

XXXIV. ÉVFOLYAM ♦ 2000/1.

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



A TARTALOMBÓL

INTERNETMARKETING

VERSENYBEN AZ ÁRRAL

A HAZAI TŐKEPIAC ÉS A GLOBALIZÁCIÓ

ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM

STRATÉGIAI VEZETÉS

ANTIMARKETING

KÖNYVISMERTETÉS

A Z ORVOSOK SZEREPE A GYÓGYSZERMARKETINGBEN

A MARKETING CENTRUM – ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET ÉS
A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁG-TUDOMÁNYI KARÁNAK FOLYÓIRATA



kiváló áruk fóruma

**HARMINC ÉVE
TÁJÉKOZTATJA A MAGYAR VÁSÁRLÓKAT!**

**RÉSZLETES INFORMÁCIÓÉRT FORDULJON TITKÁRSÁGUNKHOZ!
CÍM: 1075 BUDAPEST, MADÁCH TÉR 7. II/5. TEL.: 351-9105**



Főszerkesztő:
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
SZABADY CSABA

Alapító főszerkesztő:
SZABÓ LÁSZLÓ

Olvasószerkesztő:
SIMON LÁSZLÓ



Megjelenik évente hatszor.

Csak előfizetőknek!

Szerkesztőség és kiadóhivatal: Budapest VI.,
Nagymező u. 21.
Postacím: 1373 Budapest, 5. Pf. 617.
Telefon: (1) 353-1366; Telefax: (1) 331-6343

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

Kiadja: a Marketing Centrum - Országos Piac-
kutató Intézet és a Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaság-tudományi Kara

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Tördelés: RÁCIÓ Kft. Budapest
Tel.: (1) 223-3327, (30) 927-8315
Nyomás, kötészet: FotoGold Bt.
Felelős vezető: Borvető Béla



Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.
Levél- és Hírlapüzletági Igazgatósága (LHI).
INDEX 25545 HU ISSN 1219-0349
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizetés / megrendelés:
Magyar Posta Rt. LHI
1900 Budapest; Telefon: (1) 210-0700.

Előfizetési díj: egy évre 5100,- Ft + ÁFA

A lapot a Veszprémi Egyetem Alkalmazott
Gazdaságtan Tanszéke támogatja.

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁ CZ IVÁN egyetemi tanár, PTE • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, BKE • BOD PÉTER ÁKOS egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, PTE • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi tanár, PTE • JÓZSA LÁSZLÓ tanszékvezető egyetemi docens, VE • ŠTEFAN KASSAY egyetemi docens, az I. D. C. Holding elnöke • OROSDY BÉLA egyetemi docens, PTE • OSMAN PÉTER a közgazdaság-tudomány kandidátusa • REKETT YE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC - Országos Piacutató Intézet • SZELES PÉTER docens, Külkereskedelmi Főiskola • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, PTE

TARTALOM

Kedves Olvasó! _____ 3

ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM

Fogyasztó, vállalat, interakció – Mártonffy Attila	4
E-business: elképesztő nagy varázs? – M.A.	6
Hazai helyzetjelentés. Még nincs itt Amerika – M.A.	9
Az e-kereskedelem jelene és jövője. Európa rákapcsol – M.A.	11
Az ördög a részletekben lakozik. A webkereskedelem hét tév- eszméje – M.A.	12
Ki ellenőriz kicsodát a virtuális piacon? – M.A.	14
Az ügynök halála? – M.A.	16
E-business – hatások, lehetőségek – M.A.	17

INTERNETMARKETING

Internet, Online marketing és kutatás – Klenovszki János	20
Az internet a vállalati marketingben – Bányai Edit	24

ÁR ÉS PIAC

Versenyszerben az árral – Józsa László, Straubné Németh Ágnes, Tatay Tibor	28
A piacszegmenstől a felhasználói körig – Szabó Gyula	31
A hazai tőkepiac a globalizálódás árnyékában – Ulbert József, Csibi Attila, Matuss Péter	36

M&M MIX

A magyar lakosság szegmentálása az egyének Euróval kapcsolo- latos véleménye alapján – Deli Zsuzsa Orsolya	45
Az orvosok vásárlási magatartásának szerepe a gyógyszermar- ketingben – Simon Judit, Lantos Zoltán	51
BPR, avagy a vállalati folyamatok újraszervezése. II. rész – Brandmüller Teodóra	59
A stratégiai vezetés új irányjai. II. rész – Csath Magdolna	65
“Clear and present danger”... Or...? – Ábel Garamhegyi, Norbert Buzás	70

ANTIMARKETING 74

KÖNYVISMERTETÉS 75

INTERCONTACT MARKETING NETWORK (CÉGISMERTETŐ) 78

CONTENTS

To the Reader! ————— 3

E-COMMERCE

Consumer, company, interaction - *Attila Mártonffy* ——— 4

E-business: amazing magic? - *A.M.* ————— 6

Hungarian report. This is not America, yet. - *A.M.* ——— 9

The present and future of e-commerce. Europe is speeding up. - *A.M.* ————— 11

Details are more important. Seven fallacies in web-business - *A.M.* ————— 12

Who controls who in the virtual market? - *A.M.* ——— 14

Death of the agent? - *A.M.* ————— 16

E-business - effects, opportunities. Always take the large consumers first! - *A.M.* ————— 17

INTERNETMARKETING

Internet, Online marketing and research - *János Klenovszki* — 20

The internet in corporate marketing - *Edit Bányai* ——— 24

PRICE AND MARKET

Competing on price - *László Józsa, Ágnes Straub Németh, Tibor Tatay* ————— 28

From market segment to users - *Gyula Szabó* ——— 31

Hungarian capital market in the shade of globalisation. - *József Ulbert, Attila Csibi, Péter Matuss* ——— 36

M&M MIX

Segmentation of Hungarian citizens in contrast of individual opinions about the Euro - *Zsuzsa Orsolya Deli* ——— 45

The role of doctors' consumer behaviour in Healthcare Marketing - *Judit Simon, Zoltán Lantos* ————— 51

Business Process Reengineering, Part 2. - *Teodóra Brandmüller* ————— 59

New trends in Strategic Management. Part 2. - *Magdolna Csath* ————— 65

"Clear and present danger" ... Or... ? - *Ábel Garamhegyi, Norbert Buzás* ——— 70

ANTIMARKETING

74

BOOK REVIEW

75

INTERCONTACT MARKETING NETWORK (INTRODUCTION OF A FIRM)

78

HIRDETNE LAPUNKBAN?

CSAK EGY

telefon: 332-39-49
vagy egy fax: 331-63-43

Címünk:

MARKETING & MENEDZSMENT

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
Budapest VI., Nagymező utca 21

Postacím:
1373 Budapest, Pf.: 617

Anyagleadási határidő:
minden páros hónap tizedike

HIRDETÉSI TARIFÁK:

Színes

1/1 150.000,- Ft 1/2 100.000,- Ft

Fekete-fehér

1/1 100.000,- Ft 1/2 70.000,- Ft

1/4 40.000,- Ft

Felárak:

a borító 2. és 3. oldalán 20%
a hátsó borítón 50%

Áraink a 25 %-os általános forgalmi adót
nem tartalmazzák.

Kedves Olvasó!

Bevallom őszintén, ifjú kutató koromban gyakran sajnáltam, hogy a középiskolában nem tanultam latint. Irigyeltem azokat a kollégákat, akik tanulmányaik tudományos színvonalát jól hangzóan „növelték” különböző latin szavakkal, kifejezésekkel. Azóta azonban nagyot fordult a világ. Ma már elvétve sem lehet találni

olyan gazdasági – különösen marketing témájú – tanulmányt, cikket, amely latinnal „ekesített”. Úgy érzem azonban, rossz vásárt csináltunk, mert a gazdasági-tudományos, vagy annak kinevezett írásokat manapság özönvízszerűen előtölte az anglo-amerikai szavak áradata.

Kétségtelen, hogy ezek egy részének alkalmazása jogos, elkerülhetetlen. A technikai fejlődés, különösen a számítógépek világában, olyan angol szavakat, szak kifejezéseket hozott létre és szül folyamatosan, ame-

lyekre csak erőszakkal lehetne magyar megfelelőt találni. Hogyan fordíthatnánk le vagy helyettesíthetnénk például elfogadhatóan a „file”, a „software”, a „hardware” kifejezéseket? Helyettük magyar kiejtéssel „fájl”-t, „szoftver”-t, illetve „hardver”-t írunk és mondunk. Emlékszem, még a hatvanas években milyen hiábavaló próbálkozást jelentett a „marketing” vagy a „public relations” (PR) magyarítása. Jellemző módon jómagam is, élve a lehetőséggel, a „panel”-t (mármint a piackutató panelt) „törzsminta”-ként fordítottam. Hiába, a közvélemény nem fogadta el. Ezzel szemben az „image” nem az angol, hanem a francia kiejtésével, „imázs”-ként vonult be a magyar szókincsbe. Nem is ezen szavak ellen hadakozom.

Avilág – ha nagyon lassan is – elindult egy egységes arculat irányába, vagy ahogy „tudományosan” mondják: globalizálódik. Ezek a szavak – ha tetszik, ha nem – a majdani egységes szakmai nyelv elemei lesznek. Azon szavak, kifejezések ellen tiltakozom, amelyekre magyar megfelelő szép számmal áll rendelkezésünkre. A minap – megunva két divatos, izgalmas ponyvaregényt (bocsánat: lektúrt) – legfelső könyves-

polcomról leemeltem egy Jókait, történetesen az Aranyembert. Eltekintve néhány akkor divatos latin kifejezéstől, ízig-veéig magyarul íródott. Olvasása döbbenetes élmény volt, mert már első oldalai is szinte zenei élményt jelentettek számomra, mint a ma már ismeretlen, feledésbe merült szavakból álló mondatok muzsikája. Milyen szép és gazdag nyelvünk van, és mennyire nem ápoljuk, nem gondozzuk féltő szeretettel! Persze Jókai sok szaván, kifejezésén már túlhaladt az idő, de miért hagyjuk elveszni azokat, amelyek ma is megállnák a helyüket s lehetőséget adnának napjaink leegyszerűsített, szóválasztékban elszegényített nyelvünk újbóli gazdagítására? Kiket kell felelősségre vonnunk nyelvünk elszegényedéséért? A szakírókat, a szerkesztőket, vagy akár a pedagógusokat, az általános iskolától az egyetemig valamennyit, mert nem csak a magyartanár feladata szép nyelvünk művelése. Maradjunk meg csak házunk táján. Kezemben lapunk múlt évi 2. száma. Írásiban tallózva, a használt idegen szavakból és azok magyar megfelelőiből íme néhány példa:

tradíció = hagyomány
differenciált = megosztott
abszolválni = befejezni
interakció = kölcsönös viszony
struktúra = összetétel
reprezentált = képviselt
lokális = helyi
szignifikáns = eldöntő
kalkulálni = számolni
definiálás = meghatározás
publicitás = nyilvánosság

ambicionál = óhajt, kíván
attitúd = magatartás
formalitás = külsőség
evolúció = fejlődés
recesszió = hanyatlás
pozíció = helyzet
komponens = összetevő
ökológia = környezetan
reális = valós
kategória = csoport
emocionális = érzelmi

Nem folytatom. Ezt bárki megteheti egy idegen szavak szótára segítségével; gazdag gyűjteményre akad.

Napjaink folyamatos nyelvújítása elsősorban nem újonnan létrehozott szavakkal érhető el, hanem az anglo-amerikai szak kifejezések lehetőség szerinti „magyarításával”. Ahol azonban megfelelő magyar szó áll rendelkezésünkre, ne használjunk idegen szavakat, kifejezéseket. Előadásaink, cikkeink írásakor a következő két jellemzőre gondoljunk: Írásunk idegen szavak használatától még nem lesz tudományosabb!

„Nyelvében él a nemzet!”

M. J. J. J.



Fogyasztó, vállalat, interakció

Elektronikus kereskedelmen (e-trade) nem csak a szűken vett kereskedelmi tevékenységek elektronizált formáját kell érteni, ide sorolhatjuk a gazdaság, a közgazdaság és a társadalom életének számos egyéb területét is. Elektronikus kereskedelem például, ha valaki a számítógépe előtt ülve a csomagküldő szolgáltatók kínálatát böngészi, majd feladja rendelését, ide tartozik a számítógépen lebonyolított szállodai szobafoglalás, és ide sorolható az elektronikus úton elküldött adóbevallás. Úgyszintén elektronikus kereskedelemről beszélünk, ha egy vállalati számítógépes rendszer meghatározott szabályok szerint automatikusan kapcsolatba lép egy másik számítógépes rendszerrel, árut rendel, megbízást ad, adatokat kér.

Már nem újdonság, hogy az üzleti életben is lehet elektronikus eszközöket alkalmazni, sőt köztudott, ilyen célokra hálózati technológiát is fel lehet használni. Viszonylag új felismerés viszont, hogy e technológiák ötvözésekor a vállalatok minőségi változásokon mennek át: gyökeresen átalakulnak a marketing- és ügyfélkapcsolataik, illetve üzleti tevékenységük egésze, ami jelentősen fokozza a hatékonyságot.

Az elektronikus üzlet – és a részét képező elektronikus kereskedelem – nem más, mint az informatikai infrastruktúra és a webtechnológia összekapcsolása, amelynek eredményeként a felhasználók és üzletfelek köre és tevékenysége kibővíthető, minőségileg átalakítható. Az újszerűen kezelt elektronikus megoldások azon túl, hogy forradalmasítják az üzletmenetet, új piacokat nyitnak meg, új kommunikációs módokat kínálnak és újfajta versenyt teremtenek. Az elektronikus üzlet koncepciója valamennyi gazdasági ágba bekerül, a pénzüvilágtól a termelésen át

egészen a kormányzati szektorig. A vállalatok üzletvitelük megváltoztatására kényszerülnek, hiszen minden eddiginél hatékonyabb csapatmunkára van szükség, eszerint kell kezelni a kritikus információs eszközöket, s a jövedelem növelése érdekében valós időben kell elérni az ügyfeleket.

Koherens kontra laza

Az elektronikus üzlet alkalmazásakor az interneten keresztül nagy tömegek érhetőek el, a kapcsolat és az információközlés színvonalát a cég webhelye határozza meg, miközben a reakcióidő a minimálisra csökken. Ezekén túlmenően, a cég és az ügyfél kapcsolata ember és ember közötti kommunikációra módosul, így biztosítható az egyedi információáramlás. A közvetlen kommunikáció eredménye az ügyféladatbázis hatékonyabb kezelése, és végső soron az ügyfélkör bővülése.

A hagyományos üzleti modellek koherensek, szoroson egymásra épült rétegekkel, alkotóelemekkel. Legalul helyezkedik el a cég strukturális felépítése, erre épül rá a termék vagy szolgáltatás, és legfelül helyezkednek el az értékesítési csatornák. Ezzel szemben az elektronikus kereskedelem kínálta „piactér” jóval lazább és rugalmasabb kapcsolatokat biztosít az építőelemek között. A struktúra infrastruktúrává bővül, s a

terméket senki sem lehet többé szűken értelmezni. Az értékesítési csatornák is bővülnek, ezért helyesebb azokat olyan környezetnek tekinteni, amely az összes lehetséges ügyfél-kapcsolódási pontot tartalmazza.

Az elektronikus üzletben rejlő lehetőségek jelentősen fokozhatják a cég üzleti hatékonyságát, de ehhez a változtatásokat ki kell terjeszteni a belső információáramlására, a belső folyamatok támogatására, a munkafolyamatok vezérlésére is.

”

Az elektronikus üzletben rejlő lehetőségek jelentősen fokozhatják a cég üzleti hatékonyságát, de ehhez a változtatásokat ki kell terjeszteni a belső információáramlására, a belső folyamatok támogatására, a munkafolyamatok vezérlésére is.

”

* Rovatunk szerzője a Számítástechnika című lap munkatársa.

gítségével optimalizálható a dokumentumok, szellemi termékek, illetve a vezetői és kontrollinformációk gyűjtése és kezelése. Az előnyök azonban csak akkor válnak valóban azzá, ha a vállalat vezetői támogatják az információközpontú vállalatstruktúra kialakítását célzó átalakításokat. Az elektronikus üzlet tehát nem termék vagy termékek csoportja, hanem egyfajta filozófiai hozzáállás, gondolkodásmódbeli váltás, amely arra irányul, hogy cégünk lépéselőnyre tegyen szert, sikeressé váljon, és ehhez minél jobb hatásokkal használja ki az informatikában és az internetes technológiákban rejlő lehetőségeket.

Felemás helyzet

Az elektronikus kereskedelem kibontakozási lehetősége igazában a vállalatok közti tranzakciókban rejlik, hiszen az interneten történő adásvétellel költséget lehet megtakarítani, csökkenteni lehet a rendelések feldolgozási idejét, tovább javul az információáramlás hatékonysága is. A legtöbb cég számára az internet-kereskedelem bővülése egybeesik a telefonok és faxok használatának csökkenésével, miáltal az üzletkötők inkább tudnak foglalkozni a vevők igényeinek tényleges kielégítésével, mint felvilágosítással és rendelésfelvétellel. A Forrester Research egyik tanulmánya szerint a feldolgozóipari vállalatok már 38 százalékát bonyolítják az internet-kereskedelemben, a közvetítő kereskedők 21 százalékot adnak, a szolgáltatások pedig a maradék többségét teszik ki.

Némileg más a helyzet a fogyasztók felé irányuló helyi e-kereskedelemmel. Bár a kiskereskedők reményei szerint az internet növeli versenyképességüket helyi és országos szinten is, a tények mégsem ezt mutatják – állítja a Forrester. A hagyományos kereskedelmi bevételek több mint fele a kis- és közepes méretű kereskedőkhöz kerül, az online kereskedelemben ez az érték csak 9% és csökkenő tendenciát mutat. A nagy nemzetközi kereskedők a weben is kihasználják a többeurójukból, márkanevükéből és fejlett technológiájukból adódó előnyöket. A szolgáltatások területén viszont továbbra is versenyképesek maradhatnak a helyi cégek, hiszen itt fontos a személyes kapcsolat. A megkérdezett kereskedők szerint tovább nő az online bevételek aránya – 2002-re az összes kereskedelmi bevétel 17 százaléka lesz –, és emelkednek az internetes marketingköltségek is.

Pénz, pénz és pénz

Aki kereskedelmi webhely létrehozására szánja el magát, bizony mélyen a zsebébe kell nyúlnia, ami szintén akadály lehet az e-commerce gyors terjedésének. A

GartnerGroup szerint átlagosan 1 millió dollárba kerül egy elektronikus kereskedelemmel foglalkozó webhely tervezése és elindítása, s ez a költség a követ-

A GartnerGroup szerint átlagosan 1 millió dollárba kerül egy elektronikus kereskedelemmel foglalkozó webhely tervezése és elindítása, s ez a költség a következő két esztendő során évi 25 százalékkal növekszik.

kező két esztendő során évi 25 százalékkal növekszik. A megkérdezett amerikai cégek eközben azt tapasztalták, hogy a hely létrehozásához szükséges összetevők közül – idő, pénz, professzionális szolgáltató cégek felkérése stb. – szinte mindegyikből többet kellett igénybe venni, mint ahogy a tervezés elején gondolták. A válaszadóknak mindazonáltal nem mindegyike költötte el az 1 millió dollárt, volt, aki csak 350 ezret áldozott e-kereskedelmi kapacitásának kiépítésére, de volt olyan is, aki 2 millió dollárt sem sajnált, csak hogy kereskedhessen a cybertérben. Az elköltött pénztől eltekintve, egyik cég sem maradt az előre eltervezett költségvetés keretein belül. A Gartner egyébként három költségkategóriát állított fel. 300 ezertől 1 millió dollárig terjed azon webhely fejlesztési költsége, amely éppen csak biztosítja az internetes jelenlétet a vállalat számára. 1-5 millió dollárból egy cég már lépést tud tartani a versenytársakkal, ám ahhoz, hogy az e-kereskedelmi webhely funkcióban messze megelőzze a konkurenciát, 5 és 20 millió dollár közötti költséggel kell számolni.

A Gartner jelentése szerint egy webkereskedelmi hely létrehozásához szükséges átlagos idő öt hónap volt, de olyan is akadt, hogy egy évig tartott a kivitelezése. Néhány vállalat célja az volt, hogy gyorsan és olcsón teremtesse meg a kereskedelmi jelenlétet az interneten, míg mások inkább arra törekedtek, hogy webhelyükkel differenciálják a piacot. A kutatásba bevont 20 vállalat számára a legnagyobb meglepetés az volt, hogy nem kaptak meg minden szükséges dolgot alkalmazásszállítóiktól. A legnagyobb erőfeszítést az e-commerce webhelyek ügynevezett back end és front end megoldásainak a kiépítése volt, s ezek esetében fordult elő a legtöbbször, hogy túllépték az idő- és költséghatárokat. Ilyen körülmények között nem meglepő, hogy a büdzsé 79 százalékát a munkabéreköltségek vitték el, a szoftver és a hardver ugyanakkor

mindössze 10 és 11 százalékot hasított ki az összkiadásokból. A legnagyobb kihívást az jelenti, hogy a technológiailag legfejlettebb webhely is elavul néhány hónapon belül, ha a háttérben futó folyamatok és az interaktív alkalmazások nem tartanak lépést a technológiai fejlődéssel.

Kiesnek a közvetítők

Az e-business technológiák korai integrálása ugyanakkor alapfontosságú stratégiai előnnyé vált, és a technológiák értéke közvetlenül attól függ, hogy azok mennyire szolgálják a szorosabb, közvetlen vállalkozás-vállalkozás és vállalkozás-ügyfél kapcsolatokat. A PricewaterhouseCoopers felmérése szerint az e-business központi célkitűzése valójában az, hogy ügyfélre szabott üzleti folyamatok és technológiák kibővített portfóliójával a web globális piacot tudjon lekötöni. A kutatásba bevont cégek vezetőivel folytatott beszélgetések során kiderült, a legtöbb vezérigazgató érzékeli, hogy vállalkozása a web és az

”
A költséghatékony információ-hozzáférés a weben most már a fogyasztók részére is lehetővé teszi fontos információk megszerzését és gyakran áruk vagy szolgáltatások értékesítését emberi segítség nélkül.
”

internet alapú kereskedelem felé halad, csupán a jelenlegi állapotból az e-businessig való eljutás leghatékonyabb módjával nincsenek még tisztában. A tendenciákat azonban már most látni lehet.

Az e-business elterjedésének egyik legjelentősebb hatása, hogy bizonyos közvetítők kiesnek a kereskedelmi ügyletek lebonyolításából. Az eladók (biztosító társaságok, repülőtársaságok) korábban általában ügynö-

köket alkalmaztak közvetítő csatornaként, akik segítettek a fogyasztóknak eligazodni a komplex opciókínálatok dzsungelében. A költséghatékony információ-hozzáférés a weben most már a fogyasztók részére is lehetővé teszi fontos információk megszerzését és gyakran áruk vagy szolgáltatások értékesítését emberi segítség nélkül. Nagyobb hangsúlyt kap az ügyfélkezelés és az ügyfélmegtartás azáltal, hogy a vevőszolgálat javítása és a szállítási gyorsaság fokozása érdekében egyensúlyba kerül az ügyfél személyes adatvédelme és az ügyfélről szerzett információk felhasználása.

E-business: elképesztő nagy varázs?

„Egy korszakalkotó ötlet teljes fontosságát gyakran nem fogja fel az a generáció, amelyben az ötlet megszületett. Egy új felfedezést teljes hatékonyságában, gyakorlati célokra csak igen ritka esetben alkalmaznak anélkül, hogy előbb kisebb javításokat ne eszközölnének rajta vagy kiegészítő felfedezésekkel ne finomítanák” – jelentette ki száz évvel ezelőtt Alfred Marshall brit közgazdász. Senki sem kételkedik benne, hogy az internet korszakalkotó felfedezés, amelynek kisebb javításai olyan sebességgel teszik egyre hatékonyabbá használatát, ahogy azt Marshall idejében még senki sem tudta elképzelni.

Öt éven belül minden vállalat internetes cég lesz, vagy egyáltalán nem lesznek vállalatok – nyilatkozta Andy Grove, az Intel igazgatótanácsának volt elnöke. A kijelentést egyrészt vehetjük a jeles üzletember szokásos

arroganciái egyik megnyilvánulásának, amellyel ügyfeleit riogatja: mi lesz, ha nem vesznek tőle még több mikrochipet. Ám ha jobban belegondolunk, talán mégis igaza van.

Az internetet sokan felfújtt lufinak tartják, ám nem kevés azok száma sem, akik szerint jelentősége még mindig alul van értékelve. Ha bárkit megkérdezzük a digitális közösség felkent papjai közül, mindenki állítja, hogy az internet az emberi történelem legjelentősebb átalakító tényezője. Megvan a képessége, hogy mindent megváltoztasson – ahogy dolgozunk, tanulunk, játszunk, s talán ahogy alszunk vagy szeretkezünk. S ami még több, mindezen változások olyan sebességgel történnek, ami elképzelhetetlen volt az elmúlt másfél száz év olyan találmányai esetében is, mint az elektromosság, a telefon és a gépkocsi.

Mégis, alig öt évvel azután, hogy az internet egy egyszerűen használható böngésző segítségével kiterjesztette lehetőségeit a tömegpiacra, túlzás volna azt állítani, hogy a világháló frenetikus hatást gyakorolt a mindennapi emberek életére. Még a világ legjobban „behálózott” országának számító Egyesült Államokban is a legtöbbször esetében hiányzik az internet, vagy úgy döntenek, hogy nem kérnek belőle. Azok számára pedig, akik otthonról vagy a munkahelyükről rendszeresen szörföznek a neten, többnek bizonyult a világháló egyszerű életmód-átalakulásnál. Mindenki imád e-mailt kapni, ha valaki tini, klassz dolog csetelni, nem beszélve az információhoz jutás csodálatos élményéről. Annak ellenére, hogy kezdetben meg lehetős szkepticizmussal nyilatkoztak az internetes fizetés, hitelkártya-használat biztonságáról, ma már rendkívül népszerű dolog az „e-shoppingolás”. Mind ezen dolgokat nagyon érdekes kipróbálni, ám aligha nevezhetjük őket forradalminak.

Ám miközben a média csak a web néhány aspektusára összpontosított – egyrészt információgazdagság és vásárlási lehetőség a fogyasztók számára, másrészt a pornográfia és szélsőségek megnyilvánulása –, a színpadok mögött sokkal fontosabb dolog történik: az elektronikus üzletvitel (e-business). Az internet a fejte tetéjére állítja, egyidejűleg magából is kifordítja az üzletet; alapvetően megváltoztatja azt a módot, ahogy a vállalatok működnek, tekintet nélkül az ágazatra, s ez túlmutat az egyszerű cyber adásvételen avagy elektronikus kereskedelmen (e-commerce): mélyen a vállalati folyamatokba és a kultúrába vág. Néhány cég arra használja az internetet, hogy első alkalommal közvetlen kapcsolatba lépjen ügyfeivel. Mások már a biztonságos internetes kapcsolatokra alapozva mélyítik a ne xust kereskedelmi partnereikkel, netán elfekvő raktárkészlet től szabadulnak meg aukció útján. Teljesen új cégek és üzleti modellek jönnek létre az ágazatokban a vegyipartól a közúti fuvarozásig, annak érdekében, hogy összehozzák a vásárlókat és az eladókat az új, szuperhatékony elektronikus piacon. A világháló abban is segít, hogy a cégek jelentős mértékben csökkentsék költségeiket az értéklánc teljes hosszában, más alapokra helyezték ügyfélszolgálatukat, új piacokra lépjenek, új bevételi forrásokat teremtsenek és ártértekeljék üzleti kapcsolataikat. Amit Andy Grove valójában mondani akart, az az, hogy

azokat a cégeket, amelyek öt éven belül nem használják ki teljesen vagy részben az internet lehetőségeit, lenyelik a versenytársak.

