevője műszaki rajzot olvas, nem hangulatképet –, nála a párhuzam a bemutató animáció és a folyamatára: azt mutatni meg olcsón, hogyan illeszkedne az alkatrész a vevő gyártásába. Az elv mindenütt azonos, és érdemes a 31. fejezet mellé tenni a polcon: a látvány a legolcsóbb prototípus, és mint minden prototípus, kérdésre való, nem eladásra.

A munkafolyamat maga is megérdemel egy bekezdést, mert a képgenerálás nem egyetlen gombnyomás, hanem párbeszéd, és a minősége a vezetésén múlik. Az első kör mindig tág:

több stílus, több forma, több környezet. Itt még nem szépet keres az ember, hanem irányt. A második kör szűkít: a két-három ígéretes irányból változatok. Más szín, más arány, más környezet ugyanarra a formára. A harmadik kör pontosít: a kiválasztott irány következetes képsorozata, azonos beállításban, hogy a változatok tényleg összehasonlíthatók legyenek, mert a vevői véleményezés csak akkor ad mérhető eredményt, ha a képek között a szín a különbség, nem a fényképezési szög. És végig érdemes vezetni egy egyszerű döntésnaplót: melyik kép mit döntött el és miért. Fél év múlva, a következő termékénél ez a napló lesz a leggyorsabb kiindulás. A gép a képeket adja. A módszert – tágítás, szűkítés, pontosítás, dokumentálás – az ember teszi hozzá, és a kettő együtt ér annyit, amennyibe régen a látványtervező került.

-
- *A generált kép döntést segít, a végső szó a kézbe vett mintáé.*
 - *A látványterv koncepció, nem ígéret. A kész terméket valódi fotón kell bemutatni.*

33. FEJEZET

A gyártás optimalizálása

Kézzelfogható árrés a gyártósoron, a motor visszaköszön.

Az érték nemcsak új termékben születik. Az érték egyik legbiztosabb forrása a meglévő működés veszteségeinek eltüntetése, és ez a fejezet arról szól, hogy az AI a csarnokban is munkatárs, nemcsak az íróasztalnál. Három terület adja a termelő kkv gyors nyereségét, és mindhárom közvetlenül a nyereségsoron látszik, marketing nélkül is. Az első a vágásoptimalizálás: a habtömb felszabása klasszikus szabásminta-feladat. Hogyan helyezhető el a rendelt méretség a táblán a legkevesebb hulladékkal. Ezt a feladatot kézzel, tapasztalatból is jól csinálja egy öreg szakember – az öreg Fodor évtizedes rutinja itt valódi tőke –, de a gépi optimalizálás jellemzően még a jó rutinból is kihoz további százalékokat, mert kombinációk ezreit próbálja végig. És a habnál minden megspórolt hulladékszázalék tiszta árrés: ugyanabból a tömbből több eladható darab. A második terület a keresletelőrejelzés: mennyi alapanyagot és készterméket érdemes tartani, hogy se a raktárban ne álljon feleslegesen a pénz – a 31. fejezetből tudjuk, a befagyott pénz a legdrágább –, se csúcsidőben ne fogyjon ki a cég. Az AI a rendelőtörténetből, a szezonmintázatokból és a piaci jelekből becsül, és a becslése nem jóslat, hanem sáv: ennyi és ennyi közé érdemes löni, ekkora biztonsági tartalékkal.

A harmadik terület pedig a kötet olvasóinak régi ismerőse más köntösben: a prediktív karbantartás. A vágógép, a hőszál, a présgép ugyanolyan gép, mint a motor, amelynek a szelephézagáról a sorozat előző kötetei beszéltek. Kopik, lazul, öregszik, és a hibája nem a meghibásodás pillanatában születik, hanem hetekkel korábban, apró jelekben: megváltozott rezgésben, megnőtt áramfelvételen, hosszabb ciklusidőben, más hangban. Az ember füle ezt későn hallja meg. Az adat korán. Egy rezgésérzékelő és egy áramfelvétel-naplózó olcsó, az AI

pedig a mintázatváltozásból előre jelzi, melyik gép készül meghibásodni, és mikor érdemes hozzányúlni: nem naptár szerint – az vagy túl korai, vagy túl késői –, hanem állapot szerint. A tervezett megállás óradíja fillér, a szezon közepi géptörés költsége viszont vagyon: a kettő közti különbség a prediktív karbantartás üzleti értéke.

MOTORHÁZTETŐ ALATT · Ez a szál a sorozat III. kötetének olvasóit ismerős terepre viszi: az összetett AI-rendszerekről szóló kötet üzemeltetési részei fejtik ki részletesen, hogyan lesz a gépek rezgés- és áramfelvétel-adatából előrejelzés, és ott áll a szelephézag-történet teljes tanulsága is. Ez a mély megértés a tünetet egészen az okig követi. Akinek megvan a III. kötet, annak a prediktív karbantartás fejezetei innen egy az egyben a csarnokra fordíthatók. Akinek nincs, annak ez a fejezet önmagában is megáll, a lényeg egyetlen mondat. A hiba előbb jelenik meg az adatban, mint a csarnok zajában.

A szolgáltatónál ugyanez a három lecke áll, csak a gyártósor neve más: a szolgáltató gyártósora a saját kapacitása, a munkaóra, és a munkaóra romlandó áru: ami ma nem kelt el, az nem tehető el holnapra. Nóra „gépparkja” a naptára, és az ő optimalizálási feladata a portfólió keresletkövető súlyozása: amire nagyobb a kereslet – bevallási szezonban az adótanácsadás, évszáraskor a tervezés, jogszabályváltozásnál a felkészítés –, oda több kapacitás és bátrabb ár való. Csakhogy a kereslet a szolgáltatói piacon hektikus: szezoncsúcsok, jogszabályváltozási hullámok, hó végi torlódás, és erre a rossz válasz a teljes átállás, a portfólió ide-oda rángatása. A jó válasz a rugalmas sáv: a törzsszolgáltatás – a harmincnégy ügyfél könyvelése – stabilan, érinthetetlenül fut, és a kapacitás húsz-harminc százaléka követi a hullámot: csúcskor a keresett szolgáltatásra fordul, csendes időszakban fejlesztésre, tartalomra, a saját létramászásra. A sáv mérete nem szent szám – cégenként más –, az elv a szent: a gerinc stabil, a perem rugalmas.

Az AI ebben a szolgáltatói üzemben keresletelőrejelzőként dolgozik, és a nyersanyaga már mind megvan, csak eddig senki nem olvasta össze: a naptártörténet – mikor mi torlódott az elmúlt években –, a megbízásállomány – mi van már bejelentve, mi jár le hamarosan, mi esedékes –, a jogszabályi naptár és a keresési adatok. Az is látható, mire kezdenek rákeresni az emberek hetekkel a roham előtt. Ezekből a csúcsidőszak hetekkel előre látszik, és aki előre látja, az simítani is tudja: előjegyzéssel – a bevallási anyagok beérkezését határidősávokba terelve –, határidő-terítéssel – ami nem szezonfüggő, azt a csendes hetekre ütemezve –, és igen, árazással is: a csúcsidőszaki sürgősség tisztességesen felárazható, a korai, tervezhető megbízás pedig kedvezménnyel jutalmazható, és a vevő ezt nem büntetésnek éli meg, hanem választásnak. A részletes árazási eszköztár az V. részre tartozik. Itt az üzemi elv a tét, és ez mindkét vezérfonalon ugyanaz: a veszteség nem a nagy döntéseknél folyik el, hanem a napi működés hézagaiban, és a hézagot az adat előbb látja, mint a szem.

-
- *A műszer hamarabb szól, mint a fül: a mérés időelőnyt ad a bajjal szemben.*

- *Tervezetten javítani fillérekbe kerül, kényszerből javítani pedig vagyona. A különbség tiszta nyereség.*

34. FEJEZET

A hulladékból második termékvonallal

A padlóról felszedett bevétel.

Az előző fejezet vágásoptimalizálása csökkenti a hulladékot, de nullára sosem viszi: a legszebb szabásterv után is marad a padlón apró, szabálytalan habnyesedék, naponta zsáknyi, hetente konténernyi. Ez a nyesedék ma két sorban szerepel Bence könyvelésében, és mindkettő rossz: egyszer mint kifizetett, be nem épült anyagköltség, egyszer mint hulladékkezelési díj. Vagyis a cég kétszer fizet azért, amit kidob. És most tegye mellé a piaci ténytet: az aprított habtöltet – pontosan az, amivé a nyesedék egy daráló után válik – kereskedelmi termék, amelyet mások pénzért adnak és pénzért vesznek. A padlón heverő kupac tehát nem szemét, hanem egy még össze nem rakott termékvonallal alapanyaga, csak eddig senki nem nézett rá termékszemmel.

Mi építhető a nyesedékből? Az AI-ötletmotor – a 30. fejezet módszerével, a rostával együtt – jellemzően ilyen listát ad, és a lista első fele azonnal ismerős lesz a 29. fejezet panaszbanvázlatából. Aprított töltet babzsákba: a babzsákok piacának visszatérő panasza épp az összetömrődő, gyenge töltet. A minőségi, tanúsított habaprítéknak van rése. Kisállatfekhely: növekvő, érzelmvezérelt piac, ahol a mosható huzat és a formatartó töltet a két fő fájdalom. Mindkettő megvan. Csomagolóbetét: a környékbéli webáruházak és üzemek törékenyáru-védelme, amely ma légpárnás fóliát vesz messziről. A helyi, habalapú betét ár- és történetversenyben is indulhat. Ülőpárna-utántöltő, barkács- és hobbicsomag, hangelnyelő panel magja: a rosta majd dönt. A lényeg a szerkezet: a második termékvonallal nyersanyagköltsége gyakorlatilag nulla – az anyag már ki van fizetve –, tehát az árérése a normál termékénél is jobb, és a belépési kockázata kicsi, mert kis tételben, meglévő géppark kiegészítésével indítható, a 31. fejezet validációs lépcsőin végigvezetve.

És van ennek a vonalnak egy második hozama, amely első pillantásra puha tényezőnek tűnik, pedig kőkemény piaci eszköz: a történet. A hulladékból készülő termék gondolata a körforgásos gazdálkodás kis, valódi, kézzelfogható példája. Nem zöldre festett szólam, hanem megmutatható folyamat: ez itt a szabászat, ez a nyesedék, ebből lesz a fekhely. A mai vevő – különösen a fiatalabb, a 6. és 8. fejezetből ismert – az ilyen történetre nemcsak jólesően bólint: vásárlási szempontként kezeli, és a beszerzési oldalon is nő a súlya, mert a nagyobb vevők beszállítói kérdőívein egyre gyakrabban szerepel a hulladékkezelés és a fenntarthatóság. Vagyis ugyanaz a döntés egyszerre három számlán fizet: árérés a második vonalon, megtakarítás a hulladékdíjon, és marketingtörténet, amely a VII. rész tartalomgyártásában külön fejezetnyi nyersanyag lesz. A nyesedék útját megmutató műhelytartalom pontosan az a valódi, műhelyből jövő anyag, amelyről a 23. fejezet beszélt.

A gondolat pedig általánosítható, és érdemes minden cégnek feltennie a fejezet kérdését a saját melléktermékeire. A szolgáltatónál a „nyesedék” az elvégzett munka melléktermék-tudása: Nóra minden bevallási szezonban összegyűjti ugyanazt a húsz kérdést, amelyet az ügyfelek feltesznek. Ez ma elszáll a levegőbe, pedig egy rendezett kérdés-válasz-gyűjtemény, egy ügyféltájékoztató sorozat, egy kisokos alapanyaga: tudástermék a tudásmunkás padlójáról. Zolinál a kiszállások fotódokumentációja – a szabálytalan, veszélyes bekötésekről készült képek – névtelenítve a legerősebb megelőző és tájékoztató tartalom, amit villanyszerelő valaha közzétett. Petráéknál a válogatáson kieső, szép, de nem fagyialapnak való gyümölcs a szörp- és lekvárvonal felé mutat. Gábornál a fémforgács értékesítése mellett a selejst statisztikákból származó tudás válhat szolgáltatássá a vevői felé. A képlet közös: mielőtt új terméket keres kifelé, nézze meg, mit dob ki befelé, mert a második termékvonala gyakran nem a piacon vár, hanem a saját kukában.

A második vonal indítására pedig ugyanaz a fegyelem érvényes, amelyet a 31. fejezet tanított, sőt itt a legkönnyebb betartani, mert a tét eleve kicsi. A nyesedékvonal validációja szinte ingyen van: kis tételű aprítás bér munkában vagy kölcsöndarálással, egy tucat próbadarab, a 32. fejezet látványterveivel megtámogatott bemutatóoldal, és célzott kérdés a legkézenfekvőbb első vevőknek. A babzsákvarróknak, a környékbeli webáruházaknak, az állatfelszerelés-boltoknak, akiknek a töltet nem termék, hanem alapanyag, és akik ezért nagy tételben, kiszámíthatóan vásárolnak. Ha közülük kettő igent mond, a gyártósor elindítható, saját daráló nélkül is. A darálóról szóló döntés ráér akkorra, amikor a kereslet már bizonyított és a bér munka szűk lett. A sorrend itt is szent: előbb a vevő, aztán a gép. Még akkor is, ha a nyersanyag ingyen hever a padlón, mert az idő, amit egy kereslet nélküli vonalra fordít az ember, sosincs ingyen.

A padlón heverő nyesedék tehát nem szemét, hanem egy termékvonala, amely a saját kukájában várakozik. Kifizetett nyersanyag, gyakorlatilag nulla új anyagköltséggel, kis kockázatú belépővel és ráadásként olyan történettel, amelyet a piac önmagában is jutalmaz. Mielőtt új terméket keresne kifelé, nézze meg, mit dob ki befelé: anyagot, tudást, mellékterméket. A diverzifikáció legolcsóbb iránya szó szerint a padlóról felszedett bevétel.

- *A hulladék nem szemét, hanem kifizetett nyersanyag, nulla anyagköltségű árréssel és ingyen kapott történettel.*
- *Az értékleltár befelé indul: anyag, tudás, melléktermék.*

35. FEJEZET

A költségmodell

A termék rész és az árazás hídja.

Mielőtt a rész a pozicionálás hurokjával zárulna, és mielőtt a kötet későbbi részei az árazás magasépítésébe fognának, le kell fektetni egy alapkövet, amely nélkül minden árazási

beszélgetés levegőben lóg: a költségmodellt. A kérdés banálisan hangzik – mibe kerül egy darab puff? –, és a legtöbb kkv-nál nincs rá forintra pontos válasz. Van helyette érzés – „nagyjából megvan az anyag meg a munka” –, és az érzés szisztematikusan ugyanabba az irányba téved: lefelé. A tipikus kkv-költségbecslés az anyagot még tudja, a közvetlen munkaórát már csak hozzávetőlegesen becsüli, a rezsit – áram, fűtés, bérlet, gépamortizáció, adminisztráció – elfelejti szétosztani, a hulladékot nem számolja, a saját idejét pedig nullának veszi, mert „azt úgyis csinálom”. Az eredmény: a cég olyan árakat tart nyereségesnek, amelyek valójában veszteségesek, és ezt évekig nem veszi észre, mert a veszteséget a tulajdonos ki nem fizetett munkaórái finanszírozzák.

A megfelelő költségmodell négy rétegből áll, és az AI segítségével egy délutáni, jól vezetett munkamenetben felépíthető. A gép itt nem varázsol, hanem könyörtelenül kérdez, ami pont elég. Az első réteg az anyag: a beépülő hab, szövet, cérna, cipzár, csúszáságtató. Tételeken, a 33. fejezet vágásterve szerinti valós kihozattal, tehát a hulladékkal együtt: ha a tömb tíz százaléka nyereség lesz, azt a beépült anyag ára viseli (és a 34. fejezet második vonala írhatja jóvá). A második réteg a munka: hány perc szabás, varrás, huzatozás, csomagolás megy egy darabba – mérve, nem becsülve, mert a hozzávetőleges becslés itt téved a legnagyobbat –, szorozva a teljes munkaerőköltséggel, a járulékokkal együtt. A harmadik a rezsi terítése: a csarnok havi működési költsége elosztva a valós havi kibocsátással. Ez a réteg hiányzik a legtöbb fejszámolásból, és ettől tűnik nyereségesnek a veszteséges darab. A negyedik pedig a felejtett tétel: a tulajdonos ideje piaci áron, mert ami ingyen van a kalkulációban, az a valóságban a családtól van elvéve, és mert enélkül a cég nem tudja meg, hogy a tulajdonos nélkül életképes volna-e az ár.

Amikor ez a modell összeáll, két szám születik, és a kettő közti különbség a fejezet lényege. Az első szám az önköltség: ennyibe kerül egy darab, mindent beleszámolva. Ez a szám nem az ár. Ez a padló: az a szint, amely alatt minden eladott darab pénzt visz ki a cégből, akármilyen jó a hangulat a számla kiállításakor. A második szám a döntési szám: mennyi költséget ad hozzá a következő létrafok – mennyibe kerül a huzat anyagban és munkában a csupasz párnához képest –, és ehhez képest mennyivel emelhető az ár a 25. fejezet új árhorgonyaihoz igazodva. A kettő aránya a létramászás gazdaságtana: ha a huzat pár száz forintnyi anyagot és negyedóra munkát ad a darabhoz, a piacon viszont megsokszorozza az elkérhető árat, akkor a fok nemcsak mászható, hanem kötelező. Ez a számítás – fokonként, forintra – az, amit a 27. fejezet értékmérnökségnek nevezett, és ami enélkül a fejezet nélkül csak lelkesítő metafora maradna.

A fejezet egyben híd, és a szerepe pontosan kijelölhető a kötet térképén: ez köti össze a termékreszt a majdani árazással. Az V. rész értékalapú árazása arról szól majd, hogy az ár nem a költségből számolódik felfelé, hanem a vevő számára teremtett értékből lefelé, vagyis a nyugalom, a megoldott feladat és az új árhorgony felől. De az értékalapú árazás nem azt jelenti, hogy a költség nem számít: azt jelenti, hogy a költség nem az árat adja, hanem a

padlót. A mozgásteret, amely fölött az árazás művészete egyáltalán elkezdődhet. Aki a padlóját nem ismeri, az nem árazni fog az V. részben, hanem a sötétben táncolni. Nóránál ugyanez a modell a munkaórára fordítva áll: mennyibe kerül valójában egy órája – minden költségével, a hajnali ingyenmunkával együtt –, és ehhez képest mit hoz az óradíja. A válasz nála is kijózanító lesz, és nála is ugyanarra való: nem az árat mondja meg, hanem azt, honnan indul a tér, amelyet a néven nevezett előrelátás-szolgáltatás megnyithat.

-
- *A darabköltség ismeretenélkül – a saját munkaidőt is beszámítva – az árazás csak lefelé tévedő tipp.*
 - *Az önköltség a mozgástér alja, az árazás onnan felfelé kezdődik.*

36. FEJEZET

Tömeges személyre szabás

Értéklépcső a szabványelemekből.

Az értéklétrán van egy fok, amelyet a nagyipar évtizedek óta ismer, a kkv-k mégis ritkán lépnek rá, pedig nekik találták ki: a tömeges személyre szabás. A gondolat egy látszólagos ellentmondás feloldása. A vevő egyedit akar. A 25. fejezetből tudjuk: érzést vesz, és az „ez az enyém, ilyet más nem kap” érzés a legerősebbek közül való. A gyártó viszont szabványt akar, mert a szabvány a gyárthatóság, a kiszámíthatóság és az árrés alapja. A megoldás a konfigurátor: a vevő választ – méretet, szövetet, színt, keménységet, hímzett monogramot –, és a választásból az ő szemében egyedi darab születik, miközben a háttérben minden elem szabványos: három alaplé, hat szövet, két keménység, egy monogramozási pozíció. A vevő élménye: nekem tervezték. A csarnok valósága: ugyanazok a szabásminták futnak, mint eddig, csak mátrixban.

Nézzük meg a mechanikát Bence puffján, mert a részletekben lakik az árrés. A konfigurátor a webáruházban él: a vevő kattintgat – nagy méret, mustársárga szövet, keményebb hab, levehető huzat mosható változatban –, és három dolog történik automatikusan. Először a rendszer ellenőrzi a választást: nem enged olyan kombinációt, amely nem gyártható vagy nem értelmes. Ez fontosabb, mint hangzik, mert a rossz kombináció visszáru, a visszáru pedig a webáruházi kereskedelem legdrágább tétele. Másodszor kiszámolja az árat, a 35. fejezet költségmodelljéből építkezve: minden opciónak ismert a költsége, tehát a felár nem hasraütés, hanem képlet, és az opciófelárak jellemzően jobb árrésűek, mint az alaptermék, mert a vevő az egyediségért fizet, nem az anyagért. Harmadszor pedig legenerálja a gyártási utasítást: a szabásjegyzéket, a szövetigényt, a címkét, vagyis a személyre szabás nem termel adminisztrációt, hanem éppen kiiktatja a kézi átfordítás hibáit. Az AI szerepe a rendszer felépítésében és karbantartásában van: a szabályok megfogalmazása, az árképlet ellenőrzése, a vevői választási minták elemzése. Melyik opciót választják sokan, melyiket senki, mit érdemes alapfelszereltségbe emelni vagy kivezetni.

A haszon háromrétegű, és a harmadik a legértékesebb. Az első réteg a magasabb ár: az egyedi konfiguráció feljebb visz az értéklétrán. Ugyanaz a hab, több hozzáadott gondolat, jobb árrés. A második a vevőélmény: a konfigurálás maga is élmény. A vevő játszik, tervez, magáénak érzi a darabot, mielőtt megvette volna, és az elköteleződése nő minden kattintással. A harmadik réteg pedig stratégiai, és a 25. fejezet árhorgony-gondolatának betetőzése: az egyedi darabot nem lehet ár-összehasonlító táblázatba tenni. A szabványos puffra a vevő rákeres, talál ötöt, és a legolcsóbbat választja. A saját maga által összeállított, mustársárga, monogramos, mosható huzatú darabnak nincs összehasonlítási alapja, mert nincs még egy ilyen. A konfigurátor hatása egyszerű: ha a vevő maga rakhatja össze a terméket (szín, extrák, funkciók), akkor érzelmileg kötődni kezd hozzá. Innentől kezdve már nem az árcédulát nézi, hanem a saját alkotását.

A szolgáltatói fordítás itt is működik, és Nórának testhezálló: a szolgáltatáscsomag-konfigurátor. A törzsszolgáltatás – a könyvelés – szabványos gerinc, és köré választható modulok épülnek: negyedéves előrelátás-jelentés, éves adótervezési konzultáció, huszonnégy órás válaszgarancia, webáruházi készletfigyelés. Az ügyfél a saját csomagját rakja össze, és közben ugyanaz a három mechanika dolgozik: a rendszer nem enged értelmetlen kombinációt, az ár képlet alapján alakul, nem alkuból, és a választás maga mondja el Nórának, mit ér az ügyfélnek a legtöbbet, ügyfelenként. Egy figyelmeztetés zárja a fejezetet, mert a konfigurátorral túl is lehet lőni: a 4. fejezet lekvárkísérlete itt is érvényes. A túl sok opció nem szabadság, hanem bénultság. A jó konfigurátor kevés, értelmes választást kínál, okos alapértelmezésekkel – a „legtöbbször ezt választják” kapaszkodójával –, mert a cél nem a végtelen variáció, hanem az egyediség érzése a döntési teher nélkül. Három méret, hat szín és két extra több egyediségélményt ad, mint harminc szabad paraméter, és össze sem lehet zavarodni tőle.

-
- Szabványelemekből is születhet egyedi, ha a kombinációt a vevő rakja össze.
 - A saját kezűleg tervezett darabnak nincs összehasonlító táblázata, a vevő a döntését szereti benne.

37. FEJEZET

A pozicionálás visszahat a termékre

A termék és a pozicionálás hurok, nem egyenes.

A rész zárófejezete egy tévhitet bont le, amely a marketinget és a gyártást évtizedek óta rossz munkamegosztásban tartja. A tévhit így hangzik: előbb a gyár megcsinálja a terméket, aztán a marketing „ráteszi” a pozicionálást. Kitalálja, hogyan adjuk el, ami elkészült. Ebben a képben a pozicionálás csomagolás: utolsó réteg a kész dobozon. A valóság ezzel szemben az, hogy a termék és a pozicionálás nem egyenes vonal, hanem hurok: a pozicionálás – annak

megértése, milyen feladatra, kinek, mi helyett veszik a terméket – visszahat magára a termékre, és a legjobb termékek úgy születnek, hogy ez a hurok már a rajzasztalnál forog.

Nézz meg a hurkot működés közben, Bence puffján, mert az eddigi fejezetek észrevétlenül már forgatták a hurkot. A 25. fejezet kimondta a feladatot: legyen hová leülni a kis lakásban. Könnyen, szépen, elpakolhatóan. És ez a mondat azonnal tervezési döntéseket szül: ha a feladat része az elpakolhatóság, kell a fogantyú. Terméktulajdonság, nem szlogen. Ha a vevő a teraszra is vinné – a 26. fejezet keretezései között ott volt a kültéri használat –, akkor születik a vízálló huzatú kültéri változat. Ha a 29. fejezet panaszbányászata a moshatóságot hozta első fájdalomnak, akkor a levehető, mosható huzat nem marketingérv, hanem konstrukciós alapkövetelmény. A pozicionálás minden felismerése a termékbe épült be, és a majdani kommunikáció dolga ettől lesz könnyű és hiteles: nem ígérnie kell, hanem kimondania, ami a termékben már benne van. Ez a kötet egyik legfontosabb mondata, érdemes kétszer elolvasni: az érték a termékbe épül, a kommunikáció csak kimondja.

A hurok legszebb – és legveszélyesebb – példája a többfunkciós termék. A moduláris elem, amely ülőke, vendégágy és tároló egyszerre, a hurok díszpéldánya: három feladat, három élethelyzet, három vevőszemély egyetlen termékben, és a többfunkciósság önmagában is feljebb visz az értéklétrán, mert a vevő nem egy bútort vesz, hanem egy megoldáscsomagot. Csakhogy itt nyílik a csapda, amelybe a lelkes fejlesztő szalad bele a betonfalba fejjel előre: a mindenre jó pozicionálás. Aki a kommunikációban mindhárom funkciót egyszerre kiabálja – ülőke is, ágy is, tároló is! –, az a 3. fejezet törvényébe ütközik: a három gondolat együtt drága feldolgozás, a szűrő eldobja, és a „mindenre jó” a vevő fülében gyanúsán hangzik, mert a tapasztalata szerint ami mindenre jó, az semmire sem igazán. A megoldás a felfűzés: a több funkciót egyetlen fő feladatra kell felfűzni – kis lakásban élsz, kevés a hely: ez a bútor helyet ad –, és a további funkciók ez alatt a zászló alatt sorakoznak, érvként, nem üzenetként. Az üzenet egy. Az érvek sorban jönnek, amikor a vevő már odafordult. Az 5. fejezet sorrendje itt köszön vissza a terméktervezésben.

És hogy a felfűzés ne ötletelés legyen, hanem tényekre támaszkodjon, itt az AI utolsó szerepe ebben a részben: a funkciókombinációk keresletének feltárása. A keresési adatok és a vélemények – a már ismert aranybányák – megmutatják, milyen élethelyzetek mondatják ki az embereket: „kis lakás vendégágy”, „garzon helytakarékos bútor”, „kollégiumi szoba ülőke tároló”. Ezek a keresések valós, kimondott élethelyzetek, és az AI össze tudja vetni, mely funkciópárookra van együttes kereslet, és melyik kombináció létezik csak a fejlesztő fantáziájában. A többfunkciósság így nem ötlet lesz, hanem válasz: a vevő kimondott élethelyzetére szabott termék, amelynek a fő üzenetét maga a keresési adat diktálja. A hurok ezzel bezárult – feladat, panasz, terv, funkció, üzenet, és az üzenet visszafelé formálja a tervet –, és ezzel az innenső pillér áll: a cég tudja, mit ad el valójában, forintra tudja, mibe kerül, és a terméke már a tervezőasztalon a vevő feladatára készült. A híd következő pillére a túlparton

vár: kicsoda pontosan az a vevő – arccal, élethelyzettel, döntési mintázattal –, akinek mindez készül. Erről szól a következő rész.

-
- *A pozicionálás a tervezőasztalnál kezdődik, a kommunikáció már csak kimondja, ami a termékben van.*
 - *Ha a termék és az üzenet egy hurokban forog, a hirdetés megírása már csak az igazság kimondása.*

IV. R É S Z

A túlsó pillér: kihez szólunk?

A híd másik pillére a vevő partján áll: ha rossz partszakaszra építi, a legszebb szerkezet is a semmibe vezet. A kit kérdése megelőzi a mit mond kérdését, minden szegmens más kommunikációt kíván.

Klubjelenet · október, Gábor tárgyalója

Októberben Gábor a házigazda. Az irodája tárgyalójában ülnek, a falon harminc év referenciatáblái, az asztalon a felesége pogácsája, amely lassan a klub hivatalos kelléke lesz. Bence hozta a nagy hírt: elkészültek az első látványtervek, a bemutatóoldal él, és a hétvégén megmutatta a képeket mindenkinek, aki élt és mozgott.

- És? – kérdezi Petra.
- Az a baj, hogy mindenkinek tetszett – mondja Bence, és a többiek értetlenül néznek, mert ez jó hírnek hangzik.
- Anyámnak azért, mert szép a színe. A haveromnak azért, mert jó lenne a horgásztanyára. Egy ismerős irodavezetőnek azért, mert elérne a tárgyalóban. A gyerek meg ráült volna. Mindenki mást látott benne. És most itt ülök, és nem tudom, kinek hirdessem. Mert ha mindenkinek jó, akkor kinek írjam a szöveget?
- Ez ismerős – bólint Dávid. – Én kitettem ősszel három posztot a szörpről. Voltak kedvelések, nem is kevesen. Két rendelés jött. Az egyik a nagynénémtől. Olyan érzés volt, mintha egy terembe kiabálnék, ahol sokan tapsolnak, de senki nem áll fel.
- Mert nem tudjátok, kinek beszéltek – mondja Nóra csendesesen, és a saját poharát nézi. – Én se tudtam. Harmincnégy ügyfelem van, és amikor a múltkor le akartam írni, ki az én ügyfelem, rájöttem, hogy csak annyit tudok mondani: kkv-k. Az meg olyan, mintha azt mondanám: emberek.
- Jó, de hát honnan kellene tudni? – Bence széttárja a kezét. – Kérdezzem meg egyenként? Ki a vevőm? Így, név szerint, arccal? Van erre módszer, vagy ezt is érezni kell?

A kérdés az asztalon marad, a pogácsa mellett. Pedig módszer van rá. A híd túlsó pillérének megépítése pontosan ez: arcot, élethelyzetet és döntési mintázatot adni annak a ködnek, amelyet a cégek „célcsoportnak” hívnak. Erről szól ez a rész.

38. FEJEZET

A hol, a kit és a hogyan

Ebből esik ki a teljes kommunikációs stratégia.

Az első szakasz legfontosabb tanulsága úgy szólt, hogy a vevő döntése érzelmi és törzsi: a takarékos üzemmódban működő agy azt engedi be, ami a saját buborékából, a saját nyelvén, a megfelelő pillanatban érkezik. Ha ez igaz – márpedig az egész első szakasz ezt bizonyította –, akkor ebből egy kényelmetlen következmény adódik az üzenetekre nézve: nem elég jó

üzenetet mondani. A jó üzenetet a jó buborékban, a jó érzelmi regiszterben és a jó pillanatban kell mondani, különben pontosan annyit ér, mint a rossz üzenet. Semmit, mert a szűrő be sem engedi. Bence hétvégi élménye ennek az élő tablója: az üzenet – a képek – jó volt, csak épp mindenkinek szólt, vagyis senkinek, és a taps nem vásárlás.

A teljes kommunikációs stratégia ezért három kérdésre esik szét, és a három kérdés a rész térképe. A kit a vevőszemély: ki az az ember – arccal, élethelyzettel, a maga érzelmi palettájával –, akinek a termék a feladatát megoldja. A hol a csatorna és a buborék: hol él ez az ember, melyik felületen, melyik csoportban, melyik napszakban. Hol van az a hely, ahol az üzenete nem betolakodó, hanem odavaló. A hogyan pedig a regiszter: az a hang, hosszúság, képi világ és bizonyítéktípus, amely az adott buborékban hitelesen szól, mert ugyanaz a mondat az egyik helyen természetes, a másikon idegen test, és az idegen testet a szűrő kiveti.

Nézze meg a hármast Bence termékén, mert a példa mutatja meg, mekkora a tét. Ugyanaz a habtermék három különböző jel. Nem három szövegváltozat, hanem három külön világ. A fiatal vevőnek, a görgetők népének: rövid mozgókép, egy érzelmi nyitómondat az első másodpercben, szín, hangulat, zene. A 8. fejezet képi-érzelmi anyanyelvén, ott, ahol ő él. Az idősebb, megfontolt vevőnek: nyugodt, hosszabb, bizonyítékokkal dolgozó megjelenés – akár nyomtatásban, a helyi lapban, amelyet még olvas –, biztonság, minőség, garancia, a tíz éve össze nem eső, ki nem ülhető mintadarab története. A beszerzőnek pedig – a 10. fejezetből tudjuk – se hangulat, se történet nem kell elsőre, hanem referencia, tanúsítvány, kockázatmentesség: az az üzenet, hogy mellettünk dönteni védhető. Három ember, három buborék, három regiszter. Egyetlen termék.

És most a fejezet kulcsa, amely miatt a három kérdésnek kötött a sorrendje: a kit van elől, mert a hol és a hogyan belőle következik. Nem fordítva. A gyakorlatban a cégek szinte mindig fordítva csinálják: előbb csatornát választanak – „kell egy TikTok, mert az a menő”, „hirdessünk az újságban, mert ott olcsó” –, aztán próbálnak oda tartalmat gyártani, és a végén csodálkoznak, hogy nem működik. Pedig a hiba a sorrendben volt: a csatorna nem ízlés és nem divat kérdése, hanem következmény. Ott kell lenni, ahol a kiválasztott vevő él, és úgy kell beszélni, ahogy ott beszélnek. Aki a kit kérdését megugorja, annak a hol találgatás lesz és a hogyan utánzás, aki a kit kérdését megválaszolja, annak a másik kettő szinte magától adódik.

Ez a rész ezért a kit kérdésének részletes megválaszolása: a B2B és a B2C két világa, a koncentrációs kockázat, a médiahasználat életkori térképe, a megfontolt és az impulzív vevő két mestersége, és végül a vevőszemély megépítése a cég saját adatából. Az öt visszatérő AI-eszköz közül a második munkába állítása. A hol és a hogyan részletes kidolgozása a VI. részre vár, a csatornák és a gyártósor fejezeteire, de az alapja itt készül el, ennél az asztalnál, ahol Bence kérdése még válasz nélkül gőzölög a pogácsa fölött.

A hármas kérdés végül a büdzsé nyelvén is kifizetődik, és ezt érdemes előre látni, mert a rész minden fejezete erre a számtanra épül. A „kit szólítok meg” nélküli kommunikáció

szükségképpen szór: mindenkinek szól, tehát a megjelenések túlnyomó része olyan emberhez jut el, akinek a termék nem old meg semmit. Az ő elérésük kidobott pénz, akkor is, ha olcsó volt. A „kit szólítok meg?” kérdésből levezetett kommunikáció ezzel szemben koncentrált: kevesebb emberhez jut el, de azok közül sokkal többen vevők, és a 16. fejezet árverése ezt a koncentrációt még árendeménnyel is jutalmazza, mert a releváns hirdetés olcsóbban nyer. Bence hétvégi tapasztalata így fordítható le forintra: a mindenkinek tetsző kampány sok tapsot hozott volna kevés vásárlással, drágán. A fiatal webáruház-tulajdonosnak, a megfontolt idősebbnek és a beszerzőnek szóló három külön kampány kevesebb tapsot hoz több vásárlással, olcsóbban. A pontosság nem finomkodás: a kkv-büdzsé egyetlen esélye.

A jó üzenet rossz helyen és rossz nyelven tehát pontosan annyit ér, mint a rossz üzenet: semmit. A szűrő nem az üzenet minőségét nézi, hanem azt, hogy odavalónak érzi-e. És a három kérdés sorrendje kötött: előbb a kit, mert a hol és a hogyan belőle következik, nem fordítva. Aki csatornát választ vevő nélkül, az helyet foglal egy teremben, mielőtt tudná, kihez akar beszélni.

- *Rossz helyen a legjobb üzenet is némán hal el.*
- *Először a kit, minden más ebből következik.*

39. FEJEZET

B2B kontra B2C

A két világ két stratégiája.

A „kit” kérdésének első, legdurvább vágása nem az életkor és nem is a nem, hanem az, hogy a vevő a saját pénzét költi-e vagy a cégéét, mert ez a különbség két külön világot alkot, két külön szabálykönyvvel. A B2C – a fogyasztói piac – Petráék, Zoli és a majdani puff-webáruház világa: sok vevő, kis kosárérték, gyors döntés, a saját pénz és a saját öröm. A B2B – a szervezeti piac – Gáboré és részben Nóráé: kevés vevő, nagy érték, lassú döntés, más pénze és más felelőssége. A 10. fejezetben már kimondtuk a közös alapot: mindkét világban ember dönt, érzelemmel. A különbség nem a mechanizmusban van, hanem a palettában. Most az következik, hogy a két paletta két külön kommunikációs stratégiát diktál.

Vegyük előbb a B2B vonzerejét, mert az valódi. A nagy volumenű gyártás kiszámíthatóságot ad: egy keretszerződés éves tervezhetőség, teli gépsor, egyenletes pénzáramlás. Az egy forrásból jövő nagy bevétel pedig hatékony: egyetlen vevőkapcsolat ápolása olcsóbb, mint ezer kicsié. Gábor harminc éve ebből él, és amíg a rendszer működik, addig ez nem hiba, hanem erény. A hátránya ugyanennek az éremnek a másik oldala, és Gábor tavaly ősszel a saját bőrén tanulta meg: a kevés nagy vevő kiszolgáltatottá tesz. Egyetlen telefon a bevétel harmadát viheti. A következő fejezet ezt a kockázatot méri meg számszerűen, és a diverzifikáció útjait adja hozzá. Itt a kommunikációs következmény a tét: a B2B-ben a marketing igazi neve bizalomépítés, mert a vevő – a beszerző – fél hibázni, és minden

kommunikációs mozdulatnak ezt a félelmet kell csillapítania: referencia, esettanulmány, tanúsítvány, arc, elérhető felelős, hosszú, türelmes jelenlét a döntési ciklus minden negyedévében.

A B2C ezzel szemben a másik félelemre – pontosabban a vágy és a félelem másik keverékére – épül: a fogyasztó nem hibázni fél elsősorban, hanem lemaradni. Lemaradni az élményről, a szezonról, az akcióról, arról, amit a hozzá hasonlóak már megvettek. A 4. fejezet törzsi kapaszkodója itt hajtóerővé fordul. Ezért a B2C-kommunikáció ritmusa gyors, hangja érzelmi, ideje a pillanat: Petráéknál a döntés a pult előtt születik három másodperc alatt, és a nyári sor maga a legjobb hirdetés. A sorban állás látványa a lemaradásfélelem eleven szobra. A B2C tölcésére rövid vagy szinte nincs is, a bizonyíték szerepét a társak jelenléte és a hangulat veszi át, és a hiba itt nem végzetes: egy rossz gombóc kockázata ezer forint, egy rossz keretszerződése egy állás.

A két világ határa ugyanakkor nem fal, és a stég társasága szinte teljes egészében a határvidéken él. Ettől tanulságos a példájuk. Bence ma B2B – kockát ad üzemeknek –, de a puff-webáruház B2C lesz, és a moduláris irodai rendszer megint B2B: neki mindkét szabálykönyv kell majd, párhuzamosan. Nóra ügyfelei cégek, tehát papíron B2B, de egyszemélyes és mikrovállalkozásoknál a „beszerző” maga a tulajdonos, aki a saját pénzét költi és a saját éjszakáit félti: az ő döntése félig fogyasztói lélektannal fut, és Nóra kommunikációjának ezt a kevert regisztert kell eltalálnia. Zoli lakossági vészmunkája tiszta B2C, de a társasházi és kisüzemi karbantartási szerződések már B2B-logikájúak. Referencia és kiszámíthatóság kell hozzájuk. A tanulság: a B2B–B2C nem cégcímke, hanem helyzetcímke. Terméksoronként, sőt vevőnként dől el, melyik szabálykönyv érvényes, és a jó stratégia nem választ a kettő közül, hanem tudja, mikor melyiket nyitja ki.

A két félelem gyakorlati következménye a türelem két üteme, és ezt a naptárában is látnia kell. A B2B döntési ciklusa hosszú: hónapok, tenderforduló, próbarendelés, minősítés, és e ciklus alatt a bizalomépítés nem kampány, hanem jelenlét: a beszerző akkor is lássa a céget – szaccikkben, referenciában, kiállításon, keresésben –, amikor még nem dönt, mert amikor dönt, a fejében lévő rövid listáról választ, és arra a listára a döntés előtti hónapokban lehet felkerülni. A B2C ritmusa fordított: ott a pillanat sűrű – a szezon, a hétvége, az este –, és a jelenlétnek akkor kell csúcsra járnia, amikor a vevő dönt: Petráék júliusi láthatósága tízszer annyit ér, mint a novemberi. Ugyanaz a marketingforint tehát a két világban máskor ér a legtöbbet – a B2B-ben egyenletesen elosztva, a B2C-ben a döntési pillanatokra összpontosítva –, és a rossz ütemezés mindkét irányban ugyanúgy éget pénzt, mint a rossz üzenet.

-
- *B2B és B2C: hibázástól és lemaradástól való félelem, két külön nyelv.*
 - *Bizonyíték és türelem az egyiknek, pillanat és hangulat a másiknak, keverni tilos.*

40. FEJEZET

A B2B kockázata és a diverzifikáció

Koncentrációs kockázat és döntéshozói egység.

Gábor éjszakai számolgatásának – mi van, ha még egy telefon jön – most nevet és mértéket adunk, mert amit ő szorongásként él meg, az a kockázatkezelés egyik legjobban leírt jelensége: a koncentrációs kockázat. A szabály faék egyszerűségű: egyetlen vevő ideális esetben ne adja a bevétel húsz-harminc százalékánál többet. E fölött a vevő már nem partner, hanem függőség: az elvesztése nem fájdalom, hanem válság. Létszámleépítés, hitelfelmondás, dominó. Gábor három vevője együtt nyolcvan százalék, a legnagyobb egyedül harminc fölött: az ő üzeme a szabály szerint nem egy cég, hanem három megrendelés, amelynek cégformája van. És a mérés nem egyszeri ijesztgetés, hanem folyamatos üzem: az AI a számlázási adatból negyedévente frissítve figyeli a vevőkoncentrációt, és jelez, ha egy arány a sáv fölé kúszik. Ez a mutató ugyanolyan műszer, mint a 33. fejezet rezgésérzékelője, csak nem a présgép, hanem a cég törését jelzi előre.

A B2B-kommunikáció második sajátossága, hogy a „vevő” valójában nem egy ember, hanem bizottság. A szakma döntéshozói egységnek hívja, és aki nem ismeri, az egyetlen üzenettel próbál meggyőzni három különböző félelmet. A pénzügyi vezető a bekerülési költséget és a fizetési feltételeket nézi: neki a számok nyelvén kell beszélni. Teljes költség, megtérülés, kiszámíthatóság. Az üzemeltető – a műszaki vezető, a termelésirányító – a megbízhatóságot: neki állásidő, selejtarány, szervizidő, tartalék-alkatrész a szótár. A tényleges használó pedig – a gépkezelő, az összeszerelő – a kényelmet és az egyszerűséget: neki az számít, hogy a dolog kézre áll-e. Egy termékről tehát legalább három üzenet kell, három címzettnek, és a tender sorsa gyakran azon múlik, hogy a harmadik, „lényegtelen” szereplő véleményét ki kérdezte meg. Az ajánlati anyag, amely mindhárom nyelven tartalmaz egy-egy fejezetet, nem vastagabb. Címzettebb.

És most a gyógymód a koncentrációra: a diverzifikáció, amelynek két klasszikus útja van a termelő B2B-cégnél, és mindkettő több mint kockázatkezelés. Az első a közvetlen fogyasztói értékesítés – a D2C –: a gyártó saját webáruházon, saját néven, közvetlenül a fogyasztónak ad el. Bence puffja pontosan ez az út: a kockagyártó B2B-üzem mellé épül egy B2C-láb, amely más ritmusban, más árréssel, más vevőkörből hoz bevételet, és amikor a nagykereskedő legközelebb árat nyom lefelé, Bence apja már nem kényszerből fog kezdet. A második út a B2B2C: a cég továbbra is üzleti partneren keresztül ér el, de a végfogyasztó felé saját márkával. A bútorgyár a puffot Fodor-címkével adja tovább, és a fogyasztó megismeri a nevet. Mindkét út egyszerre pozicionálás és biztosítás: feljebb visz az értéklétrán, és csökkenti az egyetlen vevőtől való függést. A kivitelezés nem ingyen van – a D2C-hez a 28. fejezet képességei kellene –, de az időzítés szabálya kőbe vésendő: a második lábat akkor

lehet olcsón építeni, amikor az elsőn még biztosan áll a cég. Aki a válság után kezd diverzifikálni, az már nem épít, hanem menekül. Drágán, rossz alkupozícióból, kapkodva.

És mert a döntéshozói egység meg a koncentráció kérdése össze is ér, mondjunk ki egy finomabb összefüggést, amelyet Gábor a saját kárán ismer: a nagy vevőnél a kapcsolat gyakran egyetlen embertől függ. A beszerző, akivel évtizede jó a viszony, nyugdíjba megy, átszervezik, új embert hoznak, és a keretszerződés, amely a bevétel harmadát adja, hirtelen egy idegen asztalán fekszik, akinek a Fodor és Fia vagy a VG-Metál csak egy sor a beszállítói listán. A koncentrációs kockázat tehát nemcsak cégszinten mérendő, hanem kapcsolatszinten is: hány ember fejében él a cégbe vetett bizalom az adott vevőnél? Ha egyetlen emberében, a diverzifikáció ott kezdődik, hogy a kapcsolatot több lábra állítja – a cég a döntéshozói egység mindhárom szereplőjével kapcsolatot épít, nemcsak a beszerzővel –, mert a három üzenet három címzettje egyben három bizalmi szál: ha az egyik elszakad, a másik kettő tartja a szerződést, amíg az új emberrel újraépül az első.

-
- *Egy vevő a bevétel harmadával: ez nem stabilitás, hanem kitettség.*
 - *A második lábat addig kell építeni, amíg az első erős, utána már csak menekülés.*

41. FEJEZET

A B2C médiamátrixa

Az életkorfüggő megoszlás.

A B2C világában a hol kérdése bonyolultabb, mint a B2B-ben. Ott a vevő megtalálható a szakmai csatornákon, a tenderfelületeken, az iparági eseményeken, a terep belátható. A fogyasztói piacon viszont a vevők médiahasználatuk elsősorban életkorfüggő, és a 6. fejezet kettészakadt országa itt válik médiatérképpé. Az idősebb, megfontolt vásárló médiavilága a hagyományos: televízió, rádió, nyomtatott sajtó – a megyei lap, amelyet az öreg Fodor még hirdetési aranykorában ismert –, és mellette egyre inkább az internet, de a maga módján: kereséssel, hírportálokon, e-mailben, hosszabb olvasással. A fiatalabb, impulzív vásárló világa a közösségi média: a hírfolyam, a történetek, a rövid videó. A 8. fejezet buborékvilága, ahol a nap nagy része telik, és ahová a hagyományos médiumok és az érvelő kommunikáció jele egyszerűen nem ér el.

A megoszlást érdemes egy szemléltető példával kézzelfoghatóvá tenni. Hangsúlyozottan példával, nem szabállyal. Képzeljen el egy vegyes fogyasztói piacot. Ez ma átlagosan közel állhat a valós megoszláshoz, miközben az arány folyamatosan tolódik az új médiumok felé. Ezen a piacon a vásárlóerő nagyjából így oszlik: harminc százalék a régi médiumok népe – a megfontolt vásárló, aki tévét néz, rádiót hallgat, újságot és hírlevelet olvas –, hetven százalék az új médiumoké. Az impulzusvásárló, aki görget, néz és kattint. Ez az arány két dolgot üzen. Egyrészt a hetven százalék felé kommunikálni nem választható extra, hanem a piac nagyobbik fele, aki csak a régi csatornákon van jelen, az a piac kétharmadának nem létezik.

Másrészt a harminc százalék nem elhanyagolható maradék: a megfontolt vásárló jellemzően idősebb, gyakran fizetőképesebb, és a döntése – ha egyszer megszületett – hűségesebb. A két világ két külön költség szerkezettel is jár: a régi médiumok elérése drágább és szórtabb, az újaké olcsóbb és célozhatóbb. A 16. fejezet árverése az új világban működik.

A fontos korlát: a harminc-hetven példa, nem szabály. Az Ön piacának tényleges megoszlását nem egy könyvből kell átvenni – és nem is megérezni –, hanem a saját adatból kiolvasni. Honnan? Először a meglévő vevőkből: ki honnan jött – ki keresett rá, ki ajánlásból érkezett, ki látta a posztot, ki a szórólapot –, és ezt nem utólag találgatni kell, hanem kérdezni és mérni, a VII. rész műszereivel. Ez az adat torz is lehet, ha a kommunikáció éppen egy piaci szegmenst nem ér el. Másodszor a vevőszemélyekből, amelyeket a 43. fejezet épít majd: ha tudjuk, ki a vevő, a médiahasználat a jó részt következik belőle. Harmadszor a tesztek: kis pénzű próbahirdetések a jelölt csatornákon, és a válasz – kattintás, érdeklődés, vásárlás – megmondja, hol él valójában a vevő. Petráék piaca például szinte biztosan nem harminc-hetven: a strandoló családok döntéshozói között a mátrix minden mezője ott áll a pult előtt, de a téli szörpvasárló már egészen más térképen él, és ezt csak a mérés mondja meg.

A mátrixnak van még egy dimenziója, amelyről kevesebb szó esik, pedig a kkv-költségvetés szempontjából perdöntő: ugyanaz az ember más médiumban más üzemmódban van. A megfontolt vevő is görget este a kanapén, de ott ő is impulzus-üzemmódban fut: fáradt, szórakozni akar, hosszú érvelést ott ő sem olvas. És a fiatal is kereső-üzemmódba vált, amikor konkrét baja van: akkor ő is összehasonlít, véleményt olvas, részletet akar. A csatorna tehát nemcsak azt mondja meg, ki érhető el rajta, hanem azt is, milyen állapotban, és az üzenetnek ehhez az állapothoz kell igazodnia, nemcsak a demográfiához. A gyakorlati szabály: a hírfolyamban rövid, érzelmi, képi jel jár mindenkinek – az a felület törvénye –, a keresésben és a hírlevélben kifejtés, bizonyíték, részlet, mert oda az ember kérdéssel érkezik. A hol tehát nem egyszer eldöntendő címlista, hanem üzemmód-térkép: ugyanahhoz az emberhez más ajtón más csomagolással kell bekopogni.