A legtöbb csúcsvezetőt már nem kell meggyőzni. Egy, az Economic Intelligence Unit és a Booz Allen & Hamilton tanácsadó társaság által elvégzett, 500 világvállalatra kiterjedő felmérés szerint a felső vezetők több mint 90 százaléka úgy véli, hogy az internet 2001-re átalakítja a világpiacot, de legalábbis nagy hatással lesz rá. Ezt az eredményt igazolták a Forrester kutatásai is, amelyek szerint az elektronikus üzletvitel az Egyesült Államokban nemsokára eléri azt a küszöböt, amelyen átlépve már hipergyorsasággal növekszik. A világhálón történő vállalatközi árucserre értéke a következő öt évben évente megkétszereződik, s az 1998-as 43 milliárd dollárról 2003-ra 1300 milliárd dollárra ugrik – állítja a Forrester. Még lélegzetelállítóbbak lennének a számok, ha beleszámítanánk az online igénybe vehető szolgáltatásokat is. Ehhez képest meglehetősen szerény ütemben bővül ugyanebben az időszakban a vállalatok és a fogyasztók közti elektronikus kereskedelem: értéke az 1998-as 8 milliárd dollárról 108 milliárd dollárra emelkedik öt év múlva. Erre az amerikai piacutató intézet két magyarázatot lát: egyrészt a vállalatközi kiadások sokkal nagyobbak a gazdaságban, mint amennyit a fogyasztók költenek, másrészt a cégek inkább hajlamosak az internet használatára.

A Forrester szerint Nagy-Britannia és Németország várhatóan két év múlva jut el az elektronikus üzletvitel olyan mérvű növekedéséhez, mint amelyet manapság az Egyesült Államok produkál, míg Japán, Franciaország és Olaszország lemaradása négy év. Azonban nemcsak földrajzi egységekre lesz jellemző a különböz

ző időpontokban bekövetkező hipernövekedés, hanem egész iparágakra is. Például az internettel már jó korán kacérkodó számítástechnikai és elektronikai vállalatok hamarabb érik el a kritikus tömeget, mint a többiek; a légiipar, a távközlés és az autógyártás a nyomukban rohan. A jól időzített startnak azonban más feltételei is vannak: megfelelő szoftverek, számítástechnikai platformok és rendszerintegrációs szakértelem.

Ugyancsak fontos tényező a folyamatban az úgynevezett hálózati hatás, azaz amikor az online üzletvitel már nemcsak néhány „evangelizáló”, erős piaci jelenléttel bíró cég – a Cisco, a General Electric, a Dell, a Ford és a Visa – sajátja, hanem kiter-

”
Azokat a cégeket, amelyek öt éven belül nem használják ki teljesen vagy részben az internet lehetőségeit, lenyelik a versenytársak.

A legtöbb csúcsvezetőt már nem kell meggyőzni.

◆
Fontos tényező a folyamatban az úgynevezett hálózati hatás, azaz amikor az online üzletvitel már nemcsak néhány „evangelizáló” cég sajátja, hanem kiterjed a beszállítók és az ügyfelek miriádjára is.

”

jed a beszállítók és az ügyfelek miriádjára is. Ahogy mind a vásárlók, mind pedig az eladók csökkentik költségeiket és javítják hatékonyságukat internetüzletes kapacitásaik növelésével, szintúgy érdekükben áll, hogy partnereiket is rábeszéljék ugyanerre, megteremtve az önszabályozás és önerősítés körét. Mindazonáltal még az egyes iparágakon belül is különböző sebességgel mozognak a vállalatok. Sok múlik azon, milyen versenynek vannak kitéve mind a gyorsan mozgó hagyományos riválisok, mind az eleve az internetre alapozó új jövevények részéről. Senki sem ülhet a babérjain, sikeres új e-business akár a semmiből is kiemelkedhet. Az újabb tapasztalatok azt mutatják, hogy egy kezdő cégnek alig több mint két évbe kerül megfogalmazni innovatív üzleti ötletét, megalapozni jelenlétét a weben, majd dominanciát kivívni az adott piaci szegmensben. Annak illusztrálására, hogy a cégek milyen messze jutottak internetstratégiájukban, elég néhány pillantást vetni honlapjukra. Néhány úttörőnek – például a Charles Schwab internetes bróker cégnek és a PC-gyártó Dellnek – sikerült fő tevékenységei közül sokat az internetre tenni, mások viszont néhány tranzakcióval még csak most próbálgatják „webes szárnyaikát”, későbbre halasztva a komolyabb megjelenést. A legtöbben azonban még mindig csak ott tartanak, hogy honlapjuk nem egyéb alapvető céginformációkkal szolgáló, jól-rosszul megtervezett brosúránál.

A legtöbb menedzser nagyon is jól tudja, hogy jobb munkát kell végeznie az e-kereskedelem terén. Egy másik IT-tanácsadó cég, a Yankee Group megkérdezett 250 nagy és közepes méretű amerikai vállalatot az elektronikus üzletvitelről alkotott nézeteikről. A felmérésből kiderült, hogy a döntéshozók 58 százaléka fontosnak vagy rendkívül fontosnak tartja a webet üzleti stratégiája szempontjából, s csak 13 százalék vélte úgy, hogy az internet semmilyen jelentőséggel nem bír. A megkérdezettek 83 százaléka a márkaépítést és a piaci információkkal való ellátást nevezte a web kulcsfeladatának, s 77 százalék vélekedett úgy, hogy az internet bevétel-növelő tényező. 57 százalék arról is meg volt győződve, hogy az e-kereskedelemmel költséget lehet megtakarítani az értékesítésben és a vevőtámogatásban. Mindezen pozitív megnyilvánulások ellenére, a megkérdezett vállalatoknak mintegy háromnegyede még nem rendelkezett honlappal, amely támogatta volna az online tranzakciókat, vagy összekapcsolta volna az ügyfelekről és a beszállítókról szóló adat-

bázisokat – bár sokan dolgoztak e feladaton. Más szakkal: a legtöbb főnök tisztában volt vele, mit kellene tennie; ám egy dolog tudni, hogy szükség van átfogó e-business stratégiára, s más dolog ennek megvalósítása. Amíg valaki nem dönti el pontosan, hogyan is kell kinéznie ennek a stratégiának, nem fog tisztázódni az sem, milyen beruházásokra lesz szükség az informatikai infrastruktúra területén.

Számos csúcsvezető úgy érzi, mintha mindezt már átélte volna egyszer. Nem véletlen a déja vu, hiszen már jó néhányan túl vannak outsourcingon, áramvonalasításon, folyamatátalakításon, rémálomba illő tapasztalatokat szereztek integrált vállalatirányítási (ERP) rendszerek bevezetéséről, s többször feltették maguknak a kérdést: érdemes volt-e mindezt dollármilliókat költeni? Érthető tehát, ha a döntéshozóknak görcsbe rándul a gyomruk vízionáló tanácsadók és IT-guruk hallatán, akik mindent elsőprő új technológiákról és új paradigmákról szónokolnak. A vezérigazgatók informatikával kapcsolatos viselkedéséről a London School of Economics által nemrégiben elvégzett felmérés szerint a vezetőknek mindössze 25 százaléka véli úgy, hogy az újdonságok jelentős mértékben hozzájárultak cégük jó működéséhez, 80 százalék ugyanakkor kiábrándultságának adott hangot a versenyképességre gyakorolt csekély hatás miatt.

Nem csoda, ha ezek után elgondolkodnak, hogy az elektronikus üzletvitel csakugyan a legizgalmasabb lehetőség-e, vagy a legborzasztóbb kihívás, amivel valaha is szembenéztek. Mindazonáltal azzal mindenki tisztában van, hogy az internet teljesen más kategória, mint az eddig átélt, technológia motiválta változások. Az eddigi informatikai beruházások ugyanis – különösen az ERP-vel kapcsolatosak – a vállalatokat elszigetelt egységként tették külön-külön hatékonyá, ugyanakkor internet nincs kommunikáció, külső világgal kiépített kapcsolat

nélkül. Az e-business előnyei nemcsak azt jelentik, hogy felgyorsulnak a vállalat belső folyamatai, hanem azt is, hogy ezeket az előnyöket képes továbbadni beszállítóinak és ügyfeleinek is. Az, hogy egy cég képes együttműködni a másikkal, csaknem olyan versenyelőnyt biztosíthat, mint a korábban a technológia ügyes bevezetése. Azé a technológiáé, amely kétségtelenül ma is számít, ám ennél sokkal fontosabb, hogy helyes irányba tereljük az üzleti stratégiát. Ez pedig nem egyszerűen a vállalati folyamatok átszervezését követeli meg, hanem gyakran az újrafel-találásukat is.

”
Számos csúcsvezető úgy érzi, mintha mindezt már átélte volna egyszer. Nem véletlen a déja vu, hiszen már jó néhányan túl vannak outsourcingon, áramvonalasításon, folyamatátalakításon, rémálomba illő tapasztalatokat szereztek integrált vállalatirányítási (ERP) rendszerek bevezetéséről, s többször feltették maguknak a kérdést: érdemes volt-e mindezt dollármilliókat költeni?
”

Még nincs itt Amerika

Magyarországon az elektronikus kereskedelem még gyermekkorát éli, de az áttörés már nem várat magára sokáig – derül ki a Carnation Consulting és az Andersen Consulting tanácsadó cégek alább ismertetett felméréseiből.

Mint minden, ami az internettel kapcsolatban áll, az elektronikus kereskedelem is az Egyesült Államokból érkezett a vén kontinensre. Amerikában a nagy távolságok miatt a távvásárlás minden válfaja nagyon korán meghonosodott, az internet tehát csak beállt a már működő kereskedelmi csatornák közé, új, interaktív lehetőséget biztosítva a fogyasztó és a vállalatok közötti kereskedelemre – mégpedig sokkal kényelmesebb, barátságosabb módon. Meg kell jegyezni ugyanakkor, hogy ez a fajta e-kereskedelem mennyiségben és értékben nagyságrendekkel elmarad a vállalatok közötti elektronikus adásvételtől.

Magyarországon az internetes kereskedelem másfajta kibontakozása várható, mivel nálunk a távolsági vásárlást – tévébolt, csomagküldés – meglehetősen kedvezőtlen minőségi tapasztalatok kísérték, amelyek megrendítették a bizalmat a távolsági kereskedelem, így az e-commerce iránt is. Ilyen előzmények után nem csoda, ha 1998-ban a kereskedők és a magánfogyasztók közötti elektronikus kereskedelem értéke 10 millió forint körül alakult, s tavaly sem volt jelentős elmozdulás felfelé, annak ellenére, hogy ez az összeg megkétszereződött – mutatnak rá a Carnation Consulting kutatási eredményei. Viszont ha egy kereskedőnek, kiskereskedelmi láncnak a hagyományos csatornákon már sikerült megnyernie a vevők bizalmát, akkor komoly erőpozícióból indulhat az interneten is.

Webfelkészülésből elégtelen

A Carnation Consulting egyik tanulmánya megállapítja, hogy míg a vállalatok 64 százaléka rendelkezik írott informatikai stratégiával, internetstratégia mindössze 7 százalékukra jellemző. A száz vizsgált vállalat közül csupán 45 rendelkezik internetes megjelenéssel,

ám a weboldalak többsége ez esetekben sem lép túl a brosúra jellegen. Az interakciós és tranzakciós lehetőségek minimálisak, az alapvető információk közlésén és a már meglévő PR-anyagok online elkészítésén túl a vállalatok nem használják ki az új médium lehetőségeit. A cégek túlnyomó többsége úgy gondolja, hogy a világháló a már működő kommunikációs csatornák tükörképe, s nem új, értéknövelt csatorna. Az, hogy így vélekednek a webről, információhiányra és az ennek nyomán kialakult bizonytalanságra és fenntartásokra vezethető vissza.

A hazai elektronikus kiskereskedelem fejlődése az elmúlt háromnegyed évben mindazonáltal felgyorsult, de néhány kiemelkedő alkalmazástól eltekintve forgalma még nem jelentős. Az újonnan alakult vállalkozások között ugyanakkor egyre több az átgondolt koncepcióval rendelkező cég, amely figyelembe veszi az internet egyedi tulajdonságait. Megjelentek továbbá egyedi kezdeményezések is, amelyek kihasználják az új médium alkotta újfajta lehetőségeket.

A jelenlegi, magánfogyasztókat célzó e-kereskedelmi alkalmazások két részre oszthatók. Az első csoportba tartoznak a kisebb bevétellel rendelkező, kevésbé átgondolt honlapok. Ezek átlagosan havi 10–20 ezer forint forgalmat érnek el. A másik csoportba sorolhatók a nagyobb forgalmú, átgondoltabb, vagy már bevezetett site-ok, amelyek havi forgalma 3–400 ezer forintra tehető. A vásárlók jelenleg évi átlag 3 ezer forintot költenek online vásárlásra, 2002-re ez az érték eléri az 5 ezer forintot. Három éven belül az internetfelhasználók negyede vásárol majd online.

Túlsúlyban az EDI

A kutatás során megkérdezettek az elektronikus kereskedelem terjedésének főbb akadályaként a bankkártyás fizetés lehetőségének hiányát, a vásárlók internetes vásárlással szembeni bizalmatlanságát, az otthoni internetfelhasználók kis számát, és ebből eredően a vásárlóerő hiányát említették. Minden megkérdezett egyértelműen nagy mértékű növekedésre szá-

mít a közeljövőben a felhasználók, s így a vásárlók számában. Egyébként a webhelyek körülbelül 10 százalékan van lehetőség bankkártyás fizetésre. Az általános fizetési mód a postai utánvét, ez szinte minden kereskedőnél megtalálható. A cégek általában több szállítási lehetőséget ajánlanak, a postai utánvéten kívül a legelterjedtebb a futárszolgálat és a házhozszállítás. A nemzetközi trendeknek megfelelően Magyarországon is a könyvek, CD-k és a számítástechnikai cikkek forgalmazói vannak jelen a piacon legnagyobb számban, az elektronikus kereskedelmi vállalkozások körülbelül fele árusít ilyen termékeket.

Ami a vállalkozások közötti elektronikus kereskedelmet illeti, ez Magyarországon a Carnation Consulting szerint ma még szinte kizárólag az EDI (Electronic Data Interchange) rendszereken keresztül zajlik. Az EDI rendszerek felhasználóinak száma dinamikusan növekszik 1996-os magyarországi megjelenésük óta. Számuk 1999 végére megközelítette a 400-at. 2002-re a hazai EDI-alkalmazások száma megközelítőleg 1500 lesz. Az e módszert alkalmazó vállalkozások döntő többsége a kereskedelmi, az autóiipari és az egyéb gyártó iparágakból kerül ki.

Az EDI-n keresztül elért forgalom alapján a vállalkozások két csoportba oszthatók: az elsőbe tartozók teljes forgalmának mindössze 1-2 százalékát, míg a másik csoportba tartozó vállalkozások teljes értékesítési (vagy beszerzési) forgalmának 10-15 százalékát teszi ki az EDI-forgalom. A Carnation szerint három éven belül Magyarországon is jelentős arányt érnek el az internet alapú megoldások az üzletek közötti elektronikus kereskedelemben. Az ilyen megoldások közül a legjelentősebbek vélhetően a web-EDI/internet-EDI rendszerek lesznek.

Passzív hozzáállás

Az Andersen Consulting hazai helyzetet elemző felmérése szerint a magyar vállalatok többsége viszonylag passzívan fogadja az elektronikus kereskedelmet. Hozzáállás szempontjából két kategória különíthető el. A várakozók: ezen vállalatok vezetősége nem érzékeli a kérdés fontosságát, és elhatározta, hogy addig nem fektet be az elektronikus kereskedelemben, amíg az valóban elkerülhetetlenül nem válik. A másik kategória cégei hozzáálltak az internet felhasználására vonatkozó koncepcionális terv kidolgozásához, de ezt nem kezelik kiemelt feladatként. A bevezetésre irányuló erőfeszítések nem kapcsolódnak szervesen a vállalat üzleti stratégiájához, és az üzleti folyamatoknak csak egy részét fedik le.

A pénzügyi szektorban működő vállalatok már kezdik felismerni az internet fontosságát, ugyanakkor a bankok 55 százalékának, a brókercégek 75 szá-

zalékának és a biztosító társaságok 70 százalékának még csak weboldaluk sincs. A magyar biztosító társaságok sem termékeik eladásához, sem az igények feldolgozásához vagy más biztosítási üzleti tevékenységhez nem rendelkeznek internet alapú üzleti megoldással.

Magyarországon az online vásárlás is gyerekcipőben jár, bár az online boltok és szolgáltatók száma folyamatosan növekszik. Jelenleg 50-60 online bolt létezik, és még számos más vállalkozás is munkálkodik saját online üzlete megnyitásával. Az interneten történt eladásokból származó bevétel nagyon alacsony, az üzleti tevékenység hagyományos formáihoz viszonyítva. 1999-ben a magyarországi fogyasztók felé irányuló elektronikus kereskedelem nem haladta meg a 100 millió forintot.

A magyar kormányzati szektor is megtette az első lépéseket. Különböző kormányzati hivatalokban már telepítettek EDI rendszert, ilyenek például az APEH, a KSH és a Magyar Vámhivatal. A rendszer célja, hogy lehetővé tegye a vállalkozások számára az elektronikus információcserét ezekkel a hatóságokkal.

Az akadályok ellenére az Andersen Consulting úgy gondolja, hogy a magyar gazdaságot legalább olyan gyorsan, ha nem gyorsabban fogja átalakítani az elektronikus kereskedelem forradalma, mint ahogyan az Amerikában vagy más országokban történik. Egyre több vállalat nyit a közeljövőben ügyfélszolgálatot az interneten, ilyenek például a telekommunikációs cégek, a pénzügyi intézmények. Az új ügyfélszolgálati csatorna bevezetése jelentős költségmegtakarítással jár az ügyfélkör bővítése és kiszolgálása terén, valamint lehetőséget nyújt arra, hogy bizonyos területeken csökkenjen az ügyfél-elvándorlás.

A cégek közötti elektronikus kereskedelem elsősorban az elektronikus beszerzések vagy az ellátási lánc elektronikus integrációja területén terjed majd Magyarországon. A nagyvállalatok elsősorban beszerzésük hatékonyságának növelésére fogják használni az internetet. Ezek a vállalatok három forrásból érnek el jelentős megtakarítást: a belső beszerzési folyamatok költségeinek csökkenéséből, a jólinformáltságból, amely kedvezően befolyásolhatja a szállítókkal történő ártárgyalásokat, illetve az eladókkal történő kapcsolattartás költségeinek csökkentéséből.

Az elektronikus kereskedelem hazai terjedésének egyik fő akadálya az, hogy a virtuális vállalatok szinte kizárólag a hagyományos csatornákon keresztül is elérhető termékeket és szolgáltatásokat kínálják, azaz nem nyújtanak olyan többletértéket, amellyel ügyfeleket lehetne elhódítani a hagyományos csatornáktól. Az egyre nagyobb internetes felhasználói közösség azonban újabb és újabb vállalatokat fog arra készíteni, hogy több és jobb minőségű szolgáltatást nyújtsanak az online piacon.

Európa rákapcsol

Az Andersen Consulting Europe Takes Off címmel nemrégiben tanulmányt tett közzé az európai elektronikus kereskedelem jelenlegi helyzetéről. A több mint 400 vállalatvezetővel készült interjúkon alapuló jelentésből kiderül, hogy az utóbbi 12 hónapban jelentős változások történtek: a vén kontinens elkezdett felzárkózni e-kereskedelemben az Egyesült Államokhoz.

Az elektronikus kereskedelem jelenlegi helyzetére vonatkozó jelentés legfőbb konklúziója, hogy óriási változások történtek e téren az utóbbi tizenkét hónapban. Egy évvel ezelőtt elvégeztek egy hasonló kutatást, s abban a megkérdezettek kétféle magatartását különböztették meg. Az egyik a várakozó álláspont volt: a vállalatvezetők figyelték, mit csinálnak a versenytársak, mit tesz az Egyesült Államok. A másik csoport felismerte, hogy az elektronikus kereskedelem versenyelőnyhöz juttatja cégét. Ez utóbbi csoportot az európai technológiai fejlődés is támogatta, s az elektronikus csatornák új piacokat nyitottak meg, új munkahelyeket generáltak. Egy esztendő elteltével egyértelműen kiderült, Európa az utóbbi utat választotta, s a jelek arra mutatnak, hogy most már ténylegesen fellendülőben van az e-kereskedelem. Mindazonáltal még jócskán van behoznivaló: Európa e-kereskedelmi forgalma mindössze 20 százaléka az Egyesült Államokénak.

Várhatóan három év múlva ez az arány 60 százalékra módosul, mivel Amerikában a piac telítődésével mérséklődik a növekedési ütem. 1999 végére az e-commerce-bevételek világszerte elérték a 111 milliárd dollárt, s ennek ugyancsak 20 százalékát adja Európa. 2003-ra ugyanakkor az európai online piac értéke előreláthatóan 430 milliárd dollárra nő, míg ugyanez az érték globálisan mintegy 1300 milliárd dollár lesz.

Ami az e-kereskedelmet lehetővé tévő technológiákat ille-

ti, Európa egy sor fejlesztésben, illetve kezdeményezésben Amerika előtt jár. Ilyenek például a biztonsági technológiák és a kormányok által kezdeményezett vagy támogatott digitális aláírás. Határozott előnye van Európának a különféle, vezeték nélküli átvitel-technológiákban, az egységes GSM-hálózatban. Ígéretes a digitális televíziózás beindulása is, ez újabb csatorna lehet az online kereskedelemben. Nem szabad elfeledkeznünk a terjedőben lévő beszédfelismerési és fordítási technológiákról sem, s jelentős előny Európa számára az intelligens kártyák mind szélesebb körű használata is. Ugyanakkor meg kell említeni az akadályozó tényezőket is, mint például az alacsony PC-ellátottságot és az internet szintén alacsony szintű elterjedtségét.

A megkérdezett vállalatvezetők egyik legnagyobb aggodalma az volt az e-kereskedelemmel kapcsolatban, hogy cégük vajon rendelkezik-e ehhez megfelelő szakmai felkészültséggel, annál is inkább, mivel az online kereskedelem elsősorban nem technológiai kérdés. A szakértők bíznak benne, hogy új munkahelyek jönnek létre, miközben a háttérben végzett tevékenységek automatizálása révén felszabaduló munkaerő például az ügyfélkapcsolatok menedzselésével kezdhet el foglalkozni.



Európa e-kereskedelmi forgalma mindössze 20 százaléka az Egyesült Államokénak. Várhatóan három év múlva ez az arány 60 százalékra módosul, mivel Amerikában a piac telítődésével mérséklődik a növekedési ütem.



Az elektronikus kereskedelem egyre nagyobb ütemben fog terjedni, különösen a vállalatok között, de számítani lehet a fogyasztókat célzó elektronikus kereskedelem arányának növekedésére is. Ami a technológiát illeti, a vezeték nélküli alkalmazási protokoll (WAP) elfogadása révén növekvő mértékben kerülnek előtérbe a mobil megoldások, a vezetékes átvitel területén pedig növekszik a sáv szélesség, miáltal személyre szabott szolgáltatásokkal lehet megcélozni a lakossági piacot.

A webkereskedelem hét téveszméje

Sok cég, abbéli igyekezetében, hogy elárúsító helyet hozzon létre a weben, nem veszi figyelembe az e-kereskedelem egyik kritikus tényezőjét. Nem azért nem nyereséges számos, értékesítéssel foglalkozó honlap, mert az emberek nem akarnak pénzt költeni, hanem mert a vállalatoknak problémáik vannak a rendelések kezelésével. A GartnerGroup szerint ugyanis a vállalatok jó része nem igazítja a modern kor követelményeihez a másfajta kereskedelemre kitalált rendelésteljesítési folyamatot.

Aki a weben akar értékesíteni, a hagyományostól teljesen különböző rendelésteljesítési folyamatot kell kidolgoznia. Ám sok vállalat túl kevés figyelmet fordít a háttér-folyamatok állapotára, amikor „kimegy a webre”. Keveset beszélnek róla, de az elektronikus kereskedelem zavaró tényezője, hogy kevés webüzlet nyereséges, mert valami nincs rendben a rendelések feldolgozásával.

Az ördög valójában az e-kereskedelmi tranzakciók hátterében rejlik; problémák adódnak a gyártástervezéssel, a raktárgazdálkodással, a rendelésfeldolgozással, a szállítmány nyomon követésével stb., amelyek mind növelik a költségeket, sőt még az ügyfélkapcsolatokat is megronthatják. A GartnerGroup szerint az alábbi hét tévedés eloszlásával el lehet kerülni a csapdákat:

1. Bárki, aki a weben elad, képes pénzt csinálni. Mivel a legtöbb cég nem érzékeli a teljesítés valódi költségeit, gyakran abban a hitben ringatja magát, hogy nyereséges. Ahhoz, hogy pontos képet kapjanak, a cégeknek el kell végezniük a háttérben futó folyamatok részletes költségelemzését. Ez olyan problémákra világíthat rá, mint a webrendelések hagyományos rendelkezéssel szerinti átírása, több szállítmány küldése egyetlen megrendelés kielégítésére. Továbbá a teljesítési problémák miatt megnő a call centerek hívásmennyisége, kezelni kell a visszaküldött árut, több raktári alkalmazottat kell felvenni.

2. Az e-kereskedelemben résztvevő cégek közti különbségtétel alapja az előtérben futó folyamatokban keresendő. Az olyan tevékenységeket, mint termékinformációk postai szétküldése, rendelések felvétele egy

webhelyen, bármelyik versenytárs meg tudja kétszerezni. A webkereskedelem éllóvasai a szállítóikhoz fűződő kapcsolataikkal és a termékek hatékony fizikai áramoltatásával tesznek maguk között különbséget. Mindezek növelik a profitrátát és javítják az ügyfélszolgálatot. Például, azoknak a cégeknek, amelyek testre szabott tömegárut akarnak eladni az interneten, alapvető változtatásokat kell végrehajtaniuk beszerzési rendszerükön, illetve gyártási és elosztási folyamataikban. A webkereskedelemben vezető vállalatok láthatóvá és valós idejűvé teszik a raktárkészletükkel, a kapacitásukkal és a szállítással kapcsolatos adataikat, s mindezt a megrendelés pillanatnyi állapotára és a szállítás időpontjára „fordítják le” ügyfeleik számára. Az úttörők egy lépéssel még tovább mennek: a kereslet és kínálat valós idejű adatain alapuló dinamikus árazást, promóciókat és termékskálá-optimalizálást alkalmaznak.

3. Később is el lehet végezni a háttér-folyamatok integrálását. Ha mindjárt egy web-projekt kezdetén elmulasztjuk a háttér-folyamatok integrálását, ez a későbbiekben rémálommá válhat a vállalat számára. Mert mi történik? Idényjellegű dolgozók hada munkálkodik azon, hogy a webrendelési rendszerből hagyományos rendszerre sifírozza az adatokat, illetve túl sok rendelést fogadnak el elfogyott vagy beszüntetett termékekre. Mindezek próbára teszik az ügyfél türelmét, kockáztatják az ügyfél elvesztését, mindemellett rontják a cég hírnevét. Néhány esetben előfordulhat, hogy be kell csukni a virtuális boltot.

4. Gyakran véljük úgy, hogy a meglévő logisztikai feltételekkel elboldogulunk a webrendelések teljesítésében is. Azok a magas szinten automatizált raktárak, amelyek nagy- és kiskereskedőket kiválóan szolgálnak ki teherautónyi árukkal, képtelenek sokkal kisebb rendelések teljesítésére, azaz alkalmatlanok a tipikusan a weben árult holmik kiválasztására, becsmagolására és elküldésére. A vállalatok persze kihelelyezhetik harmadik, logisztikával foglalkozó szakképhez az internetes megrendelések teljesítését – és ezzel növelhetik a költségtényezők számát. Ám a vállalatok át is szervezhetik belső raktári működésüket – például kis csomagokat kezelő szállítórendszerrel vezetnek be.

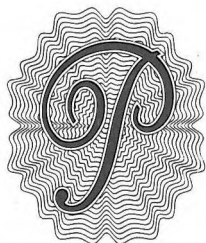
Ha egy cég több raktárral is rendelkezik, mindegyiket át lehet szervezni, de az egyiket mindenképpen jelöljük ki az elektronikus kereskedelmi megrendelések teljesítésére. Azoknak a vállalatoknak pedig, amelyek a kelleténél gyakran termelnek kevesebbet, célszerű prioritásokat felállítani a disztribúciós csatornában helyet foglaló partnereiket illetően, kerülendő a webbel való konfliktust. Eltérő folyamatot kell bevezetni a visszaküldött áruk kezelésére is.

5. Hagyományos szállítóink majd csak támogatnak bennünket e-kereskedelmi törekvéseinkben is. Ha webkereskedelemre adjuk fejünket, alaposan meg kell változtatnunk szállítóinkhoz való viszonyunkat. Ez különösen olyan kiskereskedőkre igaz, akik kifacsarják szállítóikat. Ezzel ellentétben, a weben működő kiskereskedőknek együtt kell működniük a gyártókkal, hogy hatékonyabbá tegyék a megrendelések teljesítését, továbbá lebeszéljék őket a közvetlen értékesítésről. A webkereskedők mindazonáltal néhány olyan tétel esetében kérhetik a szállítók részéről történő teljesítést, amelyek iránt sporadikus a kereslet, magas a szállítási költség vagy nagy a termelési érték.

6. A rendelésfeldolgozási rendszer képes a webkereskedelem kezelésére is. A hagyományos rendelésfeldolgozási rendszereket előre meghatározott ügyfelek kis csoportjának támogatására tervezték. A weben keresztüli értékesítés megköveteli e rendszerek megvál-

toztatását annak érdekében, hogy támogassák nagyszámú, előre meg nem határozott ügyfél tranzakcióit, beleértve a hitelvizsgálatot és a számlázást is. Az interneten vásárló emberek azt is megkövetelik, hogy jólinformáltak legyenek az egyes termékek elérhetőségéről, a szállítási határidőkről és a megrendelés pillanatnyi állapotáról. Kíváncsiak lehetnek még esetleg a múltbeli rendelésekre, illetve szeretnék még menet közben is módosítani a megrendelést, egészen a szállítás időpontjáig. Ilyen esetekben a vállalatoknak meg kell kísérelniük kiterjeszteni a régi rendelési rendszer képességeit a webre, különös figyelmet fordítva az önkiszolgálás lehetőségére. Meg kell bizonyosodnunk róla, hogy honlapunk képes-e nagyobb volumenű tranzakció kezelésére; ha nem, akkor bizony milliókat kell beruháznunk.

7. Mindenki globálisan áruhat a weben. A legtöbb vállalatot felvillanyozza annak lehetősége, hogy termékeihez a világ minden tájáról hozzáférhetnek az érdeklődők. Ugyanakkor e cégeknél nem biztos, hogy a háttér-folyamatokat kezelő rendszer megbirkózik a nemzetközi kereskedelemmel. Tipikus kudarc a nemzetközi szállításokat illetően az ügyfél elidegenítése azáltal, hogy rosszul informáltuk őt a határidőkről és a szállítás teljes költségéről, kifelejtve például az importvámot és a fogyasztási adót. Továbbá fennáll annak a veszélye is, hogy megsértjük az exporttörvényt, ami pénzbüntetéshez és negatív publicitáshoz vezethet.



Magyarország egyetlen bankjegy,
és egyik legnagyobb biztonságiokmány-előállító nyomdája, a

PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett,
magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- állampapírok, kötvények, részvények és más értékpapírok
- bélyegek, igazolványok, belépőjegyek
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- postai készpénz-átutalási megbízások, számlalevelek.

Hologram- és aranyfólia-felvitel, dombornyomás, sorszámozás.

Egyedülállóan gazdag hagyományok és tapasztalatok a hamisítás elleni védelem terén, egyedi grafikai tervek, biztonságos gyártási körülmények.

Pénzjegynyomda Rt., marketing- és kereskedelmi osztály

1055 Budapest, Markó utca 13-17.

Telefon: (36-1) 332-6900, 302-6922, 311-6871, telefon/fax: (36-1) 302-6550

e-mail: penzjegynyomda.rt@mail.datanet.hu

Ki ellenőrizz kicsodát a virtuális piacon?

Az internet kereskedelmi kapcsolatokra gyakorolt növekvő hatását gyakran értékelik az ügyfelek javára való előnynek. Az online erőforrások csatasorba állításával az egyéni fogyasztók és üzleti entitások olyan nagy mennyiségű adattal vértézhetik fel magukat, hogy korábban számukra elérhetetlen mértékű tudással végezhetik el a szükséges tranzakciókat, lehetőséget teremtve a kemény alkudozásra is. A fogyasztók egyre jobban megszorongatják a hatalmas, de sáncaik mögé vonult vállalatokat a legjobb üzlet kicsikarása érdekében, a cégek pedig beszállítóikat versenyeztetik a cybertérben, hogy a lehető legtöbbet préseljék ki a szállítói láncból.

A jól informált „e-ügyfél” számos vállalat rémálma. Az árrendszer átláthatósága, a termékek összehasonlításának lehetősége és az önkiszolgálás lassacskán aláássák az elavult kereskedési módszereken és ügyfélszolgálaton alapuló üzleti modellt. A KPMG nemrégiben elvégzett felmérése szerint a vevők egyre körültekintőbbek vásárlásaikban és a kapott szolgáltatások értékelésében. Könnyű ezt manapság megtenni, hiszen az egere gombját nyomogató vásárló a legkisebb elégedetlenség esetén egy pillantás alatt átpárolhat egy másik, rivális áruházhoz, vagy ami még rosszabb, valamelyik új, szinte minden kereskedelmi szektort ellepő internetes boltnak ajánlékozza hűségét. Ezek az új szereplők gyakran átírják az üzletvitel szabályzatát, mivel gyorsabb, egyszerűbb és rugalmasabb kereskedési módszereket vezetnek be, s a nagyvállalatok csúcsvezetőinek nem árt figyelmet szentelni ennek az új, ügyfélközpontú üzleti környezetnek. A KPMG tanulmánya rámutat, hogy a kutatásba bevont legtöbb vállalat nem kezeli hatékonyan az ügyfelek panaszait.

Sokakban megfogalmazódott már a kérdés, hogy tényleg eltolódik-e az erőegyensúly a fogyasztó javára, s ha igen, folytatódik-e ez a folyamat? Először is meg kell vizsgálni, ki és mi határozza meg az ügyfélkapcsolatokat. Rögtön az elején leszögezhetjük, hogy különbséget kell tenni a weben vásárolgató egyéni fogyasztó és a kiterjedt beszállítói láncsal és magánhálózattal rendelkező vállalatok között. Mindegyik modellnek megvannak a maga befolyásoló tényezői, ám közös bennük, hogy egyaránt az ügyfelek hűségére építik üzleti sikerüket. Új ügyfelek megnyerése ugyanakkor jelentős beruházásokat igényel, amit a hosszú távú kapcsolat igazol.

A behálózott világban, ahol a fogyasztóknak sokkal több lehetőségük van szállítóik váltogatására, kényszerítő tényező, hogy a vállalatok megalapozott ügyfélkört építsenek ki. A vállalatvezetőknek sürgősen át kell gondolniuk azt a szerepet, amelyet az ügyfélkapcsolatok menedzselése (CRM) játszhat a fogyasztók növekvő hatalmának ellenőrzésében. A CRM ugyan nem új találmány, ám az internet megváltoztatja a szabályokat, ugyanis egy-két módszer egyre inkább elszigeteltté és elavulttá válik az internetgazdaságban. A GartnerGroup előrejelzése szerint egy éven belül az ügyfélkapcsolatok 25 százaléka az

internetről fog származni, s ezt felismerve a gyártók növekvő számban ajánlanak majd web alapú CRM-megoldásokat az ügyfélért vívott csatában.

Az öntudatos „e-ügyfél” és az „e-vállalat” közötti barátságos meccs lassan valódi mérkőzéssé válik, ahol, legalábbis az első néhány menetben, az ügyfél még pontozással vezet. A cégek, amennyiben meg akarják tartani kezdeményező szerepüket és versenyelőnyüket, nem engedhetik meg maguknak, hogy késlekedjenek a web alapú CRM-megoldások alkalmá-



Sokakban megfogalmazódott már a kérdés, hogy tényleg eltolódik-e az erőegyensúly a fogyasztó javára, s ha igen, folytatódik-e ez a folyamat?



Az öntudatos „e-ügyfél” és az „e-vállalat” közti barátságos meccs lassan valódi mérkőzéssé válik.



zásával, elektronikus kereskedelmi stratégiájukba való bevonásával. Végül soron, a cégeknek jó esélyük van, hogy egészen kiváló szolgáltatásokkal megnyerjék a mérkőzést, ám nem szabad feledniük: az ügyfél bármikor kiütheti őket.

A szállítóknak a siker érdekében olyan új technikák vegyítését kell megoldaniuk, mint a számítógép és a telefon integrációja, az interneten történő hangátvitel, automatizált válaszadás a beérkezett elektronikus levelekre, faxdokumentum-kezelés, sőt még a videokonferencia is. A „visszahívás” gomb már eléggé elterjedt bizonyos weboldalakon arra az esetre, ha az ügyfél azonnali személyes kontaktust kíván teremteni az adott cég értékesítési vagy szolgáltatási képviselőjével. Az „áthívás” megoldás a fenti ötletet még tovább fejleszti azzal, hogy egy internet-linken keresztül közvetlen kapcsolatot létesít a vállalat ügynökével, aki a tükrözési technológia révén ugyanazt a weboldalt nézheti valós időben, mint az ügyfél. Ezek a megoldások lassan el fognak terjedni, ám amint a Jupiter Communications 125 webhelyre kiterjedő felmérése kimutatta, a legtöbb cég egyelőre még nem képes a weben keresztül megfelelően ápolni ügyfélkapcsolatait, s emiatt elsősorban a rosszul kigondolt e-commerce-stratégia és a különféle integrációs problémák okolhatók.

A web alapú CRM akár katalizátorként is szolgálhat további fejlesztések számára, ám jelenleg még nagy a zavar a piacon a helyes hozzáállást illetően. A probléma egy része a számos nagyvállalaton belül tapasztalható kulturális és szervezeti konfliktusra vezethető vissza, s az sem javít a helyzeten, hogy az ügyfelek több, jellegben egymástól eltérő ponton kénytelenek hozzáférni az ügyfélszolgálati központhoz. Emiatt a cégek nagymértékben szétszórt, külön adatbázisokban tárolt információkhoz jutnak, s így nem tudnak egységes képet kialakítani az ügyfélről. Ha tehát az ügyfélszolgálati központok nem megfelelő válaszokat adnak a megkeresésekre, ez annak „köszönhető”, hogy a cégnek nem sikerült integrálnia, közös platformra hoznia különböző információtároló rendszereit.

A vállalati csúcsvezetőknek világosan kell összpontosítaniuk a CRM-mel kapcsolatos stratégiájukra, s dönteniük kell üzleti céljaikról és ezek elérésének időzítéséről – például hogy a költségek csökkentését helyezték-e előtérbe, vagy a bevétel növelésének adjanak-e prioritást. Elemzők szerint igen nehéz dolog egyetlen, megosztott feladattá elegyíteni a CRM-et,

”
A CRM-szoftverek szállítóinak is bizonyítaniuk kell web alapú megoldásaik hatékonyságát. Ugyanis ma még kevés CRM-szállító tette sikerrel stratégiája részévé az internetet, s csupán annyit csináltak, hogy meglévő termékeiket web-böngésző platformra helyezték.
”

mivel számos vállalat még azazal sincs tisztában, kik is valójában az ügyfeleik, akik közül sokan egy harmadik, a kapcsolatrendszer végét ellenőrző szállítótól függnek. Szakértői vélekedések szerint ugyanakkor még a CRM-szoftverek szállítóinak is bizonyítaniuk kell web alapú megoldásaik hatékonyságát. Ugyanis ma még kevés CRM-szállító tette sikerrel stratégiája részévé az internetet, s csupán annyit csináltak, hogy meglévő termékeiket web-böngésző

platformra helyezték. Az igazi kérdés az integráció és a rendszeregyesítés kérdése, ám ezt nem oldották meg elég hatékonyan, mint ezt az eddigi implementációs kísérletek 50 százalékának sikertelensége is bizonyítja. A CRM-nek az ügyfelet megközelítő összes eljárást egyesítenie kell, tekintet nélkül a kommunikáció módjára.

Az idő sürget, a cégeknek mielőbb meg kell oldaniuk ezt a problémát. A KPMG szerint az európai vállalatok végre felismerték, hogy az ügyfélközpontú alkalmazások kulcsfontosságúak a versenyelőny megszerzéséhez, így a vén kontinensen a CRM-alkalmazások forgalmának dinamikus bővülése várható. Tekintettel arra, hogy jelenleg az ügyfélvesztések 68 százaléka a szolgáltatások szegényes szintjére, 14 százaléka pedig a termékekkel kapcsolatos elégedetlenségre vezethető vissza, minden komoly e-business stratégiában helyet kell adni a CRM front-office alkalmazásai back-office megoldásokkal való sikeres integrációjának.

Azok a vállalatok, amelyek megtették e konceptuális ugrást, még nem biztos, hogy összes bajukra gyógyszer találtak. Az ilyen problémák megoldásából származó legnagyobb előny az lenne, ha a cégek végül is web alapú CRM-eszközöket használnának bevételeik növelésére és költségeik csökkentésére, s elsődleges célul tűznék ki az információ megragadását és kreatív, hatékony használatát további üzleti lehetőségek generálása érdekében. Elemzők szerint ez az a terület, ahol a legtöbb vállalat problémákba ütközik. Az a költségmegtakarítás ugyanis, amelyet eddig integrált vállalatirányítási (ERP) rendszerek bevezetése révén értek, már nem elég ahhoz, hogy a továbbiakban is garantálja a piaci részesedést. Ezért a nagy ERP-szállítók, mint például a SAP, új CRM-eszközöket vetnek be, bár szakértők kételkednek ezek hatékonyságában, mivel még mindig nagy a tétlenség. E rendszereknek még bizonyítaniuk kell, hogy valóban ügyfélközpontú modellt támogatnak, s nem a termék helyezik fókuszba.

Az ügynök halála?

Az elektronikus kereskedelemmel mind jobban átítított világban a cégek kénytelenek újra és újra átgondolni értékesítési ügynökeik – vagy ha jobban tetszik: üzletkötőik – szerepét. Szakértők szerint azonban ez az „élő kereskedelmi haderő” továbbra is kulcsfontosságú lesz az ügyfelekkel való kapcsolattartásban, különös tekintettel a nagyvállalati szférára.

Miközben a közvetlen értékesítéssel foglalkozó ügynökök serege lényegében ütőképes értékesítési csatornát jelent, fenntartása ugyancsak költséges. Más csatornák, például a call centerek és az internet nemcsak számottevően olcsóbbak a tranzakciós költségek tekintetében, hanem hatékonyabban oldják meg az olyan hagyományos ügynöki feladatokat is, mint az információ elosztása, a rendelések felvétele és a lekérdezés. A kérdés tehát önként adódik: képes-e az internet és a többi elektronikus csatorna biztosítani az üzletkötők interaktivitását, és ha nem, hogyan lehet az értékesítési munkaerőt integrálni abba a folyamatba, amely új, olcsóbb utat nyit az ügyfél felé?

Egyes vélekedések szerint a jövőben igenis jut szerep az üzletkötőknek, hiszen személyes kapcsolatokra mindig is szükség lesz, különösen új ügyfelek megnyerésekor. Az internetes értékesítési stratégia hátránya ugyanis, hogy az ügyfélnek kell a szállítóhoz mennie, a kihívást ily módon a vevő hűségének megteremtése jelenti. A gyümölcsöző elektronikus kereskedelemnek is a személyes kontaktus teremti meg az alapját. Lehet, hogy az elektronikus csatornákat olcsóbban lehet üzemeltetni és szervezni, a nyerte-

sek mégis azok az ügynökök lesznek, akik egyúttal az ügyfélkapcsolatokat is ápolják.

Mások úgy gondolják, hogy a spektrum egyik végén – a tömegcikkék értékesítésének terén – az elektronikus kereskedelem lesöpri a porondról a „mezei” üzletkötőket. Érvényes ez még olyan drága tételekre is, mint a vállalati autók vásárlása: a beszerzéssel megbízott tisztviselő talán szívesebben keres fel egy webhelyet, ahol pillanatok alatt össze lehet hasonlítani a kocsni várható élettartamára vonatkozó fenntartási költségeket, a finanszírozási lehetőségeket, aztán pedig megnyomja a „rendelés” gombot, mintsem személyesen felkeresse az összes márkakereskedőt.

A spektrum másik végén ugyanakkor a kép legáltalábbis nem világos. Ha valakinek mély szakmai tudást igénylő szolgáltatásra, például vezetői tanácsadásra van szüksége, nem jobb-e személyesen meggyőződnie, hogy kitől vásároljuk meg szaktudását? Ezekon a területeken nem vagy nagyon nehezen lehet helyettesíteni az ügynököt, ugyanakkor egyvalami biztos: már elmúltak azok az idők, amikor egy cégnek kétszáz ügynöke rőtta az utakat. A szokás hatalma, hogy az ügyfél elvárja szállítójától a személyre szabott kapcsolatot, ám minél kifinomultabbá, interaktívabbá válnak az elektronikus értékesítési csatornák, a személyi nem feltétlenül lesz azonos az emberivel.

A testre szabott webhelyek már ma is lehetővé teszik az ügyfélkapcsolatok távolról történő ápolását, miközben figyelembe veszik a vevők speciális igényeit is. Például a PC-gyártással foglalkozó amerikai Dell telefonrendelésekre és interne-

„

Egyes vélekedések szerint az internetes értékesítési stratégia hátránya, hogy az ügyfélnek kell a szállítóhoz mennie, a kihívást ily módon a vevő hűségének a megteremtése jelenti. A gyümölcsöző elektronikus kereskedelemnek is a személyes kontaktus teremti meg az alapját.

◆

Mások úgy gondolják, hogy az elektronikus kereskedelem lesöpri a porondról a „mezei” üzletkötőket.

◆

Egyvalami biztos: már elmúltak azok az idők, amikor egy cégnek kétszáz ügynöke rőtta az utakat.

„

tes értékesítésre alapította üzletét, ami szakértők szerint be is válik az otthoni felhasználók és a kisvállalkozások esetében. A nagyvállalati felhasználók azonban ragaszkodnak az üzletkötők személyes törődéséhez, akik ennek fejében a jövőben is várhatnak üzleteket a megrendelőtől. A Dell azonban, fittyet hányva a szokásoknak, személyre szabott webhelyet hozott létre nagyvállalati ügyfeleinek, akik a megrendeléseket előre megállapodott feltételek mellett adhatják le. A Dell így anélkül tud betörni a nagyvállalati piacra, hogy drága értékesítési vagy elosztási hálózatot kellené üzemeltetnie. E megoldás a kliens számára is előnyös, mivel sokkal jobban ellenőrzése alatt tarthatja a vásárlást. Hasonlóképpen, az IBM is dedikált webhelyet létesített stratégiai ügyfelei számára, ahol

logókat, e-mail-kapcsolatokat, személyre szabott katalógusokat, árjegyzékeket helyezett el, nem feledkezve meg az IBM értékesítési szakembereihez vezető linkekről sem.

A dedikált webhelyek felállításakor fontos, hogy kialakításához az ügyfél is jelentős mértékben hozzájáruljon. Lényeges továbbá, hogy e helyeknek ne a központi informatikai részleg viselje gondját, hanem a vállalati ügyfelekkel foglalkozó csapat alakítsa. Olyan szolgáltatásokat kell a weblapra elhelyezni, amelyeket az ügyfél másutt nem kap meg, például az online katalógusokban való lapozgatás, előre megállapodott árengedmények szerinti vásárlás, betekintés a raktári rendszerbe, vagy a távoli rendelés lehetőségének megteremtése.

E-business – hatások, lehetőségek

Először mindig a nagyfogyasztót!

Napjaink egyre erősödő folyamata, hogy a világ vezető vállalatai az elektronikus üzlet körül szervezik új-já soraikat, keresnek új orientációt. A kezdeti lépések alig több mint öv évre vezethetők vissza, ám ma a frissen induló, az e-business krédóként valló cégek már teljes iparágakat formálnak át, előrevetítve, hogy a jelenség alapjaiban határozza majd meg a 21. század kereskedelmi szabályrendszerét.

Nehéz egyetlen definícióba sűríteni az elektronikus üzlet lényegét. A Kereskedelmi Világszervezet (WTO) szerint például az e-business „a termékek előállítása, reklámozása, értékesítése és elosztása távközlési hálózatok útján”. A Merrill Lynch befektetési és pénzügyi tanácsadó társaság szolgáltatás-szempon-tú meghatározása szerint az e-business információk elektronikus cseréje, melyben a vállalatok közti tranzakciók felölelik az áruk és szolgáltatások kereskedelmét, a pénzügyi átutalásokat, a bankkártya-tranzakciókat, valamint egyéb információs szolgáltatásokat. Vállalati szempontból az elektronikus üzlet olyan folyamat, amely az információtechnológia eszközeit használja vásárlók, eladók és kereskedelmi partnerek közötti üzleti tranzakciók lebonyolítására, az ügyfélszolgálat javítása, a költségek csökkentése és a részvényesi érték

növelése érdekében. Gyakorlati nézőpontból szemlélve, az e-business olyan emberekre, szervezetekre terjeszti ki az információtechnológiai rendszerek használatát, akik, illetve amelyek eddig nem fértek hozzá egy vállalat információforrásaihoz. Mindebből a PricewaterhouseCoopers kaliforniai technológiai központja a következő definíciót szűrte le *E-Business Technology Forecast* című, nemrégiben közzétett tanulmányában: az elektronikus üzlet olyan információtechnológiai alkalmazás, amely termékek, szolgáltatások és információk adásvételét segíti elő nyilvános, szabványos hálózatokon, s amely számítógépes program meglétét feltételezi a tranzakció vagy üzleti kapcsolat legalább egyik oldalán.

Az e-business piaci előrejelzési számai igen nagy szóródást mutatnak a különböző kutató cégek, illetve kormányhivatalok között, amelyek ugyanakkor egy dologban egyetértenek: hatalmas lehetőségek rejlenek az elektronikus üzletben. Egy évtizeddel a web „feltalálása” után, világszerte mintegy 140 millió felhasználó akaszkodik rá a világhálóra. E tömeg fele otthonról csatlakozik, a hozzáférési pontok 21 százaléka a közepes és kisvállalatoknál, 12 százaléka pedig nagyvállalatoknál található. 1998 végén az internetfelhasználók 56 százaléka nem az észak-amerikai kontinensről (Me-

xikó, Egyesült Államok, Kanada) került ki. Az IDC azt jósolja, hogy 2003 végére a web szörföseinek száma meghaladja az 500 milliót, s 700 millióra lesz tehető az internetre kötött eszközök száma. Ez alatt az idő alatt az európai felhasználók száma a jelenlegi csaknem 10 millióról 50 millió fölé emelkedik. Úgyszintén folyamatosan növekszik a webre kapcsolt PC-k száma is: míg 1998-ban kevéssel több mint 100 millió személyi számítógépről lehetett elérni az internetet, a Dataquest szerint 2002-ben már több mint 300 millió gép lesz képes a barangolásra.

Noha a web globális evolúciójában nem fog túl aktívan részt venni a közeljövőben sem, Japán is vizsgálja, hogy az e-business miként mozdíthatná elő gazdasági fejlődését. A tokiói postaügyi és távközlési minisztérium által tavalyelőtt készített tanulmány kimutatta, hogy 1998-ban a szigetország 40 millió háztartásának több mint 11 százaléka használta az internetet, míg ez az arány az előző esztendőben csak 6,4 százalékos volt. Ezzel összhangban állnak az IDC előrejelzései, amelyek szerint a japán elektronikus kereskedelmi piac értéke a tavalyi 1,5 milliárd dollárról 2002-re 26 milliárd dollárra emelkedik. Mindazonáltal japán megfigyelők rámutatnak, hogy az internet fokozottabb, üzleti irányú helyi terjedéséhez a lakosság nagyobb bizalmára lenne szükség. Az is akadály a internetes vásárlásoknak a szigetországban, hogy magasak az áruszállítási és a távközlési szolgáltatási költségek.

Noha Ázsia többi országa Európa és Észak-Amerika mögött kullog az elektronikus üzlet elfogadásában, egyre több jel mutat arra, hogy az ázsiai cégek mindinkább ráébrednek a globális piachoz való elektronikus csatlakozás előnyeire. Az 1999-es davosi világgazdasági fórum előkészületeként a PricewaterhouseCoopers 9 ázsiai ország 300 vállalati csúcsvezetőjét kérdezte meg ez ügyben. A vizsgálódás eredményeként kiderült, hogy a vezetők 73 százaléka úgy véli: az e-business teljesen átalakítja a piaci versenyt vagy jelentős hatással lesz rá. Az a vállalat ugyanis, amelyik a weben is kereskedik, képes kitörni földrajzi elszigeteltségéből.

Kihhasználva az internet robbanásszerű növekedését, 1998-ban globálisan mintegy 50 milliárd dollár értékű árucserre zajlott le a weben. 2003-ra ez az összeg várhatóan 1300 milliárd dollárra nő, ebből a fogyasztók felé irányuló e-kereskedelem értéke 178 milliárd lesz. 2003-ra az Egyesült Államokon kívül bonyolódó elektronikus kereskedelem mennyisége várhatóan meghaladja az amerikai e-commerce mennyiségét. Jelenleg az USA vezeti az e-business úzó országok ranglistáját, a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) adatai szerint az Egyesült Államok most a globális e-bevételek 80 százalékát adja. Nyugat-Európa ugyanakkor 10, Ázsia pedig 5 száza-

lékkal járul hozzá a világ elektronikus kereskedelméhez. Noha a növekedési előrejelzések 2005-re egyöntetűen jóval 1000 milliárd dollár fölé teszik a világ e-kereskedelmének értékét, egyes megfigyelők rámutatnak: még ha valóra válnak is ezek az optimista jóslatok, a webkereskedelem összértéke 2005-ben sem fogja meghaladni a csak az amerikai csomagküldő szolgáltatók által idén értékesített termékek értékét.

Mindazonáltal tévedés lenne azt hinni, hogy a piac mérete és egy adott jelenség gazdasági hatása szinonim fogalmak – szögezi le a PricewaterhouseCoopers tanulmánya. Még ha a közvetlen e-business 2002-ben nem is tesz ki majd többet a világ bruttó hazai termékének (GDP) 15 százalékánál – ahogy ezt az OECD állítja –, a gazdaság olyan nagy szektoraira gyakorol máris jelentős hatást, mint a távközlés, a pénzügy, a kiskereskedelem, amelyek együtt a globális GDP 30 százalékát adják, illetve az oktatás, az egészségügy és a kormányzat, amelyek a világ-GDP 20 százalékáért felelősek.