És egy szó a hagyományos médiumok becsületére, mert a divat hajlamos leírni őket, pedig a kkv-nak helyük lehet a mixben. A hagyományos médiumoknak továbbra is megvan a maguk feladata. A helyi lap, a helyi rádió, a plakát a piactérnél ott erős, ahol a vevőkör földrajzilag sűrű és a bizalom helyi természetű: Zoli körzetében a nyugdíjas háztulajdonos – aki az éves átvizsgálási szolgáltatás ideális ügyfele – a helyi újságban találkozik a nevekkel, és annak hisz. A régi médium hátránya a mérhetetlenség – nem látszik, ki látta –, de ez enyhíthető: saját kód, külön telefonszám, a »honnan hallott rólunk?« kérdés következetes feltevése. A szabály tehát nem az, hogy régi vagy új, hanem hogy mért: bármely csatorna maradhat a mixben, amelyik a mérésben bizonyít, és bármelyik repül, amelyik csak megszokásból kapja a keretet, de nem termel.

-
- *Csatornát a vevő szokásai jelölnek ki, nem a divat.*

- *Az arányt mérni kell, nem megérezni, a saját ízlés rossz iránytű.*

42. FEJEZET

Megfontolt és impulzusvásárló

A tölcser szakaszai és a tartalomtípusok.

A kettészakadt piac két népe nemcsak más csatornán él. Másképp is jut el a vásárlásig, és ez a fejezet ezt a két utat írja le, mert a tartalom, amelyet gyártani kell, ebből következik. A szakma a vásárláshoz vezető utat tölcsernek hívja: fent a széles száj – akik még csak találkoznak a témával –, lejjebb az érdeklődők, a mérlegelők, és legalul a szűk kifolyó: akik vásárolnak. A megfontolt vevő – az információszegény világban szocializálódott vevő – végigjárja a tölcser, szakasról szakaszra: előbb megismer, aztán összehasonlít, aztán bizonyítékot gyűjt, aztán dönt. Az impulzusvevő tölcseré ezzel szemben rövid, néha egyetlen pillanat: a találkozás és a döntés összeér. Meglátta, megkívánta, megvette.

A két út két külön tartalomtendenciót kíván. A megfontolt vevő tölcseréhez hosszú, bizalomépítő tartalom kell, szakaszonként adagolva: fent ismeretterjesztés – mire való, hogyan működik, mire figyeljen –, középen összehasonlítás és útmutató – melyik változat kinek való, mennyibe kerül, mit tud a miénk és mit a másé –, alul pedig bizonyíték: vélemények, esettanulmány, garancia, a tíz év alatt sem összeeső mintadarab. Ez a vevő olvas, és hálás azért, aki tisztességesen tájékoztatja. Nála a hosszú tartalom nem unalom, hanem tisztelet. Az impulzusvevőnek ugyanez az étrend halál: neki rövid, érzelmi kapocs kell – egy kép, egy mozdulat, egy hangulat, az első másodpercben ható horog –, mert az ő döntése nem érvekből épül, hanem érzésből villan. És itt lépnek a képbe az influenszerek, akikkel az 57. fejezet foglalkozik részletesen: az érzelem- és vágyvezérelt impulzusvásárlás legerősebb kiváltója a hiteles arc, aki megmutatja. A törzsi kapaszkodó és az érzéscsatorna egyetlen személyben.

A tiszta impulzusüzlet iskolapéldája ott áll a klub asztalánál: a fagyizó. Petráéknál nincs hosszú döntési tölcser – senki nem olvas összehasonlító elemzést gombócokról –, a döntés a pult előtt születik, másodpercek alatt, látványból és hangulatból: a vitrin színei, az illat, a sor látványa, a napsütés. Az ő „tartalomstratégiájuk” ezért a pillanat művészete: a pult maga a médium, a gombóc a kreatív, és minden online tartalom – Dávid videói – ugyanennek a pillanatnak az előrehozott ígérete. A korlátjuk is ebből jön: a szezon és a helyszín. Az impulzus ott és akkor él, ahol a vevő ott és akkor van. De vigyázat a címkével: a tiszta impulzusüzlet ritka, és a legtöbb cég – Petráéké is – kevert. A téli szörpvásárló már döntési tölcserben jár: keres, összehasonlít, bizalmat akar. Bence puffja mindkét úton érkezik majd: a fiatal vevőnek a videóról villan be az érzés, az idősebb a garanciaoldalt olvasva kapja meg a döntéshez szükséges információkat. A jó stratégia ezért nem választ a két formula között, hanem tudja az irányt, és az arányt, ahogy az előző fejezetben, itt is a saját adat mondja meg, nem a megérzés.

A két formula aránya ráadásul nem állandó, hanem a termék árával és kockázatával együtt mozog, és ez adja a gyakorlati irányítót. Minél kisebb a tét – egy gombóc, egy üveg szörp –, annál rövidebb a tölcser és annál nagyobb a pillanat szerepe: ott a látvány, a hangulat és a könnyű elérhetőség dönt. Minél nagyobb a tét – egy moduláris ülőrendszer, egy éves könyvelési szerződés, egy teljes villamos felújítás –, annál hosszabb a tölcser és annál több bizonyíték kell a végére: ott az impulzus legfeljebb elindítja az utat, de nem zárja le. Bence webáruházának ez konkrét tartalomtervet ad: a kis értékű párnánál elég a jó fotó és a gördülékeny vásárlás, a puffnál már kell a vélemény és a mosható huzat története, a több százazres modulrendszerénél pedig teljes megfontolt-tölcser jár. Összehasonlító útmutató, referenciatételek, garanciaoldal. Ugyanaz a cég, három termék, három tölcserhossz: az arányt nem a cég alkata dönti el, hanem a vevő kockázattérlete és döntési folyamata.

Egy csendes összefüggést még ki kell mondani, mert a két típus nem két külön ember örökre: a generációs határ lassan vándorol, és a vevő élethelyzettel is üzemmódot vált. A mai impulzusvásárló fiatal tíz év múlva lakást vesz, céget visz, és nagy tételben megfontolttá válik, de megfontolt döntéseit már az új médiumokon hozza meg: videós összehasonlítót néz, fórumon kérdez, AI-tól kér összefoglalót. A hosszú, bizalomépítő tartalom tehát nem a régi csatornák műfaja, hanem a megfontolt üzemmódé. A formátum költözik, a funkció marad. Aki ma megtanul mindkét kommunikációs formulában dolgozni, az nem két közönséget szolgál ki, hanem egy piacot, amelynek a súlypontja évről évre arrébb csúszik, és a mérés, a 41. fejezet refrénje, pontosan ezt a csúszást mutatja meg időben.

-
- *A megfontolt vevőt meg kell győzni, az impulzusvevőt el kell csábítani: ez két külön mesterség, két külön eszköztár.*
 - *A tipikus hiba nem a hiány, hanem az alkat: a cég a saját természetét szerint választ a vevőé helyett, pedig a vevő alkata dönt.*

43. FEJEZET

Vevőszemély-építés adatokból

A visszatérő öt eszköz közül a második.

És most jött el a pillanat, amikor Bence októberi kérdésére – ki a vevőm, név szerint, arccal? – módszer születik. Az eszközt a bevezető óta ismerjük névről: a vevőszemély-építő, a kötet öt visszatérő AI-eszköze közül a második. A vevőszemély – a szakma perszónájának is hívja – egy megszemélyesített szegmens: nem statisztikai sáv, hanem egy konkrét, kitalált nevű, de valós adatokból gyúrt ember, akinek arca, élethelyzete, félelme, vágya és médiahasználata van. A lényege pedig egyetlen szó: az adat. A rossz vevőszemély kitalált figura. A tárgyalóban született, jóindulatú fantázia, amely a cég vágyait tükrözi, nem a piacot. A jó vevőszemély előhívott fénykép: a cég saját adataiban már benne van, csak eddig senki nem hívta elő.

Miből épül? Három rétegből, és a harmadik a legértékesebb. Az első a demográfia – kor, nem, lakóhely, élethelyzet –, amely a 7. fejezet négyes mátrixából indul, de annál pontosabb: a saját vevőkör tényleges összetételéből. A második az életstílus: mivel tölti az idejét, mi fontos neki, milyen buborékban él, kinek hisz. Ez részben a 11. és 21. fejezet nyilvános bányáiból, részben a vevőkkel folytatott valódi beszélgetésekből jön. A harmadik réteg pedig a tényleges vásárlási viselkedés, és ez az, amitől a vevőszemély fénykép lesz, nem festmény: mit, mikor, mennyiért, milyen gyakran, mivel együtt vesz, mire kérdez rá előtte, mire panaszkodik utána. Ezek az adatok a cég ügyfélnyilvántartásában, a CRM-ben vagy az annak szerepét betöltő rendszerben – a számlázóban, a rendeléslistában, az e-mail-fiókban – találhatók. Már ott van, és az AI munkája pontosan az előhívás: mintázatokat keres a vevőállományban, csoportokat rajzol ki, és minden csoportnak megadja a jellemző arcát.

Nézze meg, mi hívható elő Nóra harmincnégy ügyfeléből, ha az AI végigfésüli a számlázási és levelezési mintázatokat. Kirajzolódik mondjuk három arc. Az első a webáruház-tulajdonos. Negyvenes, forgalma nő, adminisztrációja káosz, éjjel ír, áfától és NAV-tól fél, a nyugalmat venné, ha árulnák. A második az iparos. Ötvenes, hagyományos szakma, papíron hozza az anyagot, személyesen szeret beszélni, az árat nézi, de a hűsége vas. A harmadik az induló. Harmincas, első vállalkozás, mindent kérdez, keveset fizet, de három év múlva ő lesz a webáruház-tulajdonos. Három arc, három érzelmi paletta, három médiahasználat, és egyszerre világos, hogy a „kkv-knak könyvelek” kód miért nem volt megszólítható: mert három különböző embert takart, akiknek három különböző mondat kell. A vevőszemély ereje pontosan ez: vitatkozni lehet vele. A „célcsoporttal” nem lehet vitatkozni. A konkrét arccal igen: ő ezt nem így mondaná, neki ez nem fájdalom, ő nem ott olvas. Minden üzenet, csatorna- és árdöntés ellenőrizhetővé válik: mit szólna hozzá a webáruház-tulajdonos?

Két szabály zárja a fejezetet, és mindkettő a módszer becsülete. Az első: a vevőszemély annyit ér, amennyit az adat alatta, és a személyre szabás alapja a tiszta ügyféladat: rendezett, naprakész, jogszerűen gyűjtött nyilvántartás, amelyről a VII. rész beszél majd részletesen, mint a kkv stratégiai vagyonáról. Aki káoszból hív elő, az torz képet kap. A fénykép metaforája itt is pontos: a homályos negatívról nem lesz éles kép. A második szabály a 7. fejezetből ismerős, és itt még fontosabb: a vevőszemély munkahipotézis, nem ítélet. A valódi vevő, amikor megszólal, felülírja, és a jó rendszerben a vevőszemélyek maguk is frissülnek: minden új adat, minden lezárt üzlet, minden panasz visszafolyik a képbe. A vevőszemély nem szobor, hanem fénykép egy mozgó emberről. Időnként újra elő kell hívni.

-
- *A számlázó és a levelezés már tartalmazza a vevő arcát, csak elő kell hívni.*
 - *A jó vevőszemély vitaképes: konkrét arc, nem célcsoport-kód.*

V . R É S Z

A fesztáv: pozicionálás és árazás

A két pillér között itt feszül ki a szerkezet: a pozicionálás köti össze az Ön értékét a vevő fejével, és a pozicionálás igazolja az árat. Itt lesz az értékből forint.

Klubjelenet · november, a Mérlegpont irodája

Novemberben Nóránál ülnek, az iroda tárgyalóasztalánál, amelyen máskor bevételek sorakoznak. Petra hozta az első kész üveg szörpöket – címkével, ahogy a látványterven –, és büszkén körbeadja őket. Aztán kimondja az árat, amit gondolt, és Gábor felvonja a szemöldökét.

- Ennyiért? – kérdezi Gábor. – Mi van benne, arany? Számoljunk: gyümölcs, cukor, üveg, címke, munkaóra. Ráteszed a tisztességes hasznót, és ki is jön az ár. Ez itt majdnem a duplája.
- A tiéd meg a fele annak, amit ér – vág vissza Petra, és maga is meglepődik, milyen határozottan. – Te harminc éve úgy árazol, hogy anyag meg óra meg valamennyi haszon. És hova jutottál vele? Oda, hogy egy telefonnal le lehet nyomni az áradat, mert a vevőd is pontosan tudja, mennyi az anyag meg az óra.
- A vevőm mérnök. Kiszámolja.
- Az én vevőm meg anyuka, aki novemberben ki akarja nyitni a nyarat a konyhájában – mondja Petra. – Azt számolja ki nekem valaki, hogy az mennyibe kerül.
- Én Petrával vagyok – szólal meg váratlanul Zoli. – Vasárnap éjjel senki nem kérdezi meg az önköltségemet. Azt kérdezik, jövök-e. De hétköznap délelőtt ugyanaz a munka fele annyiért megy el, és nem tudom, miért hagyom.
- Mert nem tudod, mihez képest drága vagy olcsó – mondja Nóra, inkább magának. – Én se tudtam, mit kérjek az előrelátásért. A könyvelésnek van piaci ára. De minek az ára az, hogy valaki októberben nem megy csődbe?
- Na, ezt mondjátok meg! – Gábor leteszi az üveget, félig már megadva magát. – Mert ha nem az anyag meg az óra adja az árat, akkor mi? Ki dönti el, mit ér valami? Én, a vevő vagy a piac? Mihez képest?

A „mihez képest?” ennek a résznek a kulcskérdése, és a vita mindkét oldalának igaza lesz, csak nem ott, ahol gondolják: Gábor költségszámítása a padlót adja, Petra ösztöne a plafont keresi, és a kettő között feszül ki az a tér, amelyet a pozicionálás nyit meg és az árazás lélektana rendez be. Erről szól ez a rész. Itt lesz az eddigi munkából forint.

4 4 . F E J E Z E T

Pozicionálás mélyebben

A mi helyett és az árhorgony.

A 25. fejezetben már felbukkant a gondolat, amely Gábor kérdésére – mihez képest? – a választ adja, most pedig a rész alapkövévé emeljük: a pozicionálás lényege a „mi helyett?” kérdése, és a mi helyett dönti el az árhorgonyt. Az emberi ár-érzékelés ugyanis nem abszolút, hanem viszonyító: semmi sem drága vagy olcsó önmagában, csak valamihez képest, és az agy az első kínálkozó viszonyítási ponthoz horgonyoz, ahhoz méri az összes többi. A kérdés tehát nem az, hogy mennyibe kerül a termék, hanem az, hogy mi mellett áll a vevő fejében lévő polcon, mert a polc dönti el, hogy ugyanaz a szám soknak vagy kevésnek érződik.

És most a fordulat, amely az egész árazási részt megalapozza: a viszonyítási pontot nem a piac adja készen. A viszonyítási pontot a pozicionálás választja meg. Bence puffja tökéletes tanpélda. Ha a puff a habtömb polcán áll – kilóár-logikában –, akkor botrányosan drága: sokszoros ár ugyanazért az anyagért. Ha a babzsákok és kisbútorok polcán – a legyen hová leülni feladat polcán –, akkor versenyképes. Ha pedig a kis lakások helyproblémáját megoldó termékek polcán – vendégágy, tároló, ülőke egyben –, akkor kifejezetten olcsó ahhoz képest, amit kivált. Ugyanaz a darab, ugyanaz a szám, három polc, három ítélet. Nóra előrelátás-szolgáltatása ugyanígy: a könyvelői óradíjak polcán megfizethetetlen, az elkerült bírság és a megúszott csőd polcán nevetségesen olcsó. A pozicionálás tehát nem szépészet: a pozicionálás az ár igazolása. Ugyanaz az anyag más keretben más árat enged, és a keretet a cég választja, nem szenved.

Hogyan találja meg a cég a legerősebb keretet? Itt áll munkába a 26. fejezetből ismert gyakorlat, immár árazási éllel: az AI a termék nyers leírásából húsz keretezést gyárt. Húsz különböző „mi helyett?” választ, húsz polcot, mindegyikhez a jellemző árhorgonnyal és vevőszeméllyel. A cég dolgoz a választás, és a választás szempontjai kemények: melyik keretben a legnagyobb a távolság a költségszint és az árhorgony között, melyik keret hiteles – a 43. fejezet vevőszemélyei elhiszik-e –, és melyik keretben tud a cég tartósan a legjobb lenni. A húszból marad egy fő keret és egy-két tartalék, mert a keret nem szlogen, hanem stratégiai döntés: erre épül az üzenet, a csatorna, az ár, és változtatni nem lehet büntetlenül.

A fejezet záró gondolata pedig a rész nagy összefüggését mondja ki. Az árháború – amelyben Bence kockája és Gábor forgácsolása él – játékelméleti értelemben rossz egyensúly: mindenki ugyanazon a polcon áll, tehát mindenki csak árban tud versenyezni, tehát mindenki árreése zsugorodik, és senki nem mer egyedül kilépni. A differenciálás – a saját polc megtalálása – az egyéni kiugrás ebből a csapdából: aki másban versenyez, az nem kénytelen árban versenyezni. Ez az egyéni út, és ez a rész ezt tanítja. De létezik közös kiugrás is – amikor egy szakma vagy egy térség cégei együtt emelik meg a polcot, közös minőségjellel, közös történettel –, és az már a cég-gondolat terepe: a X. rész adja majd hozzá az elméletet. Itt jegyezze meg a sorrendet: előbb a saját polc, aztán – ha lesz kikkel – a közös fellépés.

Egy gyakorlati figyelmeztetés tartozik még a polcválasztáshoz: a keretet nem elég kimondani. Következtesen kell lakni benne, mert a vevő a részletekből olvassa ki, melyik polcon áll a termék. Ha a puff a kisbútor polcára pozicionálja magát, de a webáruház fotói kilós

habtömbök mellett mutatják, a csomagolása zsák, a szövege pedig anyagjellemzőkkel érvel, akkor a vevő a jelek alapján visszateszi a nyersanyag-polcra, és onnantól az ár megint drága. A keret tartozékai: a képi világ, a szóhasználat, a csomagolás, a számla formája, a kiszállítás módja, még az is, milyen termékek mellett jelenik meg a hirdetés. Nóránál ugyanez: aki előrelátást árul, annak a levelei, a jelentései, az irodája is előrelátást sugározzon. A kapkodva, éjfélkor küldött csatolmány a könyvelés-polc jele, a negyedéves, szépen szerkesztett kilátásjelentés a stratégiáé. A pozicionálás tehát nem szlogen, hanem rezsim: minden érintkezési pont ugyanarra a polcra mutasson, mert a vevő a leggyengébb jel alapján sorol be.

-
- *A viszonyítási pont megválasztása az árazás első és legolcsóbb döntése.*
 - *Polcot váltani ingyen van, és többet hoz, mint bármely akció.*

45. FEJEZET

Költségalapú kontra értékalapú árazás

Ugyanaz az anyag, magasabb ár.

A novemberi árvita két oldala két árazási iskola, és most nevükön nevezzük őket. Gábor iskolája a költségalapú árazás: anyag plusz munka plusz rezsi plusz tisztességes haszon. A képlet egyszerű, védhető, és a magyar kkv-k túlnyomó része ezt használja, többnyire kimondatlanul. Petra ösztöne az értékalapú árazás: az ár nem a ráfordításból számolódik felfelé, hanem abból lefelé, hogy a megoldás mennyit ér a vevőnek. Mennyit ér a novemberi nyár, a nyugodt éjszaka, a megúszott bírság. A két iskola nem egyenrangú, és ezt érdemes kertetelés nélkül kimondani: a költségalapú árazás logikai hibán áll. A vevőt ugyanis nem érdekli a költség. Ő nem a ráfordítást veszi meg, hanem az eredményt, a 25. fejezet óta tudjuk: a feladat elvégzését és az érzést. A költség a cég belügye. Az érték a vevő élménye. És az ár a vevő fejében dől el, nem a kalkulációs táblában.

A habkocka-történet itt fordul számokba, és a fordulat tanulságos. A kocka piacán a költségalapú árazás nem választás, hanem kényszer: a csupasz tömb összehasonlítható, a vevő ismeri az anyagárat, a verseny a padlóig nyomja az árrést. A nyersanyag-polcon nincs értékalapú árazás, mert nincs megkülönböztethető érték. De már egy huzat megváltoztatja a képletet: a 35. fejezet költségmodellje megmutatta, hogy a huzat pár száz forintnyi anyagot és negyedórányi munkát ad a darabhoz. A fizetési hajlandóság viszont nem pár száz forinttal ugrik, hanem sokszorosára, mert a vevő fejében a darab átkerült a nyersanyagpolcra a bútortalca. Ugyanaz az anyagköltség, más érzékelt érték, más elkérhető ár: a különbség nem az anyagban van, hanem a 44. fejezet keretében, és ez a különbség az, amit a költségalapú árazás szisztematikusan az asztalon hagy, évről évre, darabról darabra.

Az értékalapú árazás gyakorlati nehézsége persze valós, és Gábor joggal kérdezné: honnan tudjam, mennyit ér a vevőnek? A választ két eszköz adja, és mindkettőben az AI a munkatárs. Az első a fizetési hajlandóság becslése: a piaci árak feltérképezése a választott polcon –

mennyiért mennek a babzsákok, a kisbútorok, a helytakarékos megoldások –, a vélemények arra vonatkozó megjegyzéseinek kibányászása – mit tartanak az emberek drágának, mit korrektnek, milyen árszintnél jelent meg a „megérte minden forintot” értékelés –, és a vevőszemélyek élethelyzetéből adódó keretek. A második eszköz a tesztelés: a 31. fejezet validációs logikája az árra fordítva. Különböző árpontok kipróbálása kis tétben, a bemutatóoldalon, az első szériákon, és a válasz mérése. Az ár nem egyszeri döntés, hanem hipotézis, amelyet a piac igazol vagy cáfol, és a kkv méreténél az árteszt nem kockázatos: néhány tucat vevő reakciójából kiderül, hol a plafon.

A két iskola békéje pedig a 35. fejezetben megkötött szerződés: a költség nem az ár. A költség a padló. A pontos önköltség azt mondja meg, mi alá nem szabad menni soha, semmilyen akcióban, semmilyen alkuban, mert az alatt minden darab veszteség, akármilyen jó a forgalom. A vevő fejében mért érték a plafon: a fölé menni nem lehet tartósan, mert a csalódás – a 29. fejezet értékelésén – visszaüt. És az árazás a kettő közötti tudatos helyfoglalás: hol álljon az ár a padló és a plafon között. Ez már stratégiai kérdés, amelybe belejátszik a pozicionálás, a versenytér, a kapacitás és a következő fejezet lélektana. Gábornak és Petrának tehát egyszerre volt igaza: Gábor a padlót számolta – az kell, enélkül tippelés az egész –, Petra a plafont érezte. A kettő közötti tér dönt, mert ott lakik az árrés. A vita nem arról szólt, melyik számít. Arról szólt, melyik mit csinál.

És hogy a fejezet ne maradjon elmélet, álljon itt a klub három árazási leckéje egy-egy mondatban, mert mindhárom a padló-plafon képlet egy-egy tipikus hibáját mutatja. Zoli hétköznapi munkája azért megy el féláron, mert ő a vészhelyzeti plafont a hétköznapi padlóhoz húzza le: két külön feladat – nyugodt tervezhető munka és azonnali SOS-segítség – két külön értéket teremt, tehát két külön árat bír el, és a sürgősségi felár nem nyerészkedés, hanem az azonnaliság – a vevő által megvett tényleges érték – beárazása. Nóra ingyen adott előrelátása a plafon fel nem ismerése: ami néven sincs nevezve, annak értéke sincs mérve, tehát ára sem lehet. Gábor tenderárazása pedig a padlóhoz tapadás: aki csak költségből áraz, az minden alkuban lefelé tud mozogni, felfelé soha, mert a felfelé mozgáshoz érv kell, az érvehöz keret, a kerethez pozicionálás. Három cég, három hiba, egy képlet: az árazás nem számolási feladat, hanem az eddigi fejezetek – feladat, keret, polc – pénzre váltása.

-
- *A kalkuláció a padlót adja, az árat a vevő feje.*
 - *Aki a padló közelében áraz, az a saját árrését hagyja az asztalon.*

46. FEJEZET

Az árazás lélektana

A háromszintű ajánlat mint pozicionáló eszköz.

A padló és a plafon közötti tér berendezésének legrégebbi és legjobban működő bútora a háromszintű ajánlat: jó, jobb, legjobb, három csomag, három ár, egymás mellett. A módszer

első ránézésre választékbővítésnek tűnik, valójában lélektani szerkezet, és a működése az I. rész energiatakarékos agyán áll. Az ár-érzékelés, tudjuk, viszonyító: az agy horgonyt keres. Amikor egyetlen ajánlat áll a vevő előtt, a horgony a vevő fejéből jön – a saját elképzeléséből, a versenytárs árából, egy régi emlékből –, vagyis a cég számára ellenőrizhetetlen helyről. Amikor három ajánlat áll előtte, a horgonyt a szerkezet maga adja: a legdrágább csomag felfelé húzza a viszonyítást – hozzá képest a középső józan –, a legolcsóbb pedig lefelé támaszt. Hozzá képest a középső teljes értékű. A vevő nem kényszerből lép középre: magától lép oda, mert a szerkezet oda tereli, és közben végig azt érzi – joggal –, hogy szabadon döntött.

A három szint megtervezésének megvannak a mesterfogásai, és mindegyik a szerkezet logikájából következik. Az alsó csomag dolga a belépés és a támasz: legyen valódi, vállalható, de szándékosan szikár. Az árérzékeny vevőt behozza, a középsőnek pedig megadja a „mennyivel többet kapok alig többért” kontrasztot. A felső csomag dolga a horgony és a presztízs: legyen tényleg prémium – a legigényesebb vevőnek szóló, teljes csomag –, és nem baj, ha kevesen veszik: a pusztta jelenléte dolgozik, mert mellette a középső ár megszelídül, és aki mégis ezt a csomagot választja, az a legjobb árrést hozza. A középső csomag pedig maga az üzenet: ide kerül az, amit a cég a legtöbb vevőjének szán. A valódi ajánlat, a legjobb ár-érték, a „legtöbben ezt választják” címkével, amely a 4. fejezet törzsi kapaszkodóját kínálja. A csomagolás – mi kerül melyik szintre – ettől pozicionáló döntés: a szintek különbsége mondja el, mit tart a cég értéknek, és a középső csomag definiálja, mi a normális.

És itt fordul a habkocka értéklétrája végre forintra, mert a háromszintű szerkezet a létra árazási vetülete. Bence webáruházában a három szint magától rajzolódik: az alap a csupasz párna fix huzattal. Belépő ár, szikár tartalom. A középső a puff levehető, mosható huzattal, választható színben. A 29. fejezet panaszaira adott válaszokkal, vagyis azzal, amit a legtöbb vevő valójában keres. A felső a konfigurált darab – a 36. fejezet luxusgyára –: méret, szövet, monogram, kültéri változat. Nóránál ugyanez: az alap a tiszta könyvelés, a középső a könyvelés plusz negyedéves előrelátás-jelentés – a néven nevezett hajnali tudás –, a felső a teljes pénzügyi stratégiai kíséret. Zolinál: egyszeri kiszállás, éves átvizsgálási bérlet, huszonnégy órás ügyeleti előfizetés. A szerkezet mindenütt ugyanaz, és mindenütt ugyanazt tudja: a vevő nem egy árat lát, amelyről igen-nem döntést hoz, hanem egy skálát, amelyen helyet választ, és a helyválasztás lélektanilag könnyebb döntés, mint az igen-nem.

A becsületes határ ebben a fejezetben különösen fontos, mert a lélektani eszközök itt érnek a legközelebb a manipulációhoz. A háromszintű ajánlat tisztességes, amíg mindhárom szint valódi: az alsó csomag tényleg használható – nem szándékosan megnyomorított csali –, a felső tényleg tartalmazza, amit ígér, és a középső tényleg a legjobb választás a legtöbb vevőnek. A szerkezet akkor fordul át sötét mintázatba, amikor a szintek hazudnak: az alsó használhatatlanra butított, csak azért létezik, hogy átkergessen, a felső kamu-horgony, amelyet soha senki nem vehet meg. A 24. fejezet próbája itt is áll: ha a vevő átlátná a teljes

szerkezetet, egyetértene-e vele? A jó háromszintű ajánlatnál igen, sőt hálás érte, mert döntést könnyített. És ez a különbség nem finomkodás: a kkv vevője visszajár, és a második vásárlásnál már belülről ismeri a csomagokat.

A háromszintű szerkezet bevezetése ráadásul a meglévő ügyfélkörnél is dolgozik, és ez a hatás gyakran nagyobb, mint az új vevőknél elért hatás. Amíg egyetlen ár van, az áremelés mindig konfliktus: ugyanazért többet kérni a régi vevőtől kényes beszélgetés, és a legtöbb kkv évekig halogatja. Nóra tíz éve nem emelt érdemben. A hármas szerkezet ezt a csapdát oldja fel: a régi ár – vagy annak közeli utódja – az alsó csomag lesz, változatlan tartalommal, tehát senkitől nem vettek el semmit, és fölé épül a két új szint, amelybe a többletérték költözik. A régi ügyfél maga dönt: maradhat az ismerős alapon, vagy átléphet a középsőbe, ahol a néven nevezett többletet kapja, és a tapasztalat szerint jelentős részük átlép, mert a 46. fejezet lélektana rájuk is hat, sőt rájuk hat igazán: ők már bíznak a cégben, nekik a középső szint nem kockázat, hanem kényelmes felfelé lépés. Az áremelés így nem bejelentés lesz, hanem választék, és a bevétel úgy nő, hogy közben egyetlen vevő sem érzi vesztesnek magát.

-
- *A hármas ajánlat terel: a két szélső dolga, hogy a középső jól nézzon ki.*
 - *Az árlista érvelés: a középső csomag mondja meg, mi számít normálisnak.*

47. FEJEZET

Az AI mint újrakeretező motor

A visszatérő öt eszköz közül az első.

A rész zárófejezete a kötet első számú AI-eszközét állítja munkába. Azt, amelyet a bevezető óta újrakeretező motornak hívunk, és amelynek az elve mostanra minden oldalról elő van készítve: a 44. fejezet kereteivel, a 43. fejezet vevőszemélyeivel és a 38. fejezet hármas kérdésével. A motor dolga egyetlen mondatban: ugyanabból az alapüzenetből több keretezést gyártani, csatornára és szegmensre szabva. A hangsúly az ugyanabból szón van, és ezt rögtön az elején kőbe kell vésni, mert az eszköz ereje és veszélye is itt lakik: a motor egy igazságot fordít le több nyelvre, nem több igazságot gyárt.

Nézze meg működés közben Bence immár keretbe tett puffján. Az alapüzenet – az egy igazság – mondjuk így szól: kis helyen élsz, ez a darab helyet ad. Ülőke, vendégágy, tároló egyben, tíz évig nem esett össze, a huzata mosható. Ebből a motor a fiatal webáruház-tulajdonosnak az első másodpercben ható horgot gyárt a rövid videó alá: egy garzon reggele, ahol a puff három szerepet játszik el fél perc alatt. Az idősebb, megfontolt vevőnek nyugodt, hosszabb szöveget: hogyan készül, miért nem esett össze, mit mond a tíz éve betonbiztosan álló mintadarab, milyen a garancia. Az irodavezetőnek – a moduláris vonal B2B-vevőjének – referencianyelvű változatot: terhelhetőség, tanúsítvány, három megvalósult iroda fotóval. A helyi lap olvasójának a kecskeméti üzem történetét: apa és fia, harminc év, új termék. Négy szöveg, négy hang, négy csatorna. Egyetlen igazság. A motor percek alatt gyártja a

változatokat, és a cég dolga a minőség-ellenőrzés: hiteles-e a hang, áll-e minden állítás, felismerné-e magát benne a 43. fejezet vevőszemélye.

A motor második munkaköre az árazási részből következik: az árponatok és árkeretezések tesztelése. Ugyanaz az ár többféleképpen mondható el – havidíjként vagy napi kávé árában, csomagárban vagy tételesen, a kiváltott költséghez vagy a versenytárshoz mérve –, és a keretezés az árérzékelést legalább annyira mozgatja, mint maga a szám: a 44. fejezet polcválasztása itt mondatról mondatra megismétlődik. Az AI a változatokat legyártja, a fizetési hajlandóság becslését a 45. fejezet bányáiból alátámasztja, a cég pedig a 31. fejezet fegyelmével tesztel: kis téten, mérve, a vevő cselekedetét figyelve. Így áll össze a rész gyakorlati gépezete: keret (44) → padló és plafon (45, 35) → szerkezet (46) → változatok és tesztek (47). Az értékből forint lett, módszerrel, nem megérzéssel.

És a fejezet – meg a rész – zárásaként a motor becsületkódexe, mert az újrakeretezés az az eszköz, amellyel a legkönnyebb átcsúszni a 24. fejezet határán. A keretezés fordítás: ugyanazt az igazságot mondja el más fülnek érthetően. A ferdítés ezzel szemben más-más igazságot mond más-más fülnek: a fiatalnak azt, hogy strapabíró, az idősnek azt, hogy kímélő, a beszerzőnek azt, hogy a legolcsóbb. Egymásnak ellentmondó ígéreteket, amelyek külön-külön eladnak, együtt lelepleződnek. És együtt fognak állni: a 22. fejezet óta tudjuk, hogy minden változat örökre olvasható marad, egymás mellett, bárki által. Az egy igazság kikötése ezért nem stilisztikai finomkodás, hanem becsület és önvédelem egyszerre: a motor fordítson, ne ferdítsen, és akkor a tíz változat nem tíz kockázat, hanem tíz híd ugyanahhoz az egy, vállalható ígérethez.

A motor napi használatának van még egy hozadéka, amely idővel a legértékesebbnek bizonyul: a cég üzenet-törzskönyve. Ahogy a keretezések készülnek és a tesztek lefutnak, összegyűlik egy dokumentum. Az egy igazság kanonikus megfogalmazása, alatta a bevált változatok vevőszemélyenként és csatornánként, mellettük a számok: melyik horog hozott kattintást, melyik keret hozott vásárlást, melyik árkeretezésen akadt fenn a vevő. Ez a törzskönyv három munkát végez. Karbantartja a következetességet: fél év múlva, új kampánynál nem a nulláról indul a fogalmazás, és nem csúszik el a hang. Betanítja az újakat: aki a céghez érkezik – munkatárs, ügynökség, szabadúszó –, annak a törzskönyv átadja azt, amit egyébként évek alatt tanulna meg. És egyre jobb nyersanyagot ad magának a motornak: az AI a bevált változatokból tanulja meg a cég hangját, és minden következő generálás közelebbről indul. A keretezés így nem ismétlődő rögtönzés marad, hanem gyarapodó vagyon. Az V. rész pénzre váltott értéke mellé a szavakba fektetett tőke.

-
- *Egy igazság, tíz nyelv: vevőszemélyé, csatornáé, árkereté.*
 - *Fordítani szabad, ferdíteni nem, a változatok egymás mellett maradnak olvashatók.*

VI. R É S Z

Az átkelés: elérni a vevőt pénz nélkül

A nagy márka pénzzel győzi le a zajt, a kkv pontossággal. A kötet leggyakorlatiasabb része: a keresés, az AI-keresők mozgó célpontja, a közösségi média és a saját gyártósor.

Klubjelenet · február, a Hullám hátsó szobája

A februári klubot Petráék hívták össze, a fagyizó mellett álló kölcsönként csónakház fűtött hátsó szobájában, és Dávid szokatlanul jókedvű. Kiteszi a telefonját az asztal közepére, rajta a fagyizó oldala.

- Ezt nézzétek. A szörpös posztunk. Kétszáztizethat megosztás. A múlt hetet ötvenezen látták. És jönnek a rendelések. Februárban, egy fagyizónak!
- Mióta tudsz te ilyet? – kérdezi Bence gyanakodva. – Nyáron három hét volt egy videó.

Dávid Petrára néz, Petra elneveti magát.

- Nem ő csinálja. Emlékeztek Lilire? Arra az egyetemista lányra, aki nyáron a kasszánál segített. Valójában webtervező, szabadúszó. Novemberben megkérdezte, kipróbálhatna-e valamit az oldalunkkal. Azóta ő csinálja. Valami rendszere van rá: a vendégkérdésekből ír, mindenből három változatot, és méri, melyik megy.
- És mennyit kér érte? – kérdezi Gábor gyakorlatiasan.
- Az a legfurcsább – mondja Petra. – Szinte semmit. Mondtam neki, hogy ez így nincs rendben, erre zavarba jött. Azt mondta, örül, hogy valaki hagyja dolgozni.
- Hozd el – mondja Nóra azonnal. – A következő klubra. Aki ezt tudja, és nem meri beárazni... – elmosolyodik – ...az közénk való.
- Jó, de várjatok – Zoli felemeli a kezét. – Mielőtt mind Lilihez rohanunk: azt mondjátok meg, ez hogyan működik pénz nélkül. Mert én fél évig fizettem hirdetést a semmiért, erre egy egyetemista lány ingyen posztokkal teli rendeléskönyvet csinál februárban. Mi a titok, és miért nem ezt csinálja mindenki?

Zoli kérdése a rész kérdése: hogyan ér el a vevőhöz az, akinek nincs milliós kerete. Mi az, amit Lili ösztönösen jól csinál, és hogyan lesz belőle tanulható rendszer. Lili pedig a következő klubon tényleg ott ül majd az asztalnál, egyelőre a szörpöskancsó mellett, zavartan, de a X. részre ő lesz az, aki a legfiatalabbként a legrégebbi igazságot mondja ki. Előbb azonban az átkelés: a keresés, az AI-keresők és a saját gyártósor.

48. FEJEZET

A kkv nem Lego vagy Apple

A nagyságrendi szakadék.

Mielőtt az átkelés módszereibe fognánk, egy hideg zuhany következik, szándékosan, mert a marketingtanácsok piaca tele van olyan receptekkel, amelyek hallgatólagosan nagyvállalati

erőforrásokat feltételeznek, és a kkv, amely ezeket követi, a kudarcát a saját ügyetlenségének hiszi, pedig a recepté volt. Nézzük a számokat. A Coca-Cola a bevételének nagyjából tíz százalékát költi marketingre. Ez az arány önmagában nem hangzik ijesztően, egy kkv is rászánhat tíz százalékot. Csakhogy a Coca-Cola tíz százaléka nagyságrendileg négymilliárd dollár évente. És itt nem az arány a döbbenetes, hanem az abszolút összeg: négymilliárd dollárból meg lehet venni a világ összes tévéreklám-idejét, le lehet szerződtetni bármely sztárt, ki lehet tapétázni minden stadiont. A hangerő-versenyben ez az összeg maga a fal, amelyen nincs kapu a kkv-knak.

Ezzel szemben áll a magyar kkv valósága: havi pár százezer, jobb esetben egy-két millió forintos keret – Bencéék, Nóráék léptéke –, és a szakadék a kettő között nem aránybeli, hanem nagyságrendi: nem kétszer-háromszor kevesebb, hanem sok ezerszer. Ebből két tanulság következik, és az első a felszabadító: a nagyvállalati játékkönyv a kkv számára nem nehéz, hanem értelmezhetetlen. Az imázskampány, az elérés-maximalizálás, a márkaismertség-építés tévében és óriásplakáton: ezek a hangerő műfajai, és a hangerő pénzből van. Aki kicsiben próbálja utánózni – egy hét rádióhirdetés, egy hónap plakát –, az nem kicsiben csinálja ugyanazt, hanem hatástalan adagban szedi ugyanazt a gyógyszert: a hangerő-műfajok küszöb alatt egyszerűen nem működnek, és a kkv-büdzsé szinte mindig küszöb alatt van.

A második tanulság pedig a stratégiai fordulat, amelyre az egész rész épül: a szakadékot nem átugrani kell, hanem megkerülni. Ott versenyezni, ahol a kicsi méret előny, nem hátrány. Mert ilyen terep van, és nem is kevés. A Coca-Cola nem ismerheti név szerint a vevőit. Petra igen, és a törzsvendég a néven szólításért hűséggel fizet. A nagy márkák döntési útja hónapokban mérhető. Zoli ma este átírhatja a szolgáltatását, ha ma délután rájött valamire. A nagyvállalat üzenete bizottságokon és megfelelési körökön csiszolódik arctalanra. Bence megmutathatja az apját, a csarnokot és a tíz éve álló mintadarabot, és a 23. fejezet óta tudjuk: a valódiság az új szűkös jel. Személyesség, fordulékonyosság, helyi tudás, arc. Ezek a kicsi hazai pályái, és mindegyik olyan terep, ahová a négymilliárd dollár nem tud utánamenni, mert a méret ott nem erő, hanem akadály.

A szakadék tudomásulvételének van egy azonnali, gyakorlati hozadéka is: megvéd a rossz vásárlástól. A marketingszolgáltatások piacán a kkv-nak rendszeresen kicsinyített nagyvállalati terméket árulnak – arculati filmet, amelyet nem lát senki, arculati kézikönyvet fiókba, márkaismertségi kampányt küszöb alatti adagban –, és az eladó érvelése mindig ugyanaz: a nagyok is így csinálják. Csakhogy több milliárd dollárból, és épp ez a lényeg: ami a nagyoknál működik, az a méretük miatt működik, nem a módszer okossága miatt. A kkv-nak minden ajánlatnál egyetlen szűrőkérdése van, és ez a fejezet ezt adja a kezébe: ez a hangerő műfaja vagy a pontosság? Ha az eredménye elérésben, megjelenésszámban és ismertségben mérhető, az a hangerő műfajába tartozik. A kicsinek küszöb alatt hatástalan. Ha az eredménye megkeresésben, vevőben, forintban mérhető, az a pontosság családja. Arról

érdemes beszélni. A szakadék tehát nemcsak korlát, hanem szűrő is: aki ismeri a saját súlycsoportját, azt nem lehet másik súlycsoport eszközeivel megetetni.

És hogy a lecke ne csak elmélet legyen: az öreg Fodor kedvenc ellenérve – láttad, a nagyok mennyit reklámoznak, nekünk erre nincs pénzünk, tehát a marketing nem nekünk való – pontosan itt dől meg, mert két állítást mos össze. Az első igaz: a nagyok játékára tényleg nincs pénz. A második hamis: ebből nem az következik, hogy marketing nincs, hanem az, hogy másik játék van. Az, amelyikben a tét nem a hangerő, hanem a pontosság, és amelyikben a belépő nem a milliárdok, hanem gondolkodás. A fejezet ezért nem lemondásra tanít, hanem terepváltásra: a szakadék létezik, tudomásul vettük, és a könyv hátralévő része arról szól, mi terem a szakadék innenső oldalán, ahová a négymilliárd dollár nem ér el.

-
- *Hangerőben a multi nyer, személyességben, archan és fordulékonyágban Ön.*
 - *A kerülőút: ott versenyezni, ahol a kicsi az erősebb.*

49. FEJEZET

Pénz helyett pontosság

Az AI mint a nagy kiegyenlítő.

A kötet jelmondata – pénz helyett pontosság – ebben a fejezetben kapja meg a teljes, gyakorlati kifejtését, mert itt áll össze mindaz, amit az első szakasz a terepről tanított, egyetlen működő stratégiává. Az alaphelyzet: a nagy márka pénzzel győzi le a zajt. Akkor jelet ad, amely minden szűrőn áttöri magát, ismétléssel, mindenütt-jelenléttel, hangerővel. A kkv ebben nem versenyezhet, ezt az előző fejezet lezárta. De a zajon nemcsak áttörni lehet. Át is lehet bújni alatta: nem hangosabbnak lenni mindenkinél, hanem pontosnak lenni egyvalakinél. A megfelelő emberhez szólni – a 43. fejezet vevőszemélyéhez –, a megfelelő buborékban – ott, ahol ő él, a 4. fejezet szűrőjén belülről –, a megfelelő nyelven – az 5. fejezet érzécsatornáján, az ő regiszterében –, a megfelelő pillanatban. Az ilyen üzenetnek nem kell legyőznie a zajt, mert a címzett szűrője magától beengedi: nem zajnak érzékeli, hanem neki szóló, odavaló jelnek.

Miért most vált ez a stratégia elérhetővé, és miért éppen az AI a kulcsa? Mert a pontosság eddig ugyanúgy pénzbe került, mint a hangerő, csak másképp: a nagy márka a pontossági munkát is megvásárolta. Kutatóintézetekkel térképezte a vevőt, ügynökséggel gyártatta a kreatívot tucatnyi változatban, médiavásárló csapattal célozta a megjelenést, elemzőkkel mérte az eredményt. A kkv-nak ezekre nem futotta, ezért maradt neki a megérzés és a szórás. Az AI ezt a négy drága munkakört tette egy előfizetésnyi áron elérhetővé: a kutatást a 11. és 29. fejezet bányászata végzi, a kreatívgyártást a 47. fejezet újrakeretező motorja, a célzást a 43. fejezet vevőszemélyei és a következő fejezetek csatornamódszerei, a mérést a VII. rész műszerei. Ez az AI mint nagy kiegyenlítő tétel pontos tartalma: nem varázslat, hanem négy

nagyvállalati osztály munkájának demokratizálása. A pontosság többé nem pénzkérdés, hanem gondolkodáskérdés.

És hogy a kép teljes legyen, mondjuk ki a viszonyt a II. rész gépezetéhez is, mert a kettő itt ér össze. Az árverés, a profilozás, a célzási infrastruktúra – mindaz, amit a folyó vámszedőjénél megismertünk – nem tűnik el ebből a stratégiából: a kkv nem a gépezet ellen játszik, hanem a gépezet precíziós felét fordítja a maga javára. A 16. fejezetben láttuk: az árverés szerkezetileg a releváns hirdetést jutalmazza. A pontosan célzott üzenet olcsóbban nyer. A kkv pontossági stratégiája ezért a gépezettel szemben nem dacol, hanem szörföl rajta: ott fizet vámot, ahol a vám megtérül – a pontos célzás olcsó kattintásaiban –, és ott kerül el, ahol nem. A hangerő-műfajokban. A határvonal pedig változatlanul a 24. fejezeté: a precíziót átvesszük, a manipulációt otthagyjuk. Lili februári „titka” – amelyre Zoli kérdése irányult – pontosan ez volt, ösztönösen: a vendégek valódi kérdéseiből írt, vagyis pontos volt, nem hangos. A rész hátralévő fejezetei ezt az ösztönt fordítják át tanulható rendszerré.

Egy őszinte mondat tartozik még a pontossági stratégiához: a gondolkodás, amelybe kerül, valódi munka, és jellemzően a tulajdonos munkája. A hangerőt ki lehet szervezni: pénzt adni az ügynökségnek, amely költi. A pontosságot nem lehet teljesen kiszervezni, mert a nyersanyaga a cég belső tudása: ki a vevő, mi fáj neki, mi az egy igazság, mi történt tavaly ősszel a csarnokban. Ezt senki külső nem tudja a cég helyett. Az AI a munka fáradtságos részét viszi – gyűjt, rendez, fogalmaz, sokszoroz –, de a bemenetet és a döntést nem pótolja, és a kötet ezt nem is bánja, hanem kimondja előnynek: pontosan ettől védhető a stratégia. A hangerőt bárki megveheti, aki gazdagabb. A pontosságot csak az építheti fel, aki a saját cégét és vevőjét mélyen ismeri. Ez pedig nem megvásárolható, tehát nem is túllicitálható. A kkv versenyelőnye így nem az AI lesz – az mindenkinek jut –, hanem az, amit csak ő tud a gépbe tenni.

A pontossági stratégia türelmet is kíván, és ezt őszintén ki kell mondani, mert itt veszíti el a legtöbb cég: a hangerő gyorsan látszik – a kampány megy, a számok pörögnek –, a pontosság lassabban, mert előbb épül: vevőkép, keret, tartalom, bizalom. Az első hetek csendje nem kudarc, hanem alapozás, és aki ilyenkor visszavált hangerő-reflexre, mert az legalább látszik, az a félig felhúzott falat bontja el, hogy sátrat verjen a helyére. A mérőszámoknak is ehhez kell igazodniuk: az első hónapok mércéje nem a vevőszám, hanem az épülés jelei – megkeresések minősége, visszatérő olvasók, a jó kérdések megjelenése –, a vevőszám csak a második félévtől válik mércévé. A pontosság kamatos műfaj: lassan indul, aztán önmagát erősíti.

-
- *A pontosság valutája a gondolkodás, abból a kkv-nak több jut, mint pénzből.*
 - *A terepismeret a kkv fegyvere: a saját vevőjét senki nem ismerheti nála jobban.*

50. FEJEZET

Az ötletbörze mint stratégiai gyártósor

Kétszáz ötlet, a rosta a lényeg.

A 30. fejezetben a termékötleteknél már megtanultuk a leckét – az ötlet olcsó lett, **a rosta az érték** –, most ugyanez a gépezet áll munkába a marketingben, és itt még nagyobb a tét, mert itt a szórásnak nincs bocsánata. A nagy márká megengedheti magának a pontatlan ötletet: ha egy kampányirány gyengébb, a büdzsé elviszi a hátán. A kkv-nál minden megjelenő üzenetnek pontosnak kell lennie – a szűk keret nem tűr mellélövést –, ezért az ötletelés nála nem lehet alkalmi, kávé melletti rögtönzés, ihlet szerint: gyártósornak kell lennie, meghatározott bemenettel, nagy szériával és könyörtelen minőség-ellenőrzéssel.

A gyártósor bemenete mindaz, amit a kötet eddig felhalmozott, és ettől lesz stratégiai, nem ötletszerű: a vevőszemélyek a maguk félelmeivel és vágyaival, a 44. fejezet kiválasztott kerete, a 29. fejezet panaszhányója, a szezonnaplár, a csatornák listája. Erre a bemenetre kér a cég az AI-tól kétszáz kampány- és tartalomötletet. Igen, kétszázat: poszt témákat, videóhelyzeteket, együttműködési ötleteket, helyi akciókat, kérdés-válasz témákat, történet-szálakat. A kétszáz ötlet percek alatt megvan, és a java gyenge lesz. Közhely, öncélú ötletesség, más piacra való. Pontosan ez a terv: a nagy széria nem pazarlás, hanem a rosta előfeltétele. Háromból nem lehet hármat jól választani, kétszázból lehet.