A web üzleti hatását megsokszorozhatják azok a potenciális vevők, akik a legtöbb elkölthető jövedelemmel rendelkeznek. Az Egyesült Államokban az internetkapcsolattal rendelkező háztartások 50 százalékának éves jövedelme meghaladja az 50 ezer dollárt, s nagyjából ugyanez a tendencia Európában és Ázsiában is. Azzal, hogy számos iparágban először a legnagyobb fogyasztói bázist „ragadja meg”, a webnek sokkal nagyobb hatása lesz, mint ahogy az a megvalósuló értékesítési tranzakciók tényleges méretéből következne. Ezen fogyasztók vásárlási szokásainak változásai máris jelentősen befolyásolták a kereskedelmi tranzakciók módját. Néhány szegmensben, mint például a bank és a hitelkártya-üzlet, nagyságrendekkel nagyobb tranzakciókat bonyolíthatnak le az eladó számára nyereséget termelő pénzes ügyfelek, mint az átlagvásárlók. Becslések szerint az ügyfelek felső 2 százaléka csaknem 100 százalékát termeli meg a bank profitjának, míg az alsó 2 százalék nettó veszteséget jelent a pénzintézet számára. Noha az amerikai háztartások kevesebb mint 15 százaléka használja a webet és a pénzügyi szoftvereket ügyei intézésére, e rész aránytalanul nagy hányadot hasít ki az országos összjövedelemből és vagyonból, s mindemellett a lakossági bankszektor legprofitábilisabb ügyfélkörét jelenti.

Előrejelzések szerint 2003-ra a gazdálkodó egységek között zajló elektronikus kereskedelemről származó bevétel világszerte több mint négyszeresen múlja majd felül a lakossági fogyasztók felé irányuló e-kereskedelmi forgalmat, így az e-business globális hatása túlmutat néhány e-kereskedelmi üzletág elhanyagolható bevételekről szóló jelentéseiben. A növekedés érzékelhető jeleinél azonban talán fontosabb a jelenség tudati terjedése, ami hamarosan mellőzni fogja a hagyományos ipari szerkezetek által meghatározott kapcsolatrendszereket és üzleti gyakorlatot.

RENDELJE MEG FOLYÓIRATUNKAT
2000-BEN IS!

Marketing & MENEDZSMENT

A 2000-ben a XXXIV. évfolyamát kezdő **MARKETING & Menedzsment** olyan anyagokat közöl, amelyek témájukat a marketing, illetve a tágabb értelemben vett menedzsmenttudományok valamelyik területéről veszik. Szívesen ad nyilvánosságot egyetemi oktatók, tudományos kutatók, gyakorlati szakemberek és mások olyan írásainak, amelyek hozzájárulnak a fenti tárgykörben felmerült gondolatok napvilágra kerüléséhez, az elméleti koncepciók, új módszerek és gyakorlati tapasztalatok megismeréséhez.

Feladatának tartja, hogy lehetőséget nyújtson a megalapozott vélemények kifejtéséhez, a szakmai vitákhoz, ugyanakkor szeretné elérni, hogy a különféle szakterületek elméleti és/vagy gyakorlati művelői véleményt cseréljenek egymással szakkérdésekről.

ELŐFIZETÉS KIZÁRÓLAG A POSTÁNÁL,
AZ ALÁBBIK SZERINT:

MEGRENDELŐLAP

Előfizetésben megrendelem a *Marketing & Menedzsment* című lapot példányban.

Előfizetési díj:

• 1/2 évre 2.550,- Ft + ÁFA

• 1 évre 5.100,- Ft + ÁFA

Megrendelő (fizető):

Cím:

Kézbesítési cím:

(csak akkor töltsse ki, ha a fizető cím nem azonos a kézbesítési címmel)

.....
aláírás

A megrendelőlapot a következő címre, felbélyegzett borítékban szíveskedjenek feladni:
Magyar Posta Rt.

LHI

1900 Budapest (Telefon: 210-07-00)

Internet, online marketing és kutatás

– Az online marketing és kutatás eszközei és fontossága a 2000. évtől –

Ma már mindenkinek eszébe jut valami az internet, a net, a háló, a mátrix szó hallatán, az üzleti életben dolgozók nagy többsége pedig már rendszeresen használja is az internet nyújtotta lehetőségeket: e-maileket küld, internetes újságokat, magazinokat, hírleveleket olvas, képeket tölt le, vagy esetleg vásárol egy-egy könyvet kedvenc virtuális áruházában. Ennél azonban sokkal többet tud nyújtani egy vállalat számára az internet, hiszen megfelelő alkalmazásával a cég nemcsak költségeket csökkenthet, de új eladási csatornákat is építhet, meggyorsíthatja az információhoz jutást és olcsó interaktív reklámozási lehetőségeket teremt.

Hazánkban a közepes vállalatok körülbelül 60%-a internethozzáféréssel, és ebből közel 35% saját honlappal rendelkezik, a nagyvállalatoknál 80% felett van az internethez hozzáférők aránya, akik közül mintegy 40% saját honlapot is üzemeltet. Az internetet a vállalati stratégia részeként alkalmazók aránya hétről hétre emelkedik, hiszen egyre több cég ismeri fel, hogy az információnak nemcsak a birtoklása, de a megfelelő módon való „szétosztása” is haszonnal jár.

A felismerés folyamatának a kezdetén járunk, hiszen a hazai vállalatok nagy többsége sem a belső, sem a külső internetes kommunikációt nem valósította meg. A vállalat vezetőinek, a döntéshozóknak tények, adatok kellene, amelyekkel megmutathatjuk, hogy az internet megfelelő, átgondolt használata egy jó befektetéssel egyenlő, s nemcsak több hasznot hoz a cégnek, de időt is megtakarít a munkatársaknak. Márpedig az idő egyike azon dolgoknak, amelyet nem tudunk megvásárolni.

Egyes szakkönyvek a következő képlettel kívánták bebizonyítani az internet adta lehetőségek költségcsökkentő és egyben jövedelemnövelő oldalát: $\text{bevétel} - \text{kiadás} = \text{jövedelem}$. Azt mondják, ha egy vállalat csökkenteni tudja a kiadásait, akkor ezzel is növeli bevételeit.

Véleményem szerint ennél sokkal többet nyújt az internet, mégpedig azzal, hogy lecsökkenti az információhoz jutáshoz szükséges időt. A fenti képletet kibővíteném egy időfaktorral, amely az adott munkára ráfordított időtartamot jelöli: $(\text{bevétel} - \text{kiadás}) / \text{ráfordított idő} = \text{jövedelem}$. Természetesen ez az egyszerű, sematizált képlet csak abban segíthet, hogy leszámoljunk a vállalaton belüli és kívüli internet-mítoszok által táplált érzelmi kötődésekkel és attitűdökkel, megkezdve ezzel az internetnek a vállalati struktúrába való integrálását és a mindenki (alkalmazottak, ügyfelek, tulajdonosok) számára hasznos, üzletszerű használatát.

Az alapfogalmak

Mielőtt vázolnám az internet nyújtotta lehetőségeket, úgy gondolom, fontos tisztázni azokat a fogalmakat, amelyeket használni fogok:

Intranet: Egy vállalaton belüli hálózatot jelent, amelyet a hatékony belső kommunikáció megteremtése érdekében hoznak létre.

Extranet: A már létező vállalati intranethez legfontosabb partnereinknek, beszállítóinknak és törzsvásárlóinknak (jelszavas) hozzáférést biztosítunk, így nemcsak szolgáltatásaink körét bővíthetjük ki (ellenőrizhetik megrendeléseiket, újakat adhatnak le), de saját területünkön munkaerőt és időt „szabadíthatunk fel”.

Internet: Az internet a világon szinte mindenütt működő, egymással összekapcsolt számítógépek sokaságát jelenti, ahol a szabad információáramlást különböző szabványok teszik lehetővé.

World wide web: Az internetre épülő grafikus felület, amely az egyszerű felhasználót segíti az információk megkeresésében (browser).

Saját weboldal: A vállalat saját www grafikus felülete, amelynek célja, hogy megnövelje a vállalkozás hatósugarát, lecsökkentse az információhoz jutás idejét, reklámozza a cég termékeit, növelje az ügyfélkap-

csolatok hatékonyságát és új értékesítési csatornákat nyisson.

Online marketing: A megismerés, a reklámozás, az eladásösztönzés és a kapcsolat kialakításának interneten és online módon történő komplex alkalmazása, amely segíti vállalatunk imázsának növelését az új média adta lehetőségek felhasználásával.

Online kutatás: Az interneten a world wide web felhasználásával történő kutatási forma, amely adatokkal, kutatási eredményekkel segíti a vállalatokat honlapjuk megtervezésében, látogatóik, konkurenciájuk megismerésében, a reklámozás hatékonyságának növelésében, illetve az eladásösztönzésben.

Offline kutatás: A hagyományos piackutatási eszközöket alkalmazó kutatási forma, amely elsősorban az internettel, távközléssel kapcsolatos kutatásokat foglalja magában.

Miért jó az internet?

Az üzleti életben a cégek marketingszakemberei kezdetben az internetet egyszerű reklámfelületnek tekintették, mára azonban kiderült, hogy alkalmazása beilleszthető a vállalati stratégia egészébe is. A vállalatvezetés számára rendkívül fontos, hogy elfogadja az internet kínálta lehetőségeket és elkötelezetten kiálljon mellette, mint a vállalattal kapcsolatos információstratégia teljes jogú eszköze mellett. A döntéshozón múlik, hogyan használja fel üzleti céljai megvalósítása érdekében, illetve miként integrálja saját vállalatának struktúrájába és kultúrájába.

Annak érdekében, hogy az internettel kapcsolatos befektetései rövid távon is megtérüljenek, hogy cége hatékonyan és sikeresen alkalmazza a hagyományos és az online marketing adta lehetőségeket, első lépésként meg kell ismerni az internetes társadalmat, és el kell fogadni annak sajátos kultúráját és szabályait. Az internetes megjelenésre készülő vállalat vezetőinek tisztában kell lenniük azzal is, hogy az internet nem varázsszó, nem a korlátlan lehetőségek tárháza, hanem egy átgondolt üzleti és marketingstratégia, a vállalati PR jól kidolgozott és alkalmazott része, amely költségkímélő és hatékony módon hozzájárulhat ahhoz, hogy növelje a cég ismertségét, javítsa imázsát, vagy az ügyfelekkel való jobb kommunikációt.

Az internet megfelelő vállalati alkalmazása egy jó befektetéssel egyenlő, mert:

- költséghatékony: pénzt, időt, munkaerőt takarít meg,
- új marketinglehetőségeket teremt,
- új eladási csatornákat nyit meg,
- személyre szabott kommunikációs lehetőséget teremt.

Az internet online világának vizsgálata előtt érdeemes az internet öt „I”-jét is megismernünk:

• **Információ:** Az interneten elsősorban információt közvetítünk, amelynek értéke a frissességétől és tartalmától függ. Lényeges eleme az internetnek, hogy személyre szabhatjuk az információkat.

• **Interakció:** Ha a honlap interaktív és a látogatókat cselekvésre készíti, akkor nagyobb arányban számíthatunk a részvételükre, ami nemcsak a lojalitást, de a stabilitást is növeli.

• **Individualitás:** Honlapunk a nap 24 órájában nyitva áll az érdeklődők előtt. Ők döntenek el, hogy mikor látogatják meg oldalainkat és hogy mit olvasnak el, mit rendelnek meg.

• **Interest (érdekesség):** Ahhoz, hogy rendszeres látogatói körrel rendelkezünk, érdekes tartalommal kell megtöltenünk weboldalunkat, ehhez azonban tudnunk kell, hogy mi érdekli őket.

• **Integráció:** Hálózati megjelenésünket és üzleti tevékenységünket integrálni kell cégünk többi tevékenységéhez.

A következőkben az internet és a world wide web által nyújtott marketinglehetőségeket, illetve online kutatási célokat és módszereket mutatom be.

Az internet marketing-célú felhasználása

Az internet két alapvető lehetőséget teremt a marketingeseknek saját feladatuk és céljaik megvalósítására. A két módszer azonban nem lehet, vagy inkább nem érdemes külön-külön alkalmazni:

- az adott vállalat saját honlapot üzemeltet,
- a vállalat mások oldalain hirdeti saját magát vagy termékeit.

A két módszer együttes alkalmazásával érhető el, hogy a vállalat honlapját az emberek felkeressék, a céget megismerjék és végső soron termékeit, szol-

”

Az üzleti életben a cégek marketingszakemberei kezdetben az internetet egyszerű reklámfelületnek tekintették, mára azonban kiderült, hogy alkalmazása beilleszthető a vállalati stratégia egészébe is. A vállalatvezetés számára rendkívül fontos, hogy elfogadja az internet kínálta lehetőségeket és elkötelezetten kiálljon mellette, mint a vállalattal kapcsolatos információstratégia teljes jogú eszköze mellett.

”

gáltatásait igénybe vegyék. Ennek azonban két alapvető követelménye van:

- a honlapnak elég vonzónak, interaktívnek kell lennie ahhoz, hogy a vásárlóknak és ügyfeleknek érdemes legyen visszatérniük rá, („tudjanak mit kezdeni a weboldallal”);
- illetve, hogy a célcsoportunk szokásainak megfelelő helyen és módon hirdessük saját weboldalunkat.

Ehhez pedig információra van szükségünk, hiszen mint egy hagyományos reklámkampány esetében, meg kell ismerünk célcsoportunk jellemzőit és elvárásait, tesztelnünk kell hirdetésünket, PR-szövegeinket, fel kell mérnünk az online reklámok hatékonyságát, meg kell teremtenünk a kétoldali kommunikáció lehetőségét, amelynek egyik legfontosabb alapja a vállalat interaktív weboldalának a kialakítása.

A honlap megjelenése, stílusa, színei, elrendezése és információtartalma alapvetően befolyásolhatják a látogató további képét és véleményét a vállalatról. Emiatt nagyon fontos a megfelelő és célravezető weboldal megtervezése és elkészítése. Mindemellett alapvető hangsúlyt kell fektetni a könnyű elérhetőségre, letölthetőségre és kezelhetőségre is.

Az első pillantásra talán könnyűnek ígérkező feladat azonban cseppet sem az, elég csupán tüzetesebben szemügyre venni és összehasonlítani nagy cégek, multinacionális vállalatok weboldalait, és rögtön láthatóvá válik a különbség. Egyes honlapok szépek, azonban „funkció” nélküliek, mások bár interaktívak, de strukturálatlanok, megint mások szépek is és funkcióval is rendelkeznek, ám nem illeszkednek a vállalat imázsához.

Nem működő honlapot inkább ne is tegyen fel egy vállalat, mert ezzel sokkal többet árt, mint amennyit használ a saját imázsának. Nem szabad elfeledni, hogy ügyfeleink, vásárlóink önszántukból keresik fel weboldalainkat, ők döntenek el, hogy meglátogatnak-e minket vagy sem.

Egy honlap elkészítése és üzemeltetése komplex feladat, amelyben nemcsak a számítástechnikusnak, hanem a cég marketingesének, a különböző osztályok vezetőinek, illetve a cég vezetőinek is részt kellene venniük.

„Legyen nekünk is weboldalunk!”
A felfedezések kora, amely lényegében az első (és ebből a szempontból legfontosabb) lépés egy vállalat életében. Eldöntötték, hogy elérhetővé kell tenni a vállalatot az interneten keresztül is, azonban a cég vezetői és marketingszakemberei sem a lehetőségekkel, sem a célokkal nincsenek tisztában.

◆
Az oldalakat általában a cég belső munkatársai vagy laikusok készítik, statikusak és funkció nélküliek, a vállalattal kapcsolatos alapinformációkon és az e-mail címeken kívül kevés információt tartalmaznak. Ritkán frissítik.

Egy eredményesen működő honlap létrehozására a következő feladatokat kell elvégezni:

- a honlappal kapcsolatos üzleti célok meghatározása (mi legyen a funkciója);
- a koordináló személy kiválasztása (aki a különböző vállalati igényeket összegyűjti, összegzi, és a honlap készítővel tartja a kapcsolatot);
- a honlapot elkészítő webdesign-csapat kiválasztása (ha nem akarunk kétszer, háromszor nekivágni a honlap készítésnek, érdemes profi csapatot választani);
- milyen legyen a weboldal arculata és a felépítése (első lépésként mindenképpen javasolt honlap-összehasonlító vizsgálatokat végezni, vagy szakértőkkel, kutatókkal végeztetni);
- lehetséges látogatóink internet-szokásainak megismerése (online és offline kutatási eszközök alkalmazásával);
- onlinemarketing-stratégiánk

kidolgozása (nagyon fontos reklámjaink hatékonyságának a mérése, hiszen ezzel költségeket csökkenthetünk);

- honlapunk tesztelése (saját magunk, illetve online kutatócéggel is teszteltethetjük oldalunkat);
- nyilvánosságra hozatal (ha rendelkezünk egy működőképes weboldallal, akkor mindenképpen érdemes a www-címet minden kifelé irányuló iraton, reklámban, hirdetésben feltüntetni);
- frissítések, fejlesztések (meg kell határozni a frissítések gyakoriságát, a „barangolások” közben talált új lehetőségeket hasznosítani kell annak érdekében, hogy honlapunk látogatóinak érdemes legyen visszatérniük).

A honlapok funkciók szerinti csoportosítása

• „Legyen nekünk is weboldalunk!” A felfedezések kora, amely lényegében az első (és ebből a szempontból legfontosabb) lépés egy vállalat életében. Eldöntötték, hogy elérhetővé kell tenni a vállalatot az interneten keresztül is, azonban a cég vezetői és marketingszakemberei sem a lehetőségekkel, sem a célokkal nincsenek tisztában. Saját weboldaluk (a logón kívül) általában nincs összhangban a vállalat máshol

szerepeltetett imázsával. Az oldalakat általában a cég belső munkatársai vagy laikusok készítik, statikusak és funkció nélküliek, a vállalattal kapcsolatos alapinformációkon és az e-mail címeken kívül kevés információt tartalmaznak. Ritkán frissítik.

• **Marketing, tudatos PR-website:** Ennek a vállalatnak a marketingstratégiájában már fontos szerepet tölt be a cég arculatához alakított, megfelelő mennyiségű és minőségű információval ellátott és gyakran frissített weboldal. Célja potenciális partnereiknek a vállalatról minél több információt és egyértelműen pozitív képet adni. Ezek a weboldalak még nem tekinthetők interaktívoknak, hiszen az információk közlésén túl csak egy-egy e-mail cím, esetleg vendégkönyv szolgál a látogatók véleményének kifejezésére. A kommunikáció egyoldalú, ahol nincs lehetőség „személyes” kontaktus kialakítására, személyre szabott információk és szolgáltatások elérésére és megrendelésére.

• **Interaktív, ügyfél- és szolgáltatásközpontú weboldal:** A vállalati PR-stratégiába megfelelően integrált weboldal, amely túlmutatva a „marketing, PR, web”-oldalak információgazdagságán, az online kapcsolattartásra helyezi a fő hangsúlyt. A cégek interaktív módon megvalósítják a „webes ügyfélszolgálati” irodát, amely az online regisztrálás céljából a nap 24 órájában a látogatók rendelkezésére áll. Különböző szolgáltatásokat, értékesítést, esetleg terméktámogatást nyújt a látogatók számára. Ezeken az oldalakon gyakran mást kínálnak az egyéni látogatók és az üzleti partnerek számára.

• **E-business célra létrehozott weboldal:** Sok esetben egy már létező interaktív weboldal „mellékágaként” az elektronikus kereskedelem céljából üzemeltetett honlapról van szó, ahol a megrendelések, árajánlatok, ritkábban a kifizetések továbbítása folyik.

• **Komplex multimédiás szolgáltatás:** Általában az e-business és a szórakoztatóipar területén alkalmazható, online videotéka, CD-áruház, esetleg könyvárúházak területén. Alapvető jellemvonása, hogy az árulista megjelenítése mellett lehetőséget ad az árucikk azonnali kipróbálására (behallgatás, olvasás, nézés).

Az online kutatás haszna

Mint már az előzőekben többször is jeleztem, nem csak a fogyasztók megismerése, de a honlapok kialakítása folyamán is érdemes kutatásokat végezni vagy megrendelni, hiszen az online marketingben ugyanazokat a vevő- és termékelemző módszereket kell elvégeznünk, mint a hagyományos piacon. Egy weboldal kialakítása során tudnunk kell, hogy:

- kik alkotják célcsoportunkat,
- látogatóként mit várunk el tőlük,
- hogyan könnyíthetjük meg számukra a cselekvést,
- miért cselekednének,
- a szolgáltatás vagy termék mely tulajdonságai lényegesek, fontosak a vásárlók számára,
- milyen előnyei vannak az online vásárlásnak, a szolgáltatás igénybevételének.

Fontos megjegyezni, hogy az online kutatási módszerek nem minden szolgáltatás és termék esetén használhatóak.

Az online és offline kutatások nagyjából a kérdéses technikai megvalósításában különböznek egymástól. Habár egy online kutatás során nem lehet reprezentatív mintáról beszélni, a hagyományos kutatási eredményekkel és demográfiai változókkal összevetve érvényes és megbízható adatokat kaphatunk.

Az online kutatás eszköztára:

- online piackutatás (interaktív kérdőívek, online „fókuszcsoportok”),
- internetes konkurencia-vizsgálat,
- fogyasztói igény felmérése,
- weblap monitoring rendszer kialakítása, látogatófigyelés (napi, heti, havi, negyedévi bontásban átadott jelentésekkel),
- célcsoport-meghatározás és online reklámoptimalizáció (célzott reklám),
- reklámok, honlapok tesztelése,
- reklámhatékonyság mérése,
- online média, fórum figyelése és elemzése.

Szerzőnk kutatásvezető, MC-OPK

”

Nem csak a fogyasztók megismerése, de a honlapok kialakítása folyamán is érdemes kutatásokat végezni vagy megrendelni, hiszen az online marketingben ugyanazokat a vevő- és termékelemző módszereket kell elvégeznünk, mint a hagyományos piacon.

◆

Az online és offline kutatások nagyjából a kérdéses technikai megvalósításában különböznek egymástól. Habár egy online kutatás során nem lehet reprezentatív mintáról beszélni, a hagyományos kutatási eredményekkel és demográfiai változókkal összevetve érvényes és megbízható adatokat kaphatunk.

”

Az internet a vállalati marketingben

*Írásomban az internet hazai üzleti felhasználói körében folyó vizsgálatsorozatot ismertetem röviden. Kutatásunk arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen minőségi változásokat hozott, illetve hozhat az internet a vállalatok életében, különösen a marketingmunkát, a taktikai és stratégiai döntések meghozatalát támogató információszerzésben. Az internet és a marketing kapcsolatát tárgyaló könyvek, szakcikkek többsége leszűkíti e két terület metszetét, és a webmarketinggel foglalkozik, vagy kevés figyelmet szentel az internet információforrásként történő használatának. E cikkben az utóbbi területre összpontosító kutatásunk célját, alanyait, módszereit és hipotéziseit vázolom fel.**

A kutatás háttere, kilindulópontja

A századunk utolsó éveinek tendenciájáról szóló hírek, szakmai konferenciák mindegyike elkerülhetetlenül érinti a globalizáció, Európa, az Európai Unió, az információs társadalom, az internet, az információs boom kérdésköreit. Hazánk Európai Unióhoz való csatlakozása, a globalizáció folyamata ösztönzi és megköveteli az információtechnológia nyújtotta lehetőségek vállalati kihasználását és követését. Ugyanakkor az internet üzleti célú felhasználása felgyorsíthatja a globalizáció, illetve az Európába való integrálódás folyamatát. A globális gondolkodás kialakulásában és fejlődésében jelentős szerepet tölt be az internet, mint információs csatorna, illetve információs forrás.

* Az internet üzleti felhasználói körében folyó vizsgálatsorozat és annak értékelése PhD-dolgozatom legfontosabb részét képezi. (Témavezetőim: Prof. Dr. Rekettye Gábor, JPTE KTK Marketing Tanszék, Prof. Dr. Ir. Berend Wierenga, ERASMUS, Rotterdam School of Management.)

Azon eszközök közé tartozik, amelyeket profiltól és mérettől függetlenül bármilyen vállalat, illetve vállalkozás alkalmazhat. Segítségével a napi, aktuális információk mellett a hosszú távra történő tervezést, a (jelen esetben bennünket leginkább érdeklő) marketingstratégia kialakítását szolgáló információk könnyen és egyszerűen elérhetők. Korábban nem használt információk, illetve források állnak a vállalatok rendelkezésére. Az internetnek köszönhetően a kis- és középméretű vállalkozások számára „kinyílt a világ”. Az információgyűjtésre, kutatásra szánt (esetenként megmaradt) összegek szűkössége miatt sok hasznos információról kényszerültek lemondani korábban. Természetesen csak azok a vállalkozások ismerik fel ennek jelentőségét, amelyek eddig is rendszeres és átgondolt, igényes kutatást folytattak. Az információ ugyanis különleges erőforrás abban a tekintetben, hogy hiányát nem minden esetben érzékelik a vezetők (mivel nem is tudnak létezéséről), míg más erőforrás szűkössége (például nyersanyag- vagy munkaerőhiány) komoly fennakadást idéz elő a vállalkozás működésében.

Az internet-szolgáltatások, az általuk elérhető információforrások igénybevétele többnyire kiegészíti a hagyományos információszerzést. A cég profiljától, piaci körülményeitől függően átrendeződik a hagyományos és online információszerzési eljárások és források egymáshoz viszonyított aránya. Például az exportpiacokra vonatkozó hagyományos információforrások mellett egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert azok, amelyek az interneten gyorsan és olcsón elérhetők.

Az interneten keresztül elérhető adatmennyiség, az elérés egyszerűsége és – az ad hoc használaton túlmutató – rendszeres és rendszerezett kutatás (szekunder és primer kutatás egyaránt) új feladatokat jelent az információk kezelése és a marketingkutatás területén.

”
Az internetnek köszönhetően a kis- és középméretű vállalkozások számára „kinyílt a világ”. Az információgyűjtésre, kutatásra szánt (esetenként megmaradt) összegek szűkössége miatt sok hasznos információról kényszerültek lemondani korábban.
”

Az internet hatékony csatorna a marketinginformációk gyors, olcsó és viszonylag megbízható gyűjtéséhez és áramoltatásához. Lehetővé teszi a földrajzilag szétszóró vevők, partnerek vagy speciális érintettek csoportjának valós idejű elérését. Ugyanígy más információforrások, szerverek, adatbázisok is elérhetők. Az információ beszerzésének költségei jóval alacsonyabbak, mint a hagyományos eszközök esetében. (Hangsúlyozom: nem az információ költségeiről van szó.) A csatorna lehetővé teszi multimédiás tartalmak továbbítását, s így jelentősen megnöveli a csatornában áramló információk számát.

Kutatásunk központi kérdése, hogy az „információs aranybányának” (illetve az ellentétben álló „hulladékudvarnak”) tartott internet valójában mit jelent vállalataink mindennapjaiban. Az internet üzleti célú felhasználási lehetőségei sokakban reményeket keltenek, mások viszont – az ellentétben álló számát növelve – egyre borúlátóbbak. Az utóbbi években rendszeresen megjelennek „a nagy robbanást” előrejelző cikkek, amelyek elsősorban a lakossági felhasználás növekedését várják. A mennyiségi változás, a nagy boom már évek óta várat magára. Az információs szupersztrádát „vállalati erőforrásként” használó vezetőkkel és szakemberekkel folytatott beszélgetések során viszont kiderült, hogy munkájukban minőségi változást idézett elő a világháló. Az így szerzett személyes tapasztalat adta az ötletet, hogy szélesebb körben is megvizsgáljam, milyen minőségi változásokat hozott, illetve hozhat a vállalatok életében; különösen a marketingmunkát, a taktikai és stratégiai döntések meghozatalát támogató információszerzésben.

Az internet felhasználását vizsgáló korábbi tanulmányok a lakossági, illetve privát felhasználókra helyezik a hangsúlyt. A vállalati felhasználói kör elkülönítésének ismert problémái mellett nyilvánvaló, hogy mivel felhasználói igényeik és szokásaik eltérnek a privát szférában tapasztaltaktól, külön szegmensként kezelik őket az internet-, és különösképpen a tartalomszolgáltatók. A vállalati felhasználók internettel kapcsolatos ismereteit, elégedettségét, a használat során elvárt és észlelt előnyök eltérését befolyásoló tényezők szisztematikus feltárása értékes információt jelenthet a marketingmenedzserek, az internet- és különböző adatbázis-szolgáltatók számára. A kutatás előbb említett gyakorlati használat mellett a használati szokások egzakt mérését szolgáló módszer kidolgozása, a marketingkutatói módszerek újszerű alkalmazási területeinek alapos feltérképezése az elméleti ismeretek bővítéséhez is jelentősen hozzájárulhat. Valamint kiindulópontja lehet további kutatá-

soknak, amelyek az internetnek a marketingkutatásra, a marketing- és információmenedzsmentre kifejtett hatását vizsgálják.

A kutatás célja

A kutatás célja: feltárni, hogy *milyen tényezők befolyásolják*

- az internet szolgáltatásainak vállalati előfizetését, alkalmazását;
- a marketingvezetők internet-használatát (a gyakori és valóban üzleti felhasználók azonosítása és vizsgálata);
- az internet mint információforrás felhasználását a marketingvezetők részéről.

A vállalati internet-előfizetés csupán a használat lehetőségét jelenti a marketingmenedzserek számára. (Előfordulhat, hogy az előfizetéssel rendelkező cégnél nem, vagy csak részben használják marketingcélra a különböző alkalmazásokat.)

A világháló aktív használata tulajdonképpen egy technikai-szervezeti újítás elfogadásának eredményeként is felfogható. Az *elfogadás és elterjedés folyamatát* nemcsak az egyes vállalatokon belül tervezzük vizsgálni, hanem (kellő számú értékelhető válasz birtokában) a vállalatok körében is.

Az *alkalmazás mértékét* három szinten mérjük fel: a vállalat, a marketingosztály vagy -csoport és a marketingvezetés szintjén. (Nagy cégek esetében mind a három szinten értékelhető válaszok beérkezésére számítunk.)

A korábbi tanulmányok az internet használatának becslésekor az interneten eltöltött időt és a használt alkalmazások számát (e-mail, www, FTP stb.) vették figyelembe. Jelen vizsgálat során a felhasználás mértékét mennyiségi és minőségi paraméterek segítségével határozzuk meg.

- A *mennyiségi dimenzióhoz* a következő szempontok tartoznak: az interneten eltöltött idő, a használt szolgáltatások és adatbázisok száma, az összegyűjtött információk mennyisége a hagyományos úton gyűjtött információkhoz mérten.
- A *minőségi dimenzió* a következőket fogja át: a használt adatbázisok típusa

(például fizetős vagy ingyenes), az internet segítségével gyűjtött információk észlelt minősége, az interneten végzett kutatói munka hatékonysága a hagyományos módon végzett kutatásokhoz viszonyítva.

A kutatás során az alábbi (interneten keresztül elérhető) információtípusok használatát vizsgáljuk:

„
Az internet lehetővé teszi a földrajzilag szétszóró vevők, partnerek vagy speciális érintettek csoportjának valós idejű elérését.
”

- **Adatok szintje:**
 - makroszintű adatok, információk;
 - mikroszintű adatok, információk: fogyasztókról, üzleti vásárlókról, versenytársakról, közvetítőkről, szállítókról, egyéb partnerekről;
 - egyéb, háttérjellegű információk: szakirodalom, szabadalmak, jogi előírások.
- **Információk köre:**
 - szekunder információk: adatbázisok, tanulmányok, szakirodalom; a partnerek és a versenytársak weboldalain található információk;
 - primer információk: kutatások a fogyasztók, üzleti vevők, „látogatók”, versenytársak, szállítók körében.

Az internet mint marketinginformáció-forrás használata feltételezi bizonyos szintű marketingtevékenység meglétét a vállalatban belül – önálló szervezeti egység vagy felelős személy, éves marketingterv, kutatások stb. Nehezen képzelhető el, hogy mindezek teljes hiánya ellenére aktívan használja a cég az internetet marketingcélokra.

A kutatási koncepcióban öt olyan kategóriát különböztetünk meg, amelyek feltehetően befolyásolják az internetről szerzett ismereteket, az előfizetésre, alkalmazásra vonatkozó döntést, a használatot, az elvárt és tapasztalt előnyöket, az elégedettséget vagy elégedetlenséget.

- **Környezeti tényezők**
 - a környezet jellemzői (a változások gyakorisága és jellege a vállalat termékeit, versenyhelyzetét és vásárlóit tekintve),
 - a vásárlók típusa (fogyasztók, üzleti vevők),
 - a versenytársak száma, típusa,
 - a vállalat partnerei használják-e az internetet,
 - a vállalat működési területe, iparága.
- **Szervezeti tényezők**
 - a vállalat mérete (alkalmazottak száma, nyereség, bevétel éves szinten),
 - a centralizáció szintje a szervezeten belül,
 - a vállalat tevékenységi köre,
 - az internet használatát befolyásoló feltételek: hardver, szoftver.

Az internet-használók szakmai ismereteiről, a használat céljáról, a motivációkról és attitűdökről keveset tudunk.

Épp ezért a kutatás előkészítéséhez, a szekunder információgyűjtésen túl, célszerű volt két mélyinterjú-sorozatot lefolytatni az internet- és az adatbázis-szolgáltatók között. A vizsgálatok célja az üzleti felhasználók összetételének, internet-előfizetői és -használói szokásainak alaposabb megismerése mellett a marketingmenedzserek körében végrehajtandó megkérdezés előkészítése, a kérdések megfogalmazása, a kutatási modell és a hipotézisek ellenőrzése.

- **Marketingorientáció a szervezeten belül**
 - marketingszervezet: önálló marketingosztály, illetve csoport léte, marketingterv használata, marketingkutatások gyakorisága és típusa,
 - marketing „erőforrások”: marketing-szakképzettséggel rendelkezők, hardver- és szoftverfeltételek.
- **Felhasználói tényezők**
 - a válaszadó kora, neme,
 - végzettség,
 - tapasztalatok (a cégnél, az internet használatát illetően),
 - beosztás,
 - érdeklődés és tapasztalatok.
- **Az internet használatát tükröző tényezők**
 - web-jelenlét (saját honlap, értékesítés, reklámozás stb.),
 - internet-használat speciális területeken,
 - keresők használata,
 - saját szerver, szolgáltató szerverének használata,
 - az internet használatának korlátozása a vállalatban belül,
 - internet-„üttörők” a vállalatban belül.

Modellünkben a *független változók* az internet elfogadásának, alkalmazásának különböző fázisait jelentik: megismerés, előfizetés (illetve ha még nem előfizető, az alkalmazásra vonatkozó döntés), használat, tapasztalat.

A kutatás módszere

Kutatási témánk szakmai-irodalmi feldolgozása hiányos. A rendelkezésre álló ismeretek az internet-hozzáférésre és az üzleti célú használatra vonatkozóan nem elegendők a kutatás megalapozáshoz. Az internet-használók szakmai ismereteiről, a használat céljáról, a motivációkról és attitűdökről keveset tudunk. Épp ezért a kutatás előkészítéséhez, a szekunder információgyűjtésen túl, célszerű volt két mélyinterjú-sorozatot lefolytatni az internet- és az adatbázis-szolgáltatók között. A vizsgálatok célja az üzleti felhasználók összetételének, internet-előfizetői és -használói szokásainak alaposabb megismerése mellett a marketingmenedzserek körében végrehajtandó megkérdezés előkészítése, a kérdések megfogalmazása, a kutatási modell és a hipotézisek ellenőrzése.

A kutatásunk alapját képező, a független és függő változókat tartalmazó modell elemzéséhez, és a hipotéziseink ellenőrzéséhez szükséges információk beszerzésére az *írásbeli megkérdezést* találtuk a legalkalmasabbnak. A mintavételi keretet most határozzuk meg. A kutatási cél maradéktalan teljesítéséhez a magyar vállalati kört reprezentáló országos mintára van szükségünk. A marketingvezetők, kisebb vállalatoknál a marketingért felelős munkatársak válaszait várjuk. Az eredmények pontosságát javító többfős megkérdezésekről anyagi és technikai korlátok miatt le kell mondanunk. A megkérdezés hagyományos postai úton és a www-n keresztül történik.

Hipotézisek

Vizsgálati modellünk és az összegyűjtött adatok segítségével a hipotézisek két csoportjának tesztelését tervezzük.

• Hipotézisek az internet vállalati szintű használatára vonatkozóan

- A dinamikusabb környezetben működő vállalatok nagyobb valószínűséggel használják az internetet információforrásként, mint a kevésbé dinamikus környezetben működők.
- A különböző iparágakban működő vállalatok (kereskedelem, információs technológia, pénzügyi szektor stb.) különböznek az internet-használói gyakorlatukat tekintve.
- Külföldi kapcsolatokkal rendelkező vállalkozások nagyobb valószínűséggel használják, mint a kizárólag belföldi érdekeltségűek.
- A különböző méretű vállalatok marketingmenedzserei eltérő céllal és gyakorisággal használják az internetet marketingtevékenységükhöz; a kis- és közepes méretű cégeknél ez gyakoribb.
- Fejlettebb marketingszervezettel rendelkező vállalatok nagyobb valószínűséggel használják.
- A marketingkutatást gyakrabban alkalmazó vállalatok gyakrabban és hatékonyabban használják, mint azok, amelyek nem végeznek (illetve végeztenek) hagyományos kutatásokat.

• Hipotézisek az internet (marketing)menedzserei szintű használatára vonatkozóan

- A marketingkutatásra nagy hangsúlyt fektető marketingmenedzserek nagyobb

valószínűséggel használják rendszeresen az internetet információforrásként.

- A fiatalabb felhasználók intenzívebben használják.
- Több számítógépes tapasztalattal rendelkező marketingvezetők nagyobb valószínűséggel használják, mint azok, akik egyéb területen is ritkábban használnak számítógépet.
- Azok, akik otthon is használják, nagyobb valószínűséggel használják rendszeresen munkahelyükön is, mint az otthoni internet-eléréssel nem rendelkezők.
- Az információ-beszerzéskor használt keresők típusa befolyásolja az internettel való elégedettséget és a tapasztalt előnyöket.

Várt eredmények

Reményeink szerint az alábbi főbb kérdésekre kapunk választ:

- Milyen ismeretekkel rendelkeznek az internet üzleti felhasználói a világhálóról, az igénybe vehető szolgáltatásokról?
- Milyen különbségek mutatkoznak az egyes iparágak vállalatai között az internet használatára vonatkozóan?
- Mi jellemzi az internet üzleti felhasználóinak előfizetői magatartását, használati szokásait?
- Milyen szegmensek azonosíthatók az üzleti felhasználók piacán?
- Milyen előnyöket nyújt az internet a marketingmenedzserek számára és ők mennyit érzékelnek és használnak ki ebből?
- Milyen tényezők nehezítik az internet rendszeres üzleti célú használatát?

A kutatás eredményeire támaszkodva megkísérelünk kifejleszteni egy, az internet használatát tükröző mutatót, amely segítené a szolgáltatók tevékenységét, a felhasználás hatékonyságának mérésében érdekelteket.

Kutatásunk sikere sok, nehezen befolyásolható tényezőtől függ. Az alacsony válaszadási hajlandóság miatt esetleg több (elsősorban iparágakra vonatkozó) összehasonlításról, elemzésről le kell mondanunk. Mégis bízunk abban, hogy a felvetett kérdésekre választ kapunk, és rövidesen közzétehetjük eredményeinket.

A szerző adjunktus
a PTE Marketing Tanszékén

A kutatás eredményeire
támaszkodva megkísérelünk
kifejleszteni egy, az internet
használatát tükröző mutatót, amely
segítené a szolgáltatók
tevékenységét, a felhasználás
hatékonyságának mérésében
érdekelteket.

Versenyyben az árral

Írásunkban az árpolitika néhány pénzügyi jellegű vetületét mutatjuk be, elsősorban a termékélet-görbéhez kapcsolódóan. Célunk annak szemléltetése, hogy az árpolitika - a marketing-mix eszközei közül egyedülálló módon - szorosan kapcsolódik a vállalkozások pénzügyi tervezéséhez, és ezen keresztül a két terület egységes egészet alkot. Az árpolitika egyetlen lépése sem függetleníthető a pénzügytől, s ez fordítva is így kell hogy legyen. Minden árdöntés befolyásolja a termék további sorsának az alakulását éppúgy (marketing), mint a vállalkozás likviditási helyzetét (pénzügy).

Az árpolitika a marketing-mix elemeinek legsajátosabb csoportját alkotja. Ennek oka egyrészt az alkalmazók személye (akik sokszor nem marketingszakemberek, hanem tulajdonosok, árostályok dolgozói, önkormányzati képviselők, minisztériumi tisztségviselők stb.), másrészt látványossága (mert az árak „önmagukért beszélnek”).

Az árak meghatározásánál a legfontosabb cél a profitszerzés, ám ezen túlmenően alcélok sorozatával találkozhatunk. Ilyenek például:

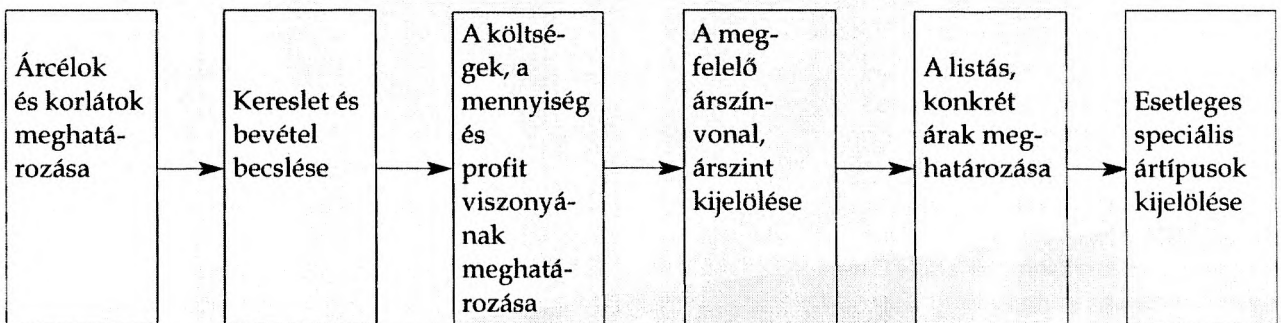
- a rövid távú profit maximálása,
- a hosszú távú profit maximálása,
- túlélés,
- állandó piaci növekedési ütem biztosítása,
- adott piaci részesedés elérése,
- a sportszerűség igazolásának szándéka.

Az árakat alapvetően a költségek, a kereslet és kínálat viszonyai, az elvárt profit, illetve a versenytársak határozzák meg, ám nem elhanyagolható a termék típusa és a termékélet-görbén, illetve a portfólió-mátrixban elfoglalt helyzete sem. Az árképzés folyamatát mutatja az 1. ábra.

Pénzügyi vetületek

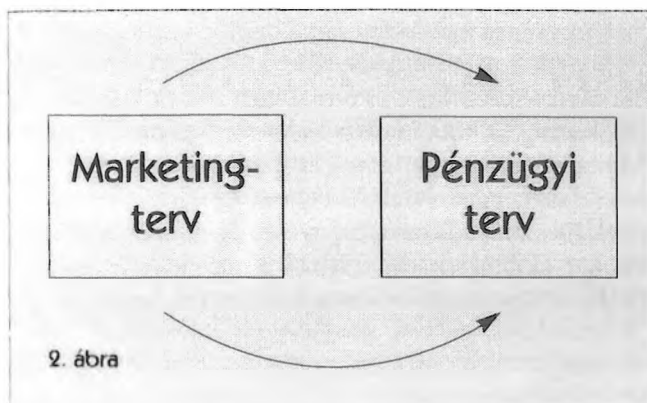
Az ár marketingoldalról való megközelítése után térjünk rá a pénzügyi vetületekre. Ezt azért kell megtennünk, mert egy vállalkozásnál minden döntésnek pénzben mérhető hatása van. A döntések előkészítésénél, a hatások vizsgálatánál nem kerülhetjük meg a pénzügyi szempontokat. Piaccgazdaságban alapvető cél, hogy a vállalkozásba fektetett tőke megtérüljön. Az ár nemcsak marketingeszköz, hanem a tőke megtérülésének fontos csatornája is. A gazdaságos működés mellett a vállalkozásnak meg kell őriznie likviditását is. Ez a szempont rövid távon elsődleges kell hogy legyen.

Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalkozás csak rendszerben képzelhető el, a termék- illetve szolgáltatás-portfóliót csak egyben szabad kezelni. Ennek a szemléletnek át kell hatnia a tervezés folyamatát, akár stratégiai, akár operatív tervezésről legyen szó. A tervezésben figyelemmel kell kísérni a marke-



1. ábra

ting- és pénzügyi tervek egymásra gyakorolt hatását. Természetesen ez a megközelítés nem hanyagolható el a napi működtetés és az elemzés fázisában sem.



Terjedelmi okok miatt nem gondolhatunk arra, hogy minden, a valóságban ható tényezőt részletesen nagyító alá vegyünk. Csak az általunk leglényesebbnek gondolt faktorokat emeljük ki példa gyanánt. Elgondolásunkat azokra a pénzáramlásokra építjük, amelyek a vállalkozás működtetésekor jelennek meg.

• A termék élete

Mielőtt egy termék gyártását elkezdené egy vállalkozás, alapos előtanulmányokat készít. Ezek a munkák beruházásgazdaságossági számításokban csúcsonak ki: feldolgozzák az összes feltárt adatot, s ekkor derül ki, hogy egy projekt útjára indulhat-e. Lényegében valamilyen tervezett ár és forgalom mellett vizsgáljuk meg, hogy a termék biztosítja-e a vállalkozás számára a kívánt jövedelmezőséget. A teljes termékélet-ciklust figyelemmel követve becsüljük a pénzáramlásokat.

Kedvező eredmények esetén a projekt zöld lámpát kap, a termék megjelenhet a piacon. A továbbiakban azonban sokszor feledésbe merülnek azok a számítások, amelyek alapján útjára bocsátották a terméket. Minden, az árra, a forgalomra ható akció jelentősen eltérítheti a tényszámokat az eredeti tervadatoktól. Ez természetesen nem feltétlenül jelent gondot, hiszen a rugalmas alkalmazkodás is létfeltétele a vállalkozásnak. A kedvező alkalmak megragadása, a kedvezőtlen szituációkból való „kihátrálás” a sikeres operatív irányítás kelleke. Mégis, mit tekinthetünk irányadónak a cselekvési programok kiválasztásánál?

A választ a jelen cikkben az árakra koncentrálva adjuk meg.

• Minden kezdet nehéz

Ha már belevágott a vállalkozás, szeretné sikeresen menedzselni termékét. A cél: minél hamarabb minél magasabb pénzbevétel elérése, mivel így a megtérülési idő rövidíthető, a jövedelmezőség javítható. A be-

áramló nagyobb pénzüsszegek a likviditási helyzetet is stabilizálják.

A gyors forgalomfelfuttatás eszközének tarják az alacsonyabb árak alkalmazását (*behatoló ár*). Ezt az összefüggést minden közgazdaságtan tankönyv az első oldalain hozza. A kérdés itt – úgy tűnik – csak az, mi is az alkalmazható minimális ár. Ezt a limitet legtöbbször az önköltségben találják meg. Az önköltség megállapításánál azonban a gyakorlatban sokszor olyan költségeket is beszámítanak, amelyek nagysága független a termelés volumenétől (*fix költségek*). A lehetségesnél magasabb limit megállapítása pedig pontosan azt gátolja, aminek az elérése a cél: minél magasabb forgalom elérésén keresztül emelni a pénzbeáramlást. A legkisebb alkalmazható árat a változó költségek határozzák meg. Ennek megállapításához a legjobb segítséget a tevékenység alapú költségszámítás adja. Itt részletesen számba lehet venni mind a tervezéskor, mind a működés közben szóba jöhető tételeket.

Az árlimitek esetében szerepet játszhat az elemzési időtáv, mert hosszú távon minden költségváltozó költségnek tekinthető. Rövidebb időtávra a limit alacsonyabb, így a taktikai lehetőségek kiaknázását e feltételek között kell tanulmányozni.

Érdeemes megemlítenünk azt is, hogy a behatoló áron túl, találkozunk a hasonlóan alacsony szintű *beetető árral* is, amely azonban céljaul nem csupán a kereslet növelését, hanem a hozzászoktatás útján a későbbi magasabb árak elérését jelöli meg. A beetető ár ennek megfelelően nagyon alacsony, esetleg a bevezető minimális árnál is kisebb lehet, s jellegzetessége, hogy a forgalom növekedésével emelkedő tendenciát mutat. A magas kezdeti árak alkalmazása taszító lehet a vásárlók számára. Ez ismét a lehetséges árbevétel csökkenését jelentheti.

Az új termék sok esetben azonban nemcsak azért okoz gondot, mert bevezetése magas költségekkel jár, hanem azért is, mert a költségeken túl egyéb pénzkirakások is megjelennek. Ilyen a kereslethez igazodó bemenő és kimenő készletek felfuttatása, a nem-készpénzes fizetéseknel a vevőállomány finanszírozása. Mindez tőkelekötést kíván. Ha egy vállalkozás csak forgalomorientált módon gondolkodik, akkor megfelelő tőkeerő hiányában a sikeresnek induló termék könnyen hullócsillaggá válhat, amely az egész céget maga alá temeti.

Négy lábbal a piacon

A „fejőstehén” kategóriába ért termékeknél pénzügyi oldalról is stabilizálódik a termék helyzete. Ha a korábbi szakaszban sikerült egy, a változó költségeket fedező árat beállítani, abban az esetben a termék nemcsak a nyereséges működést, hanem a pozitív pénz-

áramlást is biztosítja. Állandósul a nettó forgótőkeigény. Ebben a szakaszban mutatkozik a legnagyobb „játék lehetőség” az árakkal. A döntéseknél azonban továbbra is figyelembe kell venni a pénzáramlásokban mért eredményt. Természetesen a döntések hatásának eredményét különböző időszakokra vizsgálni kell, ami a vállalkozás vezetése részéről komoly előtanulmányokat igényel. Árengedmények esetén figyelembe kell venni a cég fix összegű, folyó kifizetéseinek nagyságát. A termékélet-görbe e szakaszában is át kell tekinteni a likviditási helyzetet, hiszen a pénzáramlások szerkezetének változtatása ekkor is veszélyeztetheti a fizetőképesség fenntartását.

A klasszikus életutat befutó terméket előbb-utóbb ki kell vonni a piacról. Amikor a termékkel már nem tud a vállalkozás több „háborút nyerni”, szükség van a sikeres „utóvédharcokra”. Ekkor a termék forgalmának teljes megszűnéséből adódó esetleges veszteségek elkerülése a feladat. A gyártás végleges beszüntetése előtt fel kell számolni a bemenő készleteket. Le kell építeni a késztermékkészleteket. A kimenő készletek felszámolásához akár a változó költségek alatti árakat is el lehet fogadni (végkiárusítás). Ebben a stádiumban lehetőség szerint minden lekötött tőkét fel kell szabaddítani, át kell csoportosítani az erőforrásokat.

Összegzés

Az összefoglalás rövid lehet: A vállalkozás folyamatát csak egységes egészként kezelhetjük, mely szemlélet alól egyik terület sem jelenthet kivételt. A döntéseket mindenkor likviditási és rentabilitási elvek alapján kell meghozni. Az árak kérdésében a marketingszakembereknek szorosan együtt kell működniük a pénzügyi terület munkatársaival. Utóbbiak szolgáltatják az árdöntések likviditási követelményeivel kapcsolatos számításokat, előbbiek pedig felelnek a piaci lehetőségek, az elérhető részesedés és a volumen helyes felméréseért.

Felhasznált irodalom

1. DIMÉNY ERZSÉBET [1996]: *Az ár és fedezetlimitek megállapítása*. Kandidátusi értekezés.
2. KISS LAJOS – JÓZSA LÁSZLÓ [1992]: *A marketing alapjai*. Veszprém.

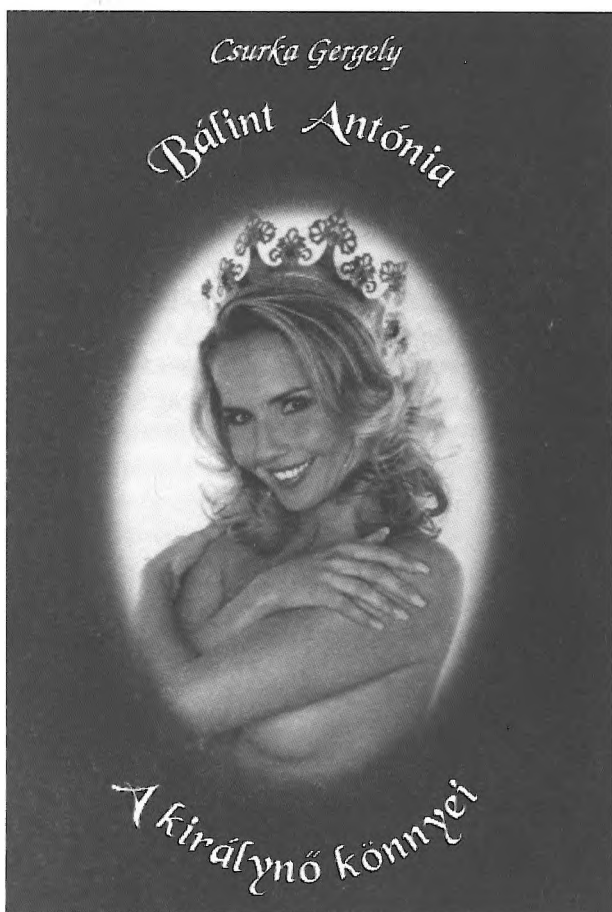
Szerzőink: Józsa László tanszékvezető
Straubné Németh Ágnes szakértő
Tatay Tibor egyetemi adjunktus

Veszprémi Egyetem, Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék

A könyv többek között az 1990-es évek legnagyobb Szépségkirálynő botrányát dolgozza fel. Bemutatja a '91-es trónfosztást, az azt követő időszakot, majd a '97-es újrakoronázás részleteit. Olvashatnak a kereskedelmi televíziózás kulisszatitkairól, megismerhetnek néhány rövidebb történetet többek között Orbán Józsefről, Somló Tamásról, Frei Tamásról, Friderikusz Sándorról, Bajor Imréről vagy Gerard Depardieu-ról.

Mindez: egy szeletnyi Magyarország a kilencvenes évekből...

Bálint Antónia könyve és a róla készült művészfotókat tartalmazó falinaptár 1480, illetve 1500 forintos áron utánvétellel megrendelhető a 1276 BUDAPEST, PF.: 113. címen, illetve a DataNet On-Line internetes portálon: WWW.DATANET.HU



A piacszegmenstől a felhasználói körig

A modern termelési-gazdasági körülmények között a termék sikeres piaci szereplése elképzelhetetlen a felhasználói igények alapos megismerése és az ismeretek következetes felhasználása nélkül. A következőkben arra keressük a választ, hogy a célcsoport marketing-kutatás során meghatározott jellemzői hogyan fordíthatók le a termékfejlesztés nyelvére, hogyan csatolhatók be a termékfejlesztési folyamatba.

Marketing és tervezése a termékfejlesztésben

A piacorientált vállalati működés a marketing- és a termékfejlesztő szervezet szoros együttműködésével valósulhat meg, ennek azonban alapfeltétele a marketing- és fejlesztő szakemberek hatékony kommunikációja, egymás szempontrendszerének ismerete.