A rosta szempontjai pedig itt élesebbek, mint a termékfejlesztésnél, mert a marketingötletnek három vizsgán kell átmennie egyszerre. Az első a vevővizsga: a 43. fejezet konkrét vevőszemélye megállna-e ennél a tartalomnál. Nem általában „az emberek”, hanem a webáruház-tulajdonos Kata vagy a garzonban élő Máté állna meg ennél? Ami általában jó, az konkrétan senkinek se jó. A második a büdzsévizsga: kihozható-e a szűk keretből. A meglévő eszközökkel, a rendelkezésre álló idővel, külső gyártás nélkül? A szép ötlet, amelyhez stáb kell, a kkv-nál nem ötlet, hanem ábránd. A harmadik a hitelességvizsga: elmondhatja-e ezt éppen ez a cég. Van-e mögötte valódi tapasztalat, arc, történet a 23. fejezet értelmében, vagy idegen tollakkal ékeskedne? A három rostán a kétszázból marad három-öt, és ez a három-öt már nem ötlet, hanem stratégia: pontosan tudni lehet róluk, kinek szólnak, mibe kerülnek és miért hitelesek. A többi elvetése pedig nem veszteség, hanem maga a döntés: a stratégia nem abban látszik, mit csinál a cég, hanem abban, mit nem, és a rosta szempontrendszer, amely a döntést hozta, **a cég sajátja, lemásolhatatlanul.**

A gyártósor-szemléletnek van egy időbeli vetülete is, amely a kkv-nál a fegyelem próbája: a rostán átment három-öt ötlet nem kampányötlet, hanem negyedéves vagy féléves munkaterv, és a terv ereje a kitartásban van, nem az ötletek zsenialitásában. A marketingben a legtöbb kkv-kudarca nem rossz ötletből születik, hanem türelmetlenségből: két hét után, az első csendes számok láttán a cég irányt vált, aztán megint, és fél év múlva öt félbehagyott kezdeményezés van három következetesen végigvitt helyett, miközben a bizalomépítés, a

keresési láthatóság, a tartalom mind olyan műfaj, amely hónapokban érik. A rosta ezért időtávot is szűr: ami átment, arra a cég elkötelezi magát egy előre kimondott időszakra és egy előre kimondott mérőszámmal – mit kell mutatnia három hónap múlva ahhoz, hogy folytassuk –, és a döntés a határidőnél születik, adatból, nem a második hét szorongásából. A kétszázból három: ez a szűrés. A három ötletből mindhárom végigvitele: ez a stratégia másik fele.

A gyártósor évi ritmusa is megér egy mondatot: a kétszázás börze nem egyszeri alapítási szertartás, hanem visszatérő karbantartás. Jellemzően félévente vagy évente érdemes újrafuttatni, mert közben minden mozdul: a vevőszemélyek frissülnek az új adatból, a piacra új panaszok és új keresések érkeznek, a saját mérések megmutatják, mi működött. Az újrafuttatás ilyenkor nem nulláról indul: a bemenet már tartalmazza az előző kör tanulságait, és a rosta szempontjai is élesebbek. A szempontrendszer, a cég igazi vagyona, körről körre csiszolódik. Így lesz az ötletbörzéből az, amit a fejezet címe ígér: nem esemény, hanem gyártósor. A folyamat lépései: bemenet, széria, rosta, terv és mérés, majd a mérési eredmény visszakerül a bemenetbe.

A kétszáz ötlet tehát ingyen van. A stratégia ott születik, ahol elveti a többséget, és a kidobás szempontrendszere maga a stratégia: ami átmegy, annak a konkrét vevőjéhez kell szólnia, a szűk büdzséjéből kell kijönnie, és az Ön szájából kell hitelesnek lennie. A gyártósor-logika a kkv marketingjének nagy fegyvere: nem ihletből dolgozik, hanem szériából és rostából, és ettől a három megvalósuló ötlet nem szerencsés találat lesz, hanem kiszámított lövés.

- *Az ötlet ma ingyen van, az érték a kidobás bátorsága.*
- *Széria és rosta ihlet helyett: így lesz a megvalósuló ötlet kiszámított lövés.*

51. FEJEZET

A Google-keresés ma

Az AI-összefoglaló és a kattintás nélküli keresés.

Az átkelés első és legfontosabb ösvénye a keresés, és mielőtt a módszereibe fognánk, fel kell mérni, hogyan néz ki ma, mert a terep az elmúlt években többet változott, mint előtte két évtized alatt. A klasszikus kép – a keresőbe beírt kérdésre tíz kék link érkezik, a vevő végigböngészi és kattint – a lista tetején már nem érvényes: a találatok fölé beköltözött az AI-összefoglaló, a Google saját nyelvi modellje által írt válasz, amely a kérdésre azonnal, összegyűjtve felel, és mellette ott a beszélgetős AI Mode, amelyben a keresés párbeszéddé válik. A vevő visszakérdez, pontosít, és a gép újraír. A vevő szemszögéből ez kényelem: nem neki kell tíz oldalból összeollóznia a választ. A cégek szemszögéből földrengés: a keresések jelentős része – az AI-összefoglalót kiváltó kérdéseknél a nagyobbik része – kattintás nélkül ér véget. A vevő megkapja a választ, és be sem lép senkinek az oldalára.

Az első reflex a kétségbeesés – ha nem kattintanak, minek az egész? –, de a helyzet ennél árnyaltabb, és a kkv-nak kifejezetten van benne jó hír. Az AI-összefoglaló ugyanis nem a semmiből ír: forrásokból dolgozik, idéz és hivatkozik, és a kiemelést végző rendszer nem teljes oldalakat rangsorol, hanem szövegrészeket emel be: egy-egy jól megírt, önmagában megálló bekezdést, amely a kérdésre pontosan válaszol. Ez a játékszabály-változás a kicsinek kedvez: a régi rangsorversenyben az egész piacot le kellett győzni a lista tetejéért – tekintélyes, régi, nagy oldalakat –, az új játékban elég egy bekezdésnyi kiválóság: ha az Ön oldalán van a legjobb, legtisztább válasz a vevő egyik konkrét kérdésére, a gép azt a bekezdést emelheti be, függetlenül attól, ki áll a klasszikus lista élén. A hangsúly a vevő valódi kérdésén van, és ki tudja a vevő valódi kérdéseit? Aki a 11. és 29. fejezet óta gyűjti őket.

És itt lép be teljes súllyal az a vezérfonal, amelynek a keresés nem egy csatorna a sok közül, hanem maga az üzlet: Zoli. Az ő vevője nem böngészik, nem hasonlít össze, nem olvasgat kényelmesen összefoglalókat. Az ő vevője bajban van: este fél tizenegy, füstszag, két gyerek, és a telefonba azt gépeli, villanyszerelő azonnal Eger. Ez a vevő az első használható találatot hívja. Nem a legjobbat, nem a legolcsóbbat: az elsőt, amelyik hívhatónak látszik. Zolinál a megtalálhatóság nem marketingcél, hanem a bevétel maga: minden éjszaka, amikor nem ő az első használható találat, valaki más veszi fel azt a telefont. Az ő keresési jelenléte ezért nem szövegek kérdése elsősorban, hanem az azonnaliságé: a találatban látsszon a telefonszám, az éjjel-nappali elérhetőség, a körzet, az értékelések, minden, ami a pánikban lévő embernek fél másodperc alatt azt mondja: ez az, hívd. A keresés vevője a legértékesebb vevő a világon, és ez a fejezet zárógondolata: ő az egyetlen, aki magától jelentkezik. Kimondja, mit akar, mikor és hol.

A kattintás nélküli keresés korának van egy mérési következménye is, amelyet érdemes már itt rögzíteni, mert a régi műszerrel nézve a helyzet rosszabbnak látszik, mint amilyen. A cég, amely csak a weboldalára érkező látogatókat számolja, azt fogja látni, hogy a keresésből jövő forgalom csökken, miközben a láthatósága nőhet: a vevők egy része az AI-összefoglalóban találkozik a névvel, a válaszblokkban olvassa a tudását, a térképes találatból hívja a számát, és soha nem lép az oldalra. A látogatószám tehát egyre kevésbé méri a keresési jelenlét értékét. Helyette a megjelenések, a hívások, a megkeresések és az útvonalkérések számítanak, valamint az az egyszerű kérdés, amelyet minden új vevőnek fel kell tenni: honnan hallott rólunk? Zolinál ez különösen igaz: az ő ideális vevője soha nem látja a weboldalát – a találatból hív, azonnal –, és ha Zoli a látogatottságot nézné, azt hinné, a keresés nem működik, miközben abból él.

A keresési szándékok ráadásul nem egyformák, és a kkv-nak érdemes a saját kérdésfelhőjét eszerint is rendezni: van tájékozódó keresés – hogyan válasszunk puffot kis lakásba –, ahol a vevő még tanul, és a válaszoló cég a bizalmat nyeri meg, nem az azonnali eladást. Van összehasonlító keresés – puff vagy babzsák, melyik jobb –, ahol a 44. fejezet polcválasztása dől el a vevő fejében. És van tranzakciós keresés – puff webáruház, villanyszerelő azonnal

Eger –, ahol a döntés már megszületett, csak címzett kell neki. A három szándék három tartalomtípust kíván, és a legtöbb cég csak a harmadikra lő, pedig a vevők többsége az első kettőben jár. Aki ott válaszol neki, azt a harmadiknál már névről keresi.

-
- *A kereső az a hely, ahol a vevő maga jelentkezik, szándékával együtt.*
 - *Az AI-összefoglalók terepén a legjobb bekezdés nyer, nem a legnagyobb cég.*

52. FEJEZET

Hogyan rangsorol a Google

Elvek, nem napi trükkök.

A 17. fejezetben megismertük a rangsor körüli trükkipart és a fegyverkezési verseny mindig ugyanoda futó végét. Most a becsületes út következik, és a jó hír az, hogy a becsületes út elvei stabilak: miközben az algoritmus naponta változik, az, amit mérni próbál, évek óta ugyanaz. A Google a saját értékelési útmutatóiban négy betűvel foglalja össze, mit keres: E-E-A-T. Tapasztalat, szakértelem, tekintély, megbízhatóság. Tapasztalat: a tartalom mögött valódi, első kézből származó élmény áll. Használta, csinálta, megélte a szerző. Szakértelem: ért hozzá, és ez a tartalomból látszik. Tekintély: mások – a szakma, a piac, más oldalak – is őt tartják forrásnak. Megbízhatóság: a weboldal és a cég azonosítható, elérhető, állításai ellenőrizhetők. És a lényeg: ezeknek a jeleknek a jó része weboldalon túli. Nem az számít, mit állít magáról a szöveg, hanem mit mond róla a világ: hivatkozások, említések, értékelések, a név köré gyűlt bizonyíték.

Ez a négyes a kkv hazai pályája, és érdemes kimondani, kivel szemben: a tartalomgyárral szemben, amely a 23. fejezet óta ontja a gépi tucatszöveget. A tartalomgyárnak szövege van. Sok szöveg készül gyorsan, hibátlanul és mégis üresen: nincs mögötte arc, műhely, ügyfél, megtörtént eset. A kkv-nak mindene megvan, amit az E-E-A-T mér, csak eddig nem tette ki: Zolinak húsz év valódi vészhelyzeti munkája van, névvel és fotókkal dokumentálható esetekkel. Nórának harmincnégy megnevezhető ügyfele és egy októberben beigazolódott jóslata. Bencének csarnoka, apja és tíz éve meg nem rogyó mintadarabja. A gyakorlati teendők ebből következnek, és egyik sem trükk: szerzővel, névvel, arccal jegyzett tartalom. Nem „a csapat”, hanem Kerekes Zoltán villanyszerelő írta. Valódi esetek: mi történt, mit találtunk, mi lett a vége. Elérhetőség és azonosíthatóság az oldalon: cím, telefon, cégadat, arcok. És a bizonyíték gyűjtése kifelé: ügyfélvélemények, szakmai említések, helyi jelenlét. A 64. fejezet erre külön visszatér.

A formai lecke pedig, amely az előző fejezet bekezdés-játékához kell: az önmagában is megálló, kiemelhető válasz. A recept egyszerű és tanulható: egy kérdés – pontosan úgy megfogalmazva, ahogy a vevő kérdezi, az ő szavaival, nem a szakma nyelvén –, alatta egy negyven-nyolcvan szavas válasz, amely önmagában, a szöveg többi részenélkül is teljes: állít, indokol, és nem mutogat se előre, se hátra. Az ilyen blokk emberi olvasónak is ajándék – a

görgető szemnek fogódzó –, a gépnek pedig készen kiemelhető egység. A cég tudásoldalai így épülnek: a 29. fejezet kérdésbányájából kérdéslista, minden kérdésre egy tiszta blokk, a blokk alatt – akinek kell – a hosszabb kifejtés. Egy szükséges lábjegyzet zárja a fejezetet: a Google hivatalos üzenete szerint az AI-összefoglalóhoz nem kell semmilyen külön optimalizálás. A jó tartalom elég. A valóság ennél árnyaltabb: az alapok valóban közösek – az E-E-A-T és a tiszta válaszblokk mindkét világban töke –, de az AI-válasz másképp születik, mint a rangsor, és ez a másképp új szabályokat hoz. Ezt bontja ki a következő két fejezet.

És mert az E-E-A-T négy betűje elvontnak hangzik, fordítsuk le egyetlen próbára, amelyet minden megjelenő tartalomra fel lehet tenni. Ez a fejezet hazavihető szerszáma. A kérdés így szól: mi van ebben a szövegben, amit csak mi írhattunk meg? Ha a válasz semmi – ha a szöveget bármely versenytárs vagy bármely tartalomgyár szó szerint ugyanígy kiadhatta volna –, akkor a tartalom nem hordoz E-E-A-T-jelet, akármilyen gördülékeny: nincs benne tapasztalat, mert nincs benne megtörtént eset, nincs benne szakértelem-bizonyíték, mert nincs benne saját adat vagy saját műhelyfotó, és nincs miért hivatkozni rá, mert nem tud semmit, amit más ne tudna. Ha viszont a válasz konkrét – a mi esetünk, a mi számunk, a mi hibánk és tanulságunk, a mi fotónk a mi csarnokunkból –, akkor a szöveg lemásolhatatlan, és pontosan ettől rangsorképes. A gépi vázra húzott saját tapasztalat, az 58. fejezet gyártósori elve, itt kapja meg a keresési indoklását: a csak általunk létrehozható tartalom nem stílusdíszítés, hanem az egyetlen tartós rangsorjel.

-
- *A rangsor bizonyítékot mér: arcot, nevet, ellenőrizhető tapasztalatot.*
 - *A bizonyíték vagyont a frissítések nem elveszik, hanem felértékelik.*

53. FEJEZET

Az AI-keresők: mi micsoda, és miért más a játék

SEO, AEO, GEO, és a válasz, amely minden futásnál újraszületik.

A terep átrendeződése közben a változás már számokban is láthatóvá vált: az AI Mode mára több mint egymilliárd ember havi, alapértelmezett keresőfelülete, és mellette ott a többi válaszgép – a ChatGPT, a Perplexity és társaik –, amelyekben a vevők egyre nagyobb része teszi fel a kérdéseit. A cégnek tehát már nem egy felületen kell látszania, hanem egyszerre többön: a klasszikus találati listán, az AI-összefoglalóban, az AI Mode-ban és a különálló válaszgépekben, és ezek rokonok ugyan, de nem ugyanazok a játékok. A szakma három betűszóval címkézi a három játékot, és érdemes tisztán látni, mi micsoda. A SEO – a keresőoptimalizálás – a klasszikus rangsorban való megjelenésre dolgozik: hányadik a lista. Az AEO – az answer engine optimization, válaszgép-optimalizálás – a kiemelt válaszblokkokra: az előző fejezet negyven-nyolcvan szavas egységeire, amelyeket a gép készen beemel. A GEO – a generative engine optimization – pedig arra, hogy a generált AI-válasz Önt idézze, említse, forrásként hozza: hogy amikor a gép megfogalmazza a maga

összefoglalóját, abban benne legyen a cég neve. Az alapok – E-E-A-T, tiszta tartalom, bizonyíték – mindhárom játékban közősek. A játékszabályok nem.

A legmélyebb különbség pedig a gép természetében van, és aki ezt nem érti meg, az a régi térképpel tévelyeg az új terepen: a klasszikus kereső ugyanarra a lekérdezésre jellemzően stabilabb rangsort ad. A találati lista ma és holnap, különböző felhasználóknál is többnyire hasonló. Az AI-kereső generatív: a választ nem előveszi, hanem minden alkalommal újraírja, és a nyelvi modellek működésébe épített mintavételezés, a modell úgynevezett hőmérséklete – amelyet a sorozat első kötete is tárgyal – miatt ugyanarra a kérdésre futásonként más-más szöveg és más-más forráslista születhet. Ma bekerült a cég a válaszba, holnap ugyanarra a kérdésre nem, és nem történt semmi: se büntetés, se lecsúszás, csak a kockát dobta újra a gép. Ehhez jön a második gépi sajátosság, a kérdésszétbontás – a szakma query fan-outnak hívja –: a gép a vevő egyetlen kérdését a háttérben tucatnyi alkérdésre bontja – mire való, mennyibe kerül, mik a buktatói, mit mondanak róla, kik a gyártók –, mindegyik alkérdéshez külön keres forrást, és a részválaszokat gyúrja össze egyetlen feleletté. A cég bármelyik alkérdésnél bekerülhet a válaszba, és bármelyiknél kimaradhat.

A két sajátosság együtt kimondatja a fejezet fő tételét: a régi kérdés – hányadik helyen állok? – az AI-válaszban értelmét veszítette. Nincs helyezés, mert nincs stabil lista: a válasz futásonként újraszületik, a források futásonként újramezverednek. Ami van, az megjelenési valószínűség: a kérdések felhőjében, sok futás átlagában milyen gyakran kerül be a cég a válaszba. Ötből egyszer, tízből kétszer. Ez a gondolkodásváltás kényelmetlen, mert az ember stabil helyezést szeret nézni. Az vagy megvan, vagy nincs, jólesően ellenőrizhető. A valószínűség csúszósabb jószág: csak sok mérés átlagában látszik, és sosem garantált. De aki átáll rá – aki megérti, hogy a cél nem egy hely megszerzése, hanem egy arány megemlése –, az pontosan tudja, mit kell tennie, mert a valószínűség módszeresen növelhető: erről szól a következő fejezet, lépésről lépésre. Aki pedig nem áll át, az vagy hamis biztonságban él – ma épp bekerült –, vagy hamis pánikban – ma épp kimaradt –, és mindkettőből rossz döntés születik.

A három betűszó gyakorlati viszonyát is érdemes tisztázni, mert a piacon már árulják őket külön-külön csodaszerként, és a kkv joggal kérdezi: akkor most három munkát kell megrendelnem? Nem: egy munkát, három hozammal. A SEO, az AEO és a GEO ugyanarra az alapra épül – a tiszta, kérdésre felelő, bizonyítékkal fedezett tartalomra és a rendezett, azonosítható cégjelenlétre –, és a jól végzett alpmunka mindhárom felületen egyszerre dolgozik: a jó válaszblokk a klasszikus listán is rangsorol, a kiemelésben is megjelenik, és az AI-válasz is idézheti. A különbség a hangsúlyokban és a mérésben van – a rangsorhely, a kiemelési arány és az idézettségi részesedés három külön műszer –, nem a munkában. Aki tehát három külön csomagot kap árajánlatban három betűszóra, az a 17. fejezet szűrőkérdéseit vegye elő: valószínűleg ugyanazt az alpmunkát vásárolná meg háromszor. A helyes sorrend: egyszer megcsinálni jól az alapot, aztán mindhárom műszeren nézni, mit hoz.

- *Az AI-keresőben esély van, nem helyezés, és az esély módszeresen növelhető.*
- *Aki korábban áll át a valószínűségi gondolkodásra, előnybe kerül azokkal szemben, akik továbbra is a régi tabellát figyelik.*

54. FEJEZET

Stabil találat a mozgó célpontra

A megjelenési valószínűség megemlése, lépésről lépésre.

Ha a válasz minden futásnál újraszületik, akkor a cél nem lehet a garantált megjelenés. Olyan nincs, és aki garanciát árul rá, arra a 17. fejezet két leleplező kérdése való. A cél a megjelenési arány megemlése a vevői kérdések teljes felhőjében: hogy a sok futás, sok kérdés, sok alkérdés átlagában a cég egyre gyakrabban legyen benne a válaszban. A stratégia tehát statisztikai, nem egyszeri. Nem egy nagy dobás, hanem sok apró jel, amely módszeresen a cég felé billenti a mérleget. A súlyoknak pedig nevük van: szám szerint négy, és mindegyik tanulható.

Az első súly az idézhető egység. Az 52. fejezetből ismert, önmagában megálló, negyvennyolcvan szavas kérdés-válasz blokk, immár rendszerre emelve: a gép nem oldalt emel be, hanem szövegrészt, tehát minden fontos vevői kérdésre legyen egy tiszta, kiemelhető bekezdés. Nem egy, hanem annyi, ahány kérdés a felhőben van. A második súly a konszenzusépítés, és ez az AI-kor legfontosabb új leckéje: a generatív gép a több független forrásban egybehangzó állítást kezeli tényként. Amit csak a cég mond magáról, az állítás. Amit öt egymástól független hely mond róla, az tudás. Ezért ugyanannak a kulcsállításnak – a Fodor-hab tíz évig nem esett össze, a VillanyMentő éjjel is kiszáll – jelen kell lennie a saját oldalon, a szakmai portálokon, az ügyfélvéleményekben, a fórumokon, a helyi sajtóban: egy forrás véletlen, öt forrás konszenzus. A harmadik súly az entitás-stabilitás: a gépnek a szétszórt említéseket egyetlen szereplőhöz – entitáshoz – kell kötnie, és ebben a következetesség segíti: a cégnév, a kategória és a kulcstulajdonságok mindenhol szó szerint ugyanúgy szerepeljenek, strukturált adattal – a gépnek szánt, szabványos cégszótár-jelöléssel – megtámogatva. Aki hol Fodor Kft., hol Fodor és Fia, hol habüzem, az a gép szemében három gyenge szereplő egy erős helyett. A negyedik súly pedig a kérdésháló lefedése: nem egy kulcsszóra kell tartalom, hanem a vevői kérdés összes változatára és alkérdésére. A fan-out bármelyik ágán beemelheti a céget, tehát minden ág, amelyen nincs jelen, kihagyott sorsjegy.

A mérés ugyanennek a logikának a tükörképe, és itt is el kell engedni a régi műszert: nem azt nézzük, hányadik a cég, hanem azt, hogy a vevői kérdések egy rögzített készletet rendszeresen, sokszor lefuttatva a válaszok mekkora hányadában jelenik meg. Ezt hívhatjuk idézetségi részesedésnek. A kulcsszó: sokszor. A hőmérséklet-ingadozást – hogy ugyanarra a kérdésre másképp dob a kocka – csak a sok mintavétel simítja ki, egyetlen futás semmit nem

mond, se jót, se rosszat. Ez kézzel végezhetetlen munka volna, és pontosan ezért AI-val automatizálható: a kérdéskészlet ütemezett lefuttatása, a válaszok átfésülése a cégnév és a kulcsállítások után, az arány havi követése. A műszer nem díszlet: nélküle a stratégia vakrepülés, vele viszont látszik, melyik súly működik. Látszik, hol nőtt az arány a konszenzusépítés után, és melyik kérdéságon üres még a terep.

És a fejezet becsületes határa, amely az egész AI-láthatósági stratégiát a helyére teszi: a vásárlási szándékú kérdésekben – mit vegyek, kitől, mennyiért – az AI-válasz ma még – mondjuk úgy – kiszámíthatatlan: a gépek óvatosak a konkrét ajánlással, a források kavarognak, és a szabályok évente újraíródnak. Ezért az AI-láthatóság emel, de nem helyettesít: a saját közönség és a saját lista – a VII. rész nagy témája – nem váltható ki vele, ahogy a keresési jelenlét többi lába sem. A helyes kép a portfólióé: a klasszikus rangsor, a kiemelt válaszblokk, az AI-válaszbeli említés és a saját lista négy különböző időjárású termőföld, és aki mind a négybe vet, annak nem egyetlen aszály viszi el a termését.

A négy súly munkába állításának van egy természetes sorrendje, és a kkv-nak érdemes ezen az úton haladnia, mert a lépések egymásra épülnek. Az első hét munkája az entitásrend: egységesíteni a cégnevet, a kategóriát és az alapadatokat mindenütt. Ez a legolcsóbb lépés, és minden későbbi súly ezen áll. A második ütem a kérdésfelhő feltérképezése: a 29. és 58. fejezet bányáiból összeállítani a vevői kérdések teljes listáját, alkérdésekkel. Az AI ebben gyors társ: egy fő kérdésből kirajzolja a valószínű fan-out-ágakat. A harmadik ütem a blokkgyártás: a lista kérdéseire sorban megszületnek az idézhető egységek, hetente néhány, a gyártósor ritmusában. És a negyedik, folyamatos ütem a konszenzusépítés: a kulcsállítások kihelyezése független felületekre – vélemények kérése, szakmai megjelenések, helyi említések –, ami a leglassabb, de a legtöbbet érő munka. Párhuzamosan pedig fut a mérés: a kérdéskészlet havi lefuttatása, hogy látsszon, melyik ütem hol emelte az arányt. Nem sprint. Vetésforgó.

-
- *A kocka oldalaira a nevét módszeres munkával írhatja fel, a dobás már a gépé.*
 - *Idézhető blokkok, több forrásból igazolt állítások, rendezett cégszavak: ebből áll a felírt név.*

55. FEJEZET

A folyamatos hangolás és a szakértő partner

A szelephézag és a rávezető ügynök-kapcsolat.

Az előző fejezetek receptje működik, de van egy tulajdonsága, amelyet a kkv-k szeretnének nem tudomásul venni, ezért itt külön fejezet mondja ki: a keresési láthatóság nem beállítás, hanem üzemeltetés. Az algoritmus állandóan és időnként nagyot változik. Az egyik 2026-os nagy frissítésnél iparági mérések szerint a dobogós találatok közel nyolcvan százaléka megmozdult: ami hétfőn az élen állt, szerdára lecsúszhatott, és fordítva. Aki a keresési

jelenlétét egyszer beállította – megírta az oldalakat, felrakta a blokkokat – és magára hagyta, az nem stagnál, hanem eltűnik: a terep mozog alatta, a versenytársak dolgoznak, a szabályok fordulnak, és a tavalyi kiválóság idei középszer. A keresés ebben pontosan olyan, mint a 33. fejezet gépei: nem az a kérdés, elromlik-e a beállítás, hanem az, hogy mikor, és hogy észreveszi-e valaki, mielőtt a bevételen látszana.

És ha a gép-hasonlat áll, akkor a szelephézag-logika is: előbb mérni, csak aztán nyúlni hozzá. A hangolás sosem megérzés. A „mostanában mintha kevesebben hívnának” nem diagnózis, hanem szorongás. A mérés mondja meg, kell-e egyáltalán hangolni és merre: az 54. fejezet idézettségi részesedése, a keresési megjelenések és kattintások alakulása, a kérdésfelhő ágankénti teljesítménye. Ezek a műszerek, és a havi rájuk nézés maga az üzemeltetés kisebbik fele. A nagyobbik a beavatkozás fegyelme: egyszerre egy dolgot változtatni, megvárni a hatást, dokumentálni, mert aki egyszerre öt dolgot állít át, az sosem tudja meg, melyik használt és melyik ártott. Ez ugyanaz a mérnöki türelem, amely a szelephézagnál századmilliméterben gondolkodik: kis, mért, visszakövethető mozdulatok. Nem nagy, ihletett rángatások.

Ki végezze ezt a feladatot? Két út van, és a választás logikája pontosan az, amelyet a sorozat a szoftvereknél már kimondott: a saját belső képesség vagy a szakértő partner. A szakértő partner keresőoptimalizálásra szakosodott ügynökség vagy szakember lehet. A belső út akkor jó, ha van a cégben ember, akinek ez a feladata lehet – ideje, hajlama, tanulókedve van hozzá –, és a cég mérete még elbírja a tanulópenzt. A legtöbb kkv-nál nincs ilyen ember – a tulajdonos ideje a B3. fejezet óta tudottan a legszűkösebb erőforrás –, és ott a partner nem luxus, hanem a biztonságos üzemeltetés feltétele: ahogy a támogatás nélküli szoftver, a gazdátlan keresési jelenlét is működési és üzleti kockázat. A partnerválasztásnál pedig a 17. fejezet két kérdése a szűrő – mit fognak pontosan csinálni, és mi marad, ha felmondom? –, kiegészítve egy harmadikkal: mit és hogyan mérnek, és látom-e én is a műszereket.

A fejezet – és egyben a rész keresési tömbjének – záróelvé pedig a kiszolgáltatottság elleni védőoltás: a partner nem helyettesíti a saját tudást. Az alapelveket – az E-E-A-T logikáját, a blokkok, a konszenzus, az entitásrend miéértjét, a valószínűségi gondolkodást – a cégnek magának is értenie kell, pontosan azon a szinten, ahogy ez a néhány fejezet elmondta. Nem azért, hogy a munkát maga végezze, hanem hogy meg tudja ítélni, jó munkát kap-e: kérdezni tudjon, gyanút fogjon a garantált első helynél, értse a havi riportot, és ha a kapcsolat megszakad, ne romokat örököljön, hanem működő rendszert, amelyet más is átvehet. A tudás nélküli kiszervezés nem munkamegosztás, hanem függőség, és a kötet a függőségek ellen íródik, a platformtól az ügynökségig.

A szállítóválasztás kérdésénél a sorozat korábbi köteteinek olvasói ráismerhetnek egy elvre, és érdemes itt is kimondani, mert ugyanaz a kockázati logika dolgozik: ahogy a támogatás nélküli, magára hagyott szoftver működési és biztonsági kockázat, úgy a gazdátlan keresési jelenlét is az, csak itt a kár nem adatvesztésben, hanem lassan elapadó megkeresésekben

jelentkezik, ami alattomosabb, mert nincs riasztása. A kisebb cég vállalhatja a kockázatot tudatos vezetői döntéssel – negyedéves saját ránézéssel, a műszerek olvasásának megtanulásával –, de akinek a keresés a fő vevőforrása, mint Zolinak, annál a gazdátlanúság nem takarékoság, hanem szerencsejáték a bevétellel. A döntés tehát nem az, hogy kell-e üzemeltetés – az kell –, hanem az, hogy ki végzi és mekkora ráfordítással. Ezt a döntést, mint minden üzemeltetést, évente újra kell ellenőrizni, mert a cég mérete, a keresés súlya és a terep is változik.

-
- *A keresési jelenlét üzemeltetést kíván: mozgó terepen csak a hangolt marad látható.*
 - *Kiszervezett munkánál is a miért marad az Ön dolga: műszerfalat olvasni, nem csavarhúzózt fogni.*

56. FEJEZET

Közösségi média

A tartalom-atomizálás és a személyre szabás.

A keresés fejezetei után a második nagy ösvény következik, és a kettő viszonyát egyetlen gazdálkodási képpel érdemes rögzíteni, mert minden stratégiai döntés ebből következik: a keresés a szándékot kapja el – azt az embert, aki már tudja, hogy puffot akar, és épp keresi –, a közösségi média a keresletet gerjeszti: azt az embert éri el, aki még nem tudta, hogy puffot akar, amíg meg nem látta a garzonos videót. A keresés arat. Learatja a máshol és máskor elvetett igényt. A közösségi média vet. Elülteti az igényt, amelyet hetekkel később egy keresés arat le, talán épp az Öné. Aki csak arat, annak előbb-utóbb elfogy a más által vetett termés. Aki csak vet, annak más aratja le. A kettő egyetlen gazdaság két évszaka.

A közösségi médiában végzett vetés gyakorlati akadály a kkv-nál sosem az ötlet volt, hanem a mennyiség: a hírfolyamok napi friss tartalomra éhesek, lehetőleg csatornánként más, és egy kétszemélyes fagyizó nem tud manuálisan napi tíz profi videót gyártani. AI-val viszont igen, és itt áll teljes munkába a bevezető óta ismert harmadik eszköz, a tartalom-atomizáló. A logikája a 47. fejezet motorjának ikertestvére, csak nem a keretezést, hanem a formátumot sokszorozza: egyetlen jól elkészített alapanyagból – Dávid egyperces málnaszedős videójából, Bence műhelytörténetéből, Nóra egyik tiszta válaszblokkjából – legyártja az összes csatornaváltozatot: a rövid vágást a görgetőknek, az állóképet felirattal, a képaláírást, a hosszabb posztszöveget, a hírlevélbekezdést, a nyitómondatot, amely az első másodpercben horgonyoz, és ha a cég a hagyományos médiában is jelen van, ugyanabból az anyagból a rádiós és az újsághirdetési szövegváltozatot is. A nyersanyag egyszer készül, emberi kézzel, a valóságból – a 23. fejezet szabálya szerint –, a sokszorosítás gépi: ez a munkamegosztás teszi a napi jelenlétet kétszemélyes cégnél is fenntarthatóvá.

Az atomizálás azonban csak akkor ér valamit, ha nem szórás, hanem célzás, és itt kapcsolódik össze minden, amit a kötet a „kit” kérdéséről tanított: nem egy üzenet megy mindenkinek,

hanem tíz buborékra hangolt változat, mindegyik a maga vevőszemélyének, a maga regiszterében, a maga csatornáján. A platformok célzási gépezete – a II. rész árverése – ehhez adja az infrastruktúrát, és van benne egy eszköz, amely a kkv számára aránytalanul értékes: a hasonmás-célzás. A logikája egyszerű és erős: a cég feltölti a platformra a legjobb meglévő vevőinek listáját – jogszerűen kezelt saját ügyféladataiból –, és a platform a maga milliárdnyi profilja között megkeresi ezeknek az embereknek a statisztikai ikreit: azokat, akik viselkedésükben, érdeklődésükben, élethelyzetükben a legjobban hasonlítanak a már bevált vevőkre. A hirdetés így nem a sötétbe megy, hanem a legjobb vevők tükörképeinek, és ezzel a saját ügyféllista hirdetési fegyverré válik: minden rendezett sor a nyilvántartásban célzási pontosság odakint. Ez a VII. rész ügyfeladat-fejezetének közvetlen hozadéka, előre bejelentve: az adatrend nem adminisztráció. Lőszér.

Az atomizálásnak van egy minőségi szabálya, amely nélkül a gyártósor a saját jelét rontja el: a változat nem csonkolás, hanem újraszabás. A rossz atomizálás ugyanazt a szöveget vágja rövidebbre-hosszabbra, és minden csatornán ugyanazt a fáradt közepet teríti. A jó atomizálás a csatorna anyanyelvén szabja újra ugyanazt a nyersanyagot: a rövid videó nem a hosszú poszt eleje, hanem a történet legerősebb pillanata köré épített önálló darab, a hírlevél-bekezdés nem a poszt másolata, hanem a saját közönségnek – a 62. fejezet listájának – szóló, személyesebb hangú változat, a kép alá nem a cikk címe kerül, hanem az a mondat, amely a képet kérdéssé teszi. Az AI mindkettőre képes – a csonkolásra és az újraszabásra is –, és a különbséget a kérés minősége dönti el: aki csatornánként megmondja a gépnek, kinek, milyen üzemmódban, milyen hosszban és milyen horoggal dolgozzon, az újraszabást kap. A 41. fejezet üzemmód-térképe itt válik napi szerszámmá.

-
- *Vetés a közösségi médiában, aratás a keresőben: egy gazdaság két évszaka.*
 - *Emberi nyersanyag, gépi sokszorosítás, mért eredmény: ez a gyártósor képlete.*

57. FEJEZET

Influenzerek a kkv méretére

Mikro- és nanoinfluenzerek.

Az influenzszer szó a legtöbb kkv-vezetőben milliós követőtábort, tengerparti fotókat és felfoghatatlan díjakat idéz, és amíg ez a kép él, addig az egész műfaj elérhetetlen luxusnak tűnik. A kép hamis, pontosabban a piacnak csak a látványos csúcsát mutatja. Az influenzersvilág valójában piramis, és a kkv számára nem a csúcsa értékes, hanem az alja: a mikroinfluenzerek – jellemzően tízezres nagyságrendű követővel – és a nanoinfluenzerek, néhány ezres, de annál sűrűbb szövésű közönséggel. Az 5. és 9. fejezet óta tudjuk, miért működik a műfaj egyáltalán: a hiteles hang bizalmi szűrő, amely átveszi a döntés terhét a túlterhelt vevőtől. És a bizalomnak van egy kegyetlen tulajdonsága, amely az egész piramist a feje tetejére állítja: nem skálázódik. A milliós tábor sztárja messze van a követőitől. A

hirdetése látványos, de a szava már reklám. Az ötezres tábor gazdája közeli személy: ismerik, visszaírnak neki, találkoznak vele a piacon. Az ő ajánlása nem hirdetésnek hangzik, hanem egy ismerős szavának, és pontosan ezért az elköteleződési és beváltási arányai jellemzően sokszorososan verik a sztárokéét. Töredék pénzért.

A kkv influenszer-munkája ezért nem sztárvadászat, hanem illesztés: megtalálni azt a néhány hangot, akinek a kis közönsége pontosan az Ön buboréka, és itt az AI három ponton ad segítő kezdet. Az első a keresés: a réstémás, helyi, szakmai hangok feltérképezése – ki ír hitelesen lakberendezésről kis lakásokban, ki a környék gasztronómiai véleményformálója, kire hallgatnak a helyi kismamacsoportok –, a 21. fejezet nyílt forrású módszereivel, követőszám helyett a hozzászólások minőségét és a közönség összetételét nézve. A második az együttműködési keretdokumentum: az együttműködés kereteinek rögzítése – mi az egy igazság, amelyet a 47. fejezet kikötött, mi mondható el és mi nem, mi a cél és mi a mérés –, mert a jó influenszer-kapcsolat nem előírt szöveg diktálása, hanem tiszta keret, amelyen belül a hang a sajátja marad: a követői pontosan a saját hangjáért hisznek neki. A harmadik pedig az ellenőrzés és a mérés: az álkövetők kiszűrése – a felvásárolt, üres táborok felismerhetők a követői minták elemzésével –, és a valós megtérülés mérése: kuponkóddal, mérhető linkkel, a megkeresések forrásának lekérdezésével, hogy az együttműködés ne jó érzés legyen, hanem szám.

És a fejezet jogi-etikai kapcsa, amely Magyarországon nem elméleti részlet, hanem hatósági gyakorlat: a fizetett tartalmat jelölni kell. A Gazdasági Versenyhivatal következetesen fellép a jelöletlen reklám ellen – a burkolt hirdetés bírságot vonhat, az influenszer és a megbízó cég oldalán egyaránt –, tehát a „majd nem írjuk ki, úgy hitelesebb” nemcsak tisztességtelen, hanem drága jogsértés is lehet. A jelölés a tapasztalat szerint kevesebbet árt a hitelességnek, mint ahogy azt a cégek félik – a közönség hozzászokott, és a nyílt együttműködés a hiteles hangnál nem törés, hanem átláthatóság –, a lelepleződő jelöletlenség viszont mindent visz: bírságot, hírnevet, kapcsolatot. A részletes jogi és etikai keret a IX. részre tartozik. Itt a szabály egyszerű: ami fizetett, az jelölve van, pont. A 24. fejezet határvonala az influenszer-műfajban is érvényes: a hiteles ajánlás bizalomépítés, a megjátszott spontaneitás manipuláció, és a kicsinek az utóbbi lelepleződése cégtemetés.

És a legkisebb lépcsőt se hagyjuk ki, mert a kkv-nak gyakran ez a legjobb belépő: a saját vevő mint nanoinfluenszer. A törzsvendég, aki magától posztol a Hullám málnájáról, az irodavezető, aki a szakmai csoportban ajánlja Nórát, a lakásfelújító, aki a fórumon leírja, hogy Zoli éjjel is jött. Ők a leghitelesebb hangok a piacon, mert nekik senki nem fizet, és ez látszik is rajtuk. Ez a szál nem megvásárolható, de gondo-zható: a megosztásra érdemes pillanat megteremtése – a szép csomagolás, a fotózható pult, az apró meglepetés a csomagban –, a megemlékezés észrevétele és megköszönése, az engedélykérés a továbbosztásra. A határ itt is éles: a valódi lelkesedés felerősítése tisztességes munka. A lelkesedés megrendelése, kedvezménnyel vagy ajándékkal ellentételezett „spontán” poszt kérése már

fizetett tartalom, amelyre a jelölési szabály ugyanúgy érvényes. A 64. fejezet bizonyítékgyára és ez a szál ugyanannak az igazságnak a két oldala: a legjobb marketinges a jól kiszolgált vevő.

-
- *Ötezer elkötelezett követő többet ér a milliós tábornál, mert a bizalom nem skálázódik.*
 - *Illeszteni kell, nem vadászni: az a hang jó, akinek a közönsége az Ön vevője.*

58. FEJEZET

A saját kommunikációs gyártósor

Az elvi felépítés, a részletes rajz a XI. részben.

A rész zárófejezete összerakja, ami eddig alkatrészenként készült el, és kimondja a végső formát: a kkv-nak nem alkalmi posztok kellenek, hanem gyártósor, egy ismételhető, félig gépesített, AI-hajtotta tartalomgyártó folyamat, amely hétről hétre, ihlet nélkül is termel. A szóhasználat szándékos: Bence csarnokából kölcsönzött, mert a logika is onnan való. A csarnokban senki nem várja meg, hogy kedve legyen habot vágni. Ott folyamat van: nyersanyag be, műveletek sorban, minőség-ellenőrzés, kész termék ki. A kommunikáció a legtöbb kkv-nál ezzel szemben kézműves rohammunka: akkor születik poszt, amikor valakinek egyszerre van ideje, ötlete és lelkiismeret-furdalása. Dávid háromhetes videója ennek az üzemmódnak az emlékműve. A gyártósor ezt váltja le, és Lili februári rendszere – vendégkérdésből tartalom, három változat, mérés – ösztönös, kicsinyített mása volt annak, ami itt következik.

A gyártósor első állomása a nyersanyag-beszerzés, és a nyersanyag nem az ötlet, hanem a vevő valódi kérdése. A források a kötetből ismerősek, csak most rendszeres betakarítással szerveződnek: a keresési adatok – mire keresve találják meg a céget, és mire keresnek, amire még nincs válasza –, a fórumok és csoportok kérdései, és a legértékesebb bánya, a saját ügyfélszolgálati forgalom: az e-mailek, telefonok, pult melletti kérdések, amelyeket eddig megválaszolt és elfelejtett a cég. Ezekből épül a kérdéslista – élő dokumentum, amely hetente bővül –, és ez a lista a gyártósor rendelésállománya: nem azt gyártjuk, ami eszünkbe jut, hanem amit a vevők kérdeznek. A második állomás a megmunkálás: az AI a kérdésre megírja az önmagában megálló választ – az 52. fejezet blokkszabványa szerint –, a cég pedig kiegészíti valódi tapasztalattal – a megtörtént esettel, a műhelyfotóval, a saját praxisából származó számmal – és a cég hangjával, amely felismerhetően az övé. A harmadik állomás a 56. fejezet atomizálása: a kész törzsanyagból csatornaváltozatok. A negyedik a terítés, ütemeztetten, és az ötödik a minőség-ellenőrzés utolsó kapuja minden darab előtt: igaz? hiteles? a mi hangunk? Ha bármelyikre nemleges a válasz, a tartalom visszakerül a munkafolyamat elejére, és újratervezés következik.

És ami a gyártósort körre zárja: a mérés visszamutat a kérdéslistára. Minden kihelyezett tartalom adatot termel – mit olvastak végig, mit görgettek át, mire jött kérdés, melyik változat hozott megkeresést –, és ez az adat nem dicsőségtabló, hanem rendelésmódosítás a gépsorunknak: ami működött, abból a témából mélyebbre kell fúrni, ami nem, azt a formátumot hangolni vagy elengedni, és a beérkező új kérdések a lista tetejére kerülnek. A hurok ettől öntanuló: a gyártósor minden héten kicsit pontosabban tudja, mit kérdez a piac. A záró hangsúly pedig a 23. fejezeté, mert enélkül a gyártósor a zajgyárák közé áll be: a gépi tartalomzömbben az jut át, ami embertől jön. A hurok minden pontján a valódi tapasztalat és a hiteles emberi hang a különbség, a gép csak a fáradságos részét viszi. A gyártósor teljes műszaki rajza – eszközökkel, lépésekkel, felelősökkel – a XI. rész blokkvázlatában áll majd össze: ott ez a fejezet lesz az egyik legnagyobb doboz.

A gyártósor beindításánál a legtöbb cég ugyanabba a hibába fut, ezért a méretezés szabálya külön mondatot érdemel: kicsiben indítani, ritmust tartani, csak aztán bővíteni. A lelkes első hónap – napi poszt mindenhová – a harmadik hétre kifulladás, és a hirtelen elnémuló felület rosszabb jel a vevőnek, mint az egyenletesen szerény. A fenntartható induló ütem kkv-nál jellemzően heti egy-két törzsanyag a kérdéslistáról, abból csatornánként a maga változata. Ennyi a gyártósor első sebessége, és ezt kell hónapokig tartani, mérni, hangolni. A bővítés akkor jön, amikor a ritmus már szokássá vált – a heti gyártási idő beállt, a mérés mutatja, mi működik –, és akkor sem több csatorna felé kell először terjeszkedni, hanem a működő csatornán kell mélyebbre menni. A gyártósor a csarnokból hozott hasonlat, és a csarnok szabálya is átjön vele: az egyenletes ütem többet termel, mint a rohamok. A kommunikációban is a kihagyás a legdrágább üzemzavar, mert a bizalom és az algoritmus egyaránt a rendszerességet jegyzi.

-
- *A gyártósor lényege, hogy a poszt nem ihletből, hanem folyamatból születik.*
 - *A működő gyártósor szabadságot ad: a pult mögött állni választás lesz, nem kényszer.*

VII. R É S Z

A forgalom: megtartani a vevőt

A híd értékét nem az avatóünnep adja, hanem a rajta visszatérő forgalom. A kkv ott keres pénzt, ahol megtartja a vevőt. A megszerzés csak a fele a feladatnak.

Klubjelenet · március, a Mérlegpont irodája

A márciusi klubon már hatan ülnek: Lili a második alkalma óta nem a szörpöskancsó mellett, hanem az asztalnál, bár még mindig ő beszél a legkevesebbet. Nóra a házigazda, és most kivételesen ő hozza a napirendet, egy szál papírt tesz az asztalra, rajta egyetlen név.

- Tizenegy éve volt ügyfelem – mondja. – Múlt héten véletlenül tudtam meg, hogy szeptember óta másnál könyvel. Nem veszett össze velem. Nem volt hiba. Egyszerűen átment, és én fél évig észre sem vettem, mert a havidíj még két hónapig jött a régi megbízásból. Tizenegy év, és úgy ment el, hogy nem is köszönt.
- Az semmi – legyint Zoli. – Én a múltkor kint voltam egy régi címen, és a szomszéd mondja: jó, hogy jön, mert a Kovácsékhoz már más jár. Kovácsékhoz! Nyolc éve én csináltam náluk mindent. Kérdezem, miért. Hát mert tavaly kétszer nem vettem fel, és a harmadiknál már mást hívtak. Nem is tudtam, hogy hívtak.
- És hányan lehetnek még, akikről nem tudod? – kérdezi Gábor.
- Hát ez az. Fogalmam sincs.
- Nekünk nyáron ötven törzsvendégünk van – mondja Petra. – Legalábbis azt hisszük. Igazából azt se tudjuk, hányan jönnek vissza tavaly óta, mert nem mérünk semmit. Csak azt látjuk, hogy sor van.
- Mindenki az új vevőről beszél – szólal meg Lili halkán, és mindenki odafordul, mert Lili ritkán szólal meg. – A hirdetés, a poszt és az elérés mind az újakról szól. De a régiekről, akik elmennek... arról nincs poszt. Az csak úgy... elfolyik.
- Elfolyik – ismétli Nóra, és a papírra néz. – Akkor mondja meg valaki: hány vevőnk ment el az évek alatt úgy, hogy észre sem vettük, és mibe került ez nekünk valójában?

A kérdés kettős, és mindkét fele fáj: nem tudják, mennyi folyik el, és azt sem, hol. Erre a kettős vakságra épül ez a rész, mert a híd értékét nem az adja, hányan lépnek rá először, hanem hányan járnak rajta vissza.

59. FEJEZET

A lyukas és láthatatlan vödör

A megtartás és a mérés kettős hiánya.

A márciusi klub két története – Nóra tizenegy éves ügyfele és Kovácsék esete – ugyanannak a betegségnek a tünete, és a betegségnek a sorozat olvasói már ismerik a nevét: a lyukas vödör. A kép egyszerű és kegyetlen: a marketing – a hirdetés, a posztok, a keresési jelenlét, az egész

VI. rész – a csap, amelyből az új vevő folyik a vödörbe. A megtartás a vödör fala. És ha a vödör lyukas – ha a vevők alul, csendben, egyenként kifolynak –, akkor a csapot hiába nyitja nagyobbra az ember: a szint nem emelkedik, csak a vízszámla. A kkv-k túlnyomó része minden marketingfigyelmét a csapra fordítja – új vevő, új követő, új érdeklődő –, miközben a vödör alján a rések évi vevőállomány-tizedeket engednek el, és a kettő együtt adja a lesújtó képletet: drágán szerzett vevők, akik ingyen mennek el.

A magyar kkv-valóságban azonban a lyukas vödörnél van egy súlyosabb baj is, és a klub kérdése – fogalmam sincs – pontosan ezt mondta ki: a vödör láthatatlan. Nemcsak lyukas. Nem is látszik, hol lyukas, mennyire, mióta. Nóra fél évig nem tudott az ügyfele távozásáról. Zoli csak a szomszédától, véletlenül. Petrának azt sem tudják, hány törzsvendégük van valójában. A mérés hiánya azért súlyosabb a megtartás hiányánál, mert megelőzi: a láthatatlan lyukat nem lehet befoltozni. Se megtalálni, se rangsorolni, se ellenőrizni, hogy a folt fogott-e. A kettő együtt – lyukas és láthatatlan – a lassú halál receptje: a cég egyre többet költ a csapra, a szint mégis stagnál, és a tulajdonos a marketinget szidja, pedig a vödröt kellene befoltoznia.

A rész ezért kettős gyógyítókúra, és a sorrendje kötött. Előbb láthatóvá tenni a vödröt: mérni – ki vásárolt, mikor utoljára, milyen gyakran, ki maradt el, mennyi idő után tekinthető elveszettnek –, és ehhez nem kell laboratórium: a számlázó, a rendeléslista és a naptár már tartalmazza az adatokat, csak eddig senki nem tette fel neki a kérdést. Az AI itt megint az olvasó szerepében dolgozik: a meglévő nyilvántartásból kirajzolja a visszatérési mintázatokat és az elmaradókat. Arra a kérdésre, hogy hányan lehetnek még, akikről Zoli nem tud, egy délután alatt válasz születik a saját számlái alapján, és a válasz fájni fog. Aztán foltozni: a megtartás módszereit a 61. fejezet adja, az ügyfélérték számtanát a 60. fejezet, a mögöttes vagyont – az adatot és a saját közönséget – a 62–63. fejezet, a bizonyíték gépezetét pedig a 64. fejezet. A sorrend gazdasági logikája egyszerű: előbb a vödör, aztán a csap. A kkv ott keres pénzt, ahol megtartja a vevőt. A megszerzés a zajon át vezet. Drága, bizonytalan, a Birodalomnak fizetett vámmal terhelt. A megtartott vevő már bent van: ismeri a céget, bízik benne, és a következő vásárlása szinte ingyen jön. A megszerzés csak a fele a feladatnak, és a drágábbik fele.

A vödörpélda pontosításra szorul egy ponton, mielőtt a rész nekilát a foltozásnak: az elmenő vevők nem egyformák, és nem is mind lyuk. Van természetes párolgás – az elköltöző törzsvendég, a megszűnő ügyfél, az egyszeri turista –, amely ellen nincs és nem is kell folt: ez a vödör fizikája. A lyuk az, ami megelőzhető lett volna: a két fel nem vett telefon, az évekig emeletlen ár mellett is elhanyagolt kapcsolat, az elfelejtett emlékeztető, a rosszul kezelt panasz. A mérés első haszna pontosan ez a megkülönböztetés: amikor az elmaradók listája elkészül, minden név mellé odakerül a kérdés – tudjuk-e, miért ment el? –, és ahol a válasz az, hogy »nem tudjuk«, ott érdemes megkérdezni: egy rövid, őszinte, harag nélküli megkeresés a távozott vevőnek, amelynek célja nem a visszacsábítás, hanem a tanulás. A

válaszok fájnak és aranyat érnek: a távozók mondják el a legpontosabban, hol lyukas a vödör. A maradék udvariasak, a távozonak már nincs vesztenivalója, ő az igazat mondja.