„A marketingszakembereknek tájékoztatniuk kell a fejlesztőket, hogy a fogyasztók milyen termékjellemzőket szeretnének, milyen alapon döntenek el, hogy ezeket tényleg megkapták-e” – mondja Kotler (370. old.), és gyakorlatilag könyve többi részében sem fejt ki bő-

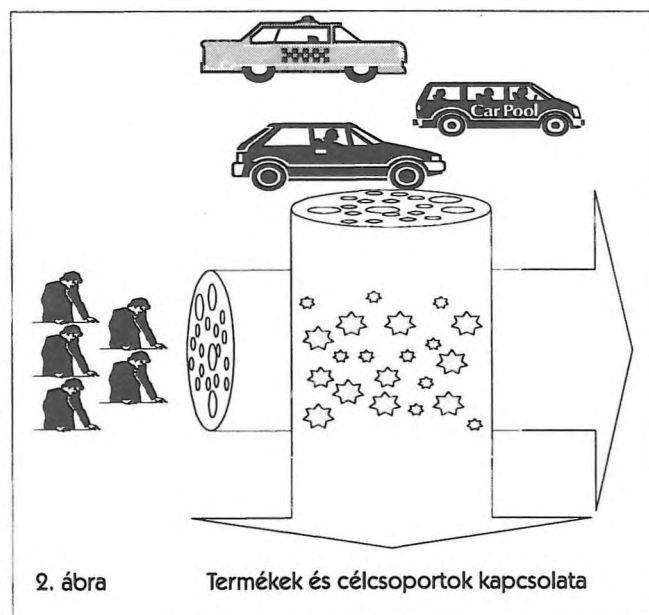
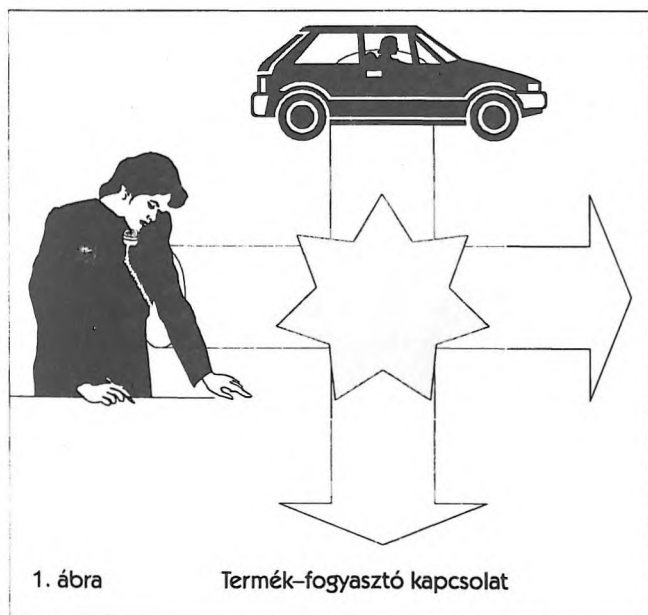
vebben a fejlesztők szerepét, a velük történő kapcsolattartás ajánlott módját.

Az ipari termékfejlesztés akkor tud a felhasználói igényeknek valóban megfelelő terméket létrehozni, ha a feltárt igények konkrét – specifikálható, mérhető, ellenőrizhető, értékelhető stb. – termékjellemzőkké alakíthatók, illetve ha a fejlesztés (műszaki, formatervezési lépései) során lényegesnek ítélt további információk megszerzésére is lehetőség nyílik.

Az 1. ábrán a fogyasztó (a célcsoport tagja) és a termék találkozását a csillag, míg a termék és a fogyasztó kapcsolatának időbeli alakulását a nyilak reprezentálják. Mivel a csillag a termék birtoklását, használatát ábrázolja, így létrejötté – a kapcsolat kialakulása – maga az értékesítés.

Célcsoport – felhasználói kör

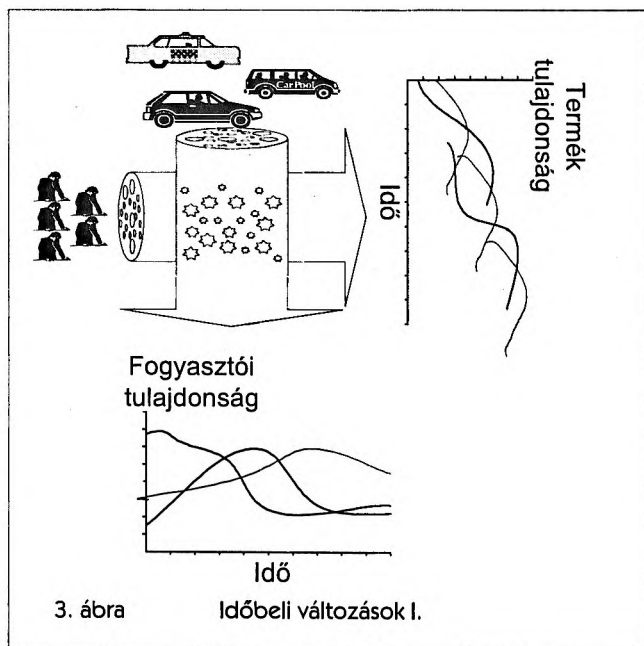
A célcsoport meghatározása a piackutatás eredményeként áll elő, majd a marketing több területe mellett a termékfejlesztés során hasznosul.



Az értékesítési célcsoport – piacszegmens – és a tervezési célcsoport – felhasználói kör – szétválasztása a vásárlási folyamatban megjelenő szerepek: kezdeményező – befolyásoló – döntéshozó – vásárló – használó alapján is levezethető (Kotler, 230. old.), hiszen a felhasználói kör lényegében a használói szerep betöltőit jelenti.

A 2. ábrán a célcsoport-meghatározás értékesítési célú alkalmazását ábrázoltuk, ahol a teljes fogyasztói kör egyes meghatározott részhalmozai a létező termékek egy kombinációjával kapcsolódnak össze. A csillagok a vízszintes nyíl mentén haladva az adott piacszegmentum által vásárolt termékeket, a függőleges nyíl mentén az adott termék vásárlói körét határozzák meg.

A vásárlási döntés többek között a termékkel kapcsolatos információkból, korábbi tapasztalatokból származó hiten alapul, és általában nincs lehetőség az éppen megvásárolni kívánt termék alapos kipróbálására. A használattal járó részletes ismeret végül a további termékek értékesítési kilátásait befolyásolja. Az esélyek javítására – a használói szerep megismerésén keresztül – lehetőség például az eladott termékek utóéletének statisztikai módszerekkel történő követése, vagy piaci lehetőségek után kutatva a meglévő saját és konkurens termékek és a rájuk vonatkozó vélekedések tanulmányozása.



A vásárlási döntés többek között a termékkel kapcsolatos információkból, korábbi tapasztalatokból származó hiten alapul, és általában nincs lehetőség az éppen megvásárolni kívánt termék alapos kipróbálására.

A használó a megvásárolt termékkel magára marad, ezen a ponton dől el, hogy a termék-hitek mennyire feleltek meg a tényleges tulajdonságoknak.

A 3. ábrán a nyilak mellé kivetítettük a fogyasztói kör és a termékek jellemzőinek átfogó időbeli változását. Példaként berajzolunk dinamikusabb (pl. a divat követéséből adódó változások) és lomhábban mozgó (pl. a gazdaság általános állapotától függő) fogyasztói tulajdonságokat.

Nagyon fontos kiemelni, hogy ezek görbék az értékesítési szempontból meghatározott piacszegmentum jellemzőinek változásai, azaz pl. a középiskolás korosztály ízlésének és gazdasági potenciáljának alakulása az évek során.

A kiválasztott szegmentum jellemzőinek (igényeinek) követése (a műszaki és egyéb lehetőségek kiaknázásával) a termékek megújításával, fejlesztésével történik. Az idő/terméktulajdon-

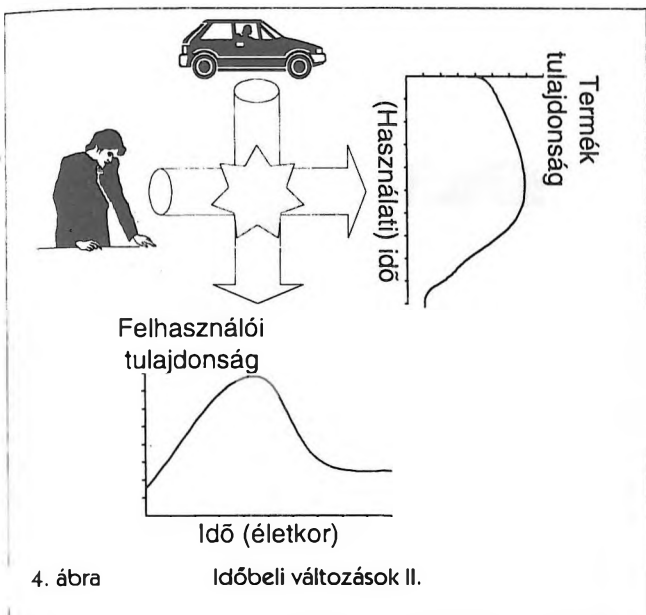
ság-grafikonon több termék-, termékcsalád-vonalat tüntettünk fel. Itt tehát az évről évre megjelenő újabb termékek, termékváltozatok szerepelnek, annak érdekében, hogy megtörténjen az értékesítés, azaz a termék-fogyasztó kapcsolatok (az ábrán csillagocskák) létrejöhessenek.

A döntés után a használó a megvásárolt termékkel magára marad, ezen a ponton dől el, hogy a termék-hitek mennyire feleltek meg a tényleges tulajdonságoknak. Ez az igazság pillanata (vagy éve), amikor a termék technológiai jellemzőinek, funkcionalitásának, formai és esztétikai megoldásainak akár extrém használati körülmények között is igazolniuk kell az eladás előtt mondottakat.

Fejlesztői megközelítés

A fejlesztői és marketing-megközelítés – azaz a piacszegmens és a felhasználói kör – eltérése az időtengely átskálázásával mutatható be. A 4. ábrán az adott termék és az adott felhasználó/fogyasztó jellemzőinek alakulása figyelhető meg.

A felhasználói tulajdonságok változása az adott felhasználó öregedéséből adódik (lehet, hogy közben besorolásunk alapján át is kerül egy másik piacszegmentumba). A terméktulajdonságok változásai a megvásárolt termék használatbavételéből, használatából, elhasználódásából adódnak. A tervezőnek biztosítania kell, hogy a használati idő alatt – a felhasználóban és a termékben – végbemenő változásoktól függetlenül lehetőség legyen a biztonságos, hatékony és kényelmes termékhasználatra, fennmaradjon a használó elégedettsége.



A piac-szegmentum meghatározásánál figyelembe vett szerepekhez hasonlóan a felhasználói körben is több szerep határozható meg. Így a termék előállítás,

szállítása, értékesítése, beüzemelése, használata, karbantartása, szétszerelése során számos ember-termék kapcsolatot azonosíthatunk, amelyek humán oldala szintén felhasználónak tekinthető.

Az 1. táblában olyan jellegzetes szempontokat mutatunk be, amelyeket a piac-szegmentum illetve a felhasználói kör meghatározásához célszerű alkalmazni. A felhasználóikör-jellemzőket például ergonómiai forrásból (Ergonomics Abstract besorolási rend), a piac-szegmens-jellemzőket marketingforrásból (Kotler, 210 és 299 old.) vettük. A táblában árnyékolással emeltük ki az átfedő területeket, ám még ezekben is tettenérhetők az eltérő megközelítésmód és a hangsúlyok.

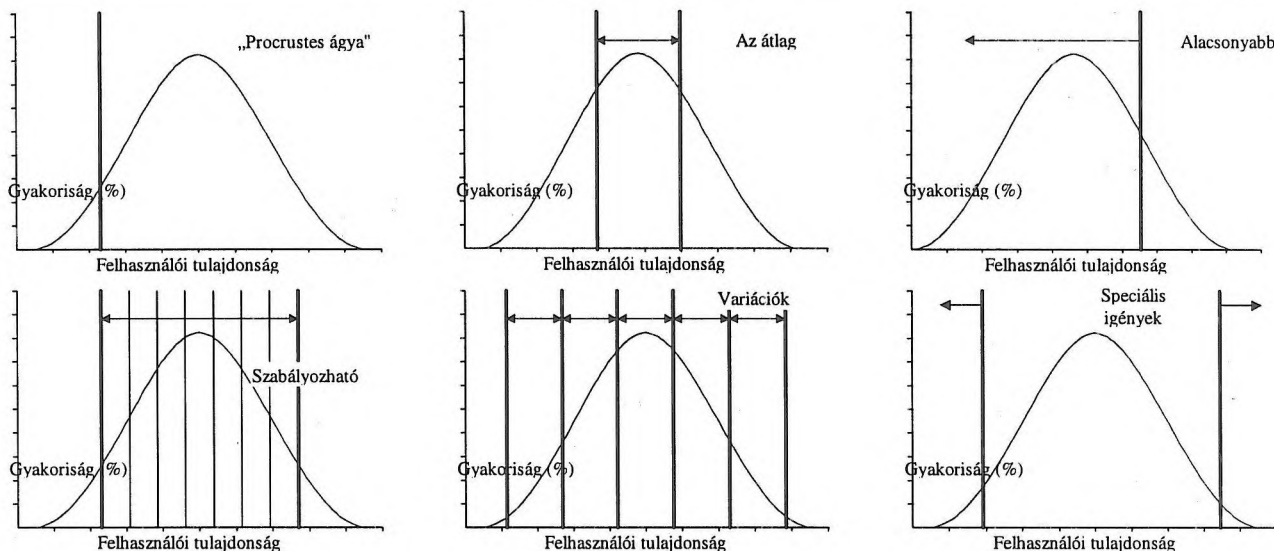
A felhasználói kör alkalmazása

A fejlesztők a kijelölt felhasználói kör meghatározásait (pl. életkor: 20–40 év, nem: nő stb.) primer és szekunder módon is felhasználják. Hagyományosnak a szekunder módot tarthatjuk, ez a tervezéshez szükséges

<p>Pszichológiai jellemzők</p> <p>Percepció (pl. színérzékelés és színvaktság, hallásérzékenység)</p> <p>Kognitív folyamatok (pl. ismeretrepresentáció, döntéshozatal és kockázatkezelés, problémamegoldás és érvelés, tanulás, képességfejlesztés, ismeretgyűjtés, rendszerképzés)</p> <p>Emberi teljesítményjellemzők (pl. reakcióidő és végrehajtási sebesség, hibák, pontosság és megbízhatóság, cselekvési stratégiák)</p> <p>Viselkedés és szociális folyamatok</p> <p>Csoportjellemzők</p> <p>Életkor</p> <p>Nem</p> <p>Kulturális és etnikai csoport</p> <p>Tapasztalat és szakértelem</p> <p>Gyakorlat és gyakorlatlanság</p> <p>Terhesség</p> <p>Regionális és földrajzi különbségek</p> <p>Fiziológiai és anatómiai jellemzők</p> <p>Munkaképesség (pl. statikus és dinamikus munkaképesség)</p> <p>Biomechanika (pl. statikus és dinamikus testméretek, izomerő és kitartás)</p> <p>Egyéni különbségek</p> <p>Intelligencia, képességek</p> <p>Személyiség és vérmérséklet</p> <p>Alkalmazkodóképesség</p> <p>Fizikai fittség, kezesség</p> <p>Felhasználói modell, mentális modellek és kognitív térképek</p> <p>Égészégi állapot</p> <p>A felhasználói kör</p>	<p>Pszichológiai és pszichografikus jellemzők</p> <p>Életstílus, életmód</p> <p>Személyiség és énkép</p> <p>Motiváció</p> <p>Észlelés/érzékelés</p> <p>Tanulás</p> <p>Hitek és attitűdök</p> <p>Demográfiai jellemzők</p> <p>Kor és életciklus-szakasz</p> <p>Nem</p> <p>Családméret</p> <p>Családiélet-ciklus</p> <p>Jövedelem, gazdasági körülmények</p> <p>Foglalkozás</p> <p>Képzettség</p> <p>Felekezeti</p> <p>Földrajzi jellemzők</p> <p>Régió</p> <p>A város mérete, lakosságszám</p> <p>Településtípus</p> <p>Éghajlat</p> <p>Magatartási jellemzők</p> <p>Vásárlási alkalmak</p> <p>Vásárlási előnyök</p> <p>Felhasználói státusz</p> <p>A használat mértéke</p> <p>Márkahűség</p> <p>A vásárlási készség mértéke</p> <p>Termékkel szembeni attitűd</p> <p>Kulturális és társadalmi tényezők</p> <p>Piacszegmens-jellemzők</p>
---	--

1. tábla

A felhasználói kör és a piacszegmens jellemzőinek összehasonlítása



5. ábra

Tervezői megközelítések Cushman nyomán

adatok meglévő *adattárakból*, *útmutatókból* történő ki-gyűjtését jelenti. Ekkor a több bontásban rendelkezésre álló adattárból a felhasználói körnek legjobban megfelelő adatok kiválasztása történik meg. Klasszikus példa erre az antropometriai adatok (pl. testmagasság, vállízület hajlási szögei, pedálynomó erő) felhasználása, hiszen ezek pl. nemzet, életkor, generáció, nemek szerinti bontásban is rendelkezésre állnak.

A primer felhasználást ebben az esetben az *adatgyűjtések mintáinak kiválasztása* jelenti, amire egyaránt szükség van az adattárakban még nem szereplő adatok mérésakor és a fejlesztés során végrehajtott tesztelesekkor.

A felhasználói körön belül a tervezéshez szükséges jellemzők – általában – normális eloszlást követnek (felhasználói jellemzőnek tartjuk az 1. tábla alapján pl. a testméreteket, a kedvelt színárnyalatokat, a tapasztalatot hasonló termékekkel, az életkort). A felhasználói jellemzőket a tervezés során több megközelítéssel is terméktulajdonsággá fordíthatjuk, néhányat az 5. ábrán mutatunk be.

A „Procrustes ágya” megközelítéssel egy adott felhasználó igényének kielégítésére van lehetőség. Ez legrosszabb esetben egy „kiadódó” érték, azaz a technológia vagy más, külső tényező határozza meg a terméktulajdonságot, a felhasználói jellemzőket teljeséggel mellőzi (fekete a termék színe, mert ilyen festékünk volt). Gyakran előfordul, hogy a tervezők – a legjobb szándéktól vezérelve – olyan változatot dolgoznak ki, amely *számukra ideális*. Ebben az esetben is elkövetik azonban azt a hibát, hogy a valós felhasználókat nem kérdezik, nem nézik meg, így ismét kevesek számára használható termék képződik (a szoftverfejlesztők ritkán végeznek könyvelést saját készítésű ügyviteli programjaikkal).

A felhasználói jellemzők tudatos szem előtt tartásának legkézenfekvőbb módja az *átlagra tervezés*. Ekkor olyan termékjellemzőt alakítunk ki, amely a felhasználók jelentős részének – az „átlagfelhasználónak” – felel meg (pl. töltőtoll, vendéglátóipari szék).

Az *alacsonyabb* (és a nem ábrázolt magasabb) elnevezés a testmagasságok figyelembevételéből származik. Lényege, hogy valamely terméktulajdonság egy értéktől kezdve minden felhasználónak megfelelő. Az elnevezésből adódó példa az ajtó (amelyen a belmagasságánál alacsonyabbak meghajlás nélkül jutnak át), de gondolhatunk egy adott megvilágítási értékre, egy be rendezés teljesítményére is.

A *szabályozható* termék olyan diszkrét vagy folytonos állítási lehetőséggel rendelkezik, ami alkalmassá teszi egy szélesebb felhasználói kör számára is (ilyen termék pl. az állítható szék).

Variációkról akkor beszélünk, ha az eltérő felhasználói igényeket több termékváltozat gyártásával elégítjük ki (pl. cipő, konfekcióruha). A „szabályozható” és a „variációk” megközelítések egyaránt a felhasználók széles körét fedik, azonban az előbbinél minden egyes darab megfelel szinte minden használatnak, az utóbbinál a használatbavétel (vásárlás) előtt kell választani.

A „*speciális felhasználói igények*” megközelítés azt fejezi ki, hogy minden felhasználói jellemzőhöz találunk különleges felhasználókat. Vannak 210 cm magas emberek, mozgássérültek, extrém ízlésvilágúak, idősek, kirívóan költségesek. Ezeknek az igényeknek külön kihívás megfelelni, s ez végül a Procrustes ágyához hasonló megoldáshoz – azaz a testreszabáshoz vezet vissza. A felhasználó személyének ismeretében ugyanis lehetőség van a teljes megfelelésre, ám a termék valószínűleg ebben az esetben is nehezen használható lesz más felhasználók számára. (A testreszabásra

példa a varrónőnél készülő kiskosztüm, a versenyautók ülése vagy a kivehető fogszabályozó készülék.)

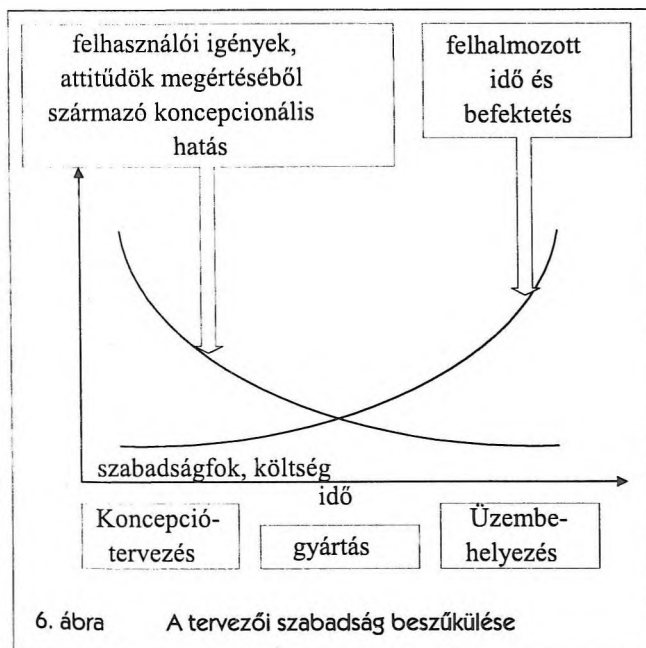
Fejlesztői Információgyűjtés

Az eddigiekben vázoltuk a célcsoport meghatározásának dimenzióit, illetve a felhasználói kör figyelembevételéhez alkalmazható megközelítéseket. A továbbiakban a fejlesztési folyamatban mutatjuk meg a felhasználói jellemzők (igények, viselkedés, vélekedések stb.) alkalmazási területeit és az adatok megszerzési módjait.

A tervezés sikere annál biztosabb, minél korábban figyelembe tudjuk venni a felhasználói elvárásokat, sőt minél korábban tudunk visszajelzést szerezni. A 6. ábrán a fejlesztési folyamat előrehaladása látható. A kezdeti időszakban még „mindent szabad”, kevés energiát és időt fordítottunk a fejlesztésre, akár előlről is kezdhetjük, ha zsákutcába értünk. Az idő múlásával azonban döntések születnek, és ezzel a további fejlesztés keretei szűkülnek, egyidejűleg egyre részletesebb tervek alakulnak ki, fokozottan növekszik a befektetésünk. A fejlesztés végső stádiumában lényegében csak egy-egy részlet javítására van mód, a nullszéria legyártása után felszínre kerülő tervezési hibák kiküszöbölése hatalmas költségekkel jár.

A 7. ábrán a fejlesztés főbb munkaanyagai láthatók, a specifikációtól (kritériumlista) a megvalósított és piacra megjelenő termékig. A nyilak a felhasználói vizsgálatok eredményeképpen bekövetkező iterációkat, visszalépéseket jelzik.

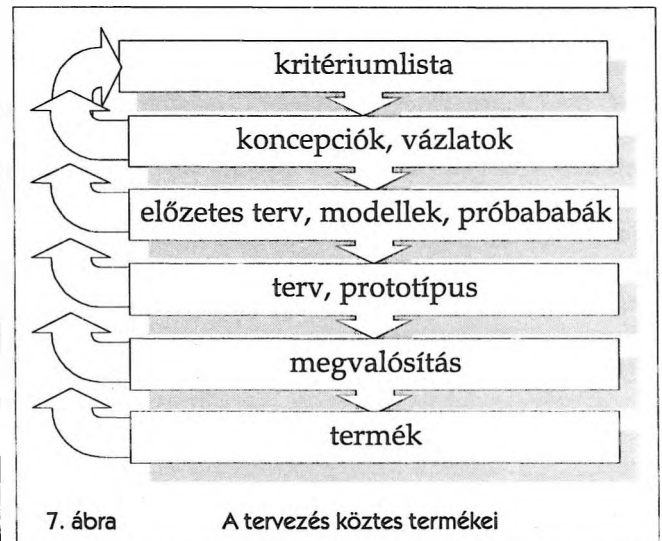
A fejlesztési és marketingszakemberek feladatmegosztásának és együttműködési készségének függvénye az is, hogy a különböző döntési pontokon ki végzi a vizsgálatokat (ha azok megtörténnek). Ideális esetben a két szakterület szorosan együttműködik, ám egészséges fel-



adatfelosztásnak tűnik az is, ha a termék piaci viselkedéséből származó információt (előzetes) kritériumlistaként a marketing szolgáltatja, a fejlesztés közben végrehajtott adatgyűjtést pedig a fejlesztés koordinálja.

Összefoglalás

A sikeres termékek titkát – a fókuszban a felhasználó áll – a marketing- és a fejlesztői szervezetnek együtt kell megfejtenie, és ehhez a másik gondolkodásának ismerete elengedhetetlen.



Cikkünkben összehasonlítottuk a marketing- és a fejlesztői megközelítéseket, a célcsoport leírásának módjait, továbbá áttekintést adtunk a felhasználói jellemzők meghatározásának szerepéről a termékfejlesztés során.

A felhasználói jellemzők vizsgálati módszereiről, a termékek ergonómiai minőségi szempontjairól – konkrét példák bemutatásával – egy későbbi alkalommal számolunk be.

Felhasznált Irodalom

- P. KOTLER: Marketingmenedzsment. 2. kiadás, Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1998.
Ergonomics Abstracts. University of Birmingham, Edgbaston, Birmingham B15 2TT.
 M.S. SANDERS – E. J. MCCORMICK: *Human Factors in Engineering and Design*. 7th edition, McGraw-Hill int., 1992.
 CUSHMAN – ROSENBERG: *Human Factors in Product Design*. Elsevier, 1991.

Szerzőnk
 a Budapesti Műszaki Egyetem
 Ergonómia és Pszichológia Tanszékének adjunktusa

A hazai tőkepiac a globalizálódás árnyékában

Az utóbbi 1-2 esztendő világgazdaságban bekövetkező fejlődési tendenciáinak ismeretében e cikkben arra a kérdésre keressük a választ, hogy a hihetetlen mértékben felgyorsult világgazdasági információáramlás, valamint a korábban soha nem tapasztalt méretű tőkekoncentráció együttesen milyen hatást gyakorolnak a piacgazdaságokra. Úgy véljük, hogy a piacgazdasági paradigmarendszer eresztékeinél recsegni-ropogni kezdett. A globalizálódás e két, általunk legfontosabbnak tartott szegmense ugyanis oly erővel és olyan gyors ütemben tört utat magának az elmúlt évtizedben, hogy annak hatásai mára tulajdonképpen „beérték”. A reálgazdaságban végbemenő tőkekoncentrációs folyamatokhoz felzárkóztak a pénzgazdasági piaci szereplők is, így olyan multinacionális beruházók és befektetők jöttek létre, akik mind a reálgazdaságok, mind a pénzgazdaságok nemzeti piaci kereteit „kinőttek”. A piaci mozgások öntörvényűvé váltak, egyre nagyobb szakadék tátong a reálgazdasági teljesítmény és a tőkepiaci megmérettetés között. A piac központi gazdaságszervező funkciója, különösen a kis méretű, liberalizált tőkepiacok – mint amilyen a hazai is – vonatkozásában teljes joggal megkérdőjeleződik. Írásunk ezt a kérdőjelet igyekszik érvekkel alátámasztani.¹

MI IS TÖRTÉNT VALÓJÁBAN AZ ELMÚLT NÉHÁNY ESZTENDŐBEN?