És a vödörnek van egy csendes tulajdonsága, amelytől a foltozás nemcsak védekezés, hanem növekedési stratégia: a tele vödör önmagát tölti. A megtartott vevő ajánl – a 9. fejezet bizalomláncán az elégedett törzsvevő szava az egyetlen csatorna, amely szűrő nélkül ér célba –, és a 64. fejezet bizonyítékgyára is belőle él. A lyukas vödörnél tehát kettős a veszteség: nemcsak a kifolyt vevő megy el, hanem az összes vevő is, akit ő hozott volna. Nóra harmincnégy ügyfele mind ajánlásból jött. Az ő vödre eddig magától töltötte magát, és a szeptemberi távozás ezért több pusztta tételnél: egy ajánlásforrás apadt el. A megtartás így a megszerzés legolcsóbb formája is: a folt egyszerre tartja bent a régit és engedi be az újat.

Nem az tehát a kérdés, mennyi víz folyik a vödörbe, hanem hogy mennyi marad benne, és Ön eddig valószínűleg csak a csapot nézte, mert a csap látványos: az új vevő ünnep, az elmenő csendben megy. A csap és a vödör két külön mesterség, és a kkv-nak a vödör az olcsóbb: előbb foltozzon, aztán öntsön, mert a lyukas vödörbe öntött marketingforint a lyukon át a versenytárshoz folyik, aki majd megköszöni.

- *Előbb azt nézze, mennyi marad a vödörben, ne csak azt, mennyi folyik bele.*
- *Foltozni olcsóbb, mint önteni, a kifolyó forint a versenytársnál köt ki.*

60. FEJEZET

Az ügyfélérték

A teljes életciklus, nem egyetlen vásárlás.

A vödör foltozásának első lépése egy szemléletváltás, amely egyetlen számban ölt testet, és ez a szám a rész gerince: az ügyfélérték. A szakma ügyfél-élettartamértéknek nevezi. A kérdése így szól: mennyit ér egy vevő a teljes kapcsolat alatt. Nem egyetlen vásárlásnál, hanem az első gombóctól az utolsóig, az első bevallástól a tizenegyedik évig. A legtöbb kkv fejben tranzakcióban számol: egy gombóc pár száz forint, egy kiszállás egy összeg, egy havidíj egy tétel, és ebből a nézetből minden vevő kicsinek látszik. Az életciklus-nézet mást mutat: a nyaranta kétszer lejövő család a strandszezonok során tízezres nagyságrendet hagy a Hullámban, Zoli visszatérő címei éves karbantartással együtt százezreket, Nóra átlagos ügyfele – havidíj szorozva évekkkel – milliós tételt. Nóra tizenegy éves ügyfele nem egy havidíjat vitt el szeptemberben. Egy évtizednyi hátralévő kapcsolatot.

Miért ér többet a visszatérő vevő, mint az összegei mutatják? Mert az ő forgalma más minőségű pénz. Az új vevő a zajon át érkezik: a megszerzéséért vámot kellett fizetni – hirdetésben, tartalomban, időben –, és az első vásárlása gyakran épphogy fedezi a megszerzési költségét. A visszatérő vevő már nem a zajon át jön, hanem magától: nem kell újra meggyőzni, nem kell újra megtalálni, a bizalom – a 9. fejezet óta tudjuk, hogy ez a

legdrágább valuta – már fel van építve. Ráadásul a visszatérő vevő fölfelé is mozog: nyitottabb az értéklétra magasabb fokaira – a törzsvendég próbálja ki az új ízt, a régi ügyfél veszi meg az előrelátás-csomagot –, és ő a 64. fejezet bizonyítékgyárának meg az 56. fejezet hasonmás-célzásának a nyersanyaga is: a legjobb vevő nemcsak vásárol, hanem mintát is ad a következő vevőhöz.

És a szám igazi haszna a döntés, amelyet lehetővé tesz. Ezért nem kimutatás, hanem műszer: az ügyfélérték írja felül, mennyit érdemes egy új vevő megszerzésébe fektetni. Amíg a cég tranzakcióban gondolkodik, a marketingkeret találgatás: a pár száz forintos gombóchoz képest minden hirdetés drágának tűnik, és a cég szisztematikusan alulkölt. Ez a gyakoribb hiba. Aki viszont tudja, hogy egy megszerzett törzsvendég-család a kapcsolat alatt tízezres, egy karbantartási cím százezres, egy könyvelési ügyfél milliós értéket hoz, az pontosan tudja, mekkora megszerzési költség fér bele, és mer költeni ott, ahol a számok engedik. A kiszámítás pedig nem tudomány: átlagos vásárlási érték, szorozva az éves gyakorisággal, szorozva a kapcsolat jellemző hosszával. Az AI a számlázási adatból mindhárom tényezőt kiolvassa, vevőcsoportonként, a 43. fejezet vevőszemélyeire bontva. És ott a másik oldala is: a szám azt is megmutatja, mennyit veszít a cég a vödör minden lyukán. Nóra papírján az az egy név nem egy elmaradt havidíj, hanem az a milliós tétel, amelyet a láthatatlanság ára pontosan mér.

Az ügyfélérték-számításnak van egy második, stratégiai olvasata is: nem minden vevő ér ugyanannyit, és ezt kimondani nem cinizmus, hanem a figyelem becsületes beosztása. A vevőállomány értéksorrendje – kik hozzák az érték nagyját, kik a közepét, kik azok, akiknek a kiszolgálása többbe kerül, mint amit hoznak – a legtöbb cégnél sosem készül el, pedig az AI a számlázási adatból egy délután alatt kirajzolja. Az eredmény tipikusan meglepő: a hangos vevő ritkán a legértékesebb, a csendes törzsvevő gyakran az, és a figyelem addig épp fordítva oszlott: a hangos kapta az energiát, a csendes a magától értetődést. A sorrend nem arra való, hogy a cég lenézzé a kis vevőt – a kis vevőből lesz a nagy, Nóra induló ügyfele három év múlva webáruház-tulajdonos –, hanem arra, hogy a 61. fejezet apró figyelmei oda összpontosuljanak, ahol a legtöbb érték forog kockán: a legértékesebb vevők csendjére érdemes a legérzékenyebb műszert állítani.

Az ügyfélérték végül a termékfejlesztésnek is iránytűje, és ezzel a szál visszaér a III. részhez: a szám nemcsak azt mondja meg, mennyit ér a vevő, hanem azt is, hol lehet növelni. A képlet mindhárom tényezőjén. Az átlagos vásárlási értéket az értéklétra emeli: a törzsvevőnek felkínált magasabb fok, a 46. fejezet középső csomagja. A gyakoriságot az emlékeztető és az ismétlődő szolgáltatás: a 61. fejezet szokásai. A kapcsolat hosszát pedig a megtartás egésze. Aki az ügyfélértéket méri, az látja is, melyik tényezőn dolgozik a legkisebb erővel a legnagyobb emelés. Petráéknál például valószínűleg a gyakoriságon: a nyaranta kétszer lejövő családot háromszorira hívni könnyebb, mint új családot szerezni, és a szörp meg a téli értesítő pontosan ezt teszi.

- *A sorban nem gombócok állnak, hanem kapcsolatok: nyaranként visszatérő vevők.*
- *Az ügyfélérték szabja meg, hol éri meg költeni és hol kell nemet mondani.*

61. FEJEZET

Megtartás olcsóbban, mint szerzés

A legjobb megtérülésű marketing.

A marketingszakma egyik legrégebbi és legtöbbet igazolt ökölszabálya így szól: egy meglévő vevőt megtartani sokszorosan olcsóbb, mint egy újat szerezni. A pontos szorzó piaconként más, de az irány sosem fordul meg, és az okát a kötet olvasója már pontosan érti: az új vevőhöz a teljes zajon át vezet az út – figyelmet kell venni, bizalmat kell építeni a nulláról, vámot kell fizetni a révésznek –, a meglévő vevőnél mindez már megvan, ki van fizetve. A megtartás ezért a legjobb megtérülésű marketing, amit egy kkv csinálhat, és mégis ezt hanyagolja el a legtöbb cég, egy jól érthető lélektani okból: a megszerzés látványos – új név, kis ünnep, növekedésérzet –, a megtartás láthatatlan: a maradó vevő nem esemény, hanem a dolgok csendes rendje, és amit nem látunk, arra nem fordítunk figyelmet. Pedig Kovácsék esete nem az új vevők hiánya miatt alakult rosszul, hanem két fel nem vett telefon miatt.

Miből áll a megtartás a gyakorlatban? Kiábrándítóan apró dolgokból, és pontosan ez a jó hír, mert az apró dolgok olcsók. Köszönet a vásárlás után, amely nem sablon, hanem annak szól, amit a vevő tényleg vett. Emlékeztető, amikor esedékes valami: az éves felülvizsgálat, a bevállási határidő előtti teendő, a tavaszi nyitás. A vevő nem hálátlan, hanem elfoglalt: nem elpártol, hanem elfelejt, és az emlékeztető nem tolakodás, hanem szolgálat. Apró figyelem a kapcsolat mérföldköveinél: a tizedik vásárlás, az együttműködés évfordulója, a gyerek, akiről tavaly mesélt. Kérdés a csendben: ha a rendszeres vevő ritmusa megtörik, egy személyes hangú megkeresés – „Minden rendben? Segíthetünk valamiben?” – még azelőtt, hogy a csendből távozás lenne. És a hibakezelés, a megtartás királydiszciplínája: a jól kezelt panasz kötőanyag. A vevő, akinek a baját gyorsan, arccal, nagyvonalúan rendezték, hűségesebb lesz, mint akinek sosem volt baja, mert ő már látta, mi történik, amikor baj van.

És itt jön az AI szerepe, mert a fentiek régi igazságok. A kudarcuk oka sosem a tudás hiánya volt, hanem a kapacitásé: az apró figyelem emberi időt eszik, és a B3. fejezet óta tudjuk, abból van a legkevesebb. Két ponton fordít a gép. Az első az előrejelzés: a lemorzsolódás jelei előbb látszanak az adatban, mint a felmondásban: ritkuló rendelések, hosszabbodó válaszütem, kimaradó szezon, csökkenő kosárérték. Az AI a vevőállomány mintázataiból megjelöli, ki van elcsúszóban, még akkor, amikor egy jó szó visszahozná. Nóra tizenegy éves ügyfelénél szinte biztosan voltak ilyen jelek – kevesebb kérdés, rövidebb levelek, egy kimaradt egyeztetés –, csak nem nézte senki. A második pont a személyre szabott figyelem skálázása: az AI vevőnként javasolja és előkészíti a megfelelő gesztust – kinek emlékeztető jár, kinek köszönet, kinek visszahívás –, megírja a személyes hangú változatot a vevő

történetéből, és az ember már csak jóváhagy és aláír. A figyelem így is emberi marad – annak kell maradnia –, de az előkészítése gépi: ötven törzsvendégre ugyanúgy jut belőle, mint ötre.

A megtartásnak van egy műfaja, amely a felsorolt apróságoknál nagyobb szerkezet, és a stég cégeinek fele számára a következő évek fő iránya lehet: az ismétlődővé tett szolgáltatás. Zoli éves átvizsgálási bérlete, Nóra negyedéves előrelátás-jelentése, a 46. fejezet előfizetési csomagjai, mind ugyanazt teszik: az egyszeri tranzakciók sorát folyamatos kapcsolattá alakítják, amelyben a visszatérés nem a vevő emlékezetén múlik, hanem a megállapodás része. Az ismétlődő modell a megtartás legerősebb formája – a vevőnek kényelem, a cégnek kiszámítható bevétel és beépített kapcsolattartási alkalom –, de csak akkor, ha valódi, ismétlődő értéket szállít: a bérlet, amely mögött nincs tényleges éves munka, nem megtartás, hanem időzített csalódás. A tervezéséhez a 60. fejezet ügyfélértéke adja a számot – mennyit ér a folyamatossá tett kapcsolat az alkalmihoz képest –, és az árazásához az V. rész a szerkezetet: az ismétlődő díj tipikusan a középső csomag természetes lakhelye.

-
- *A maradó vevő a legolcsóbb szerzés: költsége nulla, bizalma megvan.*
 - *A köszönet, az emlékeztető és az apró figyelem váljon szokássá. A gép ütemez, az ember ír alá.*

62. FEJEZET

A saját ügyfeladat mint stratégiai vagyon

A személyre szabás üzemanyaga.

A rész eddigi fejezetei – a vödör mérése, az ügyfélérték, a lemorzsolódás-előrejelzés, a hasonmás-célzás – mind ugyanabból táplálkoznak, és most nevének nevezzük ezt az üzemanyagot: a saját ügyfeladat. A vevők neve, elérhetősége, vásárlási története, kérdései, visszajelzései. Rendezetten, naprakészen, egy helyen. Ez a kkv egyik legértékesebb és legrosszabbul kezelt vagyontárgya, és a vagyon szó nem költői túlzás, hanem patikamérleg pontosságával megfogalmazott állítás, két okból. Az első: az ügyfeladat az egyetlen olyan eszköz, amelyet a cég valóban birtokol a digitális térben. A követők, az elért, a rangsorhelyezés mind bérelt jószág – a következő fejezet erről szól –, a saját lista viszont a cégé: senki nem kapcsolhatja ki, nem árazhatja át, nem szűrheti algoritmussal. A második ok: a piac szerkezete pontosan ebbe az irányba fordul. A platformok bezárulnak, a külső követés technológiái tűnnek el, a mások adataira épülő célzás évről évre szűkül. Aminek az ára emelkedik, az a saját, első kézből, hozzájárulással gyűjtött adat: aki ma rendet rak benne, az a holnapi piacon vagyonnal ébred.

Miért üzemanyag? Mert a kötet minden személyre szabó eszköze ebből dolgozik, és adat nélkül mind éhen hal. A 43. fejezet vevőszemélyei az ügyfeladatból hívódnak elő. Homályos negatívból nincs éles kép. A 47. fejezet újrakeretezője akkor tud szegmensre szabni, ha vannak szegmensek. Az 56. fejezet hasonmás-célzása a legjobb vevők listájából indul. Nincs

lista, nincs hasonmás. A 61. fejezet lemorzsolódás-jelzője a vásárlási történet mintázatait figyeli. Hiányos történetben nincs mintázat. És a 60. fejezet ügyfélértéke is csak rendezett adatból számolható. A képlet ezért kegyetlenül egyszerű: akinek rendezett ügyféladata van, az tud személyre szabni – üzenetet, ajánlatot, figyelmet, árat –, akinek nincs, az mindenkinek ugyanazt mondja, vagyis a 38. fejezet óta tudjuk: senkinek. A rendezettség pedig nem szoftverkérdés elsősorban – a legegyszerűbb táblázat is jobb a fejben és cetliken szétszórt tudásnál –, hanem szokáskérdés: minden vevőkapcsolat nyoma egy helyre kerül, friss állapotban.

A vagyonnak azonban ára is van, és ezt a fejezet nem lábjegyzetben mondja ki, hanem alapszabályként: az adat felelősség is. Az ügyféladat személyes adat is lehet, kezelését a GDPR és a hazai szabályok kötik: jogalap kell a gyűjtéséhez – hozzájárulás, szerződés, jogos érdek –, tájékoztatás a felhasználásáról, tényleges lehetőség a leiratkozásra és a törlésre, és arányos IT- és hozzáférés-védelem a kezelése körül. Ez nem bürokratikus púp az üzletben, hanem az üzlet része, két okból is. Jogilag: a szabálytalan adatkezelés bírsággal jár, és a bírságnál is drágább a bizalomvesztés. Üzletileg pedig: a jogszerűen, átláthatóan gyűjtött adat jobb adat: a vevő, aki tudja, mire adja az e-mail-címét, és cserébe értéket kap érte, valódi címet ad, és megnyitja az üzeneteket. Akit trükkel íratnak fel, az halott sor a listán. A 9. fejezet bizalomtétele itt is áll: az adatvagyon fedezete a bizalom, és a bizalommal fedezett lista az, amelyik a következő fejezet viharában a szárazföldet jelenti. A jogi részletek a IX. részre tartoznak. Az elv itt kőbe vésendő: úgy gyűjtsön, hogy a vevő szeme előtt is vállalható legyen.

A gyakorlati kezdéshez pedig egyetlen bekezdésnyi útmutató, mert az adatrend szó hallatán a legtöbb kkv nagy rendszerbevezetést képzel, és el sem kezdi. Nem azzal kell kezdeni. Az első lépés a leltár: hol van most vevőadat a cégben – számlázó, levelezés, telefon, noteszek, Dávid fejében –, és ezekből egyetlen, közösen karbantartott helyre összehozni az adattörzset: név, elérhetőség, mit vett, mikor, mire iratkozott fel, jogalappal együtt. A második lépés a szokás: minden új vevőkapcsolat nyoma oda kerül, aznap. Ez fegyelem kérdése, nem szoftveré. A harmadik lépés a gyarapítás, és itt a csere elve dolgozik: a vevő akkor adja szívesen az adatait, ha értéket kap érte. Petráék szörpértésítője, Nóra határidő-naptára, Zoli fűtésszezon- emlékeztetője mind ilyen csere: hasznos tartalom címért, tisztán kimondva. Szoftvert váltani, rendszert bővíteni ráér akkor, amikor a táblázat már szűk. A vagyon nem az eszközben van, hanem a rendben és a frissességben.

-
- *A rendezett ügyféladat az egyetlen el nem vehető digitális vagyon.*
 - *Az ügyféladat vagyon, a fedezete pedig az, hogy a gyűjtése a vevő előtt is vállalható.*

63. FEJEZET

A platformfüggőség

A bérelt terület és a saját föld.

Az előző fejezet kimondta, mi a sajátja. Most nézzük meg hidegen, mi nem az, mert a kettő közti különbség válsághelyzetben derül ki, és akkor már késő. A kkv digitális közönségének nagy része bérelt területen él: a követők a közösségi platformon, a láthatóság a keresőben, a forgalom a piactereken, és mindhárom terület gazdája a Birodalom, amelyet a II. részből ismerünk. A gazda szabja a szabályokat: mit lehet posztolni, mi számít szabálysértésnek, milyen tartalom kap elérést. A gazda szabja a jutalékot és az árat: a piactér százalékát, a hirdetés tarifáját, és bármikor átszabhatja. És a gazda szabja a láthatóságot: az algoritmus egyetlen hangolása – amilyenből az 55. fejezet szerint évente sok ezer van – a felére vághatja az elérést, magyarázat és jogorvoslat nélkül. A bérlő pedig a legrosszabb esetben nem is bérlő többé: egy félreértett szabály, egy rosszindulatú tömeges bejelentés, egy automata döntés, és a fiókot felfüggesztik, a tízezres követőtábor egyik napról a másikra elérhetetlen. Nem összeesküvés ez, hanem a bérlet természete: aki más földjén épít, az a földesúr kegyén áll.

A tanulság azonban nem a kivonulás. Azt a 12. fejezet óta tudjuk, hogy láthatatlanságot jelentene, hiszen a vevő ott él. A függőség nem megszüntethető, de kezelhető, és a kezelésnek két ága van. Az első a több lábon állás: nem egyetlen platformra építeni a teljes jelenlétet. A közönség, amely két-három felületen is követi a céget, egyetlen algoritmusváltással nem veszíthető el. A második, fontosabb ág pedig a folyamatos hazaterelés: a bérelt területen megszerzett figyelmet módszeresen saját területre hívni. A saját weboldalra, és mindenekelőtt a saját listára: az e-mail-címek, elérhetőségek jogszerűen gyűjtött állományába, amelyről az előző fejezet szólt. A poszt dolga ebben a képletben nemcsak a tetszés, hanem a meghívás: „Gyere át! Iratkozz fel a téli szörpértésozóra, kérd a fűtésszezon előtti átvizsgálási emlékeztetőt, töltsd le a bevallási határidő-naptárat. Minden ájtott vevő egy fokkal kevésbé a platformé és egy fokkal inkább a cégé, és a saját listán a kapcsolat közvetlen: nincs algoritmus közte, nincs tarifa rajta, nem kapcsolható ki.

Így áll össze a helyes szereposztás, és érdemes képletként megjegyezni: a platform kirakat, a saját felület és lista az otthon. A kirakatban meg kell jelenni. Ott jár a vevő, ott születik az első találkozás, a VI. rész teljes eszköztára ott dolgozik. De a kirakatba nem költözik be az ember: az érték – a kapcsolat, az adat, a törzsközönség – hazakerül, saját földre. Ez a Birodalom árnyékában a szuverenitás minimuma: nem függetlenség – az nincs –, hanem tartalék: ha holnap bezár egy platform, átír egy szabályt, felfüggeszt egy fiókot, a cég vevői akkor is elérhetők maradnak, mert a kapcsolat kulcsa otthon van. Petrának februári sikere után ez Lili következő leckéje lesz a klubnak: az ötvenezres elérés szép, de az az ötven e-mail-cím, amely a szörpértésozóra feliratkozott, többet ér, mert az már nem a platformé. Az elérés bérelt reflektor. A lista a saját lámpa. Kisebb a fénye, de senki nem kapcsolhatja le.

A hazaterelés műszere pedig egyetlen egyszerű arány, amelyet érdemes a 33. fejezet műszerfalára feltenni a többi mellé: a saját csatornán elérhető vevők aránya az összes elérhetőhöz képest. Hány ember van a listán, és hányan követik a céget összesen a bérelt felületeken? Ha az arány évről évre nő, a kirakat teszi a dolgát: hazahordja a vevőket. Ha az arány stagnál vagy csökken, a cég a platformnak dolgozik, nem magának. Látványos elérésszámokat épít bérelt földön, miközben a saját földje parlagon áll. A cél nem valamilyen bűvös szám, hanem az irány: minden kampánynak, minden tartalomnak legyen hazaterelő eleme, és a havi ránézésnél látsszon a lista gyarapodása. Ez az egyetlen növekedési mutató, amelyet sem algoritmusváltás, sem tarifamódosítás nem tud visszavenni: ami egyszer hazaért, az otthon marad.

A bérelt-saját határvonal a piactereken a legélesebb, ezért egy mondat külön nekik szól: aki webáruház helyett vagy mellett piactéren árul, annak a jutalék mellett a legnagyobb ára az, hogy a vevő nem az övé. A piactér jellemzően magánál tartja a vevőkapcsolatot, a cég csak megrendelést lát, ügyfelet nem. Ez induláskor jó üzlet lehet – kész forgalom, kész bizalom, a 31. fejezet validációjához kifejezetten hasznos terep –, de stratégiaként pontosan az örökbérlet: a cég forgalma nő, vagyona nem. A helyes használat itt is a hazaterelés logikája: a piactér a kirakat és a próbapad, és minden jogszerű eszközzel – a csomagba tett kártyával, a saját oldalra hívó garanciaregisztrációval, a márkanév keresetőségével – épüljön az út a saját föld felé.

-
- *A platform bérlemény, a vár a saját listára épüljön.*
 - *Kirakatból haza: aki érdeklődik, azt a saját listára kell terelni.*

64. FEJEZET

A bizonyíték mint a kkv fő fegyvere

A bizalom valutája, kettős haszonnal.

A rész – és vele a vevőút megszerzéstől megtartásig ívelő tömbje – egy olyan eszközzel zárul, amely a kettőt összeköti, és amelyet a kötet több szálból font össze idáig: a bizonyítékkal. Vélemény, értékelés, esettanulmány, referencia, névvel vállalt ajánlás. A 9. fejezet óta tudjuk, hogy a bizalmatlan társadalomban a bizalom a legszűkösebb valuta, és a 10. fejezet óta, hogy a beszerző félelmét is a mások tapasztalata csillapítja. A bizonyíték a bizalom átváltható formája: a cég nem mondhatja hitelesen önmagáról, hogy megbízható. A vevője mondhatja, és a vevő szava pontosan ott dolgozik, ahol a cég szava fennakad a szűrőn: a törzsi kapaszkodó csatornáján, a buborékon belülről. A megtartott, elégedett vevő ezért nemcsak visszatérő forgalom. Ő a következő vevő megszerzésének legolcsóbb eszköze is: a vödör és a csap itt ér össze.

És a bizonyítéknak van egy tulajdonsága, amelytől a kkv-marketing legjobb megtérülésű műfaja: kettős haszonnal dolgozik, egyszerre két, egymástól független helyen. Az első hely a

vevő feje: az értékelés, az esettanulmány, a névvel-arccal vállalt vélemény a döntés pillanatában győz meg. A 42. fejezet tölcserének alján ez a záróérv, és az impulzusvevőnél is ez a háttérbiztosítás. A második hely pedig a gép: az 52. fejezet óta tudjuk, hogy a kereső bizonyítékot rangsorol – tapasztalatot, tekintélyt, megbízhatóságot, jórészt oldalon túli jelekből –, és az 54. fejezet óta, hogy az AI-válasz a több független forrásban egybehangzó állítást emeli be. A valódi vélemény mindkét mérlegen súly: egyszerre emeli a vevő bizalmát és a cég láthatóságát. A konszenzusépítés legtermészetesebb formája nem a marketingosztály munkája, hanem az elégedett vevőé. Egyetlen névvel vállalt, részletes értékelés így két műszakban dolgozik, évekig, ingyen.

Ebből következik a gyakorlati fordulat, amely a legtöbb kkv-nál hiányzik: a bizonyítékot nem várni kell, hanem gyártani. Pontosabban gyártósorba szervezni a kérését, a 58. fejezet logikájával. Az elégedett vevők túlnyomó része szívesen mondana véleményt, csak magától nem jut eszébe, és senki nem kéri meg. A gyártósori lépés egyszerű: a jól zárult ügylet után – a kifizetett puff, a rendezett bevallás, a hajnali mentés másnapján – udvarias, személyes kérés, könnyűvé téve: link, két kérdés, egy perc. Az AI itt is a skálázást viszi: jelzi, mely ügyletek után időszerű a kérés, előkészíti a személyes hangú megkeresést, az esettanulmánynál pedig a vevővel folytatott beszélgetésből segít megírni a történetet, amelyet a vevő természetesen jóváhagy. És a fejezet éles határa, amely nélkül az egész műfaj méreggá válik: a bizonyíték csak akkor ér valamit, ha valódi. A hamis vélemény – a megírt, a vásárolt, a baráti szívességből gyártott – manipuláció: jogilag támadható, a platformok vadásszák, és a lelepleződése a kkv-nál a 24. fejezet ítélete szerint nem kommunikációs válság, hanem a cég végét jelentheti, mert aki egyszer hamis dicséretet kapta a céget, az többé az igazinak sem hisz. A részletes szabályokat a IX. rész adja. Az elv egysoros: kérni szabad, sőt kell. Gyártani tilos.

A bizonyítékgyűjtésnek van egy kényes, kihagyhatatlan mellékszála: a rossz értékelés kezelése, mert ahol valódi vélemények vannak, ott előbb-utóbb rossz is lesz, és a cég reflexe ilyenkor a pánik vagy a harag, pedig a helyzet kezelhetőbb, mint amilyennek érződik. Először a tény: a csupa ötcsillagos profil gyanús. A vevők is tudják, hogy tökéletes cég nincs, és a kutatások szerint a kevés, jól kezelt kritikát tartalmazó értékeléslista hitelesebb, mint a makulátlan. Másodszor a szabály: a rossz értékelésre adott nyilvános válasz nem a panaszosnak szól, hanem az összes későbbi olvasónak. Ők azt nézik, hogyan viselkedik a cég, amikor baj van: gyorsan, arccal, mentegetőzés nélkül, megoldást kínálva válaszol-e, vagy támad és tagad. A 61. fejezet hibakezelési leckéje itt válik nyilvánossá: a jól kezelt kritika kirakatba tett bizonyíték arról, milyen ügyfélnek lenni a bajban is, és ez az a bizonyíték, amelyet ötcsillagos vélemény nem tud szállítani.

-
- *A valódi vélemény kettős műszakban dolgozik: vevőt győz meg és rangsort emel.*
 - *A véleményt kérni kell, könnyűvé téve, gyártósori fegyelemmel.*

VIII. R É S Z

A műszerek: mérés és visszacsatolás

A hidat nemcsak megépíteni kell tudni, hanem műszerezni is: visszamérés nélkül a marketing vak. A mérés nem záró funkció, hanem az, ami az egészet rendszerré teszi.

Klubjelenet · április, a VillanyMentő műhelye

Áprilisban Zoli a házigazda, a műhely hátsó helyiségében, ahol meglepő rend van és meglepően jó kávé. Bence hozta a laptopját: a webáruház három hete él, és ő minden este megnézi a számokat, mint más a meccset.

- Nyolcszáznegyven látogató, hatvankét kosárba tétel, tizenegy rendelés – sorolja. – És most jön a kérdés, amin egy hete agyalok. Megy a hirdetés két helyen, megy Lili két videója, benne vagyunk egy lakberendezős cikkben, meg ott a keresés. A tizenegy rendelés valamelyikből jött. De melyikből?
- Miért, nem mindegy? – kérdezi Dávid. – Fő, hogy jött.
- Nem mindegy – mondja Gábor azonnal. – Ha tudná, melyik hozta, a többit leállítaná, és az egészet oda tenné. Így meg mind a négyet fizeti, pedig lehet, hogy három csak díszlet.
- A mi oldalunk most háromezer követőnél jár – jegyzi meg Dávid, kicsit büszkén. – Az azért jelent valamit, nem?

Lili a kávéját nézi, aztán nagyon halkán megszólal.

- Tavaly volt egy ügyfelem, tizennyolcezer követővel. Havi négy rendelése volt. A követő az követő. A vevő az vevő. Nem ugyanaz a szám.
- Hát ez az – csap az asztalra Zoli. – Én fél évig fizettem a hirdetést, és a végén annyit tudtam: sok pénz elment, egy kéményseprős hívás jött. De hogy közben a keresésből hányan hívtak, meg az ajánlásból hányan, azt máig nem tudom. Lehet, hogy az a hirdetés nem is volt olyan rossz. Az is lehet, hogy még rosszabb volt, mint gondoltam. Fogalmam sincs, és ez a legdrágább benne.
- Akkor mondjátok meg – Bence becsukja a laptopot –, honnan tudjam, mi működik, és mi az, ami csak jól néz ki? Mert mérni azt tudok, ami a csarnokban van: kilót, métert, selejtet. De ezt itt – mutat a becsukott gépre – ezt mivel mérjem?

A csarnok emberének kérdése pontosabb, mint hinné: a marketinget ugyanúgy kell mérni, mint a gyártást, csak a legtöbb cég a gyártásban mérnök, a marketingben jó. Ez a rész a műszerfalat építi fel: mit mérjen, mivel, milyen sorrendben, és mitől lesz a számokból tanuló rendszer.

65. FEJEZET**Miért a mérés teszi rendszerré az egészet**

A magányos akcióktól a tanuló rendszerig.

Nézzük meg először, miye van most Bencének, mert az ő áprilisi állapota a magyar kkv-marketing tipikus pillanatképe, és nem is rossz pillanatkép: fut két hirdetés, készülnek a videók, él egy cikk, épül a keresési jelenlét. Négy értelmes akció. Csakhogy a négy akció négy külön sziget: mindegyik teszi a dolgát, de egyik sem tud a másikról, és ami a legfontosabb: egyik sem tanul a saját eredményéből, mert az eredményt senki nem tudja visszavezetni hozzá. Ez a különbség a sok akció és az egy rendszer között, és a fejezet tétele elsőre talán meglepően hangzik: a kettő közti különbséget nem több akció teszi, hanem a mérés. A mérés nem plusz funkció a rendszer szélén – nem jelentés, amelyet a hónap végén illik megnézni –, hanem az az elem, amely a szigetekből egyáltalán rendszert csinál.

Miért éppen a mérés? Mert a rendszer attól rendszer, hogy a részei össze vannak kötve, és a marketingben az összekötő elem a visszacsatolás: a kimenet visszaköt a bemenetre. A kör így néz ki, és a kötet olvasója már minden állomását ismeri: a cég csinál valamit – hirdet, posztol, válaszblokkot ír –, ennek eredménye lesz – kattintás, megkeresés, rendelés vagy éppen csend –, az eredményt megméri, és a mérésből döntés születik: a következő kör afelé hangolódik, ami vevőt hozott, és távolodik attól, ami nem hoz senkit. Körről körre a rendszer egyre pontosabban tudja, mi működik ezen a piacon, ennél a vevőkörnél. Nem általában, hanem itt és most. Visszacsatolás nélkül ugyanez a négy akció vak lövések sorozata: mindegyik megy a maga megérzése után, a jó nem erősödik, a rossz nem áll le, és a cég fél év múlva pontosan ugyanannyit tud, mint az elején, csak szegényebb.

A gondolat nem új a kötetben. Végig ott dolgozott, csak most kap nevet és rangot. Az 58. fejezet gyártósorának utolsó állomása a mérés volt, amely visszaköt a kérdéslistára. Az 54. fejezet idézettségi részesedése ugyanez a kör a keresésben. A 31. fejezet validációja a kör legelső, gyártás előtti fordulata. A 61. fejezet lemorzsolódás-jelzése a kör a megtartásban. A VIII. rész dolga az, hogy ezeket a köröket egyetlen műszerfalra kösse: a cég ne külön mérje a posztot, a hirdetést, a keresést és a vödröt, hanem egyetlen kérdés köré rendezze mindet. Mi hoz vevőt, mennyiért, és mi lesz belőle. És itt érdemes kimondani a fejezet gazdasági poénját, mert ez a legerősebb érv a lusta hétfő ellen: a húsz magányos akció és az egy tanuló rendszer nagyjából ugyanannyiba kerül. Ugyanazok a hirdetések, ugyanazok a posztok, ugyanaz a munkaóra. A különbség csak a visszacsatolás vékony rétege, néhány következetesen feltett kérdés és egy havi ránézés. A hozamuk viszont drámaian más: az akciók összege stagnál, a rendszer kamatozik, mert minden kör egy kicsit pontosabb, mint az előző.

Bence kérdésére – ezt mivel mérjem? – tehát az első válasz nem eszköz, hanem szemlélet, és neki ismerős lesz: pontosan úgy, ahogy a csarnokot. A gyártásban Bence számára természetes, hogy mérés nélkül nincs minőség: a szabászat kihozatalát méri, a selejtet számolja, a 33. fejezet óta a gépek rezgését is figyeli, és eszébe nem jutna a vágási tervet megérzésre hangolni. A marketingben ugyanez a mérnöki kör áll össze ebben a részben: a következő fejezet megmondja, mit érdemes mérni és mit nem, a 67. azt, hogyan derül ki, melyik csatorna dolgozik, a 68. a fokozatosság szabályát adja – hogy a műszerezésbe ne

fulladjon bele a kétszemélyes cég –, a 69. pedig az AI mélyülő szerepét: az írnotól a meteorológusig. A rész végére a híd nemcsak áll, hanem műszerezve van, és a műszerezett híd az, amelyik évről évre jobb lesz.

A rendszerré válásnak van egy csendes, emberi hozadéka is, amelyet Bence fog a legjobban értékelni: a mérés kiveszi a marketingből a szorongást. A mérés nélküli marketing érzelmi hullámvasút. A jól sikerült poszt eufória, a csendes hét pánik, és minden döntés vita, mert mindenki a saját benyomására hivatkozik. A mért marketing ezzel szemben üzem: a számok eldöntik, ami eldönthető, a vita a valódi kérdésekre szorul, és a csendes hét nem pánik, hanem adat. Az öreg Fodor, aki a marketingre máig gyanakszik, pontosan ettől fog megennyhülni: nem a szép szavaktól, hanem attól, hogy a fia egyszer odateszi elé a táblázatot: ennyi ment ki, ennyi vevő jött, ennyibe került egy. Az már nem hókuszpókusz, hanem üzem. A mérés a marketing anyanyelvi fordítása a csarnok nyelvére.

-
- *Hús akció áráért egy tanuló rendszer jár, és csak az utóbbi kamatozik.*
 - *A mért tudás az egyetlen eszköz, amely használat közben élesedik.*

66. FEJEZET

Mit mérjünk

Hiúsági mutató és pénzhez kötött mutató.

Dávid háromezer követője és Lili csendes mondata – a követő az követő, a vevő az vevő – a mérés első és legfontosabb leckéjét hozta be az áprilisi asztalra: nem mindegy, mit mér az ember, és a rossz mutató nem ártalmatlan. A szakma a Dávid-féle számokat hiúsági mutatónak hívja: követőszám, kedvelés, elérés, megtekintés, csupa olyan szám, amely jól néz ki, szépen nő, kirakható és megosztható, csak éppen egyvalamit nem tud: nem kapcsolódik a bevételhez. Lili tavalyi ügyfele a tizennyolcezer követővel és a havi négy rendeléssel nem kivétel, hanem tanpélda: a két szám között nincs szükségszerű kapcsolat, mert a kedvelés ingyen van és semmire nem kötelez. A 13. fejezet kirakatvilágában a taps társasági gesztus, nem vásárlási szándék.

És most a fejezet kemény tétele, amely elsőre túlzásnak hangzik, pedig szó szerint értendő: a rossz mutató rosszabb a semminél. Aki semmit nem mér, az legalább tudja, hogy vak. Óvatos, kérdez, gyanakszik a saját megérzésére. Aki hiúsági mutatót mér, az azt hiszi, lát: a növekvő követőszám a »jól haladunk« érzését adja, a cég e mögé az érzés mögé bújva hozza a döntéseit, és mire a pénztárgép elárulja az igazságot, addigra hónapok és százazrek mentek el egy szépen növekvő, terméketlen szám etetésére. A hamis műszer veszélyesebb a hiányzó műszernél. A pilóta is jobban jár műszer nélkül a felhőben, mint egy magabiztosan hazudó magasságmérővel, mert az előbbi esetben tudja, hogy baj van.

Mi tehát a jó mutató? Az, amelyik a pénzhez vagy a vevőhöz vezet vissza. Kimutatható, elmondható úton. A gyakorlati szűrő egyetlen kérdés, és érdemes minden számnak feltenni, amely a cég bármely felületén megjelenik: milyen úton vezet ez a szám a pénztárgépig? A megkeresések száma tud válaszolni: a megkeresésből ajánlat lesz, az ajánlatból rendelés. Az út rövid és látható. A kosárba tételek, az előjegyzések, a hívások, a hírlevél-feliratkozások tudnak válaszolni: mindegyik a vásárlás felé tett, mérhető lépés. A visszatérő vevők aránya tud válaszolni. Ő maga a VII. rész pénze. A követőszám viszont csak dadog: hát... ha sokan követnek... akkor majd egyszer talán..., és a szabály ilyenkor könyörtelen: ami nem tud válaszolni, az nem kerül a műszerfalra. Legfeljebb a gépházba: a hiúsági mutatóknak lehet másodlagos, diagnosztikai haszna – az elérés zuhanása jelezhet algoritmusváltást, a követőnövekedés jelezheti, hogy egy tartalomtípus rezonál –, de döntést rájuk alapozni nem szabad, mert nem a pénz nyelvén beszélnek.

A »mit mérjünk?« kérdés végül erőforrás-kérdés is, és kkv-nál ez dönt: a mérés maga is munka – adatot gyűjteni, rendezni, ránézni, értelmezni –, és a B3. fejezet óta tudjuk, kinek az idejéből megy. Ezért a műszerfal nem attól jó, hogy sok minden van rajta, hanem attól, hogy minden, ami rajta van, döntést szolgál: a kkv-műszerfal jellemzően öt-hat számból áll – honnan jöttek a vevők, mennyibe került egy vevő csatornánként, mennyi az átlagos rendeléérték, hányan tértek vissza, mekkora a lista, és egy-két szakma-specifikus szám, Zolinál például a fel nem vett hívások –, és ennyi elég is: a 68. fejezet még ennél is szigorúbb kezdést javasol majd. A mutatók kiválasztása így valójában stratégiai döntés: azt méri, amin változtatni akar, és amit mér, az fog változni, mert oda néz a figyelem. Aki követőt mér, annak követője lesz. Aki vevőt mér, annak vevője.

A pénzhez kötés kkv-fordítása végül szakmánként más számot jelöl ki fő mutatónak, és a klub asztala jó tanpélda. Bence webáruházánál a lánc tiszta: látogató, kosár, rendelés. Az ő fő száma a rendelés és annak csatornánkénti költsége. Zolinál a hívás a pénz kapuja: nála a beérkező hívások száma, forrása és a fel nem vett hívások aránya a fő műszer. Az utóbbi kettős veszteséget jelez: elveszett bevételt és – a 61. fejezet óta tudottan – megtartási kockázatot. Nóránál, ahol évi néhány új ügyfél a normális ütem, a megkeresések és az ajánlások száma a korai jelző, és mellette a meglévő ügyfelek csomagszintje, vagyis a létramászás mutatója. Petráéknál nyáron a napi forgalom mellett a visszatérők aránya, télen a lista gyarapodása és a szörprendelések. Ugyanaz az elv, négy különböző fő szám: a jó mutató nem szabvány, hanem a saját pénztárgéphez vezető legrövidebb út.

-
- *A kedvelés csak simogat, az igazságot a pénztárgép mondja.*
 - *Ami nem vezet a pénztárgépig, az nem mutató, hanem dísz.*

67. FEJEZET

Hozzárendelés és megtérülés

Melyik csatorna hozta a vevőt?

Bence tizenegy rendelése és négy csatornája az áprilisi este legpontosabb kérdését adta fel, és a kérdésnek neve van a szakmában: hozzárendelés, idegen szóval attribúció. Annak megállapítása, melyik marketingtevékenységnek tulajdonítható a vevő. A nagy cégeknél erre külön tudományág épült, a kkv-nál viszont a kérdés nem tudományos, hanem egzisztenciális: kis büdzsénél a hozzárendelés életbevágó, mert ott nincs tartalék a nem dolgozó forintokra. Gábor az asztalnál pontosan fogalmazott: amíg Bence nem tudja, melyik csatorna hozta a tizenegy rendelést, addig mind a négyet fizeti, pedig lehet, hogy három csak díszlet, és az a pénz és idő a negyedikben megháromszorozná az eredményt. A vakon szórt büdzsé nem középszerű eredményt hoz, hanem szisztematikusan rosszat: a működő csatorna alutáplált, a nem működő túltáplált, és a cég a saját pénzén tartja fenn ezt a fordított arányt.

Az őszinteség kedvéért mondjuk ki a nehézséget is, mert aki ezt nem tudja, az az első ellentmondó adatnál elveszti a hitét: a hozzárendelés kkv-szinten sem triviális, és tökéletesen soha nem megoldható. A vevő útja ritkán egyetlen csatorna: Bence tipikus vevője talán Lili videóján látta először a puffot, két hét múlva a lakberendezős cikkben találkozott vele újra, aztán rákeresett, elolvasta a mosható huzat blokkját, és végül egy hirdetésre kattintva rendelt. Melyik csatornáé az érdem? A videóé, amely elvetette? A cikké, amely megerősítette? A keresésé, amely learatta? A hirdetésé, amely az utolsó lökést adta? Az igazság: mindé, különböző súllyal. A vetés és aratás 56. fejezetbeli képlete itt köszön vissza mérési problémaként. A kkv-nak nem az a dolga, hogy ezt tudományos pontossággal szétszálazza – ez még a nagyoknak sem sikerül –, hanem az, hogy nagyságrendileg lássa: mely csatornák vesznek részt egyáltalán a vevőszerzésben, és melyek nem.

Ehhez a nagyságrendi látáshoz pedig kkv-szinten három olcsó eszköz elég, egymásra rétegezve. Az első a kérdezés. A legrégibb és máig legjobb ár-érték arányú, kérdezésen alapuló hozzárendelési módszer: minden új vevőtől, következetesen, ugyanazokkal a szavakkal megkérdezni, honnan hallott a cégről. A pult mellett, a telefonban, a rendelési űrlap egyetlen kötelező mezőjében. Nem tökéletes – a vevő az utolsó találkozásra emlékszik, nem az elsőre –, de ingyen van, és tíz vevő válaszából már mintázat rajzolódik. A második réteg a jelölés: a mérhetővé tett utak – csatornánként külön kód, külön kedvezménykupon, jelölt hivatkozások, Zolinál akár külön telefonszám a hirdetésben –, amelyekkel az érkezés útja magától rögzül. A harmadik réteg pedig az összeolvasás, és itt lép be az AI: a rendeléslista, a kérdésre adott válaszok, a jelölt utak és a csatornaköltségek együtt olyan táblázat, amelyből a gép csatornánként kiolvassa a lényegét. Hány vevő, mennyi költség, tehát mennyibe került egy vevő az adott csatornán, és a 60. fejezet ügyfélértékével összevetve: megtérül-e. A kimenet nem tudományos hozzárendelési modell, hanem vezetői

mondat: a keresés hozza a vevők felét ingyen, egy hirdetéssel megszerzett vevő ennyibe kerül és megtérül, a cikk hozott hármát, a követőszám nem hozott semmit.

És a mérőműszer akkor ér valamit, ha hangolás követi. A hozzárendelés a 65. fejezet visszacsatolt körének pénzügyi ága. A havi ránézés kérdése egyszerű: hol dolgozik a forint, és hol lazás? A nem teljesítő csatorna nem azonnal repül a kukába. Előbb egy kör hangolást érdemel: hátha nem a csatorna rossz, hanem az üzenet, a célzás vagy az időzítés, és ezt a 47. fejezet motorjával olcsó kipróbálni. De ha az újrhangolt kör is üres kézzel jön vissza, a döntés hideg: azt a forintot át kell csoportosítani oda, ahol dolgozik, és ez a mondat a kkv-marketing legnehezebb fegyelme, mert a leállítás mindig veszteségnek érződik, pedig a folytatás az. Zoli fél éve ott bukott el: nem azon, hogy hirdetett, hanem azon, hogy fél évig nem nézte meg, dolgozik-e a pénz. A műszer nélküli kitartás nem hűség, hanem drága remény.

Egy finomítás a hangolás igazságossága kedvéért: a csatorna megítélésénél a szerepét is nézni kell, nemcsak a közvetlen hozamát. A vetőcsatorna – Lili videója, a lakberendező cikk – az utolsó érintésen alapuló mérésekben mindig rosszabbul fest, mint amilyen: az ő munkája hetekkel később, a keresésen vagy a hirdetésen keresztül vált rendeléssé, és aki csak a záró érintést számolja, az a vetést vágja ki, aztán csodálkozik, hogy elapad az aratás. A kkv-gyakorlat két olcsó ellenszere: a »honnan hallott rólunk először?« kérdés – a legelső érintés a kérdezésen alapuló hozzárendelésben külön rögzítve – és az óvatos kísérlet: ha egy vetőcsatorna leáll, néhány hét múlva a hatásának a leíró csatornák számain is látszania kell, ha nem látszik, tényleg díszlet volt, ha látszik, gyorsan vissza kell állítani.

-
- *Amíg nem tudja, melyik csatorna dolgozik, addig a díszletet is fizeti.*
 - *Kérdezni, jelölni, havonta összeolvasni: kis büdzsénél ennyi a hozzárendelés.*

68. FEJEZET

A fokozatosság

A komplexitás cél, nem induló állapot.

Az eddigi három fejezet után a lelkes olvasó veszélyes állapotban van: látja a visszacsatolt kört, ismeri a jó mutatókat, érti a hozzárendelést, és hétfőn reggel nekiáll felépíteni a teljes műszerfalat, minden csatornára, minden mutatóval, táblázatokkal és riasztásokkal. Ez a roham a mérés leggyakoribb halálneme, és ez a fejezet ellene íródott: a kkv nem kezdheti a teljes, kiépített méréssel, mert belefut. A teljes rendszer karbantartása munka – adatot tölteni, egyeztetni, hibát javítani –, és amikor a harmadik héten a szezon beüt, a gyártás szorít, a bevallási határidő jön, a cég pontosan azt hagyja abba, aminek nincs holnapi következménye: a mérést. A félbehagyott műszerfal pedig rosszabb, mint a soha el nem kezdett. Hiányos adatot mutat, amely hazudik, és a kudarcélmény évekre elveszi a kedvet az újakezdéstől.

A helyes kezdés ezzel szemben szinte megalázóan szerény: egyetlen, valóban követett mutató. A legjobb első szám szinte minden cégnél ugyanaz a páros: honnan jött a vevő, és mennyibe került, vagyis az előző fejezet kérdező-hozzárendelése meg a csatornaköltségek egyszerű egymás mellé tétele. Ennyi. Egy füzet, egy táblázat, egy kötelező kérdés minden új vevőnél, és a fegyelem, hogy ez tényleg, kivétel nélkül, minden héten megtörténik. A „becsületesen” szó itt a kulcs, és többet nyom, mint a mutatók száma: az az egy szám, amely hiánytalanul gyűlik hónapokon át, valódi mintázatot rajzol és valódi döntést hord. A húsz mutató, amelyet lelkesen felvettek és a harmadik héten elhanyagoltak, csak zajt termel. A mérés is a 27. fejezet értéklétrája: az első fok az egy becsületes szám, és feljebb lépni csak arról a fokról lehet, amelyik már szilárdan áll.

A bővítés ritmusát pedig ne a lelkesedés diktálja, hanem két jelzés. Az egyik a szokássá válás: amikor az első szám gyűjtése már nem döntés, hanem rutin – senkinek nem kell szólni, magától történik –, akkor bír el a rendszer egy újabb réteget. A másik a felmerülő kérdés: a meglévő adat előbb-utóbb olyan kérdést tesz fel, amelyre csak új méréssel lehet válaszolni – a honnan jött már látszik, de vajon melyik vevő tér vissza? melyik csatorna vevője ér többet? mikor morzsolódnak le? –, és az új mutató akkor születik jól, ha egy ilyen valódi kérdésre válaszol, nem azért, mert egy cikk szerint mérni illik. Így nő a rendszer szervesen: egy számból három, háromból hat, a kérdezésen alapuló hozzárendelésből jelölt utak, a havi ránézésből negyedéves mélyfúrás, és a komplexitás, amelybe a nagy cégek mérési rendszerei beleszülettek, a kkv-nál céllá válik, amelybe a rendszer belenő. A különbség nem szépészeti: a belenőtt komplexitás minden rétegét érti és használja valaki. A beleszületettét csak fizetik.

A fokozatosság elve az eszközválasztásra is áll, és itt egy kkv-tipikus csapdát kell megnevezni: a mérőrendszer-vásárlást mint pótcselekvést. A cég, amely érzi, hogy mérnie kellene, gyakran szoftervásárlással váltja meg a lelkiismeretét – előfizet egy elemzőcsomagra, bevezet egy rendszert –, és a beállítás hetei alatt úgy érzi, halad, pedig csak készülődik: az eszköz nem méri meg helyette azt, amit ő nem kérdez meg. A helyes sorrend fordított: előbb a kérdés – mit akarok tudni, milyen döntéshez –, aztán a legegyszerűbb eszköz, amely válaszol rá, és az eszközcseré csak akkor, amikor a meglévő már bizonyítottan szűk keresztmetszet. A füzet és a táblázat hónapokig elég, az AI a táblázatból is olvas – a 69. fejezet írnoke nem válogatós –, és a nagyobb rendszer akkor éri meg az árát és a betanulását, amikor már működő mérési szokást gyorsít, nem hiányzót pótol. A műszer nem teremt figyelmet. A figyelem teremt műszert.

És a fokozatosság emberi oldala: az az egyetlen követett szám legyen közügy, ne a tulajdonos magánszenvedélye. A mérés ott hal el leggyakrabban, ahol egyetlen ember fejében és fájljában él. Szabadság, roham, betegség, és a sor megszakad. A kkv-méretű megoldás egyszerű: a szám gyűjtése a folyamat része – a rendelési űrlap kötelező mezője, a telefonos jegyzet rovata, a pult melletti strigula –, a havi ránézés pedig közös rituálé: tíz perc, amikor a cég – akár csak két ember – ránéz, mit mond a szám, és kimond egy döntést. A közösen

nézett szám kétszer dolgozik: adatot ad, és mindenkinek megtanítja, hogy itt a vevő útja számít. A kultúra pedig, amely ebből épül, többet ér a legdrágább műszerfalnál.

-
- *Egy becsülettel vezetett szám többet ér a nézetlen műszerfal-erdőnél.*
 - *A rendszernek bele kell nőnie a komplexitásba, nem beleszületnie. A felnőtt méretben vett műszerfal úgy lóg a kkv-n, mint apja zakója a gyereken.*

69. FEJEZET

Az AI mélyülő szerepe

Rendez, javasol, előre jelez.

A rész zárófejezete a mérés és az AI közös jövőjét rajzolja fel, és a legjobb kép hozzá egy munkatárs pályáíve, akit a cég fokozatosan léptet elő, mert az AI szerepe a mérésben nem egyetlen funkció, hanem három, egymásra épülő szint, és a szintek között nem a technológia a lépcső, hanem a bizalom. Az első szint az írnok: az AI a nyers adatot rendezi és értelmezi. Ez már önmagában felszabadító. A kérdésre adott válaszok, a rendeléslisták, a csatornaköltségek összefésülése, a havi táblázat elkészítése, a szemet szűrő eltérések kiemelése az a munka, amely miatt a kkv-mérések fele elhal: unalmas, időigényes, halasztható. A gép ezt percek alatt végzi, és ami fontosabb: kérdezhető – mi változott a múlt hónaphoz képest? melyik csatorna drágult? –, vagyis a tulajdonos nem táblázatot bújik, hanem beszélget a saját adatával. Az írnok-szinten a döntés még száz százalékból emberi: a gép csak láthatóvá teszi, amiből dönteni kell.

A második szint a tanácsadó: az AI már nemcsak mutatja az adatot, hanem javaslatot is tesz a hangolásra. A minták, amelyeket az írnok-szinten hónapokon át rendezett, most munkába állnak: a gép észreveszi, hogy a hirdetés hétvégén kétszer annyiba kerül vevőnként, mint kedden, és javasolja az átütemezést. Észreveszi, hogy az egyik vevőszemély rendelési értéke rendre magasabb, ezért javasolja a keret átsúlyozását. Továbbá jelzi, hogy a kérdésfelhő egyik ága üresen áll, és javaslatot tesz a következő heti tartalomra. A javaslat még nem döntés: a tanácsadó-szint lényege pontosan az, hogy a gép indokol, az ember mérlegel és dönt, és a cég közben tanulja a gép erősségeit és vakfoltjait: miben jók a javaslatai, hol téveszti el a helyi valóságot, amelyet nem láthat az adatból. A harmadik szint pedig a meteorológus: az előrejelzés. Az összegyűlt egy- vagy többévnnyi adatból a gép már nemcsak a múltat rendezi, hanem a jövőt becsüli. A 33. fejezet kereslet-előrejelzése, a 61. fejezet lemorzsolódás-jelzése és a szezoncsúcsok előrelátása mind ez a szint: a műszerfal nem azt mutatja, mi történt, hanem azt, mi készül történni, és a cég a beavatkozásait előre hozhatja.

A három szint közti előléptetés szabálya a fejezet – és talán az egész rész – legfontosabb vezetői elve: addig engedjen több döntést a gépnek, ameddig vissza tudja mérni. Az írnoknak elég annyi bizalom, hogy a rendezése a nyers adattal végzett szűrőpróbával ellenőrizhető. A tanácsadó javaslatai kis téten tesztelendők, mielőtt keretek sorsa múlna rajtuk: egy-két

javaslat kipróbálva, az eredmény visszamérve, ha a gép rendre jól javasol, nő a mozgástere, ha nem, marad írnok azon a területen. A meteorológus előrejelzéseit pedig a bekövetkezés méri: a becsült szezoncsúcs mellé odaírandó, mi lett valójában, és a gép megbízhatósága maga is műszerfali szám lesz. Ez ugyanaz a kör, amelyet a rész a marketingre épített, most a gépre magára fordítva, és ettől nem harap a saját farkába, hanem bezárul: a mérés méri a marketinget, és méri a mérés segédjét is. A bizalom így sosem hit kérdése, hanem mérleg: a gép annyi felelősséget kap, amennyit számokkal kiérdemelt. Pontosan úgy, ahogy egy emberi munkatárs.

-
- *Írnokból tanácsadó, tanácsadóból meteorológus: az előléptetésről az ember dönt.*
 - *A gép mozgástere addig nő, ameddig az eredménye visszamérhető.*

IX. R É S Z

A korlát: felelős marketing

A korlát nem lassítja az átkelést, hanem lehetővé teszi. Az AI arra való, hogy valódi értéket juttasson el a megfelelő emberhez. Nem arra, hogy hazug érzést gyártson.

Klubjelenet · május, a Hullám terasza

Májusban újra a Hullám teraszán ülnek – a szezon két hete megkezdődött, ez az első klub fagyival –, és Bence egy kinyomtatott e-maillal érkezik, amelyet szó nélkül az asztal közepére tesz. Ajánlat egy külföldi szolgáltatótól: száz ötszillagos értékelés a webáruházra, két hét alatt, hihetetlenül olcsón, magyar nevekkal.

- Ma reggel jött. És mielőtt megkérdezitek: nem, nem akarom. Csak azt akartam, hogy lássátok, mi megy. Tizenegy valódi rendelésem van és négy valódi véleményem. A konkurens importőrnek meg négyszáz értékelése van, és most már azt is tudom, honnan.
- Honnan tudod, hogy nem valódiak? – kérdezi Dávid.
- Mert megnéztem őket – szólal meg Lili. – Múlt héten mutatta Bence. Egy hét alatt hatvan értékelés, mind éjszaka, mind öt csillag, mind két mondat, és ugyanaz a három jelző forog bennük. Az igazi vélemény nem így néz ki. Az igazi vélemény azt írja, hogy a huzat cipzárja kicsit szorul, de amúgy szuper.
- Engem más zavar – mondja Zoli. – Láttátok az egyik kollégám hirdetését? Fotó egy leégett konyháról, nagy betűkkel: A RÉGI VEZETÉKEK ÖLNEK. ÖN MIKOR ELLENŐRIZTETTE? És az a vicc, hogy működik. Többen hívják, mint engem. Én meg itt ülök a magam kis fűtésszezon-émlékeztetőjével, mint egy balek.
- És tényleg ölnek a régi vezetékek? – kérdezi Petra.
- Néha igen. Ez benne a csapda. Nem hazudik, csak... – Zoli keresi a szót – ...csak nem segíteni akar vele, hanem ijeszteni. Én is meg tudnám csinálni. Az AI-jal ma este legyártanám a hús változatát.
- Hát pont ez az – Nóra leteszi a kanalat. – Eddig arról beszéltünk, mit tud a gép. Mostantól arról kell beszélünk, hogy mit szabad. Mert a gép mindent legyárt: a hamis véleményt, a rémhírdetést, az egészséget, olcsón, holnapra. Akkor mondja meg valaki: hol a határ, és ki húzza meg, ha egyszer a gép már nem fogja?

A kérdés az évad legfontosabbika, és a válasz nem prédikáció lesz, hanem leltár: tételes, hideg számbavétel arról, mi precízió és mi manipuláció, mit mond a jog, és – ami a kkv-nak a legtöbbet mondja – mibe kerül üzletileg a határ átlépése. Mert a korlát a hídon nem díszléc: az tartja meg az utast, aki átkel rajta.

70. FEJEZET**Amit a Birodalom csinál, és amit mi nem**

A II. rész tükörképe.

A 24. fejezetben a kötet meghúzta a választóvonalat – a precíziót átvesszük, a manipulációt nem –, és azóta minden eszközfejezet hordozta a maga becsületes határát. Most, hogy az eszköztár teljes, a vonal két oldala tételes leltárt érdemel: a II. részben megismert gépezet minden képessége itt kap erkölcsi címkét, mert Nóra májusi kérdésére – hol a határ? – csak konkrét lista válaszolhat, az elv önmagában nem. A precízió oldalán áll mindaz, ami a vevő valódi igényét szolgálja pontosabban: a pontos célzás, amely annak mutatja az üzenetet, akinek a termék tényleg megoldás. Ez nem manipuláció, hanem udvariasság: mindenki más megkímélése. A releváns, az élethelyzetre szabott üzenet. A 47. fejezet fordítása. A vevő kimondott kérdésére adott valódi válasz. Az egész VI. rész. A viselkedési adatból tanult jobb kiszolgálás. A VII. rész megtartása. Ezek átvehetők, sőt átveendőek: a gépezet precíziós fele a vevő javára fordítva a tisztességes marketing legjobb formája, amit valaha feltaláltak.

A manipuláció oldalán pedig négy műfaj áll, és mind a négy arról ismerszik meg, hogy a vevő tudta nélkül vagy kárára dolgozik. Az első a negatív érzelmek gyártása: a 18. fejezet határa. A valós kockázat megnevezése szolgálat, a félelem előállítása és adagolása azért, hogy legyen mire eladni a megnyugvást, bűn a vevő ellen. Zoli kollégájának leégett konyhája pontosan a határon táncol, és a következő fejezetek megmutatják, melyik oldalára esik. A második a megtévesztés minden formája: a hamis sürgetés – már csak kettő van, pedig raktár áll –, a hamis akció – felemelt árból adott engedmény –, a hamis vélemény, amelyről Bence reggeli e-mailje szólt. A harmadik a függőségépítés: a mesterséges visszatérési kényszerek, a felmondhatatlanra tervezett szolgáltatás, a szándékosan átláthatatlan díjszerkezet. A negyedik pedig a sötét minták gyűjtőneve: a felület trükkjei, amelyek mást kattintatnak az emberrel, mint amit akart. Az eldugott leiratkozás, az előre bepipált négyzet, a „Mégsem” gomb, amely igent jelent.

És most a kkv-specifikus érv, amely a leltárt prédikációból számtanná teszi: a manipuláció a kicsinél üzletileg is öngyilkosság, mégpedig szerkezeti okból. A Birodalom túléli a lelepleződést. Arctalan, pótolhatatlan, a botrányai negyedéves jelentésekben oldódnak fel. A kkv arccal dolgozik egy kis, sűrű hálózatu piacon, ahol a 9. fejezet óta tudjuk: a bizalom a fő valutája, és a 29. és a 22. fejezet óta azt is, hogy minden lelepleződés örökre olvasható marad. A négyszáz hamis értékelés a konkurensnél ma versenyelőny. A lelepleződése napján cégtemetés, mert aki egyszer hamisságon kapta, az a valódi négyszázat sem hinné el többé. A kicsi számára a tisztesség ezért nem erkölcsi ráadás, hanem kockázatkezelés. Ezt a mondatot a kötet most mondja ki harmadszor, szándékosan, mert ez a IX. rész tartógerendája.

A leltár záró tétele pedig megfordítja az előjelet, és ez a rész legfontosabb üzleti gondolata: a felelős marketing nem önmegtartóztatás, hanem pozicionálás. A 23. fejezet óta tudjuk, hogy a gépi tartalomözönben a valódiság az új szűkös jószág, és ami szűkös, az értékes: a piac, amelyet előnt a gyártott lelkesedés, a hamis sürgetés és a rémhirdetés, prémiumot fizet annak, akiről kiderül, hogy nem ezt csinálja. A becsületes határ paragrafusai, amelyeket a kötet minden eszközfejezetbe beépített, így állnak össze versenystratégiává. Az a cég, amely a

véleményeit kéri és nem gyártja, a kockázatot megnevezi és nem adagolja, az árait kimondja és nem rejtegeti, a bizalomínséges piacon pontosan azt a jószágot termeli, amelyből a legnagyobb a hiány. Az etika ára rövid távon valós: lassabb növekedés, elszalasztott trükkök. A hozama hosszú távon strukturális: olyan vevőkör, amely nem az áron múlik, és olyan hírnév, amelyet a versenytárs semmilyen büdzsével nem tud legyártani.

A leltár használatához egy utolsó gyakorlati tanács: a határkérdést nem egyszer kell feltenni, hanem beépíteni, mert a csúszás sosem döntésként érkezik, hanem apránként: egy kicsit sürgetőbb visszaszámláló, egy kicsit ijesztőbb cím, egy baráti szívesség-vélemény. A védelem az, ha a leltárkérdés a folyamat része: a gyártósor utolsó kapujánál – az 58. fejezet igaz? hiteles? a mi hangunk? hármasa mellett – ott a negyedik kérdés is: a vevő tudtával és javára? Aki ezt minden kimenő darabnál felteszi, annak nem kell erkölcsi hősnek lennie. Elég következetesnek: a korlát nem akaraterőből áll, hanem korlátból.

-
- *Egy kérdés minden eszközre: a vevő tudtával és javára dolgozik-e?*
 - *A becsület a gépi özönben ritkaság, tehát megkülönböztető érték, nem fék.*

71. FEJEZET

Az átláthatóság

Az AI-tartalom jelölése.

A leltár után az első gyakorlati kérdés, amelyet minden AI-jal dolgozó cégnek el kell döntenie, és amelyet a legtöbb halogat: megmondjuk-e, hogy ezt géppel csináltuk? A kötet válasza határozott igen – az AI-tartalom őszinte jelölése –, és az indoklás háromrétegű: jogi, etikai és üzleti. A jogi réteggel kezdve: az EU mesterségesintelligencia-rendelete, az AI Act, átláthatósági követelményeket támaszt. A mesterségesen előállított vagy manipulált tartalmak körében jelölési kötelezettségek élnek, különösen ott, ahol a tartalom valódinak tűnhet: a valóságghű gépi kép, hang és videó, a megtévesztésre alkalmas szintetikus média világában, és a gépekkel folytatott párbeszédnél az embernek tudnia kell, hogy nem emberrel beszél. A szabályozás részletei és a bevett jelölési formák mozgásban vannak. Ezért a konkrét megoldást, a pontos szöveget és elhelyezést a mindenkori aktuális előírások szerint érdemes ellenőrizni, ahogy e könyv írásakor is tettük: az elv áll, a formája frissítendő.

A jog azonban csak a padló. Az etikai és üzleti érv magasabbra teszi a léceket, és a kettő itt kivételesen ugyanabba az irányba húz. Etikailag a jelölés a 70. fejezet leltárkérdésének alkalmazása: a vevő tudtával működik-e a kommunikáció? A jelöletlen gépi tartalom apró, hétköznapi megtévesztés – a vevő embert feltételez ott, ahol gép dolgozott –, és az apró megtévesztések összeadódnak. Üzletileg pedig a 23. fejezet logikája fordul gyakorlattá: ha a valódiság az új szűkös jószág, akkor az átláthatóság versenyelőny. A cég, amely nyíltan kimondja a munkamegosztást – a válasz vázát az AI készítette, a tapasztalat és a jóváhagyás a miénk, a képek látványtervek, a kész terméket valódi fotón mutatjuk –, az nem gyengíti az

üzenetét, hanem hitelesíti: pontosan azt bizonyítja, hogy nála a gép szerszám, nem álarc. És a jelölés fegyelmez is: aki tudja, hogy ki kell írnia, az másképp használja a gépet. A 73. fejezet határai magától értetődőbbek lesznek.

A határvonal túloldalát pedig – a teljesség kedvéért, röviden – néven kell nevezni, mert a jelölés kérdése ott válik jogi kockázatból egzisztenciálissá. A megtévesztő reklám, a hamis vélemény, az astroturfing – a fizetett hangok szervezett, spontánnak álcázott kórusa – és a jelöletlen fizetett tartalom, az 57. fejezetből ismerten az influenszernél is, itthon konkrét hatósági hatáskörbe tartoznak: a fogyasztóvédelmi és versenyjogi oldalon a GVH, az adatkezelési oldalon a NAIH jár el, és a bírságok mellett ott a nyilvánosság. A hatósági döntés maga is örökre kereshető tartalom a cég neve mellett. Bence reggeli e-mailje, a száz olcsó ötcillag, ebben a fényben nem kísértés, hanem árajánlat egy időzített bombára: a szolgáltatató kockázata nulla, a cégé viszont teljes. A szabály, amely a 64. fejezetben egysoros volt, itt a rész pecsétjét kapja: kérni szabad, gyártani tilos, és ami fizetett vagy gépi, az jelölve van.

A gyakorlati kivitelezéshez a kkv-nak nem jogászcsoport kell, hanem egy egyszerű házirend, egy oldalon: mit jelölünk és hogyan. A javasolt szerkezet háromsoros. Ami tisztán gépi és valóság-hűnek tűnhet – generált kép, hang, videó –, az mindig jelölve van: látványterv, illusztráció, AI által generált, a felületen látható módon. Ami vegyes műhelymunka – gépi váz, emberi tapasztalattal és jóváhagyással –, arról a cég nyíltan beszél, ahol kérdezik, és a bemutatkozó oldalán egyszer, tisztán leírja a munkamódszerét: nálunk így készül a tartalom. Ami pedig emberi kapcsolatnak látszik – ügyfélválasz, csevegő –, ott a gép sosem adja ki magát embernek: a robot köszönjön robotként, és mondja meg, hogyan érhető el az ember. Ez a házirend tíz perc alatt megírható, az AI-nak is átadható betartásra, és attól kezdve a jelölés nem eseti vívódás, hanem üzemrend: a 70. fejezet korlát-elve papíron.

És a jelölés próbája ugyanaz a tükör, amelyet a kötet minden etikai kérdésnél elővett: kibírja-e az üzenet, ha kiderül, hogyan készült? Ha a kampány attól omlik össze, hogy a vevő megtudja: a képek generáltak, a vélemények rendelték, a spontán poszt fizetett, akkor a kampány eleve megtévesztésre épült, és a jelölés hiánya nem stílusdöntés volt, hanem lepel. Ha viszont az üzenet a munkamódszer nyilvánosságra kerülése után is megáll – sőt erősödik tőle, mert a vevő látja, hogy a gép itt szerszám volt, nem álarc –, akkor a cég a jó oldalon dolgozik. A jelölési házirend így végső soron nem megfelelési teher, hanem tervezési elv: úgy készíteni mindent, hogy a »hogyan készült?« kérdésre a válasz vállalható legyen, mert a 22. fejezet óta tudjuk, hogy a kérdést előbb-utóbb felteszik.

-
- *A jelölés aláírás: embert mutat a gép mögött.*
 - *Az emberi vállalat a gépi tucattartalom piacán prémiumjelzéssé válik.*

72. FEJEZET

Reputáció és krízis

A buborék kétélűsége.

A kötet sokat beszélt arról, mit tud a zárt közösség a cégnek adni: a 4. fejezet buboréka, amelybe bejutva az üzenet belülről szól, a 9. fejezet bizalomlánca, a szájreklám, amely Nóra teljes ügyfélkörét hozta. Most a másik élet kell megmutatni, mert a penge kétélű, és a második él ugyanolyan gyors: ugyanaz a sűrű háló, amely a jó hírt felerősíti, a rosszat is stadionhangosítással erősíti fel. A rossz értékelés, a csalódott vevő története, a félresikerült válasz egy helyi csoportban ugyanazon a bizalmi csatornán terjed, mint az ajánlás – belülről, hitelesen, szűrő nélkül –, csak gyorsabban, mert a 18. fejezet óta tudjuk: a negatív érzelmek az elsőbbségi sávon közlekednek. A kkv reputációja ezért aszimmetrikus vagyon: évek alatt épül és napok alatt tud sérülni, és a sérülés jellemzően nem ott kezdődik, ahol a cég nézi, hanem ott, ahol nem: egy csoportban, ahol nincs jelen, egy értékelőoldalon, amelyet nem figyel, egy vevői beszélgetésben, amelyről nem tud.

Erre a vakfoltra való a kötet visszatérő öt eszköze közül a negyedik. A bevezető óta várólistán állt, most áll munkába: a hangulatfigyelő, a szakma szavával közösségimédia-figyelés. A dolga egyszerűen megfogalmazható: fül a falra. Folyamatosan figyelni, hol és mit mondanak a cégről, a termékeiről, a kulcsembereiről a nyilvános térben: értékelőoldalak, csoportok, fórumok, hozzászólások. Az AI ezt a régen kézzel végezhetetlen munkát teszi kkv-méretűvé: gyűjti az említéseket, sőt hangulatot is elemez. Nemcsak azt látja, hogy beszélnek a cégről, hanem azt is, milyen érzelmi töltettel, és jelez, amikor a tónus fordul: amikor a szórványos elégedetlenség mintázattá kezd sűrűsödni. Ez a korai jelzés a lényeg, és a 33. fejezet olvasója ráismer: a reputációnak is szelephézaga van. A baj előbb hallatszik az adatban, mint a bevételben. A formálódó PR-probléma – minőségi hibák sorozata, egy félreérthető ár, egy megbántott vevő köré gyűlő, a cég hírnevét romboló támogatók – hetekkel a kirobbanás előtt látható annak, aki figyel. Amíg csak formálódik, addig olcsón kezelhető.

A műszer mellé azonban eljárás is kell, mert a rosszul kezelt jelzés rosszabb, mint az észre sem vett, és a krízismenedzsment kkv-változata három szabályba fér. Az első: gyorsan, de nem kapkodva. A hallgatás napjai alatt a történet a cég nélkül íródik, az első indulatos válasz viszont maga lesz a botrány: a helyes ütem az órákon belüli, higgadt első reakció – látjuk, kivizsgáljuk, jelentkezünk –, és a napokon belüli érdemi válasz. A második: arccal és felelősséggel. A 64. fejezet a rossz értékelések kezelésére vonatkozó szabálya krízisben hatványozottan áll: a nyilvános válasz a közönségnek szól, nem a panaszosnak, és azt nézik, ki áll ki, vállalja-e, javítja-e. A hibát beismerő, konkrét jóvátételt kínáló válasz a legtöbb krízist huszonnégy óra alatt leszereli. A tagadó, jogászkodó vagy a panaszost támadó válasz a legkisebbet is országossá tudja tenni. A harmadik: a tanulság visszakötése: minden kezelt eset a 65. fejezet körén megy vissza a rendszerbe: mi volt a probléma oka, melyik folyamat

engedte, mi változik. A jól kezelt krízis így nemcsak kárelhárítás: a 61. fejezet hibakezelés-leckéjének nyilvános főpróbája. A közösség, amely végignézte, hogyan viselkedik a cég a bajban, többet tud róla, mint száz hirdetésből tudna.

A hangulatfigyelő beüzemelése a 68. fejezet fokozatossági szabályát követi, és kicsiben indul: az első kör mindössze a saját név és a legfontosabb terméknevek követése a néhány releváns felületen – az értékelőoldalakon, a helyi és szakmai csoportokban, a kereső említésfigyelő riasztásaival –, heti ránézéssel. Ez már elkapja a lényegét: az új értékelést, a válasz nélkül maradt kérdést, a formálódó panaszt. A második kör a versenytársak és a szakma kulcsszavainak bevonása. Ott a 21. fejezet piackutatása és a saját korai jelzés összeér: aki a kategória panaszait figyeli, az a saját jövőbeli kríziseit is előre látja másnál lejátszódni. A harmadik kör az AI-alapú hangulatelemzés és a trendkövetés: nem az egyes említés, hanem a tónus iránya, és ez az a szint, ahol a fül a falon műszerré válik a 65. fejezet műszerfalán, a többi szám mellett.

-
- *Ugyanaz a buborék viszi a hibát is, csak gyorsabban, mint az üzenetet.*
 - *A baj először az adatban suttog, ott még beszélgetéssel kezelhető.*

73. FEJEZET

Mikor ne bízza az AI-ra

A túlautomatizálás kockázata.

A rész – és az AI-eszköztár – zárófejezete a másik irányú hibáról szól, mert a kötet eddig jobbára arra biztatott, hogy többet bizzon a gépre, és a biztatás mellé oda kell tenni a korlátot is: a túlautomatizálás ugyanolyan valós kockázat, mint az alulhasznosítás, csak alattomosabb, mert a tünete nem a hiány, hanem a hamis bőség. A túlautomatizált cég kívülről termékenynek látszik – napi posztok, azonnali válaszok, gördülékeny folyamatok –, és belülről is hatékornak érzi magát: minden megy magától. Csakhogy a vevő oldaláról ugyanez így néz ki: a posztok hibátlanok és üresek, a válaszok gyorsak és mellébeszélők, a cég hangja megszólal mindenhol, és nem mond semmit sehol. A 23. fejezet ítélete magára a cégre fordul: aki gépi hangon beszél, az a saját jelét löki át a zaj oldalára, amiből hiányzik az embervalóság. A márka, amelyet évek építettek emberivé, hónapok alatt gépiesedik vissza, és a vevő, aki a 8. és 9. fejezet óta tudottan éppen a valódit keresi, pontosan azt nem találja többé.

A helyes munkamegosztást a kötet legpontosabb képe mondja ki, és érdemes szó szerint megjegyezni: az AI a szállítózsalag, nem az áru. A gyártósor – az 58. fejezet büszkesége – soha nem arról szólt, hogy a gép ontja a szöveget: minden állomásán ott volt az emberi mozzanat. A valódi kérdés mint nyersanyag, a saját tapasztalat és hang mint ráhúzott érték, a jóváhagyás mint utolsó kapu. A szállítózsalag attól értékes, hogy a ráfektetett árut viszi gyorsan és fáradhatatlanul, de ha az áru maga is szalagról jön, akkor a cég futószalagon

szállítja a semmit. A gyakorlati önellenőrzés az 52. fejezet próbájának párja: minden kimenő tartalomnál és válasznál fel kell tenni a kérdést: mi van ebben, ami tőlünk van? Ha a válasz semmi, az a darab nem mehet ki, akármilyen sima, mert nem üzenet, hanem térfogat.

És végül a térkép: hol húzódik a határ, ahol az automatizálásnak meg kell állnia? Az elv egysoros – ott, ahol a vevő embert vár –, és a helyei névvel felsorolhatók. A panasz: a csalódott vevő gépi részvétformulája olaj a tűzre. Neki a 61. és 72. fejezet óta tudottan arc kell, név, felelősség. A bizalmi döntés pillanata: a nagy értékű ajánlat, a hosszú elköteleződés, a B2B-tender embert kíván az asztal túloldalára. A gép előkészíthet, de nem kezdet fog. A hiba: a cég tévedésénél a bocsánatkérés géppel írva rosszabb, mint a hallgatás, mert a vevő pontosan érzi, hogy a jóvátétel első gesztusát is megspórolták rajta. A gyász, a baj, az érzékeny élethelyzet: Zoli éjszakai hívója pánikban van. Neki hang kell, emberi, azonnal. Ezekben a pontokon a gépi hang nem olcsó, hanem a legdrágább: fillérnyi megtakarítás a kapcsolat tőkájének terhére. A képlet tehát, amellyel az AI-eszköztár fejezetei lezárulnak, végig ugyanaz volt: a gép a fáradságosat viszi – a gyűjtést, a rendezést, a sokszorosítást, az előkészítést –, hogy az embernek arra jusson ideje, amit csak ő tud: jelen lenni, amikor a vevőnek ember kell. Az automatizálás célja sosem az ember kiváltása volt, hanem a felszabadítása, és aki ezt megfordítja, az a szerszámmal vágja el azt, amiért a szerszámot vette.

És mert a határvonal absztraktnan könnyű, gyakorlatban nehéz, álljon itt a klub egy-egy helyes munkamegosztása zsinórmértéknek. Zolinál a gép szűri és rögzíti az éjszakai hívásokat, előkészíti a címet, a térképet, az eszközlistát, de a telefont Zoli veszi fel, mert a pánikban lévő embernek az első három másodpercben hang kell, amely azt mondja: jövök. Nóránál a gép írja a negyedéves jelentés vázát a számokból, de a kísérőlevelet, amelyben az áll, hogy erre a sorra nézzon rá, mert ez nekem nem tetszik, Nóra írja, mert az ügyfél a hajnali levelekben megjelenő figyelmet veszi, nem a táblázatot. Petráéknál a gép ütemezi és sokszorozza a tartalmat, de a törzsvendég kommentjére Dávid válaszol, névvel, mert ő a fagyizó hangja. A minta közös: a gép a felkészülést viszi, az ember a találkozást, és a vevő mindig a találkozásra emlékszik.

A túlautomatizálásnak van végül egy belső áldozata is, akiről ritkán esik szó: maga a cég tudása. Aki minden fogalmazást, minden választ, minden döntés-előkészítést kiad a gépnek, az egy idő után elveszíti a saját izomzatát. A tulajdonos, aki két éve nem írt le saját kezűleg egy vevőnek szóló mondatot, már nem tudja megítélni, jó-e, amit a gép ír helyette, és ezzel a 69. fejezet előléptetési szabálya megfordul: nem ő ellenőrzi a gépet, hanem rábízta magát. Az ellenszer a tudatos gyakorlás: a kulcsműfajokat – a panaszválaszt, a fontos ajánlatot, a saját történetet – időnként kézzel is megírni, pontosan úgy, ahogy a jó pilóta kézzel is leszáll néha, hiába tudja ezt is a repülőgép. A szerszám attól szerszám, hogy le lehet tenni. Ami nem tehető le, az már nem szerszám, hanem függőség, és a kötet a függőségek ellen íródott, az elsőtől az utolsó fejezetig.

-
- *A gép szállít, de az árut embernek kell adnia, különben a vevő géppel fog kezni.*
 - *Panasznál, bajnál, bizalomnál a gépi hang a legdrágább spórolás.*

X. R É S Z

A hídépítő céh: magányos farkas vagy csapat

Hídat soha nem egy ember épített. Ez a rész a csapda matematikáját adja – Nash, ismételt játszma –, majd a kiszabadulás útját, a cégtől a családon át az egyénig.

Klubjelenet · június, a stég

Júniusban visszamenni a stégre. Petra ötlete volt: egy éve, majdnem napra pontosan, itt ült öt idegen egy leégett biztosíték miatt. Kiülnek megint beszélgetni a stégre, de most már hatan. Az este meleg, a tó olyan, mint tavaly, csak az asztalon több a papír: Bence rendelési listát hozott, Gábor egy tenderkiírást.

- Kezdem a jó hírrel – mondja Bence. – A puff megy. Negyvenkét rendelés múlt hónapban. A rossz hír, hogy a varrodám nem bírja: a kis műhely, amellyel indultam, három hétre be van táblázva. Ha nem találok kapacitást, nyárra megette a fene az egészét. És közben az apám odaát a csarnokban még mindig kockát ad a nagykernek, aki megint árat nyomott, mert a másik két habos alávágott. Erre ő is visszavág. Tudjátok, mi ez? Mindenki veszít, és mégis csinálja mindenki.
- Nálam meg itt ez – Gábor középre teszi a tenderkiírást. – Szép nagy munka volna. Forgácsolás, lemezmunka, felületkezelés, összeszerelés. A forgácsolást tudom. A többit nem. Egyedül esélyem sincs rá, pedig a gépeim fele áll. És ismerem a lemezest Martfűn, a felületkezelőt Cegléden. Ők is egyedül ülnek a maguk fél kapacitásán, és ők se pályáznak.
- Akkor miért nem álltok össze? – kérdezi Lili, és a kérdés olyan egyszerű, hogy mindenki elhallgat.
- Mert... – Gábor keresi a szót. – Mert az bonyolult. Ki fogja össze? Ki számol el kivel? És ha a lemez elviszi az ügyfeleket? Nálunk ez így megy, Lili. Mindenki a magáét őrzi. Az apám úgy mondta: ne társulj, mert átvernek.
- Az én apám is ezt mondta – bólint Zoli.
- Az enyém is – mondja Nóra. – És közben nézzétek meg ezt az asztalt. Egy éve hatan hatfelé küzdöttünk. Amióta havonta összeülünk, Bence webáruháza Lili segítségével készült, Lili árait pedig az én javaslataim alapján tettük rendbe, Petráéknál télen is megy az üzlet, Zoli bérletet árul az én mintámra. Ez már majdnem az, amiről Gábor fél beszélni. Csak még nem mondtuk ki.
- Akkor mondjuk ki – Petra körbenéz. – Egyedül vagy együtt? És ha együtt: miért nem csinálja ezt nálunk senki? Mi van a fejünkben, ami ezt ilyen nehézé teszi?

A kérdés mélyebb, mint egy üzleti döntés, és ez a rész ezért nem tanácsokkal kezd, hanem matematikával: előbb megmutatja, milyen játszmában ül Bence apja a két árban aláígérő habossal, Gábor a fél kapacitásán és a telefont féltő szülő a maga frontján, mert mindhárman ugyanabban a székben ülnek. Aztán megmutatja a könyv a kiutat, amelynek a régi neve céh,

és amelynek az asztal körül már látszik a körvonala. Mert ideje leporolni a régi, bevált módszereket.

74. FEJEZET

Az árháború mint csapda

A fogolydilemma kkv-nyelven.

Kezdjük Bence apjának piacával, mert az a magyar kkv-lét legismertebb fájdalma, és most végre nevet és szerkezetet kap. Három habgyártó ül egy piacon. Ha mindhárman tartanak az árat, mindhárman tisztességes árúval élnek. De mindegyik fejében ott a számítás: ha én egy kicsit alávágok az áraknak, enyém lesz a nagyker rendelése, és mindegyik tudja, hogy a másik kettő fejében is ott van. Ezért alávág az első, válaszul a második, erre a harmadik, és az ár addig csúszik, amíg valahol a költségszint fölé megáll: onnantól mindenki dolgozik, senki nem keres, és – ez a lényeg – senki nem tud egyedül kiszállni. Mert aki egyedül árat emelne, az kiárazódik: a rendelés átmegy a másik kettőhöz, ő rövid távon biztosan veszít, miközben a piac hosszú távú gyógyulása bizonytalan. Így hát marad mindenki, ahol van. Közösen, kényelmetlenül, évekig.

Ennek az állapotnak a játékelmélet pontos nevet adott, és a pontosság itt fontos, mert a fogalmat sokszor félreértik: ez a Nash-egyensúly. John Nash matematikai tétele – amelyért később közgazdasági Nobel-éremet kapott – így szól, saját szavainkkal: bizonyos feltételek mellett minden játszma beáll egy olyan állapotba, amelyből egyetlen szereplő sem tud egyedül kilépve javítani a saját helyzetén. Mindenki a többiek adott viselkedésére adja a maga legjobb válaszát, és a válaszok miatt kölcsönösen bezárják egymás mozgásterét. És most a kulcsmondat, amelytől a fogalom a kkv-nak fáj és segít egyszerre: az egyensúly szó nem azt jelenti, hogy az állapot jó. A Nash-egyensúly lehet mindenkinek rossz. A fenti árháború pontosan ilyen: mindhárom szereplő racionálisan cselekszik a maga helyén, és az eredmény mindhármuknak rosszabb, mint amit együttműködve elérhetnének. A játékelmélet iskolapéldája, a fogolydilemma, ugyanezt mutatja két szereplőn: két gyanúsított, akik külön cellában, egymás döntését nem ismerve vallanak egymás ellen – mert egyénileg mindkettőnek az a legjobb válasza –, és így mindketten rosszabbul járnak, mint ha mindketten hallgattak volna. Az árháború a fogolydilemma kkv-nyelven, sokszereplős kiadásban.

Két pontosítás tartozik ide, mert a Nash-egyensúlyra hivatkozva sok butaságot szoktak mondani. Az első: Nash nem azt mondta, hogy működünk együtt. Ő egyáltalán nem mondott erkölcsi tanácsot. A matematika csak megmutatja, hová ülepszik az önző, egymástól elszigetelt döntések játszmája. Leír, nem előír. A tanulság nem a tételben van, hanem a tétel következményében: ha a rossz állapot egyensúly, akkor abból egyéni erőfeszítéssel, egyéni okossággal, egyéni erővel nem lehet kijönni. A kiút csak a játék szerkezetének megváltoztatása lehet: más szabályok, más időtáv, más kapcsolatok a szereplők között. Erről

szól a rész többi fejezete. A második pontosítás: a szerkezetváltoztatásnak van tiltott módja is – a versenytársak összebeszélése az árakról –, és erre a 77. fejezet becsületes határa külön kitér: a kiút, amelyet ez a könyv tanít, nem a kartell, hanem a játszma másik dimenzióban való újrajátszása.

Mielőtt továbblépnénk, mérjük fel, mit ad ez a fejezet önmagában, mert többet ad, mint amennyinek látszik: felmentést és irányt egyszerre. A felmentés Bence apjának – és minden árháborúban őrlődő cégvezetőnek – szól: az évek óta tartó vergődés nem az ő ügyetlensége. Nem azért nem tud kiszállni, mert rossz kereskedő. Azért nem tud, mert a játszma szerkezete zárja be a lehetőségeket, és ebből a szerkezetből a matematika szerint sem lehet egyedül kilépni. Ez a felismerés nem vigasz, hanem diagnózis, és mint minden jó diagnózis, felszabadító: aki eddig magát hibáztatta, az mostantól a szerkezetet nézheti, és a szerkezet, az egyénnel ellentétben, cserélhető. A 44. fejezet már megmutatta az egyik cserét: a differenciálás – a saját polc – az egyéni kiugrás, amely nem árat emel ugyanazon a polcon, hanem polcot vált, és ezzel kilép a játszmatházból. Ez a rész a másik cserét adja hozzá: a közös kiugrást, és előtte, a következő fejezetben, azt a matematikai fordulatot, amelytől az együttműködés hirtelen nem naivitás lesz, hanem nyerő stratégia.

És hogy a csapda felismerése gyakorlattá váljon: az árháború-diagnózisnak vannak tünetei, amelyekről a cégvezető a saját piacán azonosíthatja, hogy rossz egyensúlyban ül. Ha az árajánlatkérések rendre úgy kezdődnek, hogy „a másik ennyiért adja”, az a horgonyhatás tünete. Ha az árres évek óta csak lefelé mozog, miközben a kereslet nem csökkent, ez az árspirál tünete. Ha a piacon mindenki panaszodik, de senki nem emel, ez a rossz egyensúly tünete: a közös rossz, amelyből senki nem mer egyedül kilépni. Ha a cég a saját fejlesztéseit is csak azzal méri, mennyivel lehet tőlük olcsóbb, és kizárólag a „költségcsökkentés” meg a „költségoptimalizálás” szavait használja, az már a végstádium jele. Az a legmélyebb tünet: a játszma már a gondolkodást írja át. Aki három tünetből kettőt felismer magán, az nem árazási tanácsra szorul, hanem szerkezetváltásra, és pontosan annak a két útját adja át ez a kötet: a saját polcot és a céhet.

-
- *Az árháborúból egyénileg nincs kiszállás, ezt a matematika mondja, nem a gyengeség.*
 - *Nem a kereskedő rossz, hanem a játszma, és a játszma lecserélhető.*

75. FEJEZET

Az ismételt játszma és a bizalom

A becsületesség mint nyerő stratégia.

A fogolydilemma nyomasztó tétele egyetlen hallgatóságos feltételen alapul: azon, hogy a játékosok csak egyszer találkoznak. Ha ez a feltétel megdől, az egész játszma átfordul. Az egyszeri játszmatházban az átverésnek nincs következménye. A másikat soha többé nem látom,

tehát a hideg számítás az önzést diktálja: ezért veszélyes üzlet az autópálya-pihenő étterme, a turistanegyed szuvenírboltja, az egyszeri nagy üzlet ismeretlen féllal. De ha a játszma ismétlődik – ha holnap, jövő héten, jövőre újra ugyanazokkal ülök le –, akkor a mai átverés holnapi büntetést terem: a becsapott fél nem szerződik többé, szól a többieknek, visszaüt. A játékelmélet ezt a fegyelmező erőt a jövő árnyékának hívja: a holnapi találkozás előre veti árnyékát a mai döntésre, és minél hosszabb és biztosabb a közös jövő, annál nagyobb súllyal. Az egyszeri és az ismételt játszma között ezért nem fokozati, hanem ég és föld a különbség: ugyanazok a szereplők, ugyanazok a téték. Más szerkezet, más racionalitás.

Hogy az ismételt játszmában pontosan milyen viselkedés nyer, azt a nyolcvanas években egy szellemes kísérletsorozat döntötte el, és az eredménye a huszadik századi társadalomtudomány egyik legszebb meglepetése. Robert Axelrod politológus számítógépes versenyt hirdetett: a világ játékelmélet-kutatói programozott stratégiákat neveztek be, amelyek egymás ellen játszották az ismételt fogolydilemmát, sok-sok körön át. Ravasz, kizsákmányoló, alkalmazkodó, bosszúálló programok egész állatkertje. És a versenyt – majd a visszavágót is – a mezőny legegyszerűbb programja nyerte: az, amelyik az első körben együttműködik, utána pedig mindig azt teszi, amit a másik tett az előző körben. Szemet szemért, de elsőre bizalmat. Axelrod a győztes és a többi élen végző stratégia közös vonásait négy szóban foglalta össze, és ez a négy szó a fejezet hazavihető kincse: a nyerő stratégia barátságos – sosem csal elsőként –, megtorló – a csalást azonnal viszonzozza, tehát nem hagyja magát kizsákmányolni –, megbocsátó – ha a másik visszatér az együttműködéshez, ő is visszatér, nem tart örök haragot – és kiszámítható: a másik fél hamar megérti a szabályait, és tudja, mihez tartsa magát. A ravasz önzők egymást véreztették ki. A barátságos, de nem balek stratégiák egymással prosperáltak. A nyertes megoldást Anatol Rapoport matematikus szállította.

A tanulság a bizalomról szóló egész magyar beszélgetést a feje tetejéről a talpára állítja, és érdemes lassan kimondani: a becsületesség nem naivitás, hanem az ismételt játszmák matematikailag igazolt nyerő stratégiája. A 9. fejezet óta tudjuk, hogy a magyar terep bizalomínséges, és a 19. fejezet megmutatta, milyen történelem gyártotta ezt az ínséget. A „ne társulj, mert átvernek” apai öröksége nem butaság, hanem olyan korok tapasztalata, amelyekben a játszmák szerkezetét felülről tették egyszerűvé és kiszámíthatatlanná. De a tapasztalat kora elmúlt, a reflex maradt, és a reflex ma pontosan attól zárja el a magyar kkv-t, ami Axelrod versenyén nyer: az ismételt, kiszámítható, barátságos – de nem balek – játszmák hozamától. A stég asztala akaratlanul is Axelrod-kísérlet volt egy éven át: havi ismétlődés, apró kölcsönös szívességek, azonnal látható viszonzás, és a hatodik hónapra a hat ember többet mert egymásra bízni, mint némelyik a tízéves beszállítójára. Nem azért, mert jobb emberek lettek. Azért, mert a ritmus megteremtette a jövő árnyékát, és az árnyékban a bizalom racionálissá vált.

A gyakorlati recept ezért meglepő helyen kezdődik: nem szerződéssel, hanem ritmussal. Aki együttműködést akar építeni – beszállítóval, partnerrel, leendő céhtárssal –, annak az első dolga nem a papír, hanem az ismétlődés megszervezése: rendszeres találkozás, kis tétű közös ügyek sora, amelyeken a felek olcsón megtapasztalhatják egymás játéktílusát. A kis tét a lényeg: az első közös kör ne az életmű legyen, hanem egy megosztott ajánlás, egy közös beszerzés, egy kisegítő bér munka. Olyan játszmák, amelyekben a csalás lehetséges, de nem éri meg, és a becsületesség azonnal látszik. Axelrod négy tulajdonsága pedig személyes viselkedési kódexként is olvasandó, mert a partner ugyanígy olvassa Önt: legyen barátságos – előlegezzen bizalmat elsőre –, legyen megtorló – a visszaélést ne nyelje le szó nélkül, mert az egyoldalú engedékenységgel nem érny, hanem meghívó –, legyen megbocsátó – egy hiba után adjon visszautat –, és legyen kiszámítható: a szabályai legyenek egyszerűek és kimondottak. Ez a négyes nem erkölcsi prédikáció. Versenygyőztes algoritmus. Történetesen egybeesik azzal, amit a **nagyanyáink és nagyapáink tisztességnek hívtak**, és ez az egybeesés a fejezet legszebb mondata.

-
- *Ahol a felek holnap is találkoznak, ott a tisztesség kifizetődő stratégia.*
 - *Szerződés előtt ritmus kell: kis tétű, látható viszonzású, ismétlődő találkozások.*

76. FEJEZET

A magányos farkas stratégiája

Mikor jogos, és mi az ára?

Mielőtt a rész a céh mellett érvelne – és fog –, tisztességgel meg kell vizsgálni az alternatívát, mert a magányos farkas nem szitokszó, hanem létező stratégia, amelynek van jogos terepe. A farkas-út akkor áll meg a lábán, ha három feltétel együtt teljesül. Az első az egyedi, védhető képesség: a cég tud valamit, amit a piacon kevesen – egy különleges technológiát, egy ritka szaktudást, egy védett receptet –, és ez a képesség maga a versenyelőny, amelyet megosztani kockázat volna. A második a szűk, jól körülhatárolt rés: akkora piac, amelyet a cég egyedül is teljesen ki tud szolgálni, ahol a növekedési kényszer nem feszíti szét a kapacitást. A harmadik pedig a teljes értéklánc: a cég a maga részében egyedül is végig tudja vinni a terméket vagy szolgáltatást az alapanyagtól a vevőig, nem hiányzik belőle egyetlen képesség sem. Ahol ez a három együtt áll – a különleges műszerek kalibrálója, a szűk rés egyetlen hazai specialistája –, ott a farkas-stratégia nem csökönyösség, hanem józan fókusz, és a kötet nem beszél le róla senkit.

Az ár azonban akkor is ár, ha a stratégia jogos, és ki kell mondani, mivel fizetnek érte: a magányos farkas mindent egyedül csinál, és a kkv legszűkösebb erőforrása a B3. fejezet óta tudottan éppen a tulajdonos ideje. A farkas nem a versenytársainak fizet, hanem önmagának, a legdrágább valutában: minden képesség, amely a cégből hiányzik, az ő estéből épül fel, minden döntés az ő asztalán landol, minden szezoncsúcs az ő családi naptárából vesz el. A

28. fejezet létra-számtana itt tér vissza teljes súllyal: az egyedül épített következő fok évekbe kerül, és az évek nem jönnek vissza. Ráadásul a farkas-ár rejtett tételei a súlyosabbak: a döntési magány – nincs kivel megbeszélni, tehát minden vakfolt feltáratlan marad –, a törekenység – a cég egyetlen ember egészségén és kedvén áll –, és az elmaradt haszon: a tenderek, amelyekre Gábor nem pályázik, a létrafokok, amelyekre Bence nem lép, mind a farkas-számla láthatatlan sorai. A látható költséget mindenki érzi. A láthatatlant senki nem számolja, és pont az a nagyobb.

És most a fejezet kényes, de megkerülhetetlen kérdése, amelyet a júniusi stégen Gábor mondott ki akaratlanul – az apám úgy mondta: ne társulj –: a magyar kkv-k magányos farkas léte gyakran nem is stratégia, hanem tünet. Az I. rész 9. és a II. rész 19. fejezete megmutatta, honnan jön a reflex: a bizalmatlanság, amely generációk tapasztalatából öröklődött, a társulás rossz emlékei, a „mindenki a magáét őrzi” túlélési bölcsessége, mind valós történelmi sebek hegei. De a heg nem döntés. A tünet és a stratégia között pedig egyetlen kérdés tesz különbséget, és ez a fejezet hazavihető szerszáma: kiszámolta-e valaha, mibe kerül az egyedüllét? A tudatos farkas számolt: tudja, mit ad fel – a tendereket, a létrafokokat, a szabad estét –, és tudja, mit kap érte – a kontrollt, a fókuszot, a védett képességet –, és a mérleg nála pozitív. A reflexes farkas sosem számolt: ő nem választotta az egyedüllétet, hanem benne találta magát, és azért nem fáj neki kifizetni az árát, mert soha nem nézett rá a számlára. A kötet nem azt kéri, hogy mindenki társuljon. Azt kéri, hogy mindenki számoljon – és aki a számolás után marad farkas, az stratégia. Aki számolás nélkül marad farkas, az fogoly, csak a cellát örökölte, nem pedig erre kárhoztatták.

A számolás módszere pedig ne maradjon a levegőben, mert az AI itt is munkatárs: az egyedüllét-számla egy délutáni, jól vezetett beszélgetés a géppel. A tételei: hány órát visz el hetente az, amihez a cégben egyedül Ön ért, és mennyi volna piaci áron. A 35. fejezet negyedik rétege. Mely munkák várnak hónapok óta arra, hogy ideje legyen rájuk, és mit érnének elkészülve. Mely lehetőségek – tenderek, létrafokok, megkeresések – mentek el az elmúlt két évben azért, mert hiányzott egy képesség, és mekkora árbevételt képviseltek. Mibe kerülne ugyanez partnerrel. A 28. fejezet mérlegén. A gép kérdez, számol, táblázatba rendez, és a végén ott a szám, amelyet a legtöbb farkas soha nem látott: az egyedüllét éves díja. Lehet, hogy megéri. De onnantól döntés, nem sodródás.

-
- *A magányos farkas a saját idejével fizet. A legdrágább valutával, amelynek a számláját senki nem adja össze.*
 - *Az egyedüllét addig stratégia, amíg ki van számolva az ára.*

77. FEJEZET

A céh mint stratégia

Egymást kiegészítő vállalati csapatok.

És akkor mondjuk ki, mi a céh, mert a szó régi, és a régisége félrevezethet. Az első és legfontosabb tisztázás: a céh nem a konkurensok szövetsége. Nem tíz puffgyártó ül egy polcon, hogy megbeszélje az árakat. Az nem céh volna, hanem kartell, és erre a fejezet végén élesen visszatérünk. A céh a kiegészítő képességek szövetsége: habos, varroda, asztalos, tervező és webáruházi szakember egyetlen értékláncban, öt cég, amely öt különböző dolgot tud, és amelynek a képességei összeadva olyan terméket adnak ki, amelyet külön-külön egyikük sem tudna legyártani. A megkülönböztetés nem szórszálhasogatás, hanem a szerkezet lelke: az egy polcon ülők között a játszma zéróösszegű – amit az egyik megnyer, a másik elveszíti, ezért ott a 74. fejezet csapdája terem –, az értéklánc mentén ülők között viszont a játszma bővülő: a közös termék új piacot nyit, amelyen mindenki többet keres, mint külön. A polc versenyt szül. A lánc csapatot.