A Délkelet-Ázsiában 1997 júliusa óta tomboló pénzügyi vihar Hongkong közvetítésével a világ nagy tőzsdéire is áterjedt. A tíz évvel ezelőtti krach óta nem látott pánikszerű eladási hullámot keltett. 1997. október 26-án, hétfőn a New York-i értéktőzsde (NYSE) 30 legfontosabb részvényének árfolyammozgását követő

1. A cikk a Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán a Vállalati Pénzügy Szakirányon, az Értékpapír-értékelés c. tantárgy keretein belül íródott. E tárgy oktatásának infrastruktúrális háttérét immáron két év óta támogatja az ÁPTF, mely támogatásért itt mondunk köszönetet. Köszönettel tartozunk Berend Iván és Bélyác Iván professzoroknak is hasznos tanácsaikért.

Dow Jones ipari átlagindex (DJIA) 554 ponttal (7,18%) története legnagyobb pontvesztését szenvedte el. A DJIA olyan gyorsasággal vesztett az értékéből, hogy igénybe kellett venni azokat a „fékeket”, amelyeket még az 1987-es krízis után építettek be, megakadályozandó az akkorihoz hasonló pánik kitörését. A Wall Streeten kitört eladási láz a pénzpiacok logikája szerint természetesen áterjedt az NYSE után először nyitott ázsiai, majd a sorrendben következő európai börzékre is.

A részvényárfolyamok Moszkvától Sydneyig, Tokiótól Budapestig, a Közel-Kelettől Dél-Afrikáig mindenütt estek, ami nemcsak azt mutatta, hogy befektetői pánik tört ki, de azt is, hogy a világ tőzsdéi egy, a világot átfogó globális információs láncra fűződnek.

A problémák ez év nyár elején jelentkeztek, amikor a spekulánsok támadást intéztek a thaiföldi baht ellen,² melynek leértékelődését a bangkoki kormány július elején kénytelen volt tudomásul venni. Miután a bahtot az amerikai dollárhoz kötő kapocs elszakadt, a pénzügyi vihar elsöpörte a délkelet-ázsiai térség több más országának valutáját is. Sorra leértékelődtek a környező országok valutái. A thaiföldi „lepke” szárnyshogása elérte Hongkongot is. A hongkongi eladási lázat az váltotta ki, hogy a spekulánsok úgy vélték: ha a térségben már minden fontos valutát leértékelésre kényszerítettek, akkor miért ne tehetnék meg ezt a hongkongi dollárral is. Azonban Hongkong pénzügyi vezetése a valuta védelme mellett döntött, s az irányadó, egynapos lejáratú hitelekre nyújtott piaci kamatlábat átmenetileg 300%-ra emelve inkább elviselte, hogy a monetáris szigorítás miatt elkezdtek esni a tőzsdéi árfolyamok.

A Budapesti Értéktőzsde sem alhatta át a válságot, mint sokan remélték, a hosszú ünnepi hét végén. Hétfőn már 3,4%-kal estek az árfolyamok, kedden pedig az előző napi 7833 pontról 6541-re, azaz 16%-kal zuhant a BUX. „1997-ben New Yorkban 30, Londonban 36, nálunk pedig 105 százalékkal nőttek az árak. Több, mértékadó vélemény szerint törvényszerű volt, hogy

2. Vélhetően nem indokolatlanul éppen e valuta ellen.

egyszer eljön a visszarendeződés ideje.”³

November közepén továbbra is nyugtalanság jellemezte a nemzetközi részvénytőzsdéket. A Budapesti Értéktőzsde mozgalmasságát élte át. A BÉT fennállása óta a legnagyobb – de a világ tőzsdéi is szokatlanul nagy – mértékű árcsökkenést produkáltak: a BUX az október 22-i 8106 pontról 3 hét alatt, 1997. november 13-án 5561 pontra esett, azaz mintegy 40%-ot veszített nominális értékéből. A

november 13-i „fekete csütörtök” 12%-os mélyrepülését feltehetően még hosszú ideig elemzik majd a tőzsdei szakértők, ám az már most is tudható: a bésznek alapvetően nem belső reálgazdasági okai voltak, a magyar nemzetgazdaság főbb mutatói ebben az időszakban nem váltak kedvezőtlenebbé.

A nemzetközi értéktőzsdéken az 1998-as év első negyedében uralkodó hausse-hangulat, a magyar börzére is áterjedve, a BUX indexet 9000 pont fölé emelte. A hausse azonban átmenetinek bizonyult: a nemzetközi, főként az amerikai tőzsdén az optimista hangulat április közepén enyhült, ami annak köszönhető, hogy míg 1998 elején az S&P 500-as indexben lévő részvénytársaságok átlagos eredménynövekedését 10,5%-ra becsülték, addig ugyanennek a negyedévnek a végére már ennél lényegesen óvatosabb becsléseket hoztak nyilvánosságra az elemzők. Az átlagos eredménynövekedésnél viszont jóval magasabb ütemet mutatott az index növekedése. Ennek oka a távol-keleti piacokról fokozatosan kivont forró pénzek beáramlása volt. Az amerikai értéktőzsdét elemzők egyhangú véleménye volt, hogy jelentősebb visszarendeződéstől kell tartani. Ez pedig nyilván nem maradt hatástalan a hazai tőzsdén sem.

Nem szabad elfeledkeznünk ugyanakkor egy belpolitikai fejleményről sem: a választások időpontja egyre közelebb került, így a politikai, de még inkább a gazdaságpolitikai bizonytalanság is jelentős hatást gyakorolt a tőzsdei hangulatra. Szintén kedvezőtlen momentum, hogy a forint elmozdult az intervenció sáv aljáról, ami a külföldi tőke egyelőre meghatározhatatlan mértékű kiáramlására utalt.

”

A választások lezárultával a befektetők bizalmának helyreállításában nagy szerepe volt annak, hogy enyhült a belpolitikai bizonytalanság. Azonban már ekkor több elemző számolt egy esetleges orosz pénzügyi elbizonytalanodással.

”

A választásokat követően a legtöbb elemző nagymértékű áremelkedést várt, amit a GDP várható magas növekedési üteme, valamint a hazai hitelbesorolás várható kedvezőbb megítélése indokolt. A Budapesti Értéktőzsde részvényindexe azonban 212 ponttal, 8466 pontra esett 1998. május 11-én, hétfőn az országgyűlési választások első fordulójára (május 10.) után, ezzel egy hét alatt a BUX összesen 274 pontot veszített értékéből, ami azt is mutatja, hogy a vá-

lasztások első fordulós eredményei nem töltötték el a megelégedést a külföldi befektetőket. Az elbizonytalanodás egyértelműen a választási eredményekkel hozható összefüggésbe. A szavazás kimenetele ugyan alig tért el a közvélemény-kutatások alapján prognosztizálttól, a befektetőkben viszont ekkor tudatosult: van esély a kormányváltásra. A befektetők féltelműen egyrészt egy kiegyenlített eredményt követő ponthelyzet okozta bizonytalanságból, másrészt az esetlegesen megalakuló jobboldali kormányban szerepet kapó koalíciós partner korábbi ígéreteiből, valamint a szóba jöhető kisebbségi kormány sebezhetőségéből fakadtak.

A következő hét hétfőjén (május 18.) a BUX 7830 ponton zárt, ami az egy héttel korábbi értéknél 637 ponttal alacsonyabb. Az így már teljes azévi nyereségét elvesztő BUX csökkenése az április 23-án elért 9016 pontos addigi csúcshoz képest immár 1186 pont, 13% volt.

Az 1998. június 1-i zuhanást követő ingadozások fejleményeként egy hét alatt 11,4%-ot esett a BUX. Az okok elsődlegesen a kormányváltáshoz kapcsolódó politikai bizonytalanságból, valamint a fejlődő piacokon általánosan tapasztalható visszaesésben keresendők. Az elmúlt időszakban éppen a kelet-európai tőzsdék ereszkedtek legalacsonyabbra: elsősorban a devizaválsággal küszködő, s ezzel az „ázsiai vírus” áttételes hatásait ismét reflektorfénybe állító Oroszországban, ahol 13,8%-os visszaesést regisztráltak, de 7,7%-os megtorpanást mutatott a lengyel tőzsde is.

Posztívumként lehetett értékelni, hogy az alakulófélben lévő kormánynak nem állt szándékában változtatni a jegybank autonómiáján, sőt az MNB elnökét sem kívánta elmozdítani helyéről. Kedvező hatásra lehetett számítani azokból a kijelentésekből, amelyek szerint a leendő politikai vezetés az 1998-as évben nem változtat a csúszó leértékelés rendszerén, és a későbbi módosításokat is csak fokozatosan, az ésszerűség szem előtt tartva hajtja végre. Így a költségvetési politika lazításának irányába ható nyilatkozatok elle-

3. „Ennek most meglehetősen gyors változtatást tapasztaltuk meg” – értékelte Járai Zsigmond, a BÉT akkori elnöke a börze addigi történetének leg súlyosabb zuhanását. Járai szerint a kétszámjegyű tőzsdei értékvesztés egyedüli oka a nemzetközi tőzsdéken eluralkodó áresés, az ország gazdasági helyzete semmivel sem rosszabb, mint néhány hete. Járai a soknak mondható 1600-as kötésszámból arra következtetett, hogy elsősorban a kisbefektetők estek pánikba.

nére a főbb makrogazdasági elemek egyelőre stabilnak látszottak. A befektetők tartottak a választási ígéretek költségvetést „puhító” részétől, s bizalmatlanságuk csupán akkor kezdett enyhülni, amikor a leendő kormány a gazdasági kulcspozíciókba a tőkepiacon elismert szakembereket szemelt ki.

A választások lezárultával a befektetők bizalmának helyreállításában nagy szerepe volt annak, hogy enyhült a belpolitikai bizonytalanság. Azonban már ekkor több elemző számolt egy esetleges orosz pénzügyi elbizonytalanodással. Oroszország pénzügyi megítélését rontotta, hogy a londoni Fitch IBCA hitelminősítő intézet negatív kilátással, BB pluszról BB-re minősítette vissza hosszú lejáratú külföldi devizaadósságát.⁴

Február-márciusban már látszottak az Oroszország pénzügyi helyzetével kapcsolatos első negatív jelek. Ekkor azonban még bízni lehetett abban, hogy a piaci reformok mellett elkötelezett orosz vezetés (különösen a március végén hivatalba lépett Kirijenko-kabinet) megoldja az államkincstár problémáit. Áprilisra a rubel elleni sorozatos spekulációs támadások, valamint a jen fokozatos leértékelődése félelmet keltett a befektetőkben. A hazai választási bizonytalanságok elmúltával, júniustól kezdve egyértelműen az aktuális oroszországi és japán helyzet alakította a befektetők megbízásait a Budapesti Értéktőzsde részvénytőzsdén.

Az akkori elemzések többsége szerint Magyarország Oroszországgal fennálló, nem túl jelentős kereskedelmi és pénzügyi kapcsolata nem jelenthetett tartós veszélyt a stabil alapokkal és biztató növekedési kilátásokkal rendelkező magyar gazdaság számára. Ezért aztán a valuta- és részvényárfolyamok mélyrepülését leginkább az okozta, hogy a nagy nyugati befektetők portfóliójában Oroszország és a kelet-közép-európai államok még mindig összerosódnak.

A magyar gazdaságban ebben az időszakban még nem történt semmi olyan rendkívüli esemény, ami indokolta volna a BÉT részvénytőzsdéjének augusztusi mélyrepülését. A BÉT megroppanását egyértelműen a világgazdasági események okozták, elsősorban az oroszországi pénzügyi káosz. A befektetők bizalmát nem állította helyre az új japán kormány által meghirdetett intézkedéscsomag sem, ami szintén nem segítette elő a hazai tőzsde kilábalását.

A bizonytalanság oly mértékű volt, hogy számos forgatókönyv terjedt el arról, vajon meddig és milyen mértékben folytatódhat a nemzetközi tőzsdék s velük együtt a hazai mélyrepülése, milyen összegben von-

”

A világgazdaság dél-amerikai szegletében mutatkozó válságjelenségek felerősödtek: ezek miatt globális besszhangulat illetve kivárás volt jellemző, ami a BÉT-en is éreztette hatását.

”

nak ki tőkét a külföldi befektetők Magyarországról. A BÉT egyes befektetői feltehetően arra a hírre is élénken reagáltak, hogy a kormány a pénzügyi stabilitásnak ad prioritást a gazdasági növekedéssel szemben. A tőzsdeindex 1998. szeptember 21-én már 225 ponttal volt alacsonyabb a lélektani határnak tartott 4000-nél. Hogy ebben mekkora szerepe volt a világ-

gazdasági recessziótól való félelemnek, illetve annak, hogy a Fidesz-MPP vezette kormánykoalíció által jövőre remélt, 5%-nál is nagyobb gazdasági növekedés helyett készülöben van egy olyan gazdasági stratégia is, amelyben mindössze 3-4%-os bruttó nemzetitermék-bővüléssel számolnak, ezt nem lehet megmondani.

Az őszi válság mélypontja (szeptember 21.) után lassú felívelés következett a BÉT-en. Az amerikai jegybank egymás után háromszor (szept. 29., okt. 1., nov. 29.) negyedszázalékos kamatcsökkentést jelentett be, amit december 3-án az EU-országok egybehangolt kamatcsökkentése követett. Ezeknek a nemzetközi eseményeknek köszönhetően a BUX október végétől november elejéig megközelítően 50%-os emelkedést könyvelhetett el, mindezt úgy, hogy a tényleges reál-gazdasági teljesítmények semmit sem változtak, a várakozásoknak megfelelően alakultak.

Az őszi válságban Brazília valutája 1998. szeptember 11-én oly mértékben megingott, hogy az ottani kormány a lebegtetési sáv kiszélesítését volt kénytelen elhatározni. 1998. november 13-án azonban, miután az IMF 41 milliárd dolláros hitelt szavazott meg Brazíliának, úgy látszott, hogy megoldódott a brazil fizetési válság. A világgazdaság dél-amerikai szegletében mutatkozó válságjelenségek januárra felerősödtek: ezek miatt ugyanis globális besszhangulat illetve kivárás volt jellemző, ami a BÉT-en is éreztette hatását.

A BUX az új év első kereskedési napjának euforikus nyitánya után – hidegzuhanyként – 1999. január 18-án 10%-ot veszített értékéből, s a hét egészében mintegy 17%-os esést szenvedett el. Az események hátterében a világgazdasági válság kirobbanásától való félelem állt. Ráadásul Brazíliában több egyesült államokbeli banknak is nagy kihelyezései vannak, ami miatt az árfolyamok mind az amerikai, mind az európai tőzsdéken szabadesésbe kezdtek. Az árfolyamok zuhanása paradox módon épp akkor fordult emelkedésbe, amikor a brazil kormány bejelentette, hogy felhagy nemzeti valutájával, a real védelmével és lebegteti azt. A befektetők kedvezően fogadták a real szabad lebegtetésének bevezetését, ami rövid távon – a devizatartalék-állomány csökkenésének megállítása miatt –

4. Bank&Tőzsde, 1998. június 12.

pozitív fejlemény lehet. Ettől még a brazil problémák nem oldódtak meg, de jó esély van az IMF és a térségben érdekelt USA segítségére. Számos elemző szerint óvatosságra int, hogy bár a valuta értékvesztése megnyitotta az utat a válságból kivezető kamatmérséklés, és így a recesszióból való kilábalás lehetősége felé, a brazil jegybank, az IMF jóváhagyásától kísérve, a real iránti bizalom helyreállítása érdekében éppen monetáris szigort léptetett életbe, és átmenetileg emelte a kamatokat. A nemzeti valuta folyamatos leértékelődése miatt interveniált is annak érdekében. Egyes elemzők arra is utalnak, hogy a real tartós leértékelése az OECD-országok növekedését is számottevően lassíthatja, aminek következtében az ideai évre prognosztizált 1,7% körüli átlagos GDP-növekedés 1,2-1,3%-ra mérséklődhet.⁵

A brazil veszély elmúltával megfontolt áremelkedés kezdődött a nemzetközi tőzsdéken. Ezzel azonban a hazai tőzsde nem tudott lépést tartani. Az, hogy a BÉT nem mozog egy irányban a mértékadó tőzsdékkel, új fejlemény, korábban – kivéve talán a választások időszakát – nem volt jellemző. Magyarország befektetői megítélését manapság a gazdaság növekedési kilátásainak csökkenése és az határozza meg, hogy mennyire lesznek tartósak a növekedés által generált egyensúlyi problémák.

A folyó fizetési mérleg egyenlege rosszabb lett a vártnál, a deficit az 1997. évi 981 millió dollárról 2264 millió dollárra nőtt. Ennek oka azonban nem a külkereskedelmi mérlegben keresendő. Ezt támasztja alá az is, hogy a folyó fizetési mérleg magas hiányához nem párosult reálárfolyam-felértékelődés, illetőleg nem kísértette a fogyasztás elszabadulása sem: nagyrészt egyszeri, profitrepatriálási műveletekre vezethető vissza. Az egyensúlyromlás tehát mindenképpen figyelemre méltó, de véleményünk szerint jelenlegi mértékében a növekedés természetes velejárójaként kezelhető.

Cikkünk most következő részében arra teszünk kísérletet, hogy a történésekből a viszonylag kis méretű, viszont likvid és nyitott tőkepiacokra – amilyenek a magyar tőkepiacot is tartjuk – nézve általánosítható következtetéseket vonjunk le.

A globalizáció következményeként a tőzsdék együttmozgása figyelhető meg

Az együttmozgás természetesen inkább képletes értelemben használható, hiszen senkinek nem jutna eszébe mondjuk a DJIA

⁵ Bank & Tőzsde, 1999. január 29.

mozgásait magyarázó változóként a BUX-ot feltüntetni, fordítva viszont annál inkább. A nagy vezető tőzsdék meghatározó jelentőségűek, így az együttmozgások inkább a kisebb tőzsdék követő magatartását jelentik.

Az általunk vizsgált időtartam alatt a hazai tőzsde vonatkozásában – két kisebb időszakot kivéve – tulajdonképpen kimutatható a korreláció, bár a kapcsolat egyre kevésbé szoros. Brókerkörökben még néhány hónapja is népszerű volt idézgetni, hogy a budapesti piacot leginkább a New York-i változások mozgatják, s hogy a két tőzsde korrelációs együtthatója 90% fölötti. Ez természetesen balgaság, a két piac illetően egybeesését ugyanis az a véletlen magyarázza, hogy a két index névértéke eléggé közel állt egymáshoz: ha a harminc nagy amerikai vállalat részvényeinek árfolyamát tükröző Dow Jones index 8500, a magyar BUX 7500 pont körül jár, eltörpülni látszik az előbbi 30 pontos, illetve az utóbbi 100 pontos változása. Pedig ha nem az indexek nominális értékét, hanem a hozamokat vizsgáljuk, azt találjuk: a különbség négyszeres. Ha a BUX és Dow Jones napi hozamait vetjük egybe az utóbbi 32 hónapban, a korreláció már nem 90, hanem csak 27%. Míg a záró és nyitó árfolyamok közötti változások erősen, a nyitástól a zárásig számított hozamok csak gyengén korrelálnak az amerikai piaccal. Ha a heti elmozdulásokat figyeljük, az utóbbi 32 hónapban a BUX 31,4%-os korrelációt mutat a Dow Joneszal, 36,5%-osat a német DAX-szal és 45,2%-osat az orosz piaccal. A Világbankhoz tartozó International Finance Corporation (IFC) kiszámította az utóbbi öt esztendő havi együttmozgásait is: kalkulációi szerint a magyar tőzsde 34%-os korrelációt mutat az SP-vel. Ez Kelet-Európában meglehetősen magasnak számít, hiszen a cseh piac együtthatója 16%, de még a lengyelé is csak 25 százalékos. A magyar piac havi elmozdulásának korrelációs együtthatója a tokiói börzével 21 százalékos, a moszkvaival viszont 79 százalékos, ami minden más összefüggésnél erősebb. Az orosz tőzsde után a budapesti börze a brazillal mozog leginkább együtt, a mutató

60%, ami annak köszönhető, hogy valószínűleg hasonlóképpen hatnak a két tőzsdén a fejlődő piacokat érintő változások. Messzemenő következtetéseket mégsem célszerű levonni ezekből a mutatókból. Ennél sokkal érdekesebb lehet annak vizsgálata: vajon mely időszakokban csökken a korreláció, illetve mikor nem szignifikáns a kapcsolat a vezető tőzsdék és a követők között.

A BÉT viszonylatában két időszak szembetűnő: 1998. má-

”
Brókerkörökben népszerű volt idézgetni, hogy a budapesti piacot leginkább a New York-i változások mozgatják, s hogy a két tőzsde korrelációs együtthatója 90% fölötti. Ez természetesen balgaság, a két piac illetően egybeesését a véletlen magyarázza.

”

jus és 1999. február. Ezek az időszakok egyértelműen belgazdasági vagy/és belpolitikai fejleményekhez köthetők. Természetesnek tekinthető, hiszen a tőzsdei tapasztalatok is ezt mutatják, hogy a választások időszakában a megnövekvő politikai bizonytalanságra a tőzsdék átmeneti visszaeséssel reagálnak. Semmi csodálkoznivaló nincs tehát azon, hogy ebben az időszakban a hazai tőzsdei mozgásokat elsősorban belpolitikai tényezők magyarázzák, s nem a világ tőzsdéin uralkodó hangulat. Sokkal érdekesebb viszont a mostani helyzet: az elszakadás magyarázatát sokan abban vélik megtalálni, hogy a szokatlan növekedési ütem által kiváltott egyensúlytalansági problémákat a külföldi befektetők felismerték, ezért ódzkodnak a magyar papírok vásárlásától. Semmi okunk rá, hogy ezt a vélekedést megkérdőjelezzük, viszont mindenképpen figyelemre méltó az időzítés és a mérték. Miért éppen most és miért éppen ilyen mértékben el-
hetjük át a visszaesést?

Gondolatmenetünk alapján logikus következtetésnek látszik, hogy a szoros együttmozgás, a globális hatás csak akkor szorul háttérbe, ha olyan mértékű belső ható-tényezők válnak uralkodóvá, amelyek az árfolyamokra nagyobb hatást képesek kifejteni, mint a globális tényezők. Az, hogy mely piacon milyen faktorok milyen hatóerővel bírnak, több tényezőtől is függ: leginkább a piac méretétől, a piaci szereplők összetételétől,⁶ vagy másképpen a piac nyitottságától, a likviditástól és az információhatékonyságtól. Amikor ezen tényezők tetszőleges összetétele elér egy kritikus értéket, akkor az casus belliként funkcionál. Ez tulajdonképpen egy váltópont, ami mindig a világ tőzsdei tendenciáival ellentétes, vagy annak nem megfelelő relatív mértékű elmozdulást eredményez egy bizonyos időszakban. Úgy véljük, hogy ezen hatások az ellenirányultságot illetően aligha lehetnek tartósak, viszont az eltérő ütemek a mérték tekintetében tartós lemar-

6. A magyar részvények tulajdonosi megoszlása 1998 júliusában: a külföldi befektetők 30%-ot, a MagyarCom - a Matáv Rt. megvásárlására alakított konzorcium - 20%-ot, a magyar vállalatok 20%-ot, a lakosság 15%-ot, az ÁPV Rt. 9%-ot tudhat magáénak. A többi intézményi befektetők, brókercégek, bankok alkotják.

”

A választások időszakában a megnövekvő politikai bizonytalanságra a tőzsdék átmeneti visszaeséssel reagálnak. Semmi csodálkoznivaló nincs tehát azon, hogy ebben az időszakban a hazai tőzsdei mozgásokat elsősorban belpolitikai tényezők magyarázzák, s nem a világ tőzsdéin uralkodó hangulat.

◆

A hazai piac elmúlt másfél évben bekövetkezett, több mint 50%-os reál-leértékelődése mögött elsősorban nem makrogazdasági és nem is vállalati tényezők keresendők, hanem a piac technikai kockázati faktorai, amelyek közé bátran sorolhatjuk a tapasztalatlanságot is.

”

dást, esetleg elszakadást jelenthetnek.

A kis, likvid, nyitott tőkepiacon a kiváltó ok megjelenését követően mind pozitív, mind negatív irányban önmagát gerjesztő folyamatok eredményeképpen eszkalálódó árfolyammozgások lépnek fel, amelyek felerősítik az árfolyamgeneráló hatásokat. Az ily módon keletkező, szűkülő vagy bővülő spirál szélsőségesebb, azaz nagyobb amplitúdójú árfolyammozgásokat idéz elő, mint az egyébként szokványos világtőzsdei tendencia által indokolható mérték.

Ez nyilvánvalóan nagyobb volatilitást indukál, aminek következtében az adott piacot a kockázatosabbak közé sorolják, még akkor is, ha egyébként a makrogazdasági és vállalati adatok alapján biztonságosak a befektetések.

Szerintünk tehát a hazai piac elmúlt másfél évben bekövetkezett, több mint 50%-os reál-leértékelődése mögött elsősorban nem makrogazdasági és nem is

vállalati tényezők keresendők, hanem a piac imént említett, mondjuk úgy, technikai kockázati faktorai, amelyek közé bátran sorolhatjuk a tapasztalatlanságot is.

Az 1997. októberi nemzetközi tőzsdei eladási láz egyértelműen bizonyította, hogy a világ pénzügyi piaci összefüggő láncot alkotnak, és a befektetői pánik, hisztéria a határokat és a gazdasági mutatókat figyelmen kívül hagyva terjed szét a tőzsdéken. A magyar tőzsdén a részvények árfolyamának október végi első, nagyszabású esése a külföldi intézményi befektetők eladásainak volt köszönhető. Ez, a már említett globális pánik mellett még egy, szintén globális élménnyel magyarázható: a hosszan tartó szárnyalással és az azt követő kijózanodással. A hazai befektetők ugyanolyan euforikusan kezelték a magyar értékpapírpiacot, mint a nemzetközi befektetők, azonban sem pszichikailag, sem anyagilag, sem kockázatkezelési technikájukat illetően nem voltak felkészülve nagyarányú negatív elmozdulásokra. A magyar tőzsde az év elejétől október közepéig szárnyalt. A magas hozamok, a „mindig felfelé” érzése a belföldi kereslet technikai növelését is kiváltotta. A befektetők a pénzügyi kamatok és a részvényhozamok különbségeire építve külső forrásokat is

igénybe vettek részvényvásárlásaikhoz. Ilyen külső forrás például a lombardhitel. A tőzsde felvirágzásakor a lombardhitel-állomány, becslések szerint, meghaladta az 50 milliárd Ft-ot. E hitelállomány egy részének likvidálása pedig az első, október végi áresést követő tőzsdei bizonytalanság idején további áresést váltott ki.

A tőkekoncentráció, valamint a szabad tőke- és információáramlás felgyorsult

E folyamatok eredőjeként a nagyméretű, nagy összegekkel történő spekulációk rövid távon még a viszonylag stabilnak hitt tőkepiacokon is egyensúlyzavarokat idézhetnek elő. Főleg, ha a tőkemozgások nem korlátozottak, koncentráltan, nagy tömegben és iszonyú gyorsan történnek. Egy-egy valuta megingatása olyankor is lehetséges, ha egyébként a reálgazdasági alapok stabilak vagy legalábbis megfelelőek, ha néhány nagyobb spekuláns úgy véli, indokolatlan az árfolyam. Ezzel persze nem akarjuk azt állítani, hogy az ázsiai valuták megingása pusztán spekulációs támadások eredménye lenne, de azt mindenképpen, hogy a spekulációk a folyamatok eszkalálódásában komoly szerepet játszanak. A kiváltó ok tehát itt is elsősorban belgazdasági és/vagy belpolitikai, de ami az után következik, annak már nem sok köze van a fundamentális alapokhoz, sokkal inkább pszichológiai kérdéssé válik.