Nézzé meg, mit old meg ez a szerkezet a stég asztalánál, mert a júniusi két gond pontosan céh-alakú. Bence varrodagondja a 28. fejezet dilemmájának éles változata: a létrafokhoz képesség kell, és az egyedüli kiépítés évekbe kerülne. A céh-válasz: a varroda nem beruházás, hanem tag, egy kapacitásgondokkal küzdő varrőüzem, amelynek Bence rendelése ugyanolyan felfelé lépés, mint Bencének a huzat, és amely a lánc tagjaként kiszámítható munkát kap szezongörbe-simítással. Bence így varrodaberuházás nélkül lép létrát, és a lánc következő tagjaival, tervezővel, webáruházi partnerrel, a moduláris vonal is elérhetővé válik. Gábor tendergondja még tisztább képlet: a kiírás négy képességet kér, Gábor egyet tud, de ismeri a másik hármat – a lemezest, a felületkezelőt, az összeszerelőt –, akik szintén fél kapacitáson ülnek és szintén nem pályáznak. Négy fél kapacitással működő, egyedül esélytelen cég együtt: egy teljes értékláncú, versenyképes konzorcium, amely olyan munkára pályázhat, amelyet a tagjai külön soha nem is láthattak volna. A céh nem a gyengék egymásba kapaszkodása. A céh a részképességek összeszerelése egésszé, és az egész más súlycsoportban versenyez.

A közös munka legkényesebb pontja persze nem a termelés, hanem az osztozkodás – itt szokott a legszebb együttműködés is összeveszésbe fulladni –, és a játékelméletnek erre is van kidolgozott válasza: a koalíciós játékelmélet, amely pontosan azt vizsgálja, hogyan érdemes elosztani a közösen megtermelt többletet. A klasszikus megoldás – a szakirodalom Shapley-értékként ismeri – elve józan paraszti ésszel is kimondható: mindenki annyit kapjon a közös nyereségből, amennyivel a részvétele ténylegesen hozzájárult. Amennyi többletet az ő belépése hozott a koalíciónak. Nem fejenként egyenlően – az a keveset hozót jutalmazza és a sokat hozót úzi el –, és nem is a legerősebb diktátuma szerint – az a bizalmat öli meg –, hanem hozzájárulás-arányosan, előre kimondott, mindenki által értett elv szerint. A gyakorlatban ez nem képletet jelent, hanem szokásrendet: a közös tender árbevétele a vállalt munkarészek és a hozott értékek – ki hozta az ügyfelet, ki viseli a garanciát, ki adta a tervezést – előre rögzített arányában oszlik, és az arányról az induláskor, hideg fejjel születik megállapodás, nem a pénz megérkezésekor, forró fejjel. Az igazságos osztozkodás nem erkölcsi dísz: a céhen belüli béke matematikája. A tag, aki tartósan kevesebbet kap, mint amennyit hoz, előbb-utóbb kilép vagy visszatart, és mindkettő a láncot fűrészezi.

És a becsületes határ, élesen, mert itt jogszabályi fal áll, nem ízlésbeli: az együttműködés nem kartell, de a kettő közti vonalat pontosan kell ismerni. Szabad, sőt kívánatos: a képességek összeadása, a közös termék, a közös pályázás konzorciumban, a közös beszerzés, a közös marketing, az egymásnak adott ajánlás és bér munka. Tilos, és a versenyhatóság súlyosan bünteti: a versenytársak közötti árörögzítés – megbeszélni, ki mennyiért ad –, a piacfelosztás – te viszed ezt a megyét, én azt –, és az összejátszás a versenyeztetésben. Megbeszélt látszatajánlatok tenderen. A vonal logikája egyszerű: a céh attól legális, hogy új értéket teremt – olyan terméket és kapacitást, amely nélküle nem létezne –, a kartell attól illegális, hogy meglévő értéket csoportosít át a vevőtől a szereplőkhöz, teremtés nélkül. Aki kiegészítő képességeket fűz össze, az építkezik. Aki azonos képességekkel az árról beszél, az jogsértést követ el. Akkor is, ha baráti vacsorán teszi. A céh-stratégia ereje éppen az, hogy a legális oldalon áll: nem a versenyt korlátozza, hanem versenyképesebbé válik.

-
- *Céhtárs az, akinek a tudása kiegészíti az Önét, nem megismétli.*
 - *Ki-ki annyit, amennyit hozott: ez tartja állva a céhet.*

78. FEJEZET

A közös értékrend mint ragasztó

A céh több mint alkalmi alku.

A 77. fejezet céhe eddig gépezet: képességek, láncok, osztozkodási képletek. De aki csak a gépezetet építi meg, annak a céhe az első komoly konfliktusnál szétesik, és ezt a történelmi céhek pontosan tudták, ezért volt a működésük csak félig üzlet. A középkori céh nem egyszerűen iparosok gazdasági szövetsége volt, hanem értékközösség: közös minőségi mérce – a céh pecsétje garancia volt, és a kontármunkát a céh maga büntette, mert egyetlen tag rossz munkája mindenki nevét rontotta –, becsületrend – a tag adott szava a céh szava volt –, kiszámítható szabályok a tanulóévektől a mestermunkáig, és igen, közösség is: közös asztal, közös ünnep, özvegyek és árvák segítése. A név kötelezett. Ez volt a rendszer egyetlen mondatos összefoglalása, és pontosan ez az, amit a modern hálózatépítésből, a laza üzleti klubokból és az alkalmi konzorciumokból hiányolni szoktak: azok kapcsolatot adnak, mércét nem.

Miért kell a mérce? Miért nem elég az érdek? Mert az alku és a közösség másra épül, és másig tart. Az alku érdekre épül: addig áll, amíg mindkét félnek megéri, és pontosan akkor omlik össze, amikor a legnagyobb szükség volna rá: az első veszteséges közös projektnél, az első vitánál, az első kísértésnél, amikor az egyik tag rövid távon jobban járna a kilépéssel. A közösség értékrendre is épül: van benne valami, ami az adott ügylet érdekmerlegén túlmutatóan köt össze. A közösen kimondott mérce, a vállalt név, a szégyen, amely a mérce megszegéséhez tapadna. A 75. fejezet nyelvén: az értékrend a jövő árnyékának intézményesítése. Nem egy-egy játszma, hanem az összes jövőbeli játszma súlya nehezedik

minden mai döntésre, mert a tét már nem egy ügylet, hanem a tagság maga. Az első vihar – a bukott közös tender, a reklamáló nagy vevő, az osztozkodási vita – az alku szétfújja, a közösséget megedzi: a vihar után az alku-partnerek perben állnak, a céhtagok pedig tudják egymásról, hogy a bajban is tartották a mércét, és ez a tudás többet ér minden szerződéses biztosítéknál.

A gondolatnak komoly elméleti háttere is van, és a 19. fejezet olvasói már várják a nevet: Robert Nisbet amerikai szociológus a huszadik század közepén – *The Quest for Community*, a közösség keresése című művében – írta le azt a tételt, amely ennek a fejezetnek a történeti gerince. E mű szerint a modern totalitarizmus és az állam túlterjeszkedése nem a szabadságjogok hiányából fakadnak, hanem abból, hogy a modernitás szisztematikusan szétrombolta az emberi közösségeket. Nisbet szerint az embert nem az állam és nem az elvont nagy társadalom tartja meg, hanem a köztes intézmények: a család, az egyházközség, a szakmai testület, a helyi egyesület – a céh –, mert ezek adnak az egyénnek mércét, szerepet, védelmet és értelmet, emberi léptékben. A modern kor nagy drámája nála pontosan e köztes réteg felőrlődése: az egyén és a központi hatalom között kiürül a tér, és a magára maradt ember – a 19. fejezet masszája – védtelen marad minden felülről és kívülről jövő nyomással szemben. A céh újraépítése ebben a fényben több mint üzleti okosság: a Birodalom tükörképe és egyben ellenszere. A II. részben láttuk, hogy a gépezet módszere az értékrend feje tetejére állítása és a köztes emberi kötelekek felőrlése. A céh válasza ugyanennek a megfordítása: közös mérce ott, ahol a gépezet a mércétlenséget jutalmazza, vállalt név ott, ahol az arctalanság az üzemmód, köztes intézmény ott, ahol a terep egyénekre van bontva. A céh nem nosztalgia: a massa korának ellenintézménye.

A gyakorlati következtetés ezért fordítva áll, mint a jogászi reflex diktálná: a céhalapítás első dokumentuma nem a szerződés, hanem a közös mérce. Az az egy-két oldal, amely kimondja: mit vállalunk egymás neve alatt, és mit nem. Milyen minőség alá nem megyünk, akkor sem, ha a határidő szorít. Hogyan bánunk a közös vevővel, és egymás vevőjével. Mit teszünk, ha egyikünk hibázik: ki mondja meg neki, hogyan javítjuk, ki viseli a felelősséget. Mi az, amit egyikünk sem csinál. A 70. fejezet leltárának közös vállalása: nálunk nincs hamis vélemény, nincs rémhirdetés, nincs jelöletlen fizetett tartalom, egyikünkénél sem. Ez a mérce-dokumentum jogi értelemben kevesebb mint egy szerződés. Erkölcsi értelemben több: ez az, amire a tag a nevét adja, és a 75. fejezet óta tudjuk, hogy a kimondott, kiszámítható szabály maga is stratégiaformáló erő. A szerződés majd ezt követi, ügyvéddel, rendesen, de a sorrend nem mindegy: aki a mércében nem tud megegyezni, azzal a szerződést sem érdemes megírni, és ezt jobb az első oldalnál megtudni, mint az első vihar közepén.

-
- *Érdekre alku épül, közösség csak értékrendre, és vihart csak az utóbbi áll ki.*
 - *Előbb a mérce, csak utána a szerződés.*

79. FEJEZET

Az AI mint céhmester

A koordinációs költség letörése.

Ha a céh ennyire jó ötlet – és a matematika, a történelem meg a stég asztala szerint az –, akkor jogos a kérdés: miért nem csinálja mindenki, már régóta? Gábor a júniusi stégen kimondta az igazi okot, csak nem nevezte néven: mert az bonyolult. Ki fogja össze? Ki számol el kivel? A közgazdaságtan a jelenséget régóta ismeri, koordinációs költségnek hívja, és a súlyát nem szabad lebecsülni: az együttműködés nem a jó szándékon szokott elbukni, hanem az apró, folyamatos szervezőmunkán. Partnert találni és leinformálni. Az ajánlatokat összefésülni, a határidőket egyeztetni, a munkát szétosztani és követni. A közös vevővel egy hangon beszélni. Elszámolni. Pontosan, időben, vita nélkül. A régi céhnek erre külön embere volt: a céhmester, aki a szabályokat őrizte, a vitákat rendezte, a közös ügyeket vitte. A mai öt kkv-nak ilyen embere nincs, és nem is engedheti meg magának: egy teljes állású koordinátor fizetése több mint amennyit egy induló lánc első éve kitermel. Ezért maradt eddig minden a jó szándéknál. A koordinációs költség volt a fal a matematika és a megvalósulás között.

És pontosan ezt a falat bontja el az AI. Ez a fejezet tétele, és talán a kötet legkevésbé látványos, de leginkább jövőt formáló állítása: a koordináció, amely eddig egy külön ember munkaköre volt, ma jelentős részben egy előfizetés ára. Vegyük sorra a céhmester munkaköreit. A partnerkeresés: a 21. fejezet nyílt forrású módszereivel az AI feltérképezi a környék és a szakma kiegészítő képességű cégeit – ki mit tud, mekkora a mérete, mit mondanak róla a vevői –, és előszűrt listát ad olyan cégekről, amelyekhez eddig csak véletlen ismeretség révén lehetett eljutni. A közös adatkezelés: a lánc megrendelése, határidői, kapacitásai egyetlen közösen látott táblában, amelyet a gép tart karban és amelyre mindenki rálát. A „ki hol tart?” kérdés telefonkörök nélkül megválaszolható. A munka szétosztása és követése: a beérkező rendelés bontása a tagok feladataira, határidőkkel, emlékeztetőkkel, a 33. fejezet keresletelőrejelzésével a lánc szintjén. A közös láthatóság: a lánc együtt egy termék. A VI. rész teljes eszköztára a közös névre is felépíthető, egy gyártósról. És az elszámolás: a 77. fejezet előre rögzített arányai szerint a gép számol, tételesen, láthatóan, és a látható számolás a viták felét megszületni sem hagyja.

A B3. fejezet azt mondta: az AI a kkv fél marketingosztálya. Ez a fejezet hozzáteszi a második munkakört: az AI a céh olcsó céhmestere, és a két szerep ugyanannak az egy fordulatnak a két arca: a gép azt a munkát teszi filléressé, amely eddig embert kívánt, és amelyre a kicsinek nem futotta. Ennek pedig van egy csendes, messzire mutató következménye, amelyet érdemes végiggondolni: ha a koordináció olcsó, a céh határai kitágulnak. A régi céh a városfalon belül működött. Szükségszerűen, mert a koordináció eszköze a személyes jelenlét volt: a közös asztal, a heti gyűlés, a mester szeme. A mai céhet az internet és a gép koordinálja: Bence habja Kecskeméten, a varroda Békésben, a tervező Budapesten, a

webáruházi szakember akár Kolozsváron. A lánc működik, mert a közös tábla, a közös gyártósor és az elszámolás nem ismer megyehatárt. A közelség többé nem feltétel, de – vigyázat – lehetőségként nagyon is értékes maradt: a 75. fejezet bizalma kis, ismétlődő, személyes játszmákban épül a leggyorsabban, és a stég asztalát semmilyen közös tábla nem pótolja. A bölcs céh ezért hibrid: a bizalmat személyesen építi, a koordinációt gépre bízva. Kézfogás az asztalnál, táblázat a felhőben.

A digitális céhmesternek is jár azonban a 73. fejezet korlátja, és itt kell kimondani, mit nem szabad rábízni: a gép koordinál, de nem vezet. A vitás kérdés – amikor két tag másképp emlékszik a vállalásra, amikor a minőségről megy a nézeteltérés, amikor valaki tartósan alulteljesít – emberi asztalra való: a 78. fejezet mércéje szerint, arccal, a közös vacsora békéltető erejével. A gép ehhez a tényeket adja – a közös tábla nem felejt, az elszámolás nem részrehajló, és pontosan ettől lesznek a viták rövidebbek: nem az emlékek csatáznak, hanem az adatok beszélnek –, de a döntést és a békét embernek kell megkötnie. A jól épített céhben ezért a gép a jegyző és a könyvelő, az asztalfőn pedig felváltva ülnek a tagok: a céhmesteri munka gépi, a céhmesteri méltóság közös.

-
- *A koordináció ára egy fizetésről egy előfizetésre zsugorodott.*
 - *A céh határa kitágult: a táblázat a felhőben él, a kézfogás az asztalnál marad.*

80. FEJEZET

A csapda képlete minden szinten ugyanaz

Egyedül nem lehet kilépni, együtt igen.

A rész eddigi fejezetei a cégek világában jártak, de a 74. fejezet csapdájának van egy tulajdonsága, amely miatt ez a rész több lesz üzleti tananyagnál: a képlet léptékfüggetlen. Nézze meg a szerkezetet még egyszer, most csupaszon: adott egy állapot, amely mindenkinek rossz, és mégis stabil, mert aki egyedül lép ki belőle, az rövid távon biztosan veszít, miközben a közös javulás bizonytalan. A cégeknél ez az árháború volt. De tegye mellé a szülőt, aki nem akar okostelefont adni a tízéves gyerekének: ha egyedül nem ad, a gyereke kimarad – az osztálytársak csoportjaiból, a közös játékokból, a társas létből, amely a 13. fejezet óta tudottan a képernyőre költözött –, tehát a szülő, aki egyedül lép ki a birodalmi rendszerből, a saját gyerekével fizeti meg a kilépést. Ezért ad telefont ő is, ahogy a habos is árban alávág a másíknak. Nem meggyőződésből, hanem mert a játszma szerkezete bünteti az egyéni kiszállást. Ugyanez a képlet a túlórakultúrában – aki egyedül megy haza időben, az lemarad –, a közösségi jelenlét kényszerében, a település elnéptelenedő főutcájában, ahol aki egyedül nyit boltot, az egyedül bukik. Mindenhol ugyanaz: rossz Nash-egyensúly, amelyből az egyéni racionalitás nem enged ki.

És ha a csapda képlete közös, akkor a kiúté is: a megoldás sosem az egyéni hősiesség, hanem a koordinált elköteleződés. Az egyéni hős – a szülő, aki mégsem ad telefont, a cég, amely

mégsem vág alá – tiszteletet érdemel, de a szerkezet ellen egyedül elvérzik: a gyerek kiközösítődik, a cég kiárazódik, és a példája nem követőket szül, hanem elrettentő tanmesét. A működő kiút mindig ugyanaz a három lépés, és a rész eddigi fejezetei pontosan ezt építették fel: először kis kör, ahol a szereplők ismerik egymást, mert a 75. fejezet óta tudjuk, hogy a bizalom kis, ismétlődő, személyes játszmákban épül, nem kiáltványokban. Másodszor közös, kimondott elköteleződés: nem általános jó szándék, hanem konkrét, kölcsönös vállalás. Ilyen vállalás például, amikor öt szülő a hatodik előtt kimondja: „Nem adunk telefont a gyereknek”. Amikor négy cég kijelenti: „Együtt pályázunk”. Vagy amikor egy utca vállalkozói megegyeznek: „Szombaton is együtt nyitunk ki.” Harmadszor pedig a jövő árnyékának megszervezése: rendszeres találkozás, a rend és a közös szabályok látható betartása, kimondott következmény, vagyis a játszma egyszeriből ismételtté alakítása, ahol a 75. fejezet matematikája már a kilépőknek dolgozik. A koordinált elköteleződés nem tömegmozgalom: öt szülő egy osztályból, négy cég egy értékláncból, hat vállalkozó egy stégről. A szerkezetváltáshoz nem sokaság kell, hanem egymást ismerő kevesek kimondott szava.

Ezért mondja ki ez a fejezet a rész legfontosabb összekötő gondolatát: a szülők szövetsége, a cégek céhe és a helyi közösség újjáépítése – a következő fejezet témája – nem három rokon szép ügy, hanem szó szerint ugyanaz a matematika három léptékben. Ugyanaz a csapda: rossz egyensúly, amely az egyéni kilépést bünteti. Ugyanaz a kiút: kis kör, kimondott közös vállalás, megszervezett ismétlődés. És – ez a gyakorlati hozadék – ugyanaz az izom: aki az egyik léptékben megtanulta a koordinált kilépést, az a másokban felismeri a helyzetet és tudja a mozdulatot. Bence, aki a céhben megtanulja, hogyan születik működő közös vállalás öt cég között, az a gyereke osztályának szülői csoportjában ugyanazt a szerkezetet fogja látni – kis kör, közös mérce, ritmus –, és fordítva: a szülő, aki az osztályban megszervezte a telefon-megállapodást, az a vállalkozásában is másképp néz majd az árháborúra. A kötet ezért nem kitérőt tesz a következő fejezetekben a társadalom és a család felé, hanem következtetést von le: a játékelmélet nem üzleti tantárgy, hanem a közös élet szerkezetana, és aki egyszer megértette, az többé egyik pillanatban sem hiszi el, hogy a csapdából nincs kiút. Van. Csak **nem egyedül.**

A koordinált kilépésnek van két ellensége, és mindkettőt érdemes név szerint ismerni, mert a kis körök rajtuk szoktak elvérezni. Az első a potyautas: aki a közös vállalás hasznát élvezné, de a maga részét nem tartja be. A szülő, aki aláírja a megállapodást, aztán csendben mégis megveszi a telefont, a cég, amely a konzorciumban a többiek árszintje alá ígér a saját ügyfelének. Ellenszere a 75. fejezet megtorló szelídsége: a kis körben a potyautasság látszik, és látszania is kell. A kimondott szabályszegésnek kimondott következménye van, különben a vállalás felbomlik, mert senki nem akar utolsó becsületesnek maradni. A második ellenség a túlméretezés: a kör, amely rögtön mozgalommá akar nőni, elveszíti azt, amitől működött. Az egymást ismerő emberek személyes játszmáit. A jó kör lassan nő, és úgy, ahogy a céh: nem

tagtoborzással, hanem mércével. Aki a mércét vállalja, az fér be, és a mérce híre maga toboroz.

-
- *A szülő és a cégvezető ugyanabban a csapdában ül: az egyéni kilépést a szerkezet bünteti.*
 - *Kis kör, kimondott vállalás, ismétlődés: a kiút képlete mindenütt ez.*

81. FEJEZET

Társadalmi szint: a mikroközösség újjáépítése

A falurombolás megfordítása.

A 19. fejezet volt a kötet legsötétebb fejezete – a massa gyártása, a buldózerrel a képernyőig –, és ott ígéret hangzott el: a történet nem ér véget a diagnózisnál. Ez a fejezet a gyógyulás iránya, és az irány logikája egyszerű, mert a lebontás tükörképe: ami a közösségek felszámolásával betegedett meg, az a közösségek – pontosabban a köztes intézmények – újjáépítésével gyógyul. A helyi piac, a sportkör, az egyesület, az egyházközösség, a műhely, az iskolaközösség, a horgászegylet, a dalárda – Nisbet köztes rétege, a 78. fejezetből – nem nosztalgikus díszletek, hanem működő berendezések, amelyek pontosan azt adják vissza az embernek, amit a 19. fejezet szerint elveszített: a zajszűrőt és a valóságellenőrzést. Ha a beágyazott ember képtelenséget hall, azt mondhatja valakinek: „Ugyan már!”, és az a valaki válaszol neki. A híresztelést megbeszéli vele, a bajában nem a hírfolyamhoz fordul, hanem igazi emberhez, a döntése előtt van „kit” megkérdeznie. A közösség nem érzelmi luxus: ismeretelméleti védőfelszerelés, és társadalmi léptékben az egyetlen ismert ellenszere annak, amit a gépezet az atomizált emberrel művelni tud.

A hogyanra pedig a rész matematikája adja a választ, és itt ér össze minden szál: a bizalom kis, helyi, ismétlődő játszmákban épül vissza. Nem kampányokban. A jövő árnyékát kell visszaállítani: olyan tereket és alkalmakat, ahol ugyanazok az emberek újra és újra találkoznak, mert ahol ismétlődés van, ott a 75. fejezet tétele szerint a becsületesség újra racionális stratégiává válik, és a bizalom nem prédikációból, hanem tapasztalatból nő. A heti piac, ahol az árus jövő héten is ott lesz, tehát nem éri meg becsapnia a vevőit. Az edzés, ahová kedden is jönni kell. A műhely, ahol a munka minősége hétről hétre látszik. Ezek mind kis Axelrod-versenyek, és mind ugyanazt termelik: kiszámítható, ismétlődő, arccal vállalt játszmákat, vagyis a bizalom nyersanyagát. A kampány, a plakát, a felülről hirdetett összefogás ezzel szemben egyszeri játszma marad, bármilyen szép: elhangzik, elmúlik, nem fegyelmez. A társadalom szövetét nem lehet felülről megszöni. Hagyni és segíteni kell visszanozni alulról, alkalomról alkalomra.

A kollektív cselekvés szintjéről is szólni kell, röviden és elfogulatlanul, mert a 80. fejezet képlete oda is elér: vannak csapdák, amelyekből még a kis kör sem elég kilépni, és ott a szabályozás a koordinációs eszköz. A gyerekek képernyővilágában több ország kísérletezik

ezzel: közösségimédia-korhatárokkal, a telefonmentes iskolával – ahol a készülék a tanítás idejére elzárva pihen –, a platformok életkor-ellenőrzési kötelezettségeivel. A tapasztalatok tanulsága a képletünkkel egybevág: az ilyen szabály ott működik, ahol normává válik, ahol a tilalom nem magányos szigorúság, hanem közösen elfogadott játékszabály, amely mindenkire vonatkozik, tehát senkit nem közösít ki. A telefonmentes iskola pontosan ezt tudja: egyetlen tollvonással megszünteti azt a csapdát, amelyben minden gyerek csak azért néz képernyőt a szünetben, mert a többi is, és a beszámolók visszatérő meglepetése, hogy a gyerekek maguk is fellélegeznek, mert a kényszer alól szabadulnak, nem pedig az örömtől fosztják meg őket. E könyv nem szabályozási vitairat, és a becsületes határ itt is áll: a társadalom gyógyítása nem egy marketingkötet feladata. De a kkv nem sziget – a terep állapota az ő piaca, az ő vevője, az ő gyereke is –, és aki a képletet érti, az a közéleti vitákat is tisztábban olvassa: nem tiltás vagy szabadság a kérdés, hanem csapda vagy koordináció.

És mi ebben a kkv dolga azon túl, hogy érti? Több mint gondolná, mert a kkv a köztes intézmények természetes építőmestere: helyben él, arca van, tere van, és minden mozdulata vagy épít, vagy nem. A helyi csapat szponzorálása. Nem a kedvelésekért, hanem mert a pálya köztes intézmény. A műhelylátogatás az iskolásoknak: a gyerek, aki egyszer látta, hogyan lesz a habtömbből puff, kapott egy darab valóságot a képernyő mellé, és Bence kapott tíz családot, amely névről ismeri. A piaci jelenlét, akkor is, amikor a webáruház már többet hoz: Petráék pultja a strandon nemcsak értékesítési pont, hanem az a hely, ahol a falu nyáron találkozik. A tanoncok fogadása, a nyitott műhelynap, a helyi egyesület terembérlete. Mindez a 24. fejezet óta várt válasz második fele: a Birodalom megosztással uralkodik. A kkv ellenszere a bizalom és a közösség, és ez nem szlogen, hanem tevékenységlista. Nem önzetlenség kérdése: a 9. fejezet óta tudjuk, hogy a kkv fő valutája a bizalom, és a bizalom helyben terem. Aki a termőtalajt építi, az a saját piacát építi. De nem is csak üzlet: minden helyi téglával abból épül vissza valami, amit a képernyő lebontott, és a kkv az egyetlen szereplő, akinek ez egyszerre üzleti érdeke és emberi lehetősége.

-
- *A bizalom termőhelye a helyi, arccal vállalt, ismétlődő játszma.*
 - *Az építőmester téglája kétszeres hozamú: a közösségé és a cégé.*

8 2 . F E J E Z E T

Az egyén és a szülő felelőssége

A figyelem visszavétele és a gyerekkor visszaadása.

A lépték most a legkisebbre vált – egyetlen emberre és egyetlen családra –, és itt a legszemélyesebb a tét, mert a II. rész óta tudjuk, mi az, amiért az egész gépezet versenyez: a figyelem. Az egyén első feladata ezért nem hősies és nem látványos: a saját figyelmének visszavétele. Az első lépés a tudatosítás. Megnézni, mit mutat a telefon saját képernyőidő-kimutatása, és nem elfordulni tőle: a legtöbb embert nem a szám lepi meg, hanem az

aránytalanság. Mire ment el? A második a válogatás: a hírfolyam helyett választott tartalom – a görgetés a gépezet ütemterve, a keresett cikk, a kiválasztott film, az előfizetett műsor a sajátja – a különbség nem a képernyőidő hossza, hanem az, hogy ki ült a volánnál. A harmadik a valódi jelenlét gyakorlása: étkezés telefon nélkül, beszélgetés, amelyben az eszköz nem az asztalon fekszik, mert a 19. fejezet óta tudjuk, hogy az asztalon fekvő készülék már pusztán jelenlétével megosztja a figyelmet. Ez nem aszkézis és nem technológiaellenesség – ennek a kötetnek a szerzője és olvasója egyaránt a gépből él –: ez tulajdonosi szemlélet a saját figyelmünk felett, ugyanaz, amit a 62. fejezet az adatra tanított: ami érték, az ne heverjen gazdátlanul.

A szülő feladata ennél nehezebb, mert nem a saját figyelméről dönt, hanem egy épülő agyról, és a feladat kettős: késleltetés és pótlás, párban, mert egyik sem működik a másik nélkül. A késleltetés elve egyszerű: okostelefon és közösségi média minél később. A fejlődő agy, az I. rész 8. fejezetében megismert kutatások szerint, annál védtelenebb a gépezet ingerkínálatával szemben, minél korábban kapja meg a készüléket, és a serdülőkor elejének szorongó, összehasonlító, énképépítő évei a legrosszabb időpont arra, hogy egy iparilag optimalizált, végtelenségig manipulált és agyonretusált társas tükörterem költözzön a gyerek zsebébe. De a tiltás önmagában úrt hagy, és az úr a tiltás legnagyobb ellensége: a képernyő a gyerekeknek nem bűn volt, hanem élet – társaság, játék, izgalom, státusz –, és amit elveszünk, annak a helyére adni kell valamit, ami ugyanazokat az igényeket valódi élményekkel elégíti ki. Szabad játék. Felügyelet nélküli, gyerekek közti, kockázatot is tartalmazó játék, amelynek a fejlődéstani pótolhatatlanságáról Haidt kutatásai szólnak. Felelősség: rábízott feladat, amelynek tétje van. A műhelyben, a ház körül, a házi kedvenc mellett. És közösség: edzés, szakkör, banda, ahol a társas éhség valódi arcokon lakik jól. A pótlás nem jutalom a tiltás elviseléséért. A pótlás maga a nevelés, a tiltás csak helyet csinál neki.

És itt üt vissza a 80. fejezet csapdája, teljes erővel, mert az egyedül tiltó szülő pontosan a rossz egyensúly magányos hőse: ha az osztályban mindenki más zsebében ott a telefon, akkor az egy kimaradó gyerek nem védve van, hanem kizárva. A csoportchatból, a közös játékból, a viccekből, a társas térképről. A szülők ezt pontosan értik, ezért a legtöbben megadják magukat. Nem meggyőződésből, hanem szeretetből, és ez a csapda legkegyetlenebb vonása. A kiút pedig betűre ugyanaz, mint a cégeknél: koordinált elköteleződés kis körben. A szülők megállapodása az osztály, a baráti kör, az iskola szintjén: mi, ennek az osztálynak a szülei, hatodik év vége előtt nem adunk okostelefont és nem engedünk közösségi médiát. Helyette megszervezzük, hogy a gyerekeink egymással találkozzanak. Öt-tíz család kimondott, egymásnak tett vállalása, és a csapda szerkezete megfordul: most már az van társas hátrányban, aki kilóg felfelé, nem lefelé, a gyerekek pedig nem magányos kivételek, hanem egy csapat. Ez a céh-logika családi léptékben, és aki a 77–78. fejezetet megélte a cégével, az itt hazai pályán játszik: kis kör, közös mérce, ritmus, név.

A záró tétel pedig a legolcsóbb és a legdrágább egyszerre: a példa. A gyerek nem azt tanulja, amit mondunk, hanem amit lát, és a képernyőviszonyt sem kiselőadásból tanulja, hanem abból, ami a szülő kezében van vacsora közben, az ágy szélén, a játszótéren a pad mellett. A szülő, aki görgetés fölött magyaráz a görgetés ártalmairól, két tananyagot ad le egyszerre, és a gyerek – tévedhetetlenül – a hitelesebbet tanulja meg: azt, amelyiket látja. Ezért a családi képernyőrend első paragrafusa mindig a felnőttre vonatkozik – a telefonmentes vacsora a szülő telefonjára is vonatkozik. Ha a gyerek szobájába nem vihető be a készülék, a felnőtt sem viszi be a sajátját –, és ez nemcsak pedagógiai fogás: a 23. fejezet óta tudjuk, hogy a hitelesség a valódiság jele, és a gyerek a világ legérzékenyebb hitelességedetektora. A jó hír, hogy a példa visszafelé is működik: a szülő, aki a gyerekéért rendet rak a saját figyelmében, magának is visszaadott valamit, és nem ritkán ez a kerülőút bizonyul az egyetlen járhatónak: magunkért nehezen tesszük meg, értük igen.

-
- *A gyerek a felnőtt kezét figyeli, nem a szavait: ott kezdődik a képernyőrend.*
 - *A tiltás mellé pótlás kell: valódi játék, felelősség, közösség.*

83. FEJEZET

Mit kezdünk az „elrontott” emberrel

A gyarlóság nem morális ítélet, hanem kiindulási állapot.

A kötet vége felé járva ki kell mondani egy kérdést, amely az egész első szakasz óta ott ül a lapok mögött, kimondatlanul, és amely idézőjelek nélkül nem is volna tisztességes: mit kezdünk az „elrontott” emberrel, a beteg társadalom lakójával? A túlterhelt, görgető, impulzívan döntő, bizalmatlan, magányos emberrel. A masszával, akiről a 19. fejezet szólt. És az első kimondandó a legfontosabb, mert enélkül minden további mondat hamis: a massa nem az egyén bűne, hanem gyártott állapot. A II. rész tételelesen megmutatta a gyártósort – a figyelemért folytatott ipari versenyt, a huzalozásunkra optimalizált gépezetet, az atomizáció történelmi buldózeit –, és aki ezt látta, az nem nézheti le azt, akin a gépezet működik: a görgető ember nem gyenge jellem, hanem egy iparilag megtervezett környezet statisztikailag várható lakója. Ezért a válasz nem megvetés, hanem javítás, és ezt nemcsak a jószág diktálja, hanem a hatékonyság is: a megszégyenítés soha nem gyógyított még senkit, mert a megszégyenített ember nem megjavul, hanem elrejtőzik. Jellemzően éppen abba a buborékba, ahonnan ki kellene jönnie.

A második kimondandó a remény, és ez sem jámbor óhaj, hanem tapasztalati tétel: az ember javítható. Az agy, amely a képernyőhöz alkalmazkodott, visszafelé is alkalmazkodik. A szokások újraépíthetők, a figyelem újra megerősödik, az olvasás, a beszélgetés, a jelenlét izmai edzhetők, ahogy minden izom. De a javulás mechanizmusát pontosan kell érteni, és itt kap helyet a kötet utolsó megígért szerzője. Johann Hari brit író a szorongás és a depresszió modern járványáról szóló, nagy visszhangú könyvében – *Lost Connections* (Elveszett

kapcsolatok) – azt a tételt járja körül, hogy a modern lélek bajainak jelentős része nem az egyén fejében születik, hanem a kapcsolatai hiányában: az értelmes munkától, a közösségtől, a természettől, a biztonságtól való elszakadásban, és ha a baj gyökere a szétkapcsolódás, akkor a gyógyulása a visszakapcsolódás: nem az akaraterő magányos hősiessége, hanem a valahová tartozás helyreállítása. Ami még inkább aggodalomra ad okot, az a tény, hogy a depresszió és a krónikus magány megemelheti a kortizol nevű stresszhormon szintjét. Ez növelheti a gyulladásos megbetegedések és a depresszió kockázatát. Hari tétele saját szavainkkal, e kötet nyelvére fordítva: a magány ellenszere nem az elhatározás, hanem a kapu. A gyógyulás kapun át történik, nem prédikációval: egy ajtón, amelyen az ember beléphet valahová, ahol várják, ahol szerepe van, ahol jövő héten is találkozik ugyanazokkal. A 81. fejezet köztes intézményei ezért nemcsak a társadalom védőfelszerelése. Az egyes ember gyógyulásának helyszínei is.

A harmadik kimondandó pedig módszertan, és a pedagógia és a marketing közös igazsága: ott kell találkozni az emberrel, ahol van. Aki a buborékban él, azt előbb a buborék nyelvén lehet elérni – a rövid, képi, érzelmi jellel, az ő csatornáján, az ő regiszterében –, és onnan lehet fokozatosan mélyebbre hívni: a videótól a cikkig, a cikktől a hírlevél, a hírlevélről a műhelynapig, a műhelynaptól az asztalig. Aki a kapu elé áll, és onnan kiabálja, hogy odakint jobb, az senkit nem hoz ki. Aki viszont bemegy, kézen fogja az embert és mutatja az utat, az képes rá. A kötet olvasója ráismer: ez a VI. rész teljes eszköztára, más megvilágításban. A tölcser, az atomizált tartalom, a buborékre hangolt üzenet nemcsak értékesítési gépezet, hanem híd is, amelyen a mélyebb tartalom felé lehet vezetni azt, aki magától sosem indulna el. Ugyanaz a szerszám. A kérdés megint a kéz, amelyik fogja a telefont: lejjebb húzni könnyebb, mint feljebb emelni bárkit a gödör mélyéből, a gépezet a lejjebb húzásra van hangolva, és pontosan ezért ér aránytalanul sok kritika mindenkit, aki a másik irányba dolgozik.

És ezzel a kötet csendes záró tételéhez értünk, amely a stég hat embere számára már nem elmélet, hanem munkaköri leírás: a kkv nap mint nap az „elrontott” emberrel találkozik. Ő az impulzív, túlterhelt, bizalmatlan vevő, aki három másodperc alatt dönt, senkinek nem hisz és mindenre gyanakszik. És a kkv választása minden egyes tranzakcióban ugyanaz, mint a Birodalomé volt a maga gépezetével: kihasználni a gyengeségét – a szorongását megpöccinteni, az impulzusát meglovagolni, a figyelmetlenségére árazni – vagy felnőttként kezelni: tisztán tájékoztatni, tisztességesen árazni, a hibát jóvátenni, a nevének köszönteni. A kötet végig amellet érvelt, hogy a második út üzletileg is a jobb. A bizalominséges piacon a tisztesség prémiumtermék. De az utolsó szó nem az üzleté: minden becsületes tranzakció mikrojavítás a bizalom szövetségén. A vevő, akit egy cég felnőttként kezel, egy tapasztalattal gazdagabb lett arról, hogy érdemes bízni, és a következő cégnek, a következő embernek, a saját közösségének már ezt a tapasztalatot viszi tovább. Lassú munka, tranzakciónként egy öltés. De a szövet így szakadt el – öltésenként –, és csak így is varrható vissza.

-
- *A túlterhelt vevő nem alapanyag: minden becsületes üzlet egy lépés visszafelé.*
 - *Tranzakciónként egy öltés: a tiszta ár és a vállalt hiba a szövetet varrja vissza.*

IV. KÖTET · HARMADIK SZAKASZ

A megvalósítás

Az elvekből rendszer: a sűrítmény, a tervrajz, a kivitelezés mérföldkövekkel, és az öt cég rendszerterve.

Nyitójelenet · egy évvel később, a stég

Egy évvel később a társaság már céhként találkozik. Gábor konzorciuma tendert nyert, Bence partnerekkel viszi piacra a moduláris rendszert, Petráék pedig először teleltek veszteség nélkül. Az este különleges alkalma Lili tagfelvétele. Lili felismerte saját tükörproblémáját: neki megvoltak a digitális szerszámai, de nem tudta, mit, kinek és milyen értéken vigyen át a hídon.

A kérdés most már nem az, hogy értik-e az elveket, hanem az, hogyan lesz belőlük hétfő reggel működő rendszer. Az utolsó szakasz ezért előbb összefoglalja a modellt, majd felrajzolja a gépezetet, fázisokra bontja az építést, és öt különböző vállalkozásra rendszertervet ad.

84. FEJEZET

Sűrítmény: az egész kötet dióhéjban

Pár oldal azoknak, akik itt nyitották ki a könyvet.

Ez a sűrítmény kétféle olvasónak szól: annak, aki az előző részek után egyetlen térképen szeretné látni az egészet, és annak, aki a megvalósításnál nyitotta ki a könyvet. A cselekvéshez szükséges minimumot adja, de a mértéket nem helyettesíti.

A hídmodell röviden: a vevő a zaj túlsó partján áll. Az innenső pillér az érték, a túlsó a konkrét vevő, közöttük a pozicionálás és az árazás feszül. Az átkelést a keresés, a tartalom, a közösségi jelenlét és a saját lista végzi. A forgalom a megtartás, a műszerek a mérés, a korlát a felelősség, a céh pedig a kiegészítő képességek együttműködése.

A hét működési elv: előbb az érték, pénz helyett pontosság, szerzés előtt a lyukas vödör foltozása, mérés nélkül nincs tanuló rendszer, a gép precizitását átvenni, manipulációját nem, a magányos és a partneri út költségét tudatosan összevetni, valamint érzelmi impulzust csak valódi termék- vagy szolgáltatásfedezettel használni.

Az öt archetípus eltérő ritmust kíván. A habgyártó terméklétrát, a könyvelő bizalmi tudásterméket, a fagyizó helyszíni impulzust, a villanyszerelő sürgősségi megtalálhatóságot, a beszállító hosszú kapcsolati rendszert épít. A legtöbb valós cég két út keveréke.

A sűrítmenyből el lehet indulni, de amikor a csatorna, az algoritmus vagy a piac változik, a kibontott elvekhez kell visszanyúlni. A recept jó időben nyerő, a megértés akkor is, amikor a recept már nem érvényes.

XI. R É S Z

A tervrajz: a technikai megvalósítás

A híd az elvtől a gyakorlatig. Nem lépésről lépésre leírás, hanem a rendszer felépítése blokkvázlat szinten. A végén pedig az első kapavágás.

85. FEJEZET

Amit valójában elad: az érzelmi impulzus (összefoglaló ismételés)

A jelenlegi állapot kihasználhatósága, becsülettel.

A zajban élő vevőhöz először nem a specifikáció, hanem az érzelmi impulzus jut el. A puff otthonosságot, Nóra szolgáltatása nyugalmat, Zoli azonnali biztonságot, a fagyizó hazavihető nyarat, Gábor pedig védhető beszerzési döntést ígér. Az érzés nem a termék helyett áll, hanem olyan csomagolás, amelyben az érték átjut a figyelmi szűrőn.

Az etikai határ egyszerű: az impulzus mögött beváltható értéknek kell lennie. A Birodalom fedezet nélkül is képes vágyat vagy félelmet kelteni. A kkv hosszú távú előnye éppen az, hogy a műhely, a tapasztalat és a bizonyíték fedezi az ígéretet. A kép, a szöveg és az ár ezért csak olyan érzést erősíthet, amelyet a valós teljesítés igazol.

A tervezés első lépése minden terméknel egyetlen érzés megnevezése, a vevő kutatással feltárt megoldásigényéből levezetve: otthonosság, nyugalom, biztonság, nyár vagy védhető döntés. Ez lesz a kommunikáció hangvillája. Minden kimenő anyagnál azt kell kérdezni: erősíti-e ezt az igaz érzést, vagy csupán információt sorol.

86. FEJEZET

Az impulzustól a valódi értékig (összefoglaló ismételés)

Az impulzus csak ajtó, az érték az épület.

Az impulzus csak az ajtót nyitja ki. A kapcsolat négy állomása az érzelmi horog, a beváltott ígéret, a mélyülő kapcsolat és a közös érték. Az első vásárlásnál dől el, hogy a kommunikációból bizalom vagy csalódás lesz. A későbbi figyelem, emlékeztetés és segítség pedig az egyszeri vevőt ajánló törzsvevővé alakíthatja.

A kapcsolatra ugyanaz az értéklétra érvényes, mint a termékre. Az impulzusvevő könnyen elcsábítható, a beváltott ígéret vevője emlékszik, a kapcsolat vevője bízik, a közös érték vevője pedig ajánl és visszajelez. Minden fok csökkenti az összehasonlíthatóságot és növeli az ügyfélértéket.

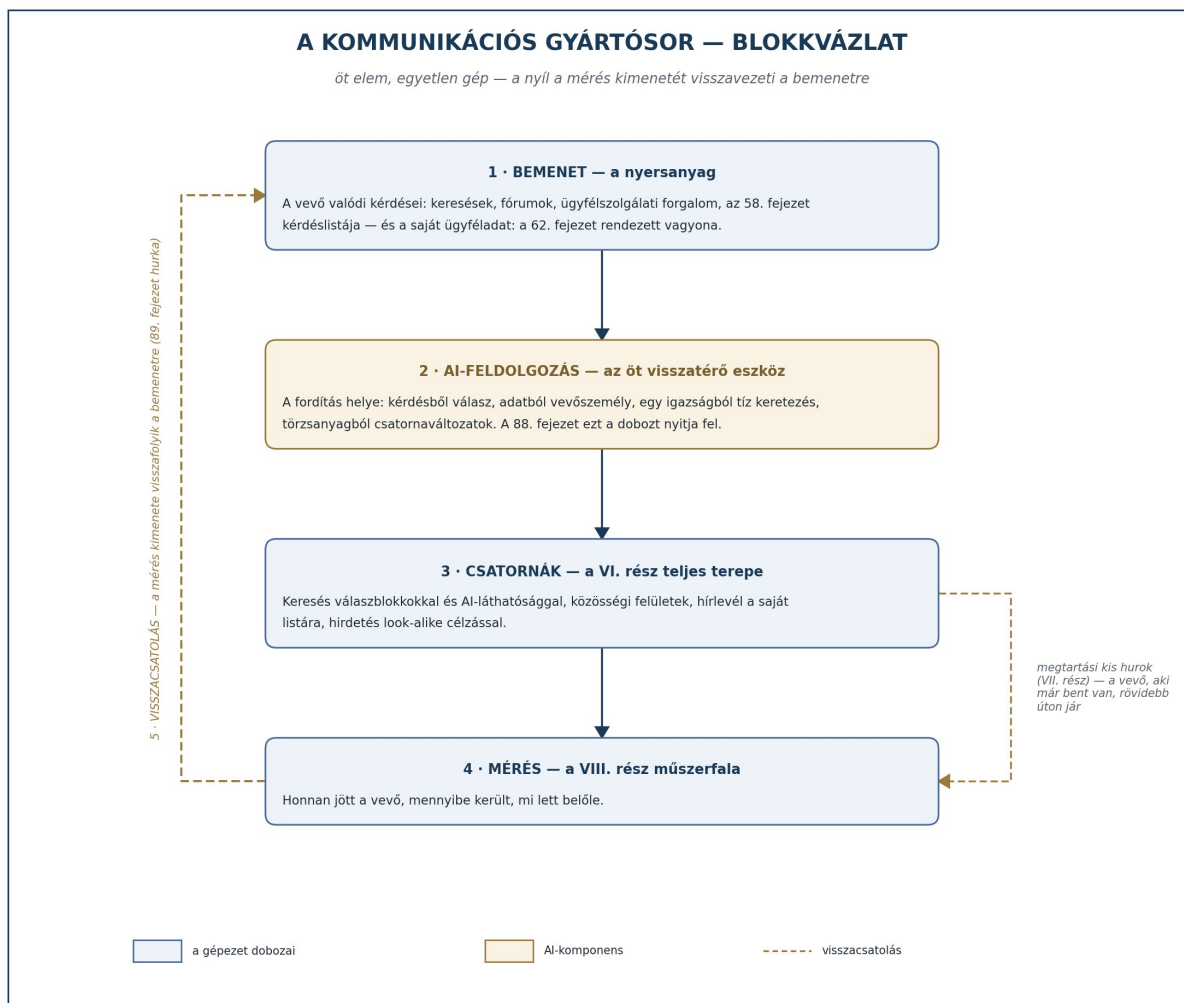
A visszacsatolás a terméket is alakítja. Ha a vevők az elpakolhatóságot bemutató puffra reagálnak, az nemcsak jobb hirdetés, hanem terméktervezési jel: fogantyú, rakhatóság,

kisebb helyigény. A gyenge pontot számokkal kell azonosítani: kevés érdeklődőnél a horog, sok első és kevés második vásárlásnál a beváltás, elnémuló vevőknél a megtartási hurok javítandó.

87. FEJEZET

A saját kommunikációs gyártósor sematikus rajza

A teljes rendszer egy ábrán.



1. ábra · A kommunikációs gyártósor blokkvázlata, öt elem, egyetlen gép: a mérés kimenete visszavezet a bemenetre

A bemenet a vevő valódi kérdése és a saját ügyfeladat. Az AI-feldolgozás ebből vevőszemélyt, pozicionált üzenetet és csatornaváltozatokat készít. A csatornák eljuttatják a tartalmat, a mérés megmutatja, mi lett belőle, a visszacsatolás pedig az eredményt visszavezeti a kérdésekhez, az ajánlathoz és a termékhez.

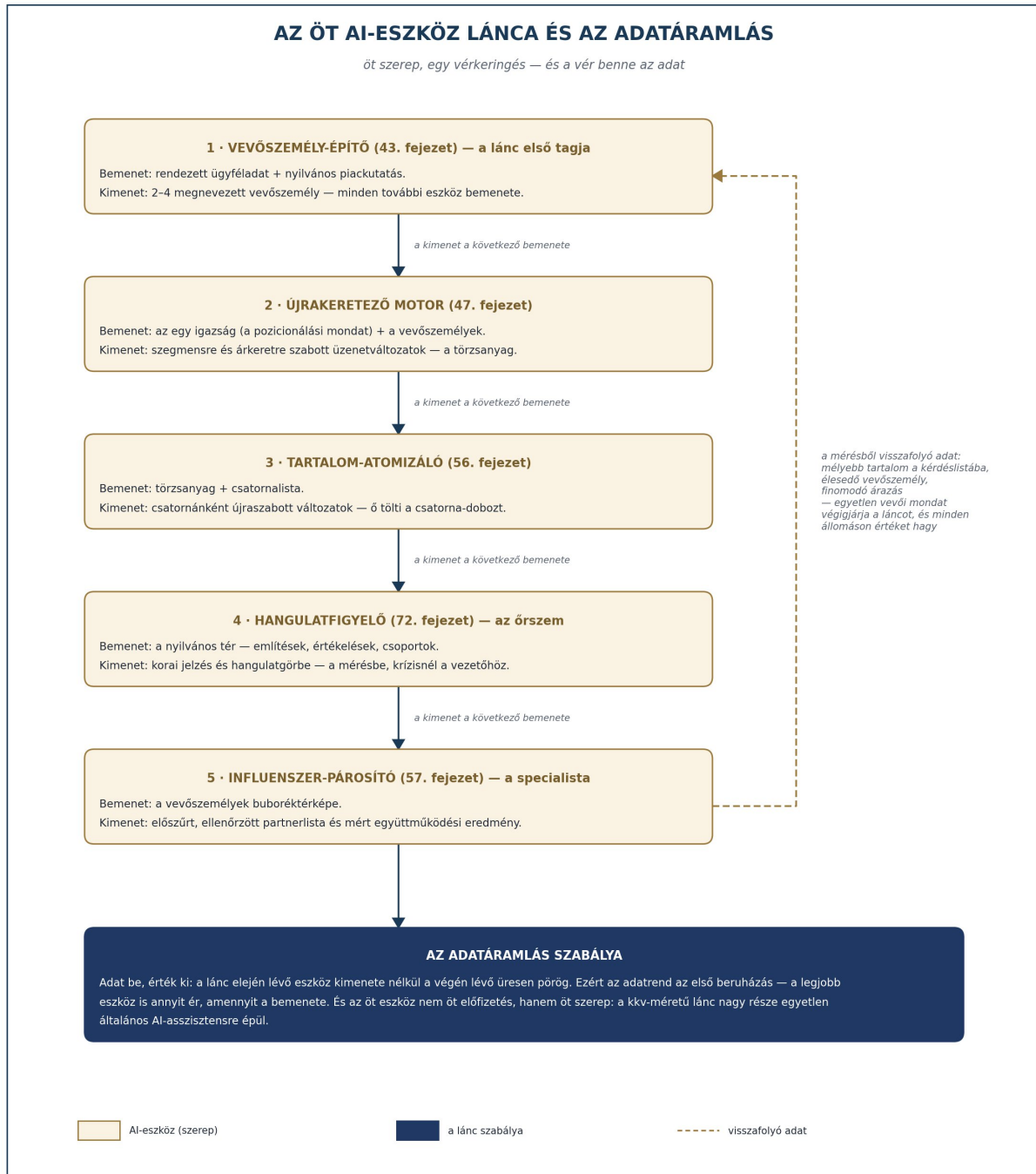
Az építés sorrendje ebből következik: előbb rendezett bemenet, utána feldolgozás, majd csatorna és mérés, végül a hurok. A rendszer félkészben is működhet, de bemenet nélkül üresen termel, mérés nélkül pedig vakon költ.

Az ábra hibakereső térkép is. Kevés megkeresésnél nem feltétlenül a csatorna hibás: lehet ködös a vevőszemély vagy gyenge a pozicionálás. Sok kattintás és kevés vásárlás a beváltásra vagy az árra, kevés visszatérő vevő a megtartásra mutat. A tünettől dobozról dobozra kell visszafelé haladni.

88. FEJEZET

Az AI-eszközlánc és az adatáramlás

Az öt visszatérő eszköz a helyén.



2. ábra · Az öt AI-eszköz lánc és az adatáramlás, a kimenet a következő elem bemenete, az adat pedig a rendszerben keringő vér

A vevőszemély-építő rendezett ügyféladatból és piacutatásból két–négy konkrét profilt készít. Az újraakereztető ugyanazt az igaz értéket ezek nyelvére fordítja. Az atomizáló a törzsanyagot csatornánként szabja át. A hangulatfigyelő a nyilvános reakciókból korai jelzést

ad, az influenszer-párosító pedig megkeresi azokat a hiteles harmadik feleket, akikre az adott vevői kör hallgat.

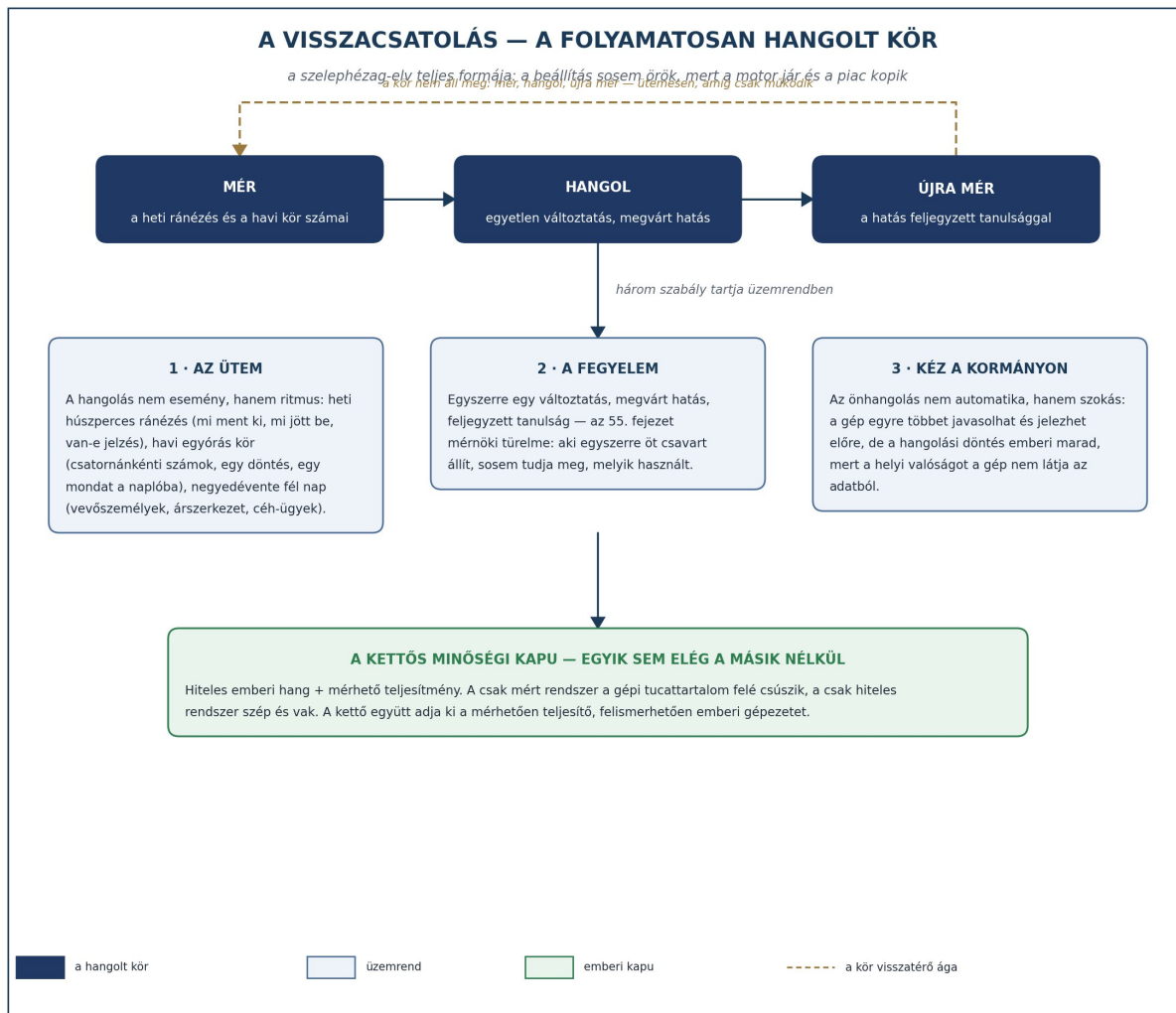
Az adat végigjárja a láncot. Egy ügyfélkérdés bekerül a kérdéslistába, élesíti a vevőszemélyt, üzenetté és tartalommal válik, majd a reakciók és vásárlások mérése visszaírja, melyik téma, szegmens és ajánlat működött. Ha az adat valamelyik ponton elakad, a mögötte álló eszközök gépesített találgatást végeznek.

Ezért az első beruházás az adatrend, nem az előfizetés. Kkv-méretben több szerepet ugyanaz az általános AI-asszisztens is elláthat. Specializált eszközre akkor érdemes költeni, amikor a folyamat már bizonyított és a volumen kinőtte a kézi vagy általános megoldást. A lánc szereposztás, nem bevásárlólista.

89. FEJEZET

A visszacsatolás mint a rendszert összefűző hurok

A folyamatosan hangolt kör.



3. ábra · A folyamatosan hangolt kör, mér, hangol, újra mér: a szelephézag-elv teljes formája

A szelephézag-elv itt kap teljes értelmet. A piac, a vevői kérdés és a csatorna folyamatosan változik, ezért nincs egyszer s mindenkorra kész beállítás. A heti rövid ellenőrzés a kimenő és beérkező jeleket nézi, a havi kör a csatornaköltséget, a vevőértéket és egyetlen hangolási döntést, a negyedéves kör a vevőszemélyt, az árat, a keresési láthatóságot és a partneri rendszert vizsgálja felül.

A fegyelem szabálya: egyszerre egy lényeges változtatás, megvárt hatás és feljegyzett tanulság. A gép jelezhet, javasolhat és előkészíthet, de a helyi valóságot és a vállalható ígéretet az ember mérlegeli.

Két minőségi kapu együtt szükséges. Mérés nélkül hiteles, de vak rendszer születik, emberi hang nélkül pedig mérhető, de tucatszerű gépezet. A cél olyan működés, amely számmal igazolható és közben felismerhetően a cég saját hangján szól.

XII. R É S Z

A kivitelezés: az út és a mérföldkövek

Az elvekből itt lesz ütemterv: hét fázis mérföldkő-kapukkal és hozzávetőleges időtávokkal, majd az öt kísérő cég saját útja, AI-eszközökkel, funkcionális szemléletben, rajzolt blokkvázlatokkal.

90. FEJEZET

A hét fázis: Fo-tól F7-ig

A séma, amelyre az öt cég útja épül.

A megvalósítás hét fázisa egymásra épül, és minden fázist mérföldkő-kapu zár. A dátum csúszhat, a sorrend nem: a következő szakasz csak akkor kezdődik, ha az előző kimenete valóban elkészült.

Fo · Leltár és alapállapot. Gyűjtse össze a cég jelenlegi eszközeit, ügyfeladatait, kérdéseit, csatornáit és számait. A kapu: az adat exportálható, a hozzáférések a cég tulajdonában vannak, és legalább az induló mérőszámok ismertek.

F1 · A vevő hangja és a szegmens. Interjúkból, keresésekből, véleményekből és ügyféljegyzetekből készüljön kérdéslista és két–négy vevőszemély. A kapu: a cég nem „mindenkinek”, hanem megnevezhető embernek, az ő szavaival tud beszélni.

F2 · Érték, pozicionálás és ár. Fogalmazza meg, kinek milyen feladatát oldja meg, mihez képest jobb, és mennyi a teljes költsége. Új ajánlatnál olcsó validáció előzi meg a gyártást. A kapu: egyetlen mondatban kimondható, kinek, mit és miért ennyiért, kutatással vagy számítással alátámasztva.

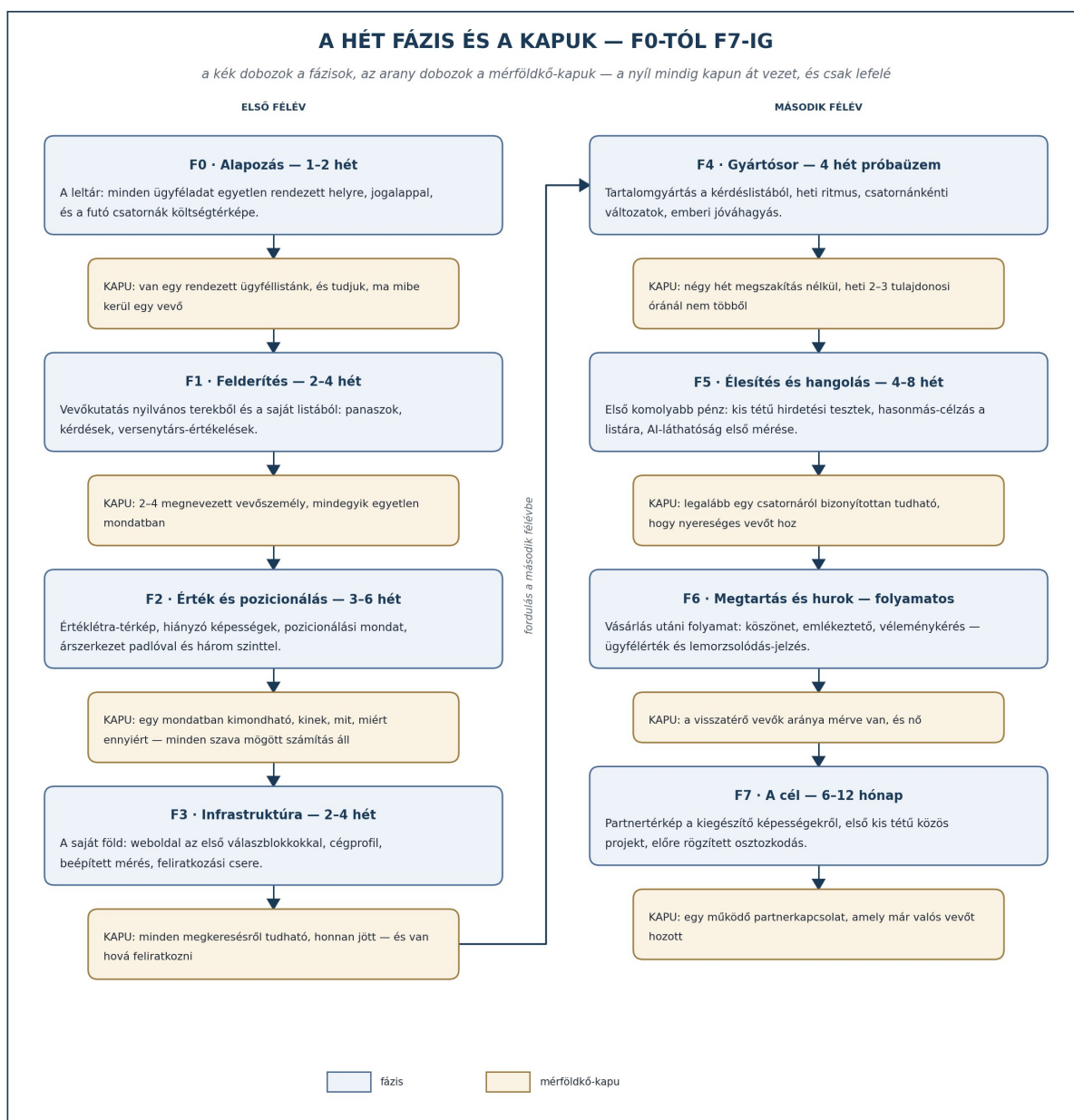
F3 · Saját infrastruktúra. Épüljön fel a mérhető webes alap, a pontos cégprofil, az idézhető válaszblokkok és a jogszerű feliratkozási pont. A kapu: minden megkeresés forrása követhető, a saját lista pedig ténylegesen gyűlik.

F4 · Tartalomgyártósor. A vevői kérdésekből rendszeres törzsanyag készül, amelyet az AI előkészít és csatornákra szab, a cég pedig saját esettel, képpel és hanggal hitelesít. A kapu: négy hét fenntartható működés heti két–három tulajdonosi órán belül.

F5 · Élesítés és hangolás. Kis tétű, elkülönítetten mérhető tesztek indulnak, szükség szerint hasonmás-célzással és AI-keresési láthatóságméréssel. A kapu: legalább egy csatornáról bizonyított, hogy az ügyfélértékhez képest nyereséges vevőt hoz.

F6 · Megtartás és hurok. Köszönet, emlékeztető, véleménykérés, ügyfélérték-számítás és lemorzsolódás-jelzés épül be. A kapu: mérik a visszatérő vevők arányát, amely javuló irányt mutat.

F7 · Céh. Készül partnertérkép, majd egy kis tétű, előre szabályozott közös munka. A kapu nem a szándéknyilatkozat, hanem egy közösen kiszolgált és elszámolt vevő.



4. ábra · A hét fázis és a kapuk, a kék dobozok a fázisok, az arany dobozok a mérföldkő-kapuk

Az első bizonyítottan nyereséges csatornáig jellemzően három–hat hónap, a zárt visszacsatolásig és az első működő partnerkapcsolatig körülbelül egy év vezet. Ez nem egy kampány ideje, hanem saját adat, lista, tudás, mérési rend és kapcsolat felépítésének ideje.

A mérföldkövet teljesítéshez, nem pedig dátumhoz kell kötni. Az átugrott hiány nem tűnik el, hanem később rendszerhibaként tér vissza.

9 1 . F E J E Z E T

A habgyártó útja

A terméklétra kivitelezése a kockától a moduláris rendszerig.

Bence tizenkét hónapos útján a marketing és a termékfejlesztés együtt halad, de a működő kockagyártás végig megtartja a cég pénzügyi gerincét. Az első reklámforint csak kutatás és validáció után kerül elő.

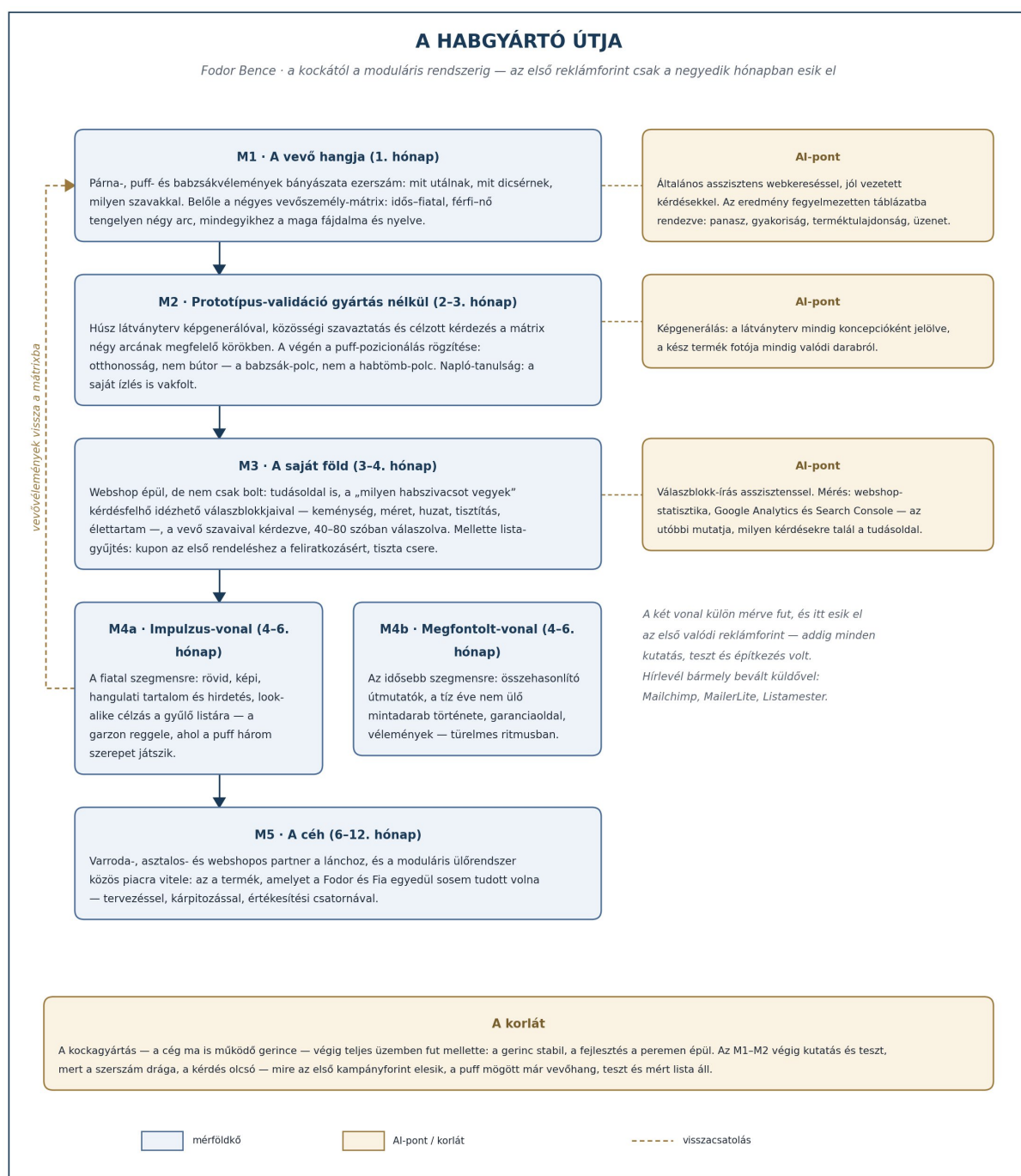
M1 · Vevőhang: vélemények és keresések alapján négy vevőszemély készül, panasz–gyakoriság–terméktulajdonság–üzenet-táblával.

M2 · Gyártás nélküli validáció: több látványterv, célzott szavaztatás és a nyertes pozicionálás rögzítése, otthonosság, nem pusztá bútor.

M3 · Saját föld: webáruház és tudásoldal épül a habválasztási kérdésfelhő válaszblokkjaival, valamint jogszerű listaépítéssel.

M4 · Kettős kommunikáció: a fiatal impulzusvonal képi és gyors, az idősebb megfontolt vonal összehasonlítással, garanciával és bizonyítékkal dolgozik, a két út külön mérhető.

M5 · Partneri lépcső: varroda, asztalos és értékesítési partner együtt viszi piacra a moduláris ülőrendszert. A generált koncepciók mindig látványtervként jelöltek, a kész termék valódi fotót kap, a szériáról pedig csak kézbe vett fizikai minta után születik döntés.



5. ábra · A habgyártó útja, mérföldkövek, AI-pontok és a vélemény-visszacsatolás

Bence útjának szabálya: előbb a vevő érzése és a kereslet bizonyítéka, csak utána a szerszám, a széria és a hirdetési pénz.

9 2 . F E J E Z E T

A könyvelő útja

A bizalmi szolgáltatás kivitelezése a könyveléstől a stratégiáig.

Nóra bizalmi szolgáltatásának görbéje lassabban emelkedik, de tartósabb. Az AI mindenütt előkészít, a szakmai felelősség és a kimenő szó azonban végig a könyvelőé.

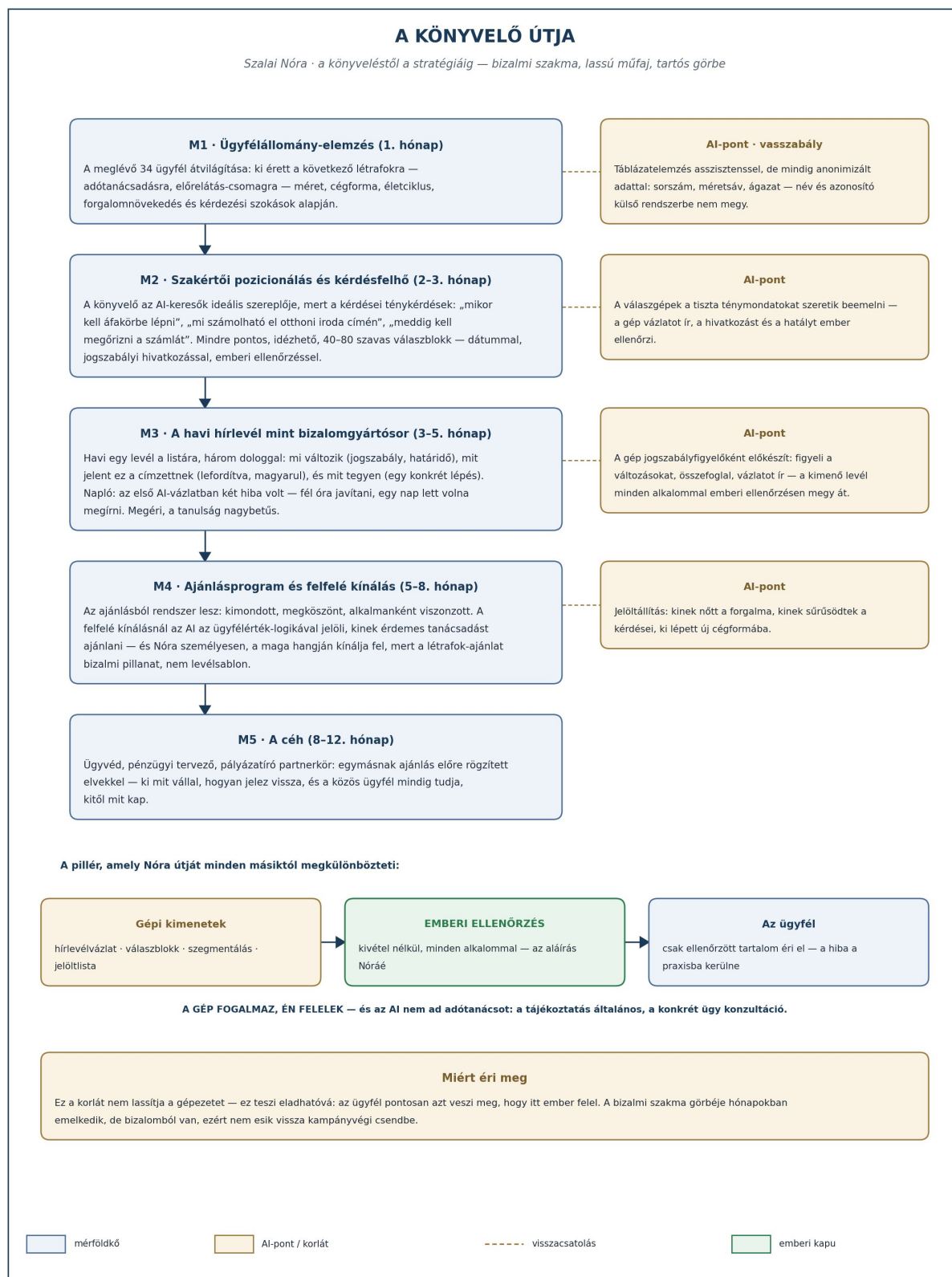
M1 · Ügyfélállomány-elemzés: az anonimizált adatokból azonosítható, ki érett adótanácsadásra vagy előrelátási csomagra.

M2 · Szakértői láthatóság: a gyakori ténykérdésekre dátummal, hivatalos hivatkozással és emberi ellenőrzéssel készülnek rövid válaszblokkok.

M3 · Havi hírlevél: mi változik, mit jelent az ügyfélnek, és mit tegyen. A gép figyel, összefoglal és vázlatot ír, a könyvelő ellenőrzi a hatályt, a számot és a tanács határát.

M4 · Ajánlás és felfelé kínálás: a rendszer jelöltet ad, de a személyes ajánlat Nóra saját hangján történik.

M5 · Partneri kör: ügyvéd, pénzügyi tervező és pályázatíró előre rögzített felelősséggel ajánlja egymást. Azonosítható ügyféladat külső AI-rendszerbe nem kerül, és konkrét adótanács emberi ellenőrzés nélkül soha nem megy ki.



6. ábra · A könyvelő útja, minden gépi kimenet emberi ellenőrzés után éri el az ügyfelet

- A könyvelő terméke a nyugalom. Ezt nem kampányígéret, hanem hónapról hónapra ellenőrzött pontosság és látható emberi felelősség építi.

93. FEJEZET

A fagyjárás útja

A tiszta impulzus kivitelezése: szezon, helyszín, látvány.

Petráék rendszere a legrövidebb tölcserhez igazodik: a digitális jelenlét feladata nem hosszú meggyőzés, hanem az, hogy a vendéget a harminc méteres vonzáskörzetbe, a pulthoz hívja, ahol három másodperc alatt a vitrin dönt.

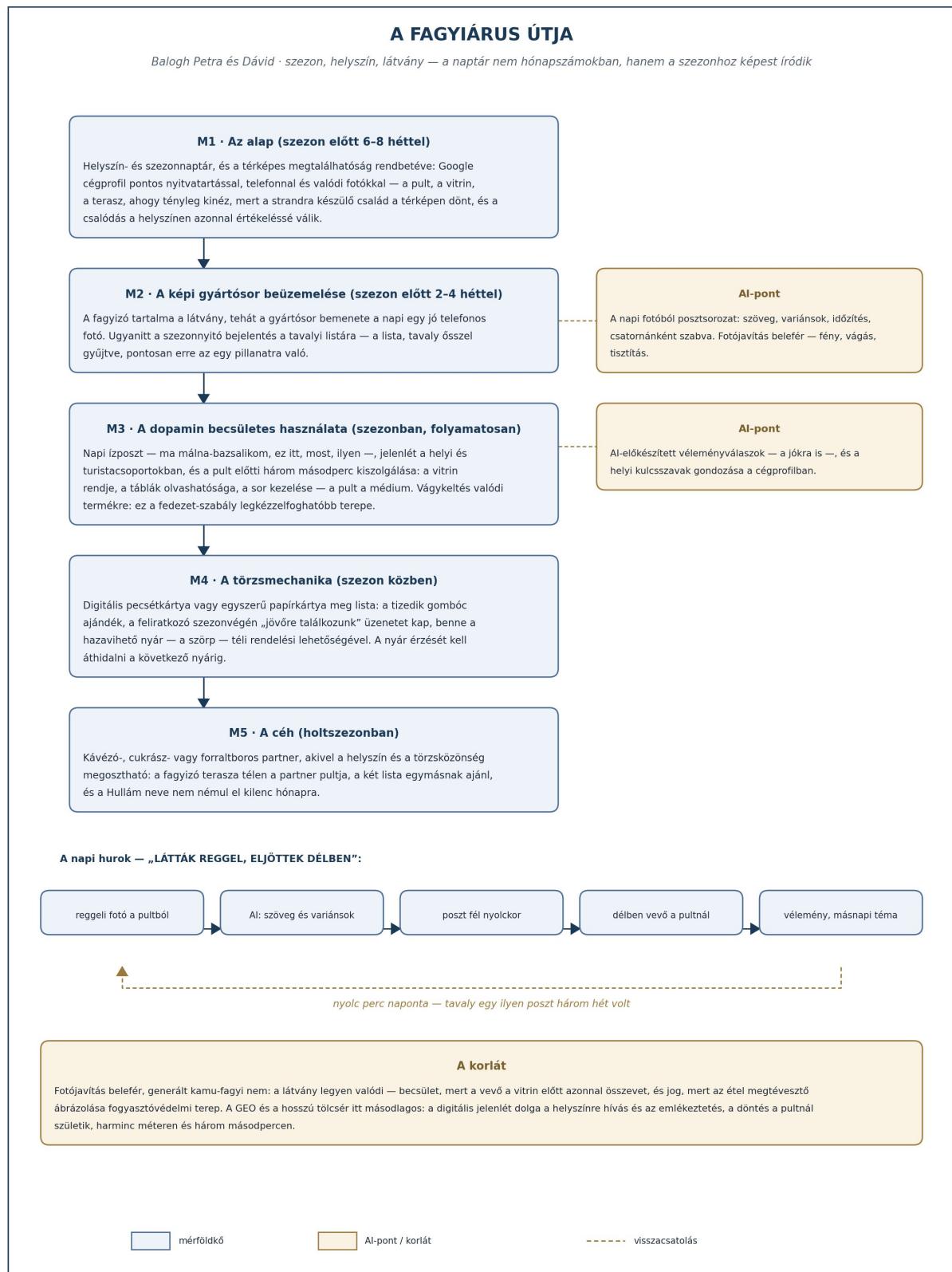
M1 · Szezon előtt: pontos térképes profil, nyitvatartás, telefon és valódi helyszínfotók.

M2 · Képi gyártósor: a napi egy jó telefonos képből az AI szövegváltozatokat és ütemezést készíti, a tavalyi lista pedig szezonnyitó üzenetet kap.

M3 · Szezonban: valódi termékre épülő napi ízposzt, helyi csoportjelenlét és rendezett pult. Generált ételkép nincs. Fény- és vágókorrekció lehet, de a vendégnek ugyanazt kell látnia a vitrinben.

M4 · Törzsmechanika: pecsétkártya, lista és szezonvégi üzenet a téli „hazavihető nyár” ajánlatával.

M5 · Holtszezon: helyi partnerrel közös tér, lista vagy ajánlás tartja életben a Hullám nevét. A rendszer mérete tudatosan kicsi: napi néhány perc, két szezonlevél és olyan jelenlét, amely a pulthoz vezet.



7. ábra · A fagyizó útja, a reggeli fotótól a pultig és vissza a másnapi tartalomig

A fagyizó marketingje helyszíni műfaj: a poszt reggel hív, a valódi gombóc délben váltja be az ígéretet.

9 4 . F E J E Z E T

Az SOS villanyszerelő útja

A baj pillanatának kivitelezése: megtalálhatóság és bizalom másodpercek alatt.

Zoli rendszerének egyetlen célja, hogy a pánik harminc másodpercében ő legyen a megtalálható, hívható és kiszámítható szakember. Keresletet nem teremt, a már megszületett sürgős igényt kapja el.

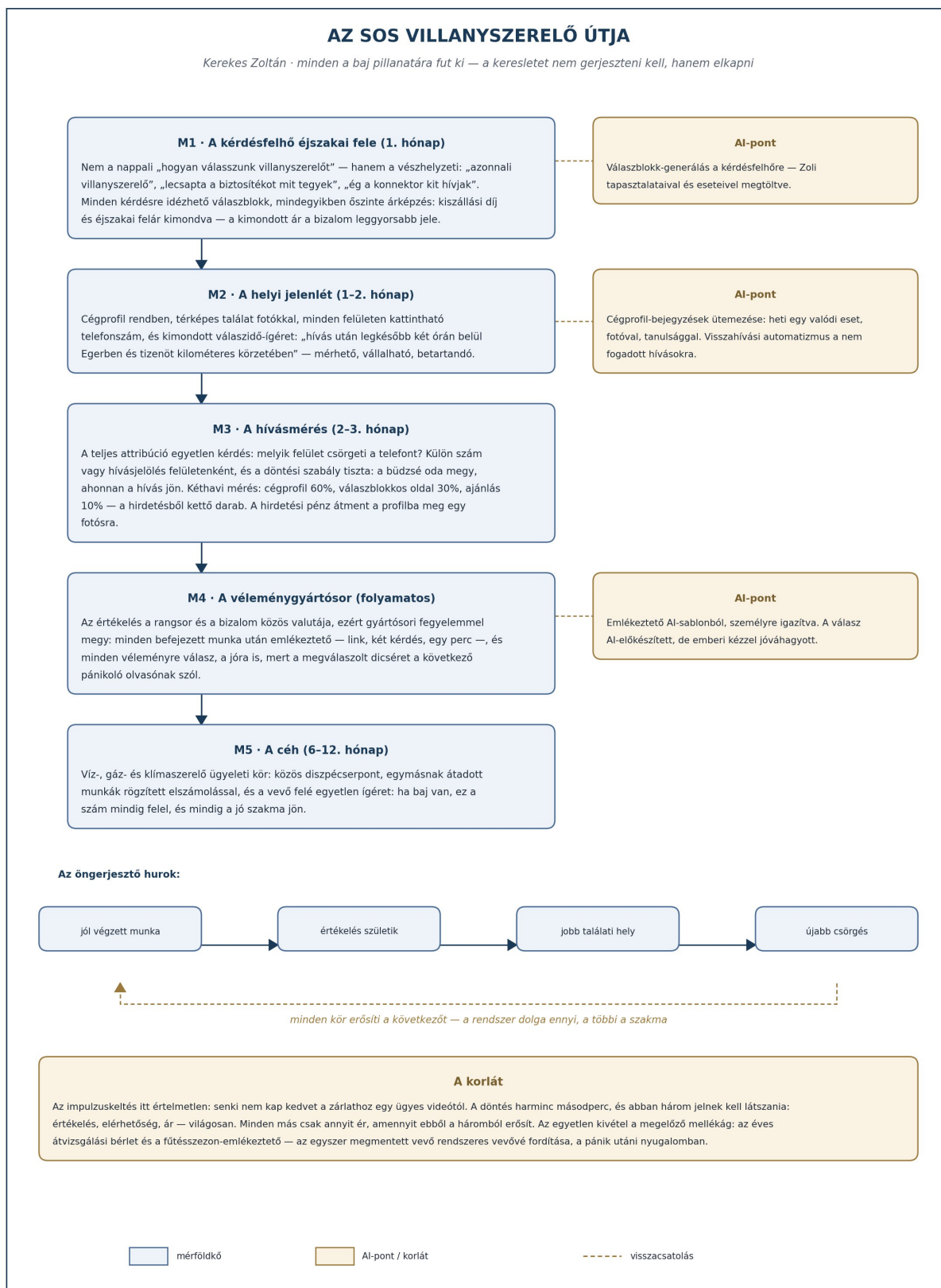
M1 · Éjszakai kérdésfelhő: rövid válaszblokkok a vészhelyzeti keresésekre, világosan kimondott kiszállási díjjal és felárral.

M2 · Helyi jelenlét: pontos cégprofil, valódi fotók, kattintható telefonszám, vállalható körzet és válaszidő.

M3 · Hívásmérés: külön szám vagy következetes forrásjelölés mutatja meg, melyik felület csörgeti a telefont. A pénz kizárólag bizonyított forrásra megy.

M4 · Véleményhurok: minden jól zárult munka után egyperces kérés, majd személyre szabott, ember által jóváhagyott válasz.

M5 · Ügyeleti céh: víz-, gáz- és klímaszerelőkből álló partnerkör közös diszpécserrel és előre rögzített elszámolással. Mellékágként éves átvizsgálás és szezonális emlékeztető fordítja az egyszer megmentett vevőt rendszeres ügyféllé.



8. ábra · Az SOS villanyszerelő útja, az öngerjesztő hurok és a bérlet-mellékág

- Az öngerjesztő kör egyszerű: jó munka → értékelés → jobb helyi találat → újabb hívás. Az ár- és válaszüdő-ígéret minden felületen ugyanaz, és maradéktalanul teljesítendő.

95. FEJEZET

A beszállító útja

A nagy B2B kivitelezése: kevés vevő, hosszú ciklus, mély bizalom.

Gábor útja névre szóló és lassú: kevés célvállalatot követ, de egyetlen megnyert vevő évekre szóló bevételt jelent. A rendszer mérföldköve nem a kattintás, hanem az elért döntéshozó, a beszélgetés, a gyárlátogatás és az ajánlatkérés.

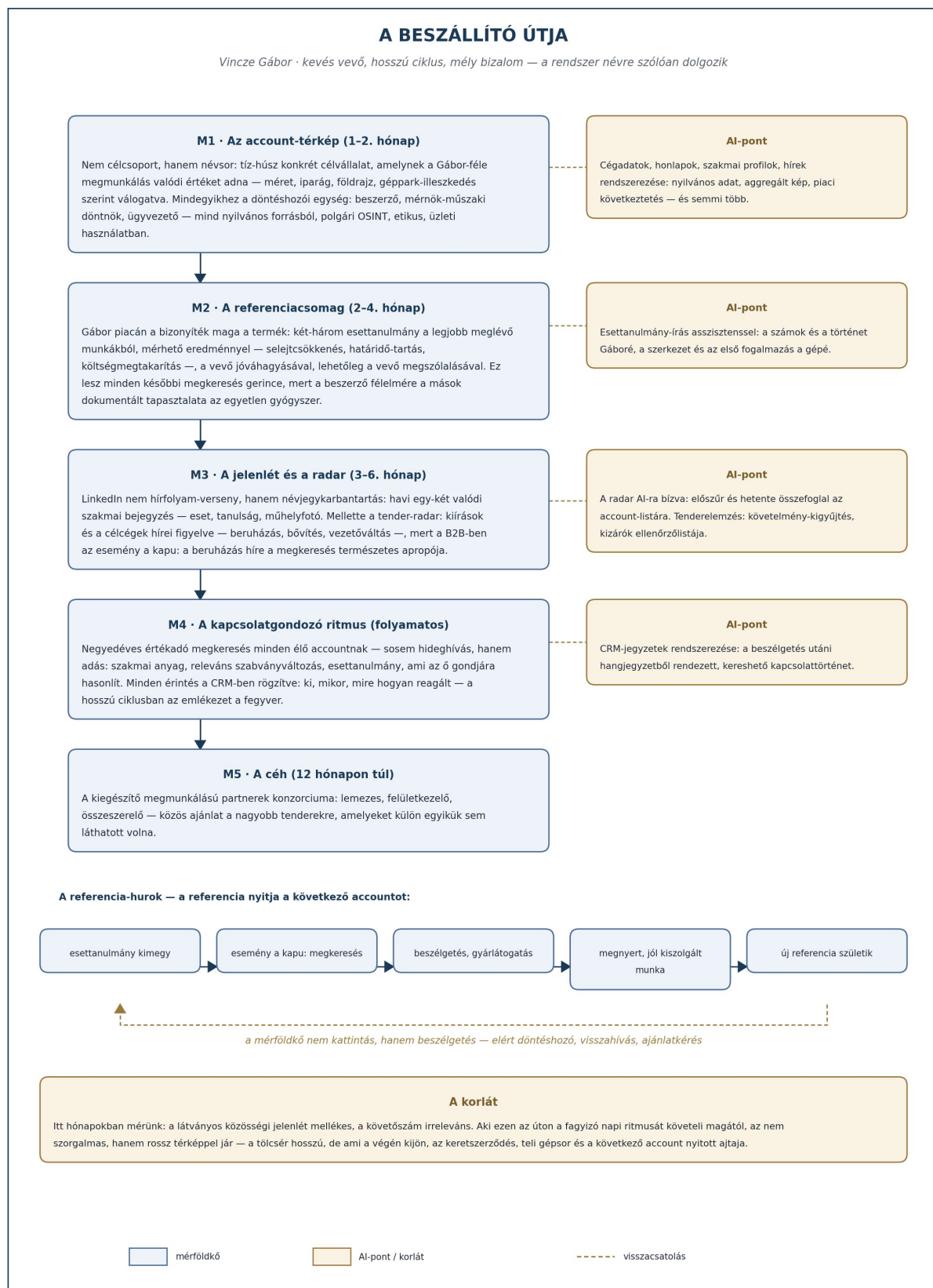
M1 · Célvállalati térkép: tíz–húsz konkrét cég és a beszerzési, műszaki, vezetői szerepek feltérképezése nyilvános, etikus forrásokból.

M2 · Referenciacsomag: két–három jóváhagyott esettanulmány számszerű eredménnyel, mert a beszerző kockázatát dokumentált tapasztalat csökkenti.

M3 · Jelenlét és radar: havi néhány valódi szakmai bejegyzés, valamint célcég- és tenderfigyelés. A beruházás, bővítés vagy vezetőváltás természetes apropót ad a megkeresésre.

M4 · Kapcsolatgondozás: negyedéves, értékadó érintés, minden reakció és következő lépés rögzítve a CRM-ben.

M5 · Konzorcium: kiegészítő megmunkálási képességekkel rendelkező partnerek közös ajánlattal indulnak olyan tendereken, amelyeket külön-külön nem tudnának teljesíteni. Az AI híreket figyel, dokumentumot rendez és vázlatot készít. A műszaki tartalmat, az árat és a vállalatot ember véglegesíti.



9. ábra · A beszállító útja, a referencia nyitja meg a következő célvállalathoz vezető utat

- A beszállítónál a referencia a valuta, a CRM az emlékezet, a negyedéves ritmus pedig a bizalom frekvenciája.

XIII. R É S Z

A rendszerterv: folyamat, eszköz, felelős

A blokkvázlat megmutatja, mi van a rendszerben. Az ütemterv azt, hogy mikor valósul meg. A rendszerterv pedig azt, hogy pontosan mi mivel és hogyan kapcsolódik: folyamatok, eszközök (a gép és az AI-komponens megnevezésével), felelősök és adatáramlás.

Nyitójelenet · a kockás füzet

Zoli egy kockás füzetben lerajzolja a cégét: kérdésekből honlap és cégprofil lesz, ezekből hívás, a nyilak mellé pedig odaírja, ki felel az adott lépésért. A legtöbb doboz mellett az áll: „én”, ahol a gép dolgozik, ott is hozzáteszi: „de én nézem”.

A rajz azért fontos, mert ami csak a tulajdonos fejében él, az nem rendszer, hanem szokás. A következő fejezetek ugyanígy teszik átadhatóvá az öt vállalkozás gépezetét: megnevezik a folyamatot, az eszközt, a felelőst, az adat útját, az emberi kapukat és a tartalékot.

96. FEJEZET

Mi a rendszerterv

Az elv és a kivitelezés közötti utolsó lépcső.

A blokkvázlat megmondja, milyen nagy elemekből áll a gép, az ütemterv pedig azt, mikor épülnek fel. A rendszerterv a kettő közötti hiányt tölti ki: minden lépéshez megnevezi az eszközt, a felelőst, a bemenetet, a kimenetet, az adat helyét és a visszaírás módját.

Öt része van: elemtérkép a kapcsolatokkal, eszközteltár kategóriával és példajelölttel, adatáramlási útvonallal, emberi ellenőrzési kapuk, valamint tartalék arra az esetre, ha egy szolgáltatás kiesik vagy megdrágul. A kritikus adatnak exportálhatónak, a hozzáférésnek a cég tulajdonában kell lennie.

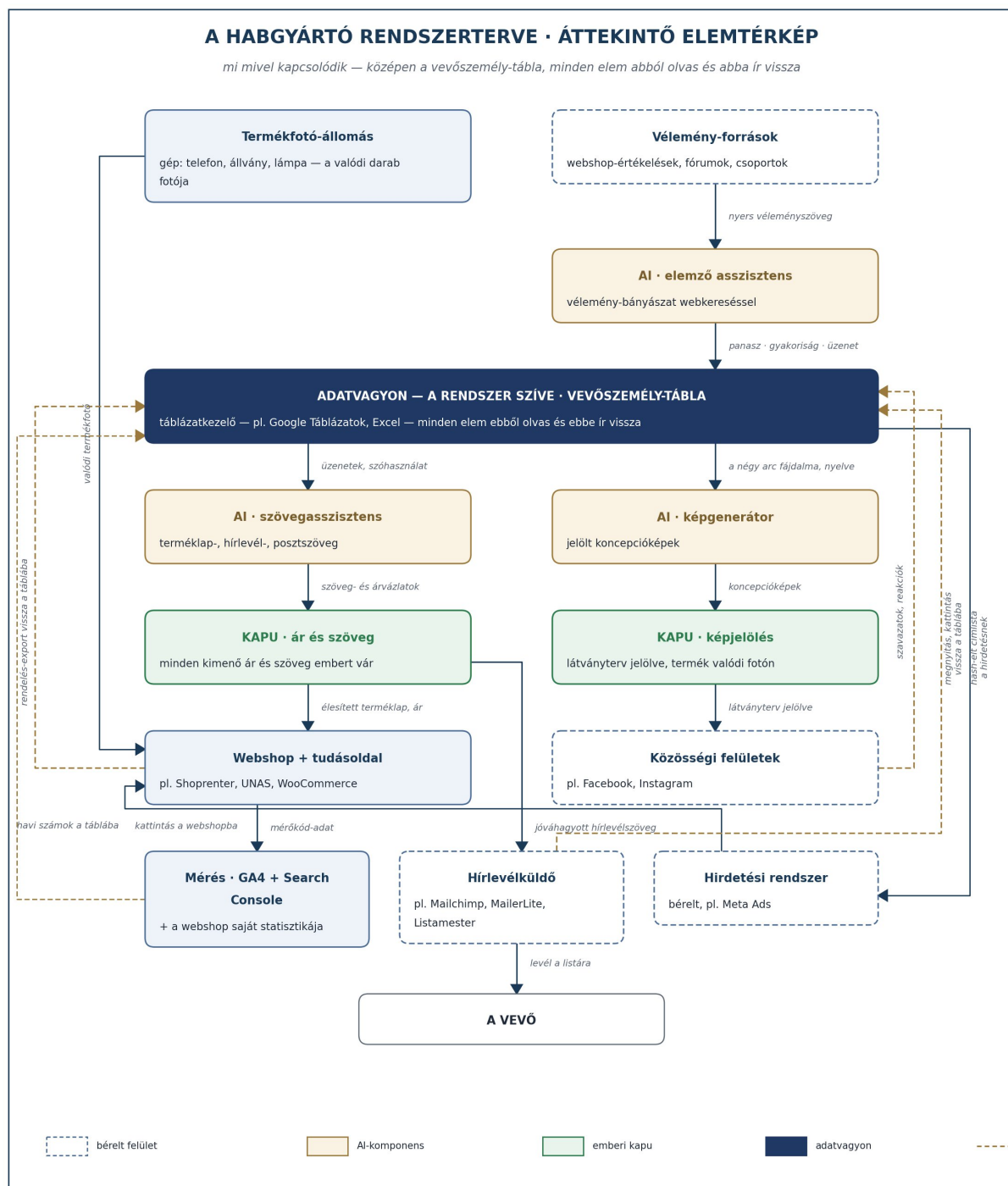
A tervben kategóriát válasszon – CRM, hírlevélküldő, képgenerátor –, és csak a kivitelezéskor márkát. A következő öt rendszerterv archetípusként szolgál. Ezekből a saját cég terve összeállítható. A mérce az átadhatóság: egy hozzáértő idegen a dokumentumból ugyanazt a működő gépezetet tudja felépíteni.

97. FEJEZET

A habgyártó rendszerterve

Termékes rendszer: a látvány és a webáruház tengelyén.

Bence rendszerének központja nem a webáruház, hanem a cég tulajdonában lévő vevőszemély- és mérési tábla. Minden eszköz innen olvas, és ide ír vissza, a webáruház, a hírlevélküldő és az AI-komponensek ezért cserélhetők anélkül, hogy a vevői tudás elveszne.



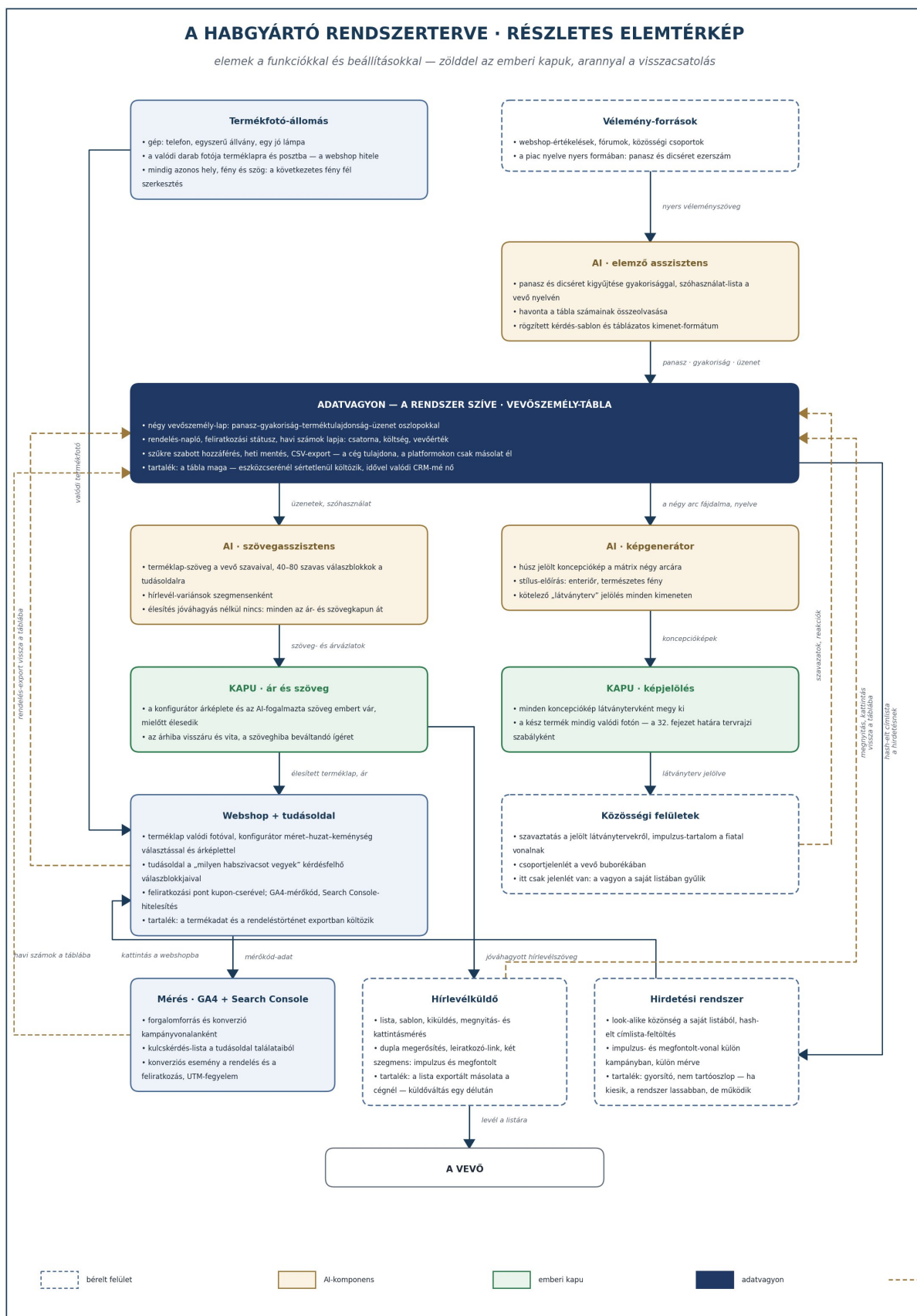
10. ábra · A habgyártó rendszerterve, áttekintő elemterkép: minden elem a vevőszemély-táblából olvas és abba ír vissza

Adatmag: Excel vagy Google Táblázatok négy vevőszemély-lappal, rendelésnaplóval, feliratkozási státusszal és havi csatornaadatokkal, költségadatokkal és vevőértékadatokkal. Szűk körű hozzáférés, heti mentés és CSV-export szükséges.

Termék és saját föld: következetes telefonos fotóállomás, exportálható, konfigurátorral ellátott webáruház tudásoldallal, kosárral és feliratkozási ponttal, továbbá GA4, Search Console és UTM-jelölés a rendelések, a feliratkozások és a kérdésekből érkező forgalom mérésére.

Kapcsolattartás és elérés: exportálható hírlevéllista két fő szegmenssel, közösségi felületek a teszteléshez és impulzustartalomhoz, hirdetés csak külön mérhető kampányokkal és jogszerű saját listából képzett hasonmás-célzással. A bérelt felületeken csak másolat él.

AI-szerepek: az elemző véleményeket és havi adatokat rendez, a képgenerátor koncepciójavaslatot készít, a szövegasszisztens terméklapot, válaszblokkot és hírlevélváltozatot vázol. Az utasításminták rögzített sablonban, táblázatos kimenettel működnek.



11. ábra · A habgyártó rendszerterve, részletes elemtérkép: elemek, funkciók, beállítások és a köztük futó adat

Három emberi kapu kötelező: minden ár és kimenő szöveg jóváhagyása, minden generált kép egyértelmű megjelölése „látványtervként”, valamint annak biztosítása, hogy a szériagyártás

csak kézbe vett, kipróbált fizikai minta után induljon. A kész terméket mindig valódi fotó mutatja.

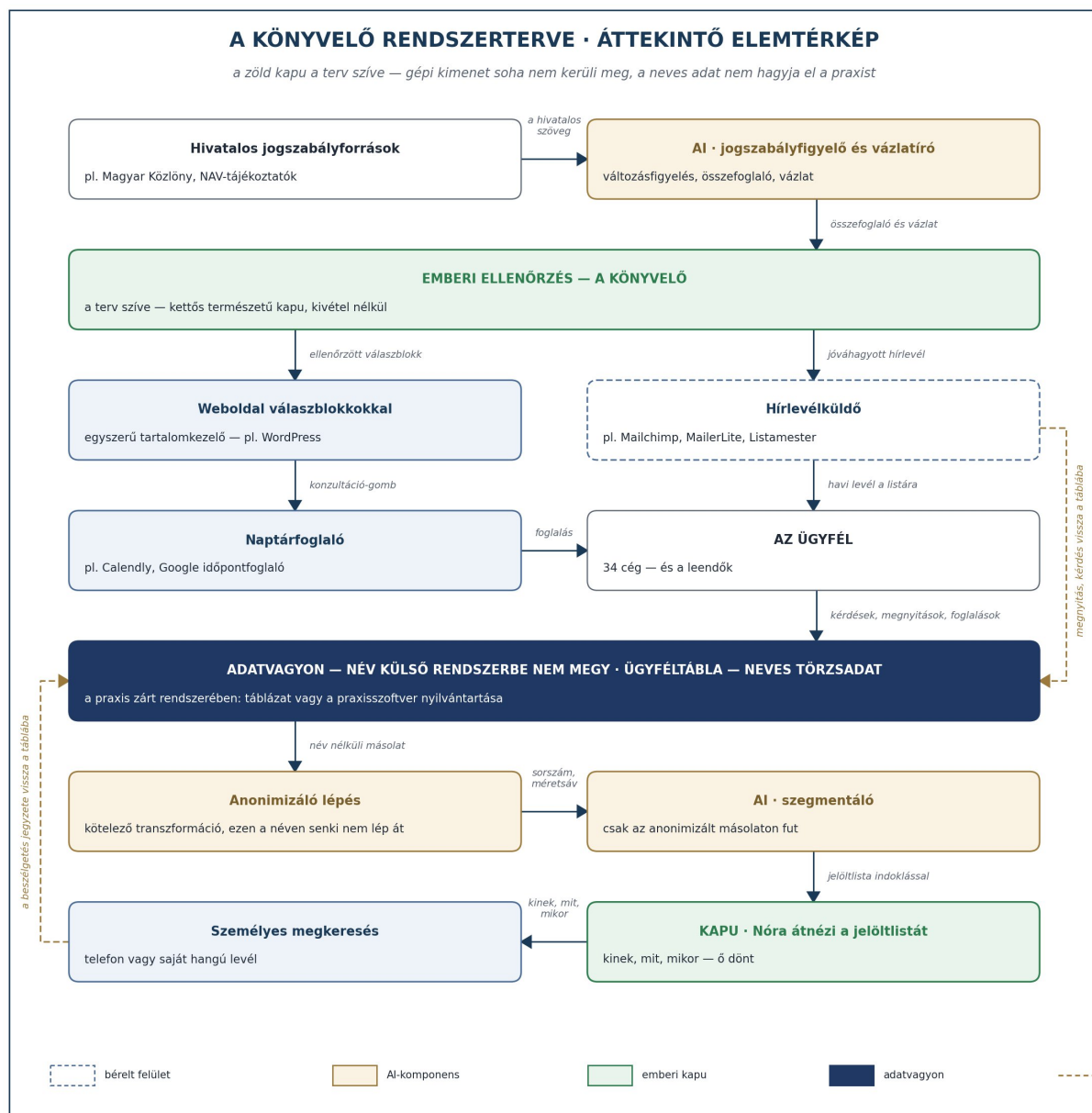
A rendszer időtállóságát az adat tulajdonjoga adja: a naprakész tábla a vagyon, a többi elem eszköz. Ha a központi tudás exportálható és visszaírásra épül, a szolgáltatók cseréje nem bontja szét a gépezetet.

98. FEJEZET

A könyvelő rendszerterve

Bizalmi rendszer: a tudás és a hírlevél tengelyén.

Nóra rendszerének szíve az emberi ellenőrzési kapu. A tudás a hivatalos forrásból AI-előkészítésen át jut a könyvelőhöz, és csak ellenőrzés után válik webes válaszblokkká vagy hírlevéllé. A név alapján azonosítható ügyfeladatok a praxis zárt rendszerében maradnak. Elemzésre kizárólag anonimizált másolatuk kerülhet.



12. ábra · A könyvelő rendszerterve, áttekintő elemterkép: a zöld kapu a terv szíve, az azonosítható adat nem hagyja el a praxist

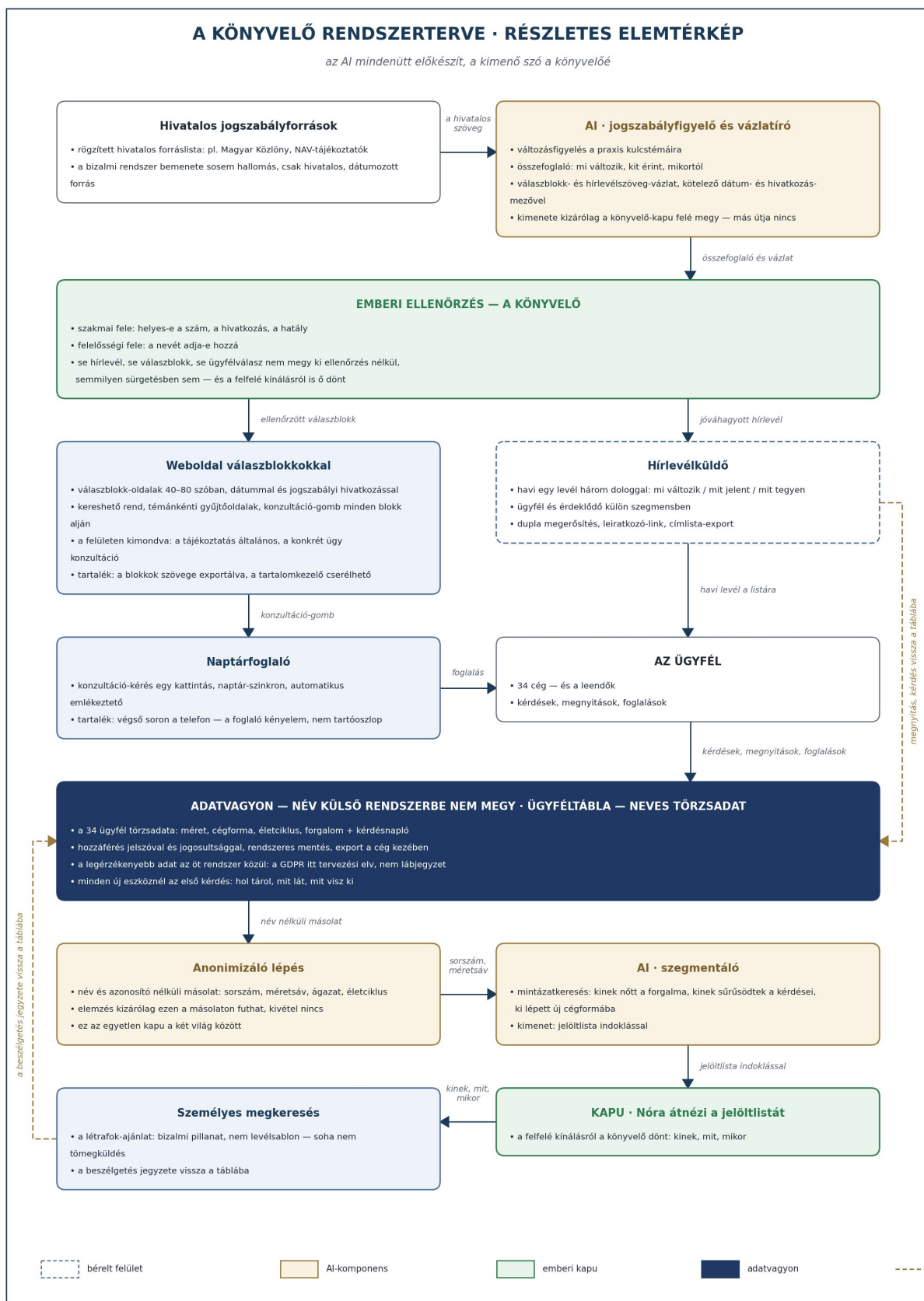
Adatmag: jogosultsággal védett, mentett és exportálható ügyféltábla cégmérettel, életciklussal és kérdésnaplóval. Az anonimizáló lépés az azonosító adatokat sorszámra, méretségére és ágazati kategóriára cseréli. Ezen a határon név nem lép át.

Saját tudásfelület: egyszerű weboldal dátummal és hivatalos hivatkozással ellátott 40–80 szavas válaszblokkokkal, egyértelmű figyelmeztetéssel, hogy a konkrét ügy konzultációt igényel. A konzultációt online időpontfoglaló teszi könnyűvé.

Bizalomgyártás: havi hírlevél külön ügyfél- és érdeklődőszegmenssel, exportálható listával. A levél mindig három kérdésre felel: mi változik, mit jelent, mit kell tenni.

AI-szerepek: a jogszabályfigyelő kizárólag rögzített hivatalos forrásokból készít dátummal és hivatkozással ellátott vázlatot, a szegmentáló csak anonimizált adatok alapján készít

jelöltlistát. A következő szolgáltatási szintre vonatkozó személyes ajánlatot Nóra a saját hangján teszi meg.



13. ábra · A könyvelő rendszerterve, részletes elemterkép: az AI mindenütt előkészít, a kimenő szó a könyvelőé

A kapu kettős: szakmailag ellenőrzi a számot, a hatályt és a hivatkozást, felelősségi szempontból pedig eldönti, hogy Nóra a nevét adja-e hozzá. Sem hírlevél, sem válaszblokk, sem ügyfélválasz nem kerülhet ki emberi ellenőrzés nélkül.

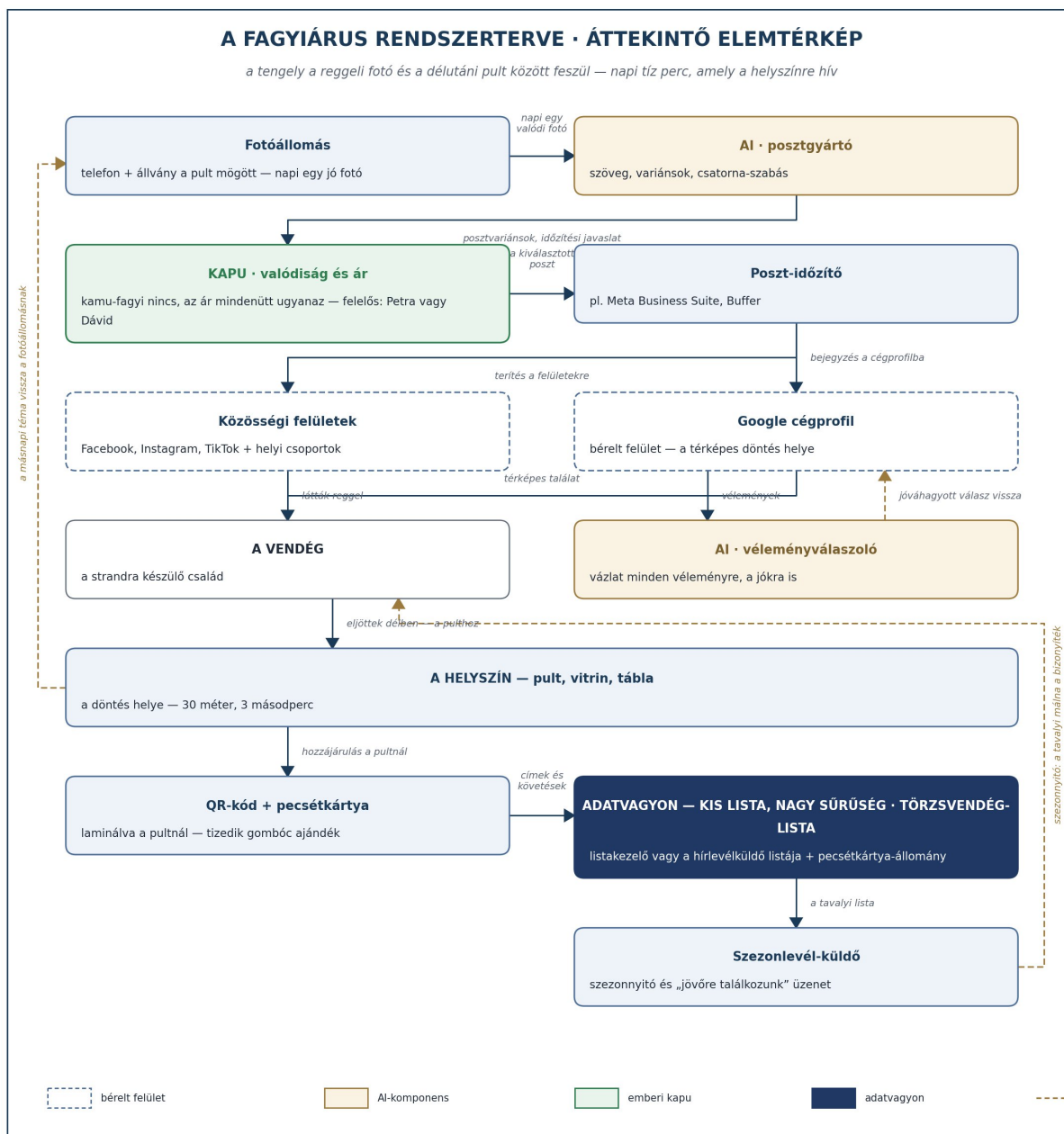
- *A GDPR itt tervezési alap: jogalap, hozzáférési rend, adattárolási hely, exportálhatóság és anonimizált elemzés minden új eszköz kiválasztásánál megelőzik az ár kérdését. A zöld kapu nem lassító tényező, hanem a megvásárolt nyugalom bizonyítéka.*

99. FEJEZET

A fagyjárás rendszerterve

Helyszíni rendszer: a fotó és a pult tengelyén.

Petráék helyszíni rendszerének tengelye a reggeli valódi fotó és a délutáni pult. A digitális elemek dolga a helyszínre hívás, a döntést továbbra is a vitrin, az illat, a sor és a kiszolgálás hozza. A fő adatvagyon a kis létszámú, de aktív törzsvendéglista.



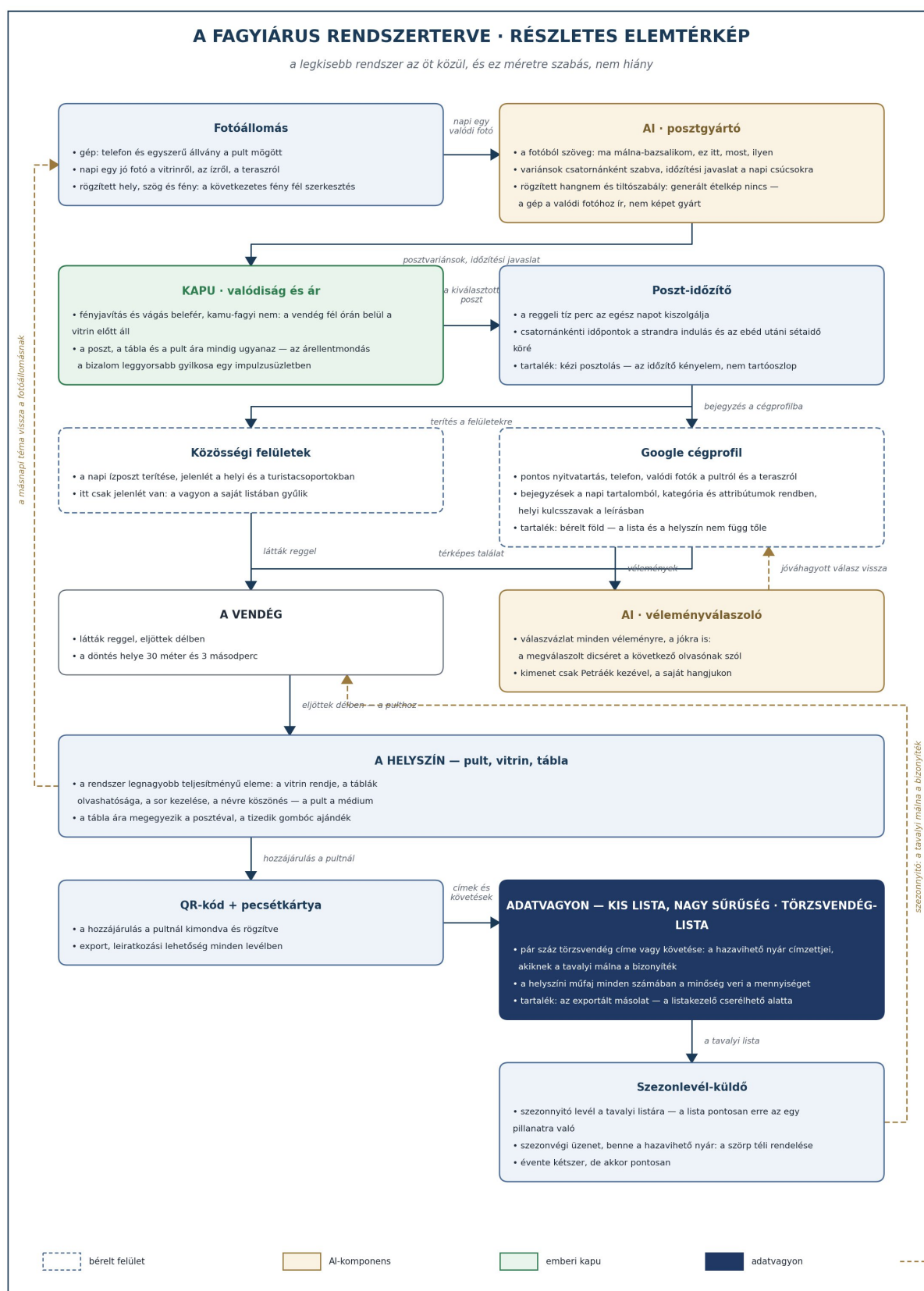
14. ábra · A fagyjárás rendszerterve, áttekintő elemtérkép: napi tíz perc, amely a pulthoz hív

Lista és fotó: jogszerűen gyűjtött, exportálható törzsvendéglista és pecsétkártya. A pult mögötti telefonos fotóállomás rögzített szögből és azonos fényviszonyok között naponta egy hiteles képet készít.

AI és kapu: a posztgyártó a valódi fotóhoz ír csatornaváltozatokat és időzítést. Petra vagy Dávid ellenőrzi, hogy a kép valós, az ár pedig helyes. Generált ételkép nem használható, és a posztban, a táblán, valamint a pultnál feltüntetett árnak azonosnak kell lennie.

Terítés: egyszerű időzítő, közösségi felületek, helyi csoportok és pontosan kitöltött Google Cégprofil valódi fotókkal és véleménygondozással. A bérelt felület csak a jelenlétet szolgálja. A lista marad a cég vagyona.

Helyszín és szezon: a pult, a vitrin, a tábla, a QR-kód és a pecsétkártya maga is rendszerkomponens. Évente két kiemelt levél elég: egy szezonnyitó és egy szezonvégi, utóbbiban a téli „hazavihető nyár” ajánlatával.



15. ábra · A fagyiárus rendszerterve, részletes elemtérkép: a legkisebb rendszer az öt közül, és ez méretre szabás, nem hiány

Két emberi ellenőrzés nem hagyható el: a képnek a valós terméket kell mutatnia, az árnak pedig minden felületen azonosnak kell lennie. Minden más részben automatizálható, mert a tét darabonként kicsi és a visszajelzés azonnali.

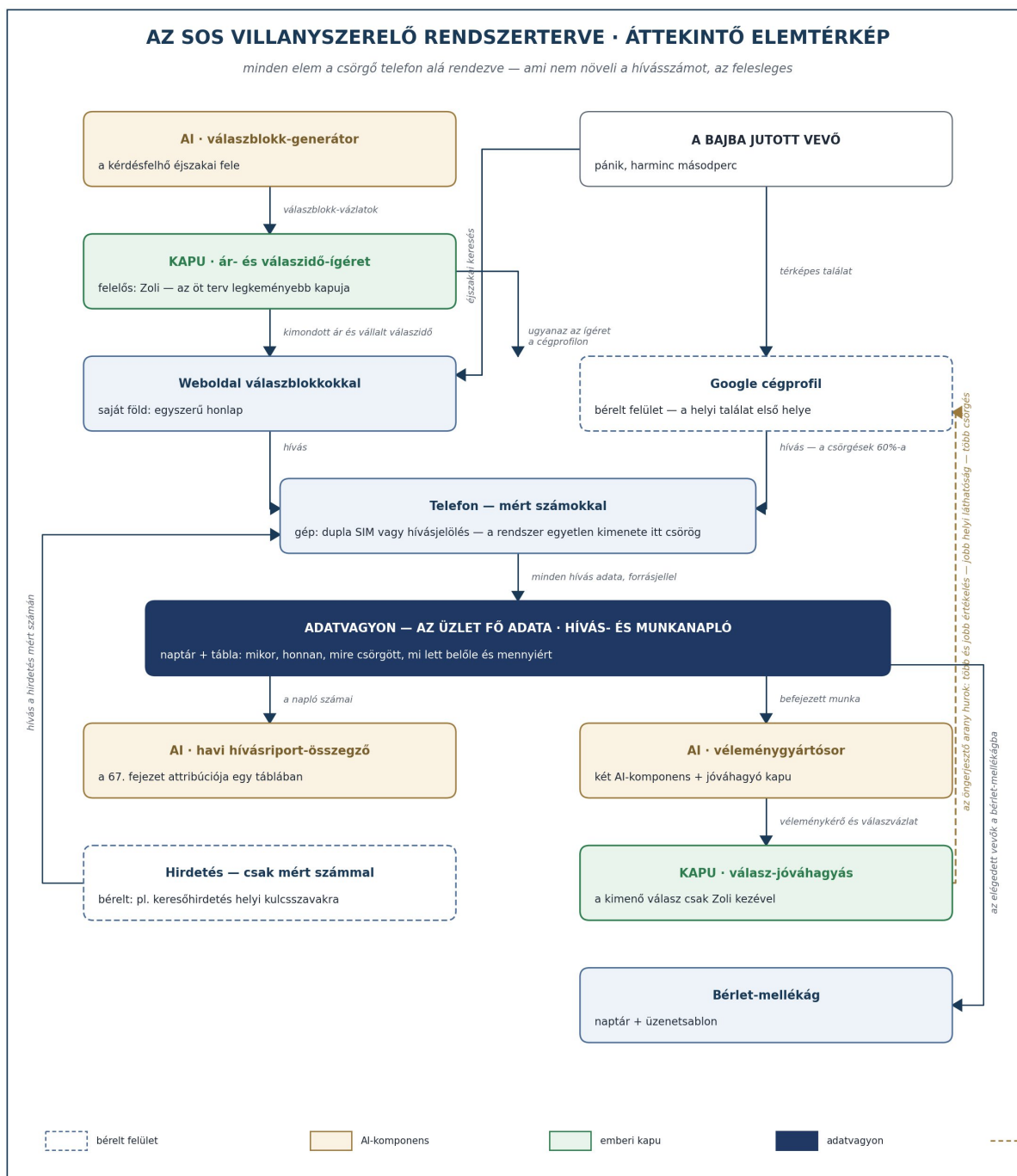
-
- *A terv szándékosan kicsi: napi tíz perc, amely a pulthoz hozza az embert. A jó rendszer nem nagyobb annál az üzletnél, amelyet kiszolgál.*

100. FEJEZET

Az SOS villanyszerelő rendszerterve

Sürgősségi rendszer: a telefon csörgésének tengelyén.

Zoli rendszerének egyetlen kimenete a csörgő telefon. Két központja van: a külön, mérhető telefonszám, valamint a hívás- és munkanapló. A weboldal, a cégprofil, a vélemények és a hirdetés mind azt szolgálják, hogy a sürgős keresésből mérhető hívás legyen.



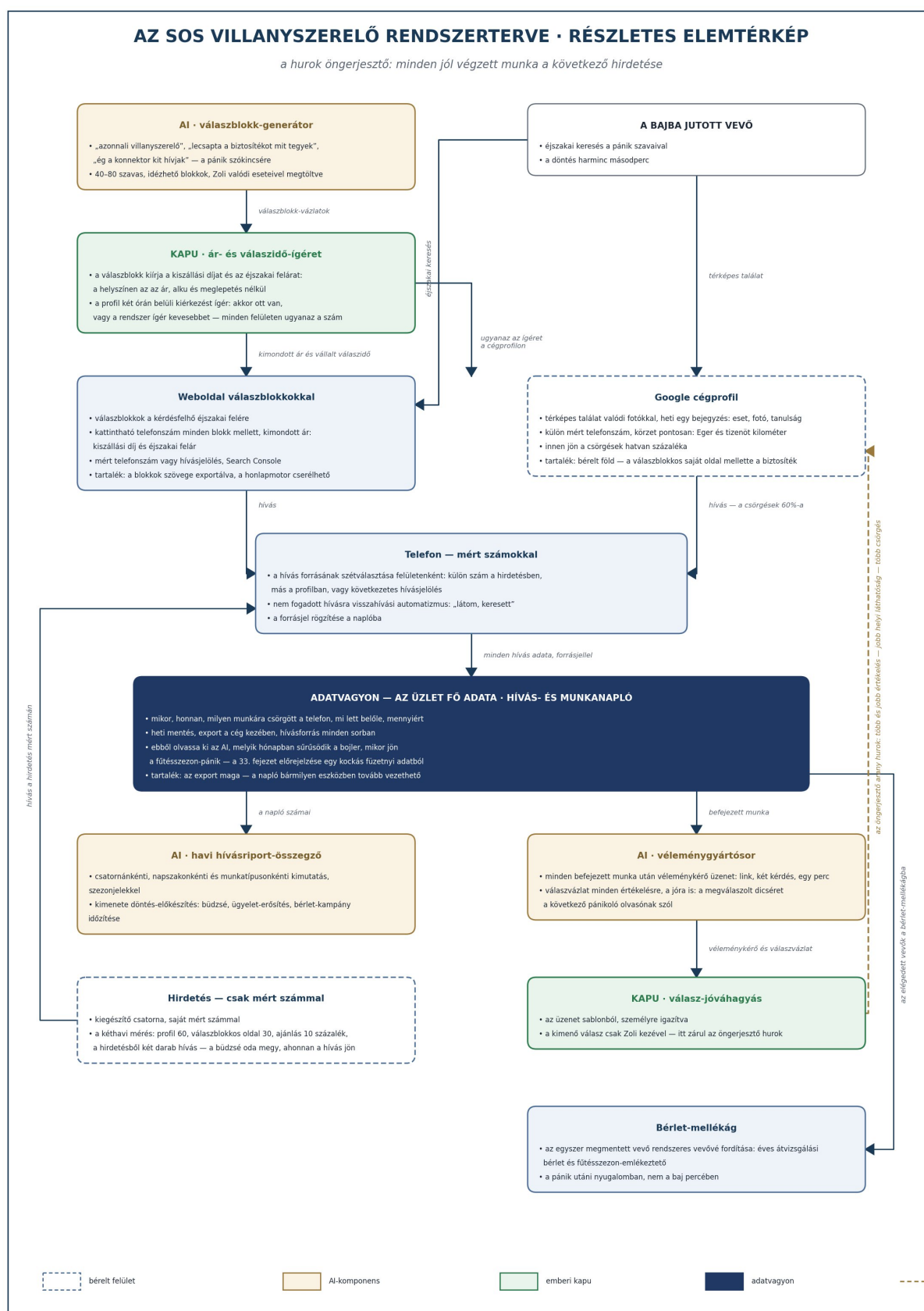
16. ábra · Az SOS villanyszerelő rendszerterve, áttekintő elemterkép: minden elem a csörgő telefon alá rendezve

Adatmag: exportálható hívás- és munkanapló a forrással, időponttal, munkatípussal, eredménnyel és árral. Ebből készül a havi AI-jelentés, amely megmutatja a csatorna, napszak és szezon szerinti keresletet.

Saját és helyi felület: rövid válaszblokkok a vészhelyzeti kérdésekre kattintható telefonnal és kimondott díjjal, mellette pontos Google Cégprofil valódi fotókkal, körzettel, hetente közzétett esettörténettel és gondozott értékelésekkel.

Mérés és ígélet: külön szám vagy következetes hívásjelölés választja szét a forrásokat. Az ár- és válaszdíj-kapu minden felületen csak azt az összeget és vállalást engedi megjeleníteni, amelyet a rendszer ígér, és amelyet Zolinak teljesítenie kell.

Véleményhurok és kiegészítők: befejezett munka után rövid véleménykérés és jóváhagyott válasz, hirdetés csak mérhető telefonszámmal, éves átvizsgálási ajánlat és szezonális emlékeztető az egyszer megmentett vevőknek.



17. ábra · Az SOS villanyszerelő rendszerterve, részletes elemtérkép: a hurok öngerjesztő, minden jól végzett munka a következő megbízás hirdetése

A hurok mindkét irányban öngerjesztő. A betartott ár és válaszdíj jó értékelést, jobb helyi találatot és újabb hívást hoz, a megszegett ígéret ugyanezt a folyamatot lefelé fordítja.

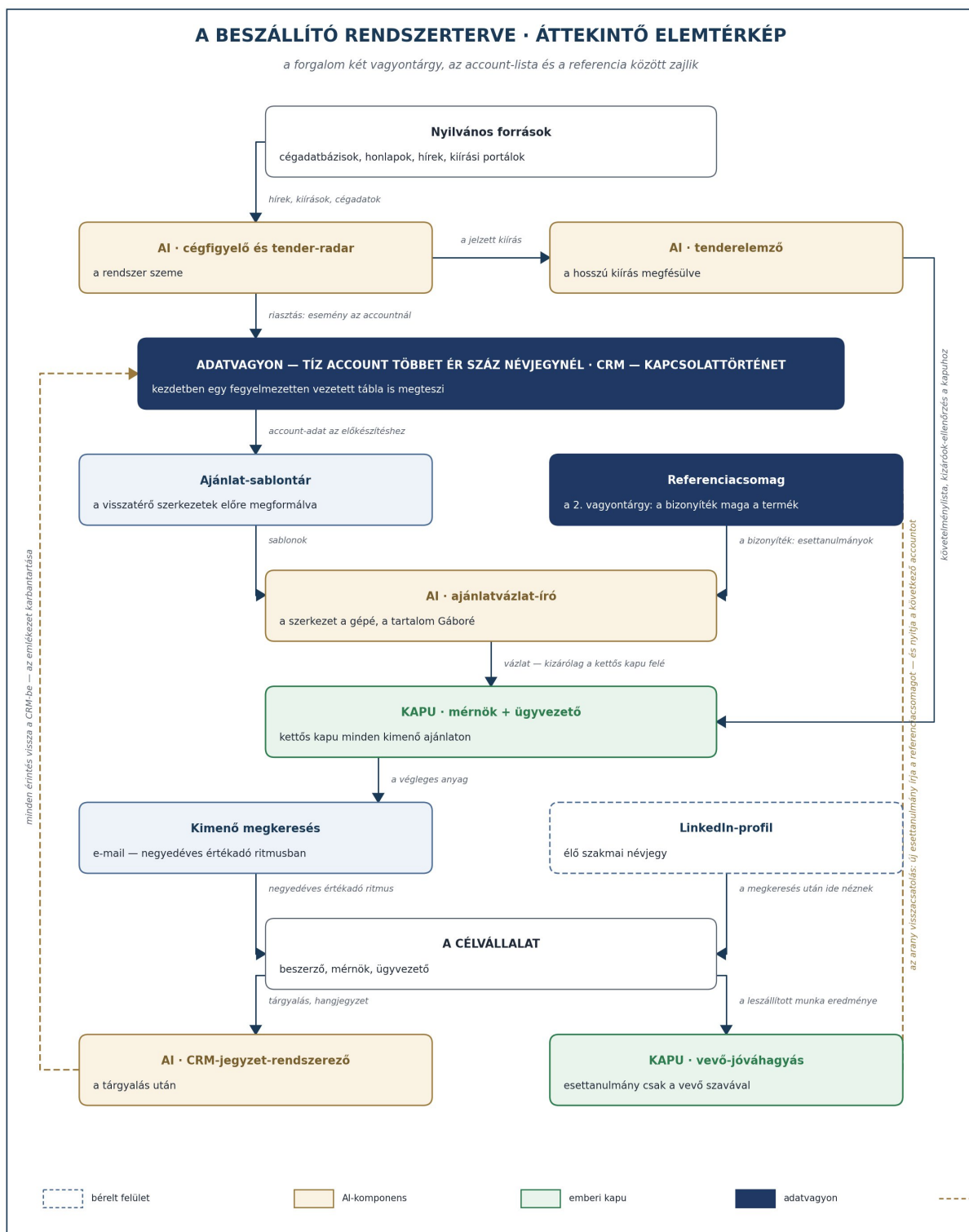
-
- *A rendszerterv arányossági szabálya itt a legtisztább: ami nem növeli a mérhető hívások számát vagy nem javítja azok minőségét, Zoli gépezetében nem szükséges elem, hanem fölösleges.*

1 0 1 . F E J E Z E T

A beszállító rendszerterve

Kapcsolati rendszer: a célvállalati lista és a referencia tengelyén.

Gábor kapcsolati rendszerének két vagyontárgya a CRM-ben őrzött célvállalati emlékezet és a jóváhagyott referenciacsomag. A többi elem e kettő között szervezi a forgalmat: eseményt talál, anyagot készít elő, kapcsolatot gondoz, majd az új eredményt visszaírja referenciaként.



18. ábra · A beszállító rendszerterve, áttekintő elemterkép: a forgalom két vagyontárgy – a célvállalati lista és a referencia – között zajlik

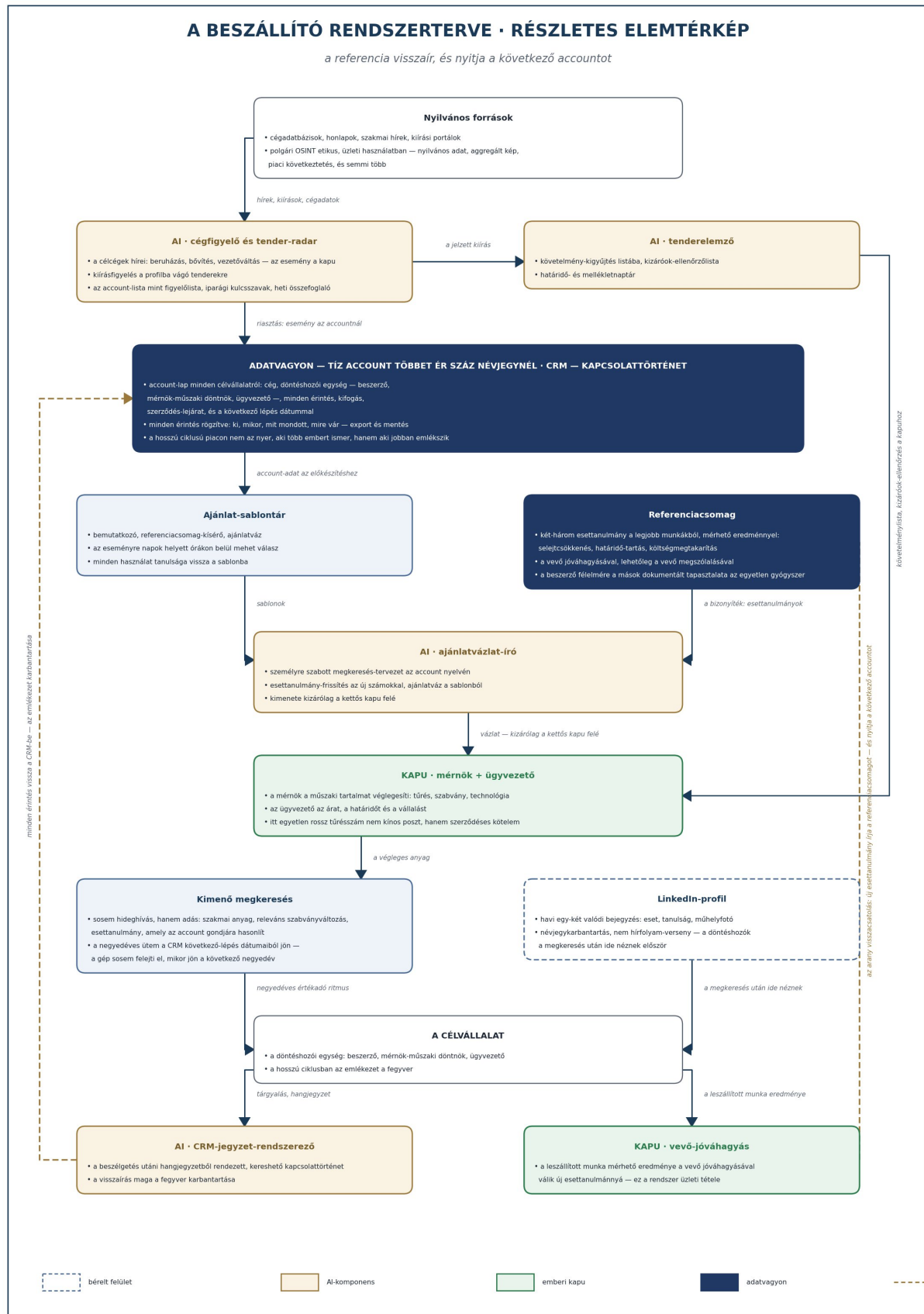
Az adatmag a CRM: tíz–húsz célvállalat döntéshozói szerepekkel, minden érintéssel, kifogással, lejáráttal és következő lépéssel. Export és mentés kötelező, a hosszú ciklusban a pontos emlékezet többet ér a nagy névjegylistánál.

Bizonyíték és gyors előkészítés: két–három számszerű, vevő által jóváhagyott esettanulmány, ajánlat- és megkereséssablonok, valamint AI-cégfigyelő a

beruházásokra, vezetőváltásokra és tenderekre, továbbá tenderelemző a követelmények, kizáró okok, határidők és mellékletek kigyűjtésére.

Ajánlatkészítés: az AI a CRM, a sablontár és a referencia alapján személyre szabott vázlatot ír. A kettős kapuban a mérnök a műszaki tartalmat, az ügyvezető az árat, a határidőt és a vállalást véglegesíti. Esettanulmány csak a vevő jóváhagyásával jelenhet meg.

Kapcsolati ritmus: negyedéves, értéket adó e-mail, élő szakmai névjegyként havi néhány valódi LinkedIn-bejegyzés, tárgyalás után AI-val rendezett hangjegyzet kerül vissza a CRM-be. A gép nem felejt el a következő érintés idejét.



19. ábra · A beszállító rendszerterve, részletes elemterkép: a referencia visszakerül a rendszerbe, és megnyitja a következő célvállalathoz vezető utat

Minden kimenő számért és vállalásért ember felel. A kapcsolattörténet exportálható, mentett formában a cég tulajdonában marad. A szolgáltató cserélhető, az emlékezet nem.

-
- *A rendszer hozama nem kattintás, hanem keretszerződés és a vevőkoncentráció lassú csökkentése. Negyedévente jelentkezni nem lustaság, hanem a bizalomhoz illeszkedő frekvencia.*

XIV. R É S Z

A megvalósítási terv: a tervrajztól a működő gépezetig

A rendszerterv megmondta, mi van a gépben és mi mivel kapcsolódik. A megvalósítás az a nap, amikor Ön leül a billentyűzet elé, és a térképet lépésről lépésre működő rendszerré gépeli.

102. FEJEZET

A megvalósítási terv

Ahol a térkép véget ér, és elkezdődik a gépelés.

A megvalósítás a rendszerterv elemeit valódi fiókká, beállítássá és kapcsolattá alakítja. Az elemtérképet felülről lefelé kell végigjárni, és minden elemnél ugyanazt az öt lépést végrehajtani: fiók, alapbeállítás, összekötés, próba, dokumentálás.

A fiók mindig a cég nevére és egy céges e-mail-címre kerüljön. Az alapbeállítás tartalmazza a jogosultságot, a hozzájárulást, a leiratkozást, a pontos profilt és az adatkezelési feltételeket. Az összekötésnél a térkép nyilai válnak mérőkóddá, UTM-címkévé, exporttá, webhookká vagy API-kulccsá. A próba tesztrendeléssel, próbaküldéssel és valós idejű mérési ellenőrzéssel igazolja, hogy az adat tényleg oda érkezik, ahová szánták.

- **A mélyebb technikai lépéseknél** az AI-asszisztens adhat eszközre szabott útmutatót és elmagyarázhatja a kódot, de a változtatás kis lépésekben, mentéssel és a hibaüzenet pontos megértésével történjen. A reális ritmus napi fél óra vagy heti egy délelőtt, egyszerre egyetlen elem.
- **A kivitelezés kiszervezhető**, a felelősség nem. Az ár, a kimenő szöveg és az ígéret jóváhagyási kapuja a vezetőnél marad, minden hozzáférés, jelszó és adat felett a cégnek kell rendelkeznie. A szakembertől ugyanazt kell kérni, amit saját kivitelezésnél: átadható dokumentációt.
- **A dokumentáció a rendszer emlékezete**: beállításnapló, jelszókezelő, utasítástár, exportrend és naprakész elemtérkép. A megvalósítás akkor kész, amikor minden nyíl élő adatot visz, a kapunál ember áll, a mérés visszaír, és egy hozzáértő idegen a leírásból ugyanazt a gépezetet újra fel tudná építeni.

IV. KÖTET · EPILOGUS

Epilógus

Két nyárral az első este után, ugyanazon a stégen.

Július van megint, és a Tisza-tó ugyanúgy párolog, mint azon az estén, amikor egy lecsapott biztosíték és egy kifogyott nyomtatófesték összeterelte őket. A stég ugyanaz. A társaság viszont nem egészen ugyanaz: hatan ülnek az asztalnál, és az asztal is új. Gábor műhelyében készült a lába, Bence habjából a párnája, Lili tervezte rá a Céh feliratot, amelyet aztán senki nem mert komolyan venni, ezért rajta maradt.

Petra hozza a tálcát, és most nem siet. A Hullám pultjánál két diákmunkás dolgozik, a sor pedig ugyanolyan hosszú, mint régen, csak most szeptemberben is áll majd, mert a „novemberi nyár” üvegebe zárt változata már két téli szezont megélt. Dávid reggel fotóz, az atomizáló délben terít, a pult délután arat. – Tavaly télen először nem számoltuk a napokat tavaszig – mondja Petra, és leteszi a tálcát. – Idén télen bővítünk.

– Az én telem is más lett – mondja Zoli, és bólint. – Nem rövidebb. Csendesebb. A bérletes karbantartási kör hozta meg, amit húsz év ügyelet nem: a vasárnap éjjeli hívások fele eltűnt, mert a bajok fele már nem következik be. Kevesebbszer hívnak éjjel – teszi hozzá –, és többet alszom. Ezt a mérleget régen nem tudtam volna elkészíteni. Most már füzetem van hozzá. Sőt, táblázatom.

Nóra nem mondja, hanem mutatja: a telefonján egy naptár látható, amelyben a hónap első hete sárgával van kiemelve. – Ez a stratégiai hét – mondja. – Nyolc ügyfelem már nem könyvelést vesz tőlem, hanem előrelátást, néven nevezett szolgáltatásként, külön áron. A hírlevelemet négyszázan olvassák. Két éve nem jött új ügyfél ajánlás nélkül. Most viszont havonta jön kettő, és már válogatok. Elhallgat, aztán halkán hozzáteszi: – Az árat is én mondom meg. Ezt gyakorolnom kellett a tükör előtt. Ma már megy.

Bence a legkevésbé látványos győztes, és ezt ő mondja ki a legderűsebben. A konfigurátor él, a hulladékvonal termel, a webáruházban a moduláris rendszer adja a forgalom harmadát. – A bútorgyár nem jött vissza – mondja. – És már nem is fáj. Akik helyette jöttek, nem papíron hasonlítják össze a termékeket, hanem kipróbálják őket, és maradnak. Apám a múlt héten megkérdezte, mi az az úrlap, amin a vevő magának tervez. Fél óráig nyomkodta. Aztán annyit mondott: „Na, ezt harminc éve kellett volna.”

Gábor a poharát forgatja, és amikor rá kerül a sor, nem szépíti a számokat. Sosem tette. – Három nagy vevőből öt lett, nem tíz – kezdi. – A legnagyobb vevő forgalmi részesedése nyolcvanról ötvenkét százalékra csökkent. Két referenciaanyagom van, az egyik nyitott egy ajtót, a másik még dolgozik. Körülnéz, majd folytatja: – Lassú gép ez, megmondták előre. De két éve egy négyperces telefontól függött a cégem fele. Ma már csak a negyede. Jövőre a hatoda. Nekem ez a győzelem, és nekem ennyi elég is.

Lili érkezik utolsónak, laptop nélkül, ami nála ünnepnek számít. A cég koordinálása mellett a saját műhelye is megtelt: négy állandó megbízója van. Mindegyik az asztal köréből vagy az itt ülők ajánlásából érkezett. – Én vagyok a bizonyíték arra, hogy a kiegészítő kéz elmélete működik – nevet Lili. – Két éve azt hittem, konkurenseket találtam. Kiderült, hogy valójában megrendelőket találtam. Aztán komolyra fordítja a szót: – A közös tender megvan. A martfői lemezessel és Gáborékkal hármásban adtuk be. Nyertünk.

Egy pillanatra csend lesz, mint akkor, az első estén, csak ez most másfajta csend. Akkor öt ember hallgatott, mert senki nem tudta a választ. Most hatan hallgatnak, mert a válasz ott áll körülöttük: a teli pult, a csendes ügyelet, a sárga naptárhét, a tervező úrlap, az ötödik ajtó, a megnyert tender. Nem egyforma győzelmek. Nem is kell egyformának lenniük: öt útnak öt célja van, és mindegyik a saját mércéje szerint ért célba.

– Tudjátok, mi a legfurcsább? – szólal meg Zoli, és a víz felé bólint. – Hogy nem csináltunk semmi ördögösséget. Mértünk, hangoltunk, mértünk. Mint a szelephézag: nem egyszer kell beállítani, hanem járatás közben, újra meg újra. Csak most már nem a motor megy tönkre közben. Most már a vállalkozás megy jobban.

A hold ugyanúgy kúszik egyre feljebb a víz fölött, mint két éve. A strand hangosbemondója végleg elhallgat. Az asztalnál még sokáig ég a lámpa, de már nem panaszok forognak fölötte, hanem tervek: Petra téli üzlete, Nóra következő stratégiai ügyfele, a cég őszi tendere. A híd, amelyről ez a könyv szólt, hat helyen áll a folyó fölött, hatféle fesztávval, és mindegyiken jár a forgalom.

Az Ön hídja még tervrajz, de a tervrajz teljes, a szerszámok a kezében, és a túlparton ott áll a vevő, aki keresi Önt. A stég társasága két év alatt jutott el a kérdésektől a forgalomig, ki-ki a maga ütemében, a maga mércéje szerint. Nem azért sikerült nekik, mert különlegesek. Azért, mert elkezdték, kicsiben, becsületesen, és nem hagyták abba a hangolást. Ez a könyv utolsó mondata ezért nem búcsú, hanem stafétabot: a következő történet, amely ezen a terepen jól végződik, az Öné lehet.

IV. KÖTET · IRODALOMJEGYZÉK

Irodalomjegyzék

Az alábbi jegyzék kizárólag a kötet törzsszövegében név szerint hivatkozott vagy egyértelműen azonosítható műveket, valamint a szövegben megnevezett jogszabályokat tartalmazza. Nem általános ajánlott irodalom, és nem tartalmaz a könyvben nem hivatkozott marketing- vagy módszertani műveket.

A kötetben hivatkozott művek

Arendt, Hannah (1951): *A totalitarizmus gyökerei (The Origins of Totalitarianism)*. New York: Harcourt, Brace and Company.

Axelrod, Robert (1984): *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.

Bernays, Edward L. (1928): *Propaganda*. New York: Horace Liveright.

Debord, Guy (1967): *A spektakulum társadalma (La Société du spectacle)*. Párizs: Buchet-Chastel.

Haidt, Jonathan (2024): *The Anxious Generation: How the Great Rewiring of Childhood Is Causing an Epidemic of Mental Illness*. New York: Penguin Press.

Han, Byung-Chul (2012): *A transzparencia társadalma (Transparenzgesellschaft)*. Berlin: Matthes & Seitz.

Han, Byung-Chul (2014): *Pszichopolitika (Psychopolitik: Neoliberalismus und die neuen Machttechniken)*. Frankfurt am Main: S. Fischer.

Hari, Johann (2018): *Lost Connections: Uncovering the Real Causes of Depression, and the Unexpected Solutions*. London: Bloomsbury.

Marcuse, Herbert (1964): *Az egydimenziós ember (One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society)*. Boston: Beacon Press.

Marx, Karl, Engels, Friedrich (1848): *A kommunista kiáltvány (Manifest der Kommunistischen Partei)*. London.

Nisbet, Robert A. (1953): *A közösség keresése (The Quest for Community: A Study in the Ethics of Order and Freedom)*. New York: Oxford University Press.

Putnam, Robert D. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Scott, James C. (1998): *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. New Haven: Yale University Press.

Simon, Herbert A. (1971): „Designing Organizations for an Information-Rich World.” In: Martin Greenberger (szerk.): *Computers, Communications, and the Public Interest*. Baltimore: Johns Hopkins Press, 37–72.

Turkle, Sherry (2011): *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. New York: Basic Books.

Wu, Tim (2016): *The Attention Merchants: The Epic Scramble to Get Inside Our Heads*. New York: Alfred A. Knopf.

Zuboff, Shoshana (2019): *A megfigyelési kapitalizmus kora (The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power)*. New York: PublicAffairs.

A kötetben megnevezett jogszabályok

Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete (2016. április 27.) a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról (általános adatvédelmi rendelet, GDPR).

Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2024/1689 rendelete (2024. június 13.) a mesterséges intelligenciára vonatkozó harmonizált szabályok megállapításáról (mesterséges intelligenciáról szóló rendelet, AI Act).