Ez a hatás fokozottan jelentkezik a kisebb, nyitott tőkepiacokon, ami az eszkalálódás folyamatát felerősíti, vagy tulajdonképpen úgy is mondhatjuk: megalapozza. Ilyen körülmények között joggal merülnek fel a következő kérdések: tulajdonképpen mit mér a tőzsde, tágabb értelemben a tőkepiac? Mi tekinthető alul- vagy túlértékeltnek? Létezik-e egyáltalán benső érték, vagy az csak egy fikció? Ha létezik, valóban képes-e a mozgáscentrum szerepét eljátszani? A fundamentális alapoknak vajon semmi hatásuk nincs a tőzsdei megmértetésre? Az árfolyamokat csak globális pénzgazdasági tényezők alakítják? Egyáltalán, van-e valamilyen kapcsolat a reálgazdasági teljesítmények és a tőkepiaci megmértetés között? Ezek nehéz kérdések, teljes körű megválaszolásukra nyilván nem vállalkozhatunk, de azt általában elmondhatjuk, hogy a kiváltó ok vélhetően általában reálgazdasági természetű, majd ezt követően megfigyelhető egy időszakonként változó intenzitású elszakadás a reál- és a pénzgazdasági teljesítmények között.

Már csak félig-meddig tudunk abban hinni, hogy az értékpapírpiacok hosszú távon alapvetően a gazdasági jelenségeket tükrözik: „a tőzsde a gazdasági barométer szerepét tölti be”. A tőzsde gazdasági barométer szerepe azt jelenti, hogy hosszabb távon a tőzsdei árfolyammozgások és a gazdaság általános konjunkturális helyzete között szoros összefüggések mutathatók ki. Az általános gazdasági konjunktúrát a tőzsde előrejelzi. A tőzsdei árfolyammozgásokból lehet következtetni a gazdaság általános állapotára és viszont: a gazdasági konjunktúra érzeteti hatását a tőzsdén.⁷

Ilyen körülmények között nehéz eldönteni, hogy vajon az 1997. őszi zuhanás előtt voltak túlértékelték a papírok, vagy azt követően váltak alulértékeltté. De ugyanígy relativizálódik a mai helyzetben a vásárlási szándék erősítését szolgáló, oly sokat hangoztatott érv is, miszerint a magyar részvények alulértékeltté váltak.

Vegyük figyelembe, hogy az 1991-ben 1000 pontról induló, most 5500 körüli BUX-érték az elmúlt nyolc esztendőben évente átlagosan 23–24% növekedési ütemet mutat. Ez pedig ilyen inflációs közegben aligha nyújt fedezetet az infláció ellensúlyozására. Való igaz, hogy a növekedés az utolsó három évre koncentráldott: 1995 végén a BUX még csak 1400 pont volt, majd 1996 végére 4000 pont fölé emelkedett és 1997 októberében már 8000 pont fölött volt.

Szerencsés egybeesések sorozatának köszönhető ez a dinamika, hiszen a makrogazdasági stabilitás első jeleit értékelve ekkortól jelentek meg a külföldi befektetők a hazai piacon, eddigre ért el viszonylagos likviditást és kielégítő kínálatot az értéktőzsde, és eddigre enyhült a költségvetés forráséhsége annyira, hogy lehetőséget teremtett az addig jóformán kizárólagos állampapír-befektetések mellett részvényvásárlásokra is.

Ezt a logikát követve, az elmúlt 8 év inflációs rátáira mindig néhány százalékpontnyi reálhozamot is kalkulálva, a BUX reális értéke véleményünk szerint 7500 pont közelében lenne. Ezt alátámasztják a tőzsdei cégek nyereségnövekedési adatai is.

”
Joggal merülnek fel a következő kérdések: tulajdonképpen mit mér a tőzsde, tágabb értelemben a tőkepiac? Mi tekinthető alul- vagy túlértékeltnek?

◆
Egyáltalán, van-e valamilyen kapcsolat a reálgazdasági teljesítmények és a tőkepiaci megmértetés között?

Globális recesszió vagy a növekedési ütem lassulása?

A tőzsde értékmérő szerepe szempontjából a jövőbeli eseményekre nézve a kérdés ma már elsősorban az, hogy globális recesszió elé nézünk-e, vagy csak a növekedési ütem lelassu-

7. DR. ULBERT JÓZSEF: *Értékpapír-értékelés.* JTE KTK PÉCS, 1996, 15. p.

lása tapasztalható. Ha az ember a tőzsdékre tekint, akkor hajlamos az előbbi állítást elhinni, azonban a tőzsdék az 1998 májusát megelőző hat recesszió helyett tizenegyet jósoltak előre,⁸ azaz a teljes borulátás most sem feltétlenül indokolt.

A jelenlegi előrejelzések csak a gazdaságok lassulására utalnak, ami gátat szabhat a tőzsdék gyengélkedésének. E tőzsdék mozgását nagy mértékben meghatározhatja, hogy az egyes országokban a gazdaságpolitika milyen gyorsan reagál a folyamatokra. A kamatszintek csökkentése az USA-ban és Kanadában elkezdődött, de Angliában és esetleg még néhány további európai országban is várhatóak hasonló lépések.

A Budapesti Értéktőzsde folyamatait a fent említett globális hatásokon túl egyrészt az határozhatja meg, hogy a befektetők hogyan értékelik az elmúlt negyedéves vállalati eredményeket, valamint hogy a kormány bizalmat tud-e kelteni az országban befektetni szándékozók körében. Az elmúlt negyedévekben közölt kitűnő vállalati eredmények és a bekövetkezett árfolyamesések erős kontrasztja olyan ellentmondás, ami tartósan nem maradhat fenn.

A befektetői döntések motivációs háttere átalakult

A tőkekoncentráció folyamánként a tőzsdei szereplők is átstrukturálódtak. Visszaszorulóban vannak a hagyományos kisbefektetők. Az ő döntéseiket nem a rövid távú spekulációs szándék vezérli, hanem a hosszú távú tulajdonosi érzület. Egyre ritkábban találkozunk olyan tulajdonosokkal, akik a jövőbeli osztalék reményében tartják vagy vásárolják meg papírjaikat, vagy netán azért, mert így részt vehetnek a közgyűléseken és gyakorolhatják tulajdonosi jogaikat. A papírokat vásárlók döntéseinek hátterében egyre inkább az elérhető árfolyamnyereség áll, ez pedig a tulajdonosi szemlélet helyett a spekulációs motívumokat erősíti. Ahol a vásárlás célja a tényleges birtoklás, ott általában nem tőzsdén történik az adásvétel. A fúziók, az ún. szakmai befektetők esetében a tőzsdék inkább árfolyamkövető szerepet játszanak.

A nem túl pozitív tendenciák kiváltó oka véleményünk szerint, hogy az árfolyamok egyre merésze-

”

A day tradingnek nevezett, még a lóversenynél is rosszabb fogadások például minden makrogazdasági és vállalati kockázati tényezőt kiiktatnak a döntésekből. Egy napi kereskedőt a legkevésbé az érdekli, melyik ország melyik papírját veszi, vagy adja el. Egyetlen dolog lebeg a szeme előtt: jó időpontban tegye ezt. Természetes, hogy ilyen körülmények között egyre nagyobb úr tátong a reálgazdasági és a pénzügyi folyamatok között.

”

ben elszakadnak a névértékektől – ami önmagában is veszélyforrás, hiszen a számviteli kimutatásokban a jegyzett tőke, mint az egyik legfontosabb fundamentális adat, tulajdonképpen semmitmondó lesz az elemzéseknél, azaz felerősíti a reálgazdaság és a pénzgazdaság közti disszonanciát –, így a névérték százalékában meghatározott osztalék leértékelődik az árfolyamnyereséghez képest. A részvény tulajdonosának hozama ezért egyre kevésbé az osztalékon és egyre inkább az árfolyamnyereségen alapul, arról nem is beszélve, hogy hatékony tőkepiacon az osztalék tulajdonképpen hamarabb realizálható árfolyamnyereséggént,

mint annak tényleges kifizetésére valójában sor kerülne, hiszen már az osztalék meghatározásakor beépül az árfolyamokba.

Ezt a tendenciát erősíti, hogy az újabbnál újabb instrumentumok a spekulációs célú befektetések számára egyre több lehetőséget kínálnak, ráadásul ezek nagy része eleve olyan konstrukció, ami teljes mértékben a reálgazdasági fundamentumoktól mentes döntési motívumok talaján áll. A day tradingnek nevezett, még a lóversenynél is rosszabb fogadások például minden makrogazdasági és vállalati kockázati tényezőt kiiktatnak a döntésekből. Egy napi kereskedőt ugyanis a legkevésbé az érdekli, melyik ország melyik papírját veszi vagy adja el. Egyetlen dolog lebeg a szeme előtt: jó időpontban tegye ezt. Természetes, hogy ilyen körülmények között egyre nagyobb úr tátong a reálgazdasági és a pénzügyi folyamatok között.

Ezek a nemkívánatos folyamatok két tényezőre vezethetők vissza :

- A technikai haladás és a felgyorsult információáramlás az egyik. Ezek a folyamatok lehetővé tették, hogy egy adott időpillanatban bármely nagybefektető a világ bármely pontján, tetszőleges időben, teljes körű információkkal rendelkezzen: zömmel olyanokkal, amelyekkel kisbefektetők nem rendelkezhetnek.

- A brókercegek és a pénzügyi szolgáltatók igen kíméletlen versenye a másik. A versenyhelyzet annak eredménye, hogy a piacon vélhetően túl sok a szereplő, amit a piacralépési korlátok viszonylagos puhasága, azaz a korlátlan liberalizálás igénye indukál. A „közlegelő dilemma” ismeretében azonban azt kell mondanunk, hogy a pénzügyi piacoknak is van egy természetes eltartóképességük. Ha több „tehén legel” a tőzsdén, mint amennyit annak kapitalizációja indo-

8. Questor Rt. Hírlevél, 1998/5.

kolttá tesz, akkor természetes következményként jelentkezik, hogy az egy „tehenre” jutó takarmány, s így a „tejhozam” csökken. Ebből a dilemmából csak az átgondolt és korlátozott liberalizálás és az effektív piacralépési korlátozás jelenthet kiutat.

A nemzeti kisbefektetői státuszt egyre inkább a nemzetközi nagybefektetők és spekulánsok töltik be. Arról pedig legkevésbé rendelkezünk információkkal, hogy a nemzetközi nagybefektetők döntéseit milyen tényezők motiválják. Mivel zömmel nem saját pénzből gazdálkodnak, így természetesen a leghalványabb fogalmunk sem lehet arra nézve, hogy milyen profitkilátásokat milyen kockázati tényezőkre cserélnék, és ehhez milyen módszereket és tapasztalatokat használnak fel vagy vetnek el.

A nemritkán adókímélő célzattal alapított, off shore cégeként működő nemzetközi befektetők befektetői tevékenységének irányítása külső szemlélők számára meglehetősen követhetetlen, ezért gyakorta kaotikus: nem tudjuk, személy szerint kik a döntéshozók, milyen a döntéshozatal mechanizmusa, motivációs háttere. Kérdéses továbbá, hogy milyen elvek alapján állítják össze portfóliójukat, illetve azt mikor és milyen információk hatására módosítják, egyáltalán mennyire képesek disztingválni. A rejtett motivációjú, kiismerhetetlen és kiszámíthatatlan befektetési politika, valamint az a tény, melyet az utóbbi 1,5–2 év tapasztalatai igazolnak, hogy tudniillik a nagybefektetők nem képesek az árnyalatok felismerésére (ld.: ez év eleji brazil válság), szintén további pótlólagos kockázati tényezőket jelent a kis, nyitott, likvid és liberalizált tőkepiacok számára.

A hazai tőzsde szempontjából nagy kérdés, hogy az orosz gazdasági összeomlást követően a nagy nyugati intézményi befektetők külön fogják-e kezelni Moszkvát a többi kelet-európai értékpapírpiactól, s hogy tesznek-e különbséget Budapest, Prága és Varsó között. A külföldi intézményi befektetők kelet-európai investíciójának 1998. márciusi megoszlása szerint Lengyelország 26%-ot, Oroszország 22%-ot, Magyarország 21%-ot, Csehország 98%-ot, egyéb országok pedig 23%-ot tettek ki.⁹

Összefoglalás

Végezetül – legfontosabb megállapításaink alapján – a jövőre nézve szeretnénk egy, a nyitott, likvid és liberális, de kis méretű tőkepiacok számára kifejlesztendő alkalmazkodási mechanizmus alappilléreit meghatározni, amelyek a következők:

- óvatos, erősen korlátozott liberalizálás,
- határozott integrációs törekvések.

Az integrációs törekvések két iránya képzelhető el: vagy az egyébként egy csoportba sorolt tőkepiacokat – feltörekvők, fejlődők, fejlettek – kellene egymáshoz közelíteni, vagy ha ez nem megvalósítható, akkor mihamarabb integrálódni a fejlett rendszerekbe. A feltörekvő és a fejlett piacok nemzetközileg összehangolt szabályozása sokkal nagyobb védelmet nyújtana az integrált rendszer számára, mint a jelenlegi, szórványos, nemzeti szabályozás. Az egységes fellépés eredményeként sajátos recept hozható létre minden tőkepiac-típusra, ahol a fejletlenebbek számára a liberalizálás nem elsőrendű szempont. A piacsabályozási technikáknak elsősorban az egységesítés, a stabilitás és kiszámíthatóság feltételeinek kell megfelelniük, csak ezt követheti a liberalizálás. Tehát mindaddig, amíg az integráció felé tett legfontosabb lépéseken nem vagyunk túl, óvakodni kell a túlzott liberalizálástól, még akkor is, ha erre nézve nem lebecsülhető a nemzetközi nyomás. Úgy véljük, mindenképpen intő jel lehet a kis, dinamikus ázsiai országok példája.

Természetesen tisztában vagyunk vele, hogy imént megfogalmazott javaslatunk tartalmaz idealisztikus elemeket, hiszen jelenleg éppen ezeken a piacokon a legkíméletlenebb a verseny a külföldi befektetők kegyeiért, de a hosszú távú fennmaradás kényszere vélhetően előbb-utóbb úgyis egymás karjaiba sodorja az érintetteket.

Ez lehetne az integráció első lépcsője, mely mint egy óvoda funkcionálhatna, mielőtt az óvodából immáron kinőtt gyerek iskolába, azaz a fejlett tőkepiacok közé igyekszik.

Kulcsfontosságú tényező, hogy a lépcsős integrációs folyamat elinduljon, mert a mostani rendszerben a koncentrált és nagy piaci szereplők csak erős, fejlett tőkepiacokon nem képesek tartós befolyásoló hatást elérni. A tőkekoncentráció különös erővel kényszeríti ki a kisebb, fejletlenebb régiókban a pénzügyi intézményrendszer integrációját. Ebből a szempontból tökéletesen egyetértünk a Csontos–Király–László¹⁰ szerzőtrióval, akik az utóbbi esztendő egyik legfontosabb fejlődési momentumának a pénzügyi intézményrendszer méreteinek gyarapodását tekintették. Csakhogy ez már következmény, a fejlett tőkepiacok alkalmazkodási képességének ékes példája: ahogy az intézményi befektetők elnemzetköziesedtek, a tőkekoncentráció felerősödött, úgy nőtt a fejlett tőkepiacok mérete is, amivel egyáltalán nem tudtak lépést tartani a kisebb, fejletlenebb piacok.

Úgy véljük, érdemes a tőkekoncentráció hatását differenciáltan szemlélni. Ellentétben a fenti szerzők vélekedésével, a vagyoni pénzügyi területekre áramlásának korszakos tendenciáját mi nem tartjuk egyértel-

9. HVG, 1998. szeptember 5., 73. oldal

10. KGSzle, 1997. július-augusztusi szám, 584.

műen üdvözlendő fejleménynek. A véleménykülönbség valószínűleg az előbb említett ok-okozati viszony eltérő értelmezésére, valamint arra vezethető vissza, hogy a szerzők a tőkekoncentrációtól a likviditás és a hatékonyság együttes növekedését várják.¹¹

Szerintünk ez a felfogás csak a vezető, fejlett tőkepiacokon állja meg a helyét, ott valóban indokolt a méretek növekedését összhangba hozni a likviditás és a hatékonyság növekedésével. Sajnos azonban a kisebb, fejletlenebb piacokon a tőkepiaci szereplők és a piaci intézményrendszer eltérő nagyságrendje miatti egyenlőtlenség teljesen más hatásokat indukál. A likviditás valóban fontos, de csak részben a piaci intézményrendszer méretétől függő kategória. A likviditás kifejezést a tőkepiacok, tőzsdék világában a megfelelő szintű kereslet és kínálat szinonimájaként használják. Ebből a szempontból a méret tulajdonképpen adottság, amit a piaci szereplők vagy elfogadnak, vagy nem. Világosan megfigyelhető például a hazai tőzsdén, hogy a multinacionális befektetők 4-5 hazai papírt keresnek többkevesebb intenzitással. Ezek elég likvidnek mondhatók, ugyanakkor vannak alvó és időszakosan alvó papírok, 30-40, melyek iránt nincs, vagy nem számottevő a kereslet. Akkor most a hazai tőzsde likvid vagy nem? Igen kicsi a valószínűsége annak, hogy egy esetleges integráció, azaz a piaci intézményrendszer koncentrációja egyébként azonos körülmények között likviditásnövekedéshez vezetne, azaz mondjuk a már ma is likvid papírok egy csapásra még likvidebbek, vagy a ma még kevésbé likvidek likviddéválnának. A likviditás ugyanis kínálati oldalról korlátozott, csak akkor növelhető, ha minden, tőzsdére érett vállalkozás a tőzsdére kerül, és folyamatos kereslet nyilvánul meg irántuk. Ez utóbbi a keresletet élénkítő befektetési politika révén érhető el, ami viszont nem lehet túlzottan liberális: átlátható, hosszú távú és egységes, tervezhető legyen.

Természetesen minél kisebb méretű egy tőkepiac, annál manipulálhatóbb. Ennek viszont nincs semmi köze a hatékonysághoz. Piaci hatékonyság alatt, szokványos értelmezés szerint, a megtakarítások beruházókhoz való eljuttatásának hatékonyságát értik. Ebből a szempontból aligha nevezhető hatékonyabbnak egy nagyobb méretű tőkepiac egy kisebb méretűnél, hiszen mindenhol ez az átkonvertálás zajlik, legfeljebb nem olyan mennyiségben. A mennyiség viszont mindig az adott nemzetgazdaság jellemzője, tehát egy kisebb méretű gazdaság tőkepiaca ugyanúgy hatékonyan kielégítheti annak a kisebb gazdaságnak a tőke-

11. A két fogalom ilyen közelítésére több helyütt is utalás történik: „A globális devizapiac valószínűleg a világ egyik leglikvidebb és így leghatékonyabb piaca, ahol szabad az információáramlás...” Hasonló tartalmú mondat néhány sorral odébb: „A piac méretének bővülése általában együtt jár hatékonyságának növekedésével és a piaci likviditás ilyenkor csökkenti a piaci árak volatilitását, torzításait.” Kgszle, 1997. július-augusztus, 585-586. p.

igényeit, mint ahogy ugyanezt teszi egy nagyobb gazdaság fejlettebb tőkepiaca.

A tőkepiacokra specializált hatékonyságtértelemezés pedig az információhatékonyságra utal, vagyis ebben az értelemben hatékony egy tőkepiac, ha a pótlólagos információk azonnal és maradéktalanul beépülnek az árakba. Ha a hatékonyságot az információkra való reagálás fokaként értelmezzük, azt kell meglepetésszerűen kijelentenünk, hogy ebből a szempontból a kisebb tőkepiacok még hatékonyabbnak tűnnek, hiszen legalább olyan gyorsan reagálnak a pótlólagos információkra, mint a nagyobb, fejlettebb tőkepiacok. Sőt, vélhetően sokkal érzékenyebbek nagyobb társaiknál, aminek nagyobb volatilitásukat is köszönhetik.

Összefoglalva: úgy látjuk, hogy a hazai tőkepiacnak csak akkor van esélye a hosszú távú túlélésre, ha a feltörekvő kategóriába sorolt gazdaságokkal mihamarabb sikerül egy valamilyen fokú, de legalább az egységes szabályozást előíró integrációt kiépíteni, ami közvetlen előszobája lehet a fejlett kategóriába lépésnek. Amíg ez az integráció nem létezik, csak nagyon óvatos és összehangolt lépések tehetők a további liberalizálás felé.

Felhasznált irodalom

- BREALEY - MYERS [1998]: *Modern vállalati pénzügyek I-II*. Budapest.
Bank & Tőzsde 1997-1999-es számai
DR. BÉLYÁZS IVÁN [1991]: *Vállalati tőkefinanszírozás*. JPTE KTK, Pécs.
DR. HOVÁNYI GÁBOR [1997]: *Menedzsment tanácsadás*. JPTE KTK, Pécs.
HVG 1997-1999-es számai
DR. ULBERT JÓZSEF [1996]: *Értékpapírértékelés*. JPTE KTK, Pécs.
DR. ULBERT JÓZSEF [1994]: *A vállalat értéke*. JPTE KTK, Pécs.
SIPOS BÉLA [1999]: *Vállalati prognosztika*. JPTE KTK, Pécs.
Questor Rt. Hírlevelei 1998/1-5.
Buda Cash havi jelentések
LENKEI G. - SZÁSZI J. - MARTON J. - KERTÉSZ R. [1997]: *Játszmák a parketten*. Cégvezetés, április.
BRÜCKNER G. [1997]: *Tőzsdei befektetések*. Cégvezetés, július.
Bank & Tőzsde 1996-1999-es számai
KORTEN, D. C. [1996]: *A tőkés társaságok világuralma*. Budapest.
CSONTOS L. - KIRÁLY J. - LÁSZLÓ G. [1997]: *Az ezredvégi nagy borzongás*. Kgszle, július-augusztus.

Szerzőink:

Ulbert József egyetemi docens, PTE KTK,
Csibi Attila egyetemi hallgató,
Matuss Péter egyetemi hallgató, PTE KTK

A magyar lakosság szegmentálása az egyének euróval kapcsolatos véleménye alapján*

Bárminemű csatlakozásról legyen is szó, joggal merül fel a kérdés, hogy a csatlakozni kívánó egység tagjai hogyan viszonyulnak ahhoz a másik egységhez, amelyhez csatlakozni fognak. A kérdés természetesen másképpen vetődik fel, ha csak néhány egyént érintő kérdéstről beszélünk, és másképpen, ha az egyének nagyobb csoportjával, jelen esetben egy ország teljes lakosságával van kapcsolatban.

Magyarország egyre közelebb kerül az Európai Unióhoz való csatlakozáshoz, melynek pontos időpontja még nem ismert. Ennél még bizonytalanabb az, hogy integrálódásunk után mikor lesz képes hazánk teljesíteni azokat a követelményeket, amelyek az Európai Monetáris Unió belépési feltételei.

A pontos dátumtól függetlenül azonban hazánk Pénzügyi Unióhoz történő csatlakozásának ideje és módja nagymértékben az állampolgárok viselkedésének és felkészültségének függvénye. Nem mindegy ugyanis az, hogy az állampolgárok, megértve a Monetáris Unióhoz való csatlakozás lényegét és fontosságát, együtt harcolnak azért, hogy országunk minél előbb teljesítse a követelményeket, vagy csak kényszer hatására engedelmessé válnak a törvényeknek vagy rendeleteknek. Nem mindegy továbbá az sem, hogy ezen egyének a körülöttük zajló változásokat milyen mértékben értik meg, valamint, hogy ki vagy milyen szervezet az, aki (amely) ezeket az embereket felkészíti a másfajta gondolkodásmódra. Így kiemelkedő jelentősége van annak, hogy az első körben felismerjük: a magyar lakosságnak milyen ismeretei vannak az Európai Monetáris Unióról, a második körben annak, hogy a lehetőségeket, az ismereteket pontosítsuk illetve bővítsük (itt gondolni kell mind a folyamatot megszervező és kivitelező személyekre, mind pedig az általuk alkalmazott megoldásokra), a harmadik körben annak, hogy az egyének tudatosan cselekedjenek a cél érdekében.

A cikkben bemutatott felmérés az Európai Monetáris Unió megvalósításának utolsó fázisaként megjelenő EURÓ-ra vonatkozik, és a fentiekben meghatározott hármas cél köré épül. Első körben arra keresi a választ, hogy a magyar állampolgároknak milyen ismeretei vannak az új pénzről. Az egyének véleményei és információi szerint szegmentáltuk a lakosságot. A szegmensek meghatározása kritikus fontosságú, hiszen ennek segítségével lehet elérni, hogy a második cél is megvalósuljon, azaz, hogy azonosítani lehessen azokat a szegmenseket, amelyek a magyar állampolgárok segítségére lesznek abban, hogy felkészüljenek az új pénz el- és befogadására valamint tudatos alkalmazására: ez a harmadik célkitűzés.

A felmérés paramétereit

A felmérés 1998 novemberében kezdődött. Az adatfelvétel előtesztelt és pontosított kérdőív segítségével történt. A kérdőív kérdéseit két témakör köré csoportosítottam. Az első típusú kérdéssor az egyéneknek az euróval kapcsolatos ismereteire, véleményeire, a második típusú kérdéssor az egyének személyes jellemzőire vonatkozott. Az új pénzre utaló kérdések nyílt kérdések, míg a személyes jellemzőkre vonatkozó kérdések zártak voltak.

A mintába a főváros, öt nagyváros, öt kisváros és öt falu került, úgy, hogy a területek közötti eltérő fejlettség is szerepet kapjon a vizsgálatban. A területeket három kategóriába soroltam: *fejlett, fejlődő*, valamint *szegény*, elmaradott térségekre.

A megkérdezettek köre véletlenszerűen kiválasztott, tizenhat éven felüli magyar állampolgárokból állt. Az adatfelvétel a helység olyan központjában történt, amely független volt (távol esett) bárminemű szórakoztató vagy kulturális központtól, iskolától, kis- vagy nagykereskedelmi egységtől.

Az átlagos válasz-visszautasítási arány 25%-os volt, a megkérdezés addig folytatódott, amíg minden helységből hatvan válasz rendelkezésre nem állt.

* Előadás a marketingoktatók 1999. évi konferenciáján

A szegmentáláshoz felhasznált ismérvek

A magyar állampolgárok euróval kapcsolatos ismereteit tekintve a lakosság szegmentálása érdemben két-féle lehetett.

- Csoportosítani lehet az egyéneket aszerint, *amit tudnak az új pénzről*.

Ezen ismérv szerint az állampolgárok három szegmense különíthető el. Azonosítani lehet azokat, akik még soha nem hallottak az euróról, ezek az alapsokaságból vett minta 37%-át jelentik. A második szegmens azokat foglalja magában, akik már hallottak a fogalomról, azt vissza tudják idézni újságcikkekből vagy beszélgetésekből, azonban megmagyarázni nem tudják, illetve nem foglalkoznak érdemben a témával. Ez a szegmens 36%-ot képvisel. A harmadik, 27%-ot reprezentáló szegmensbe tartozó egyének egyértelmű definíciót adnak az új pénzre, és tudatosan keresik a mind több és több információt az euró előnyeire, hátrányaira, valamint a használata által megjelenő lehetőségekre és veszélyekre vonatkozóan.

Az első ismérv szerint megvalósított szegmentáció során kapott eredmények érdekesek, és jelentős inputot szolgáltatnak a magyar csatlakozási tárgyalások, illetve az azokat követő felkészítő munkák során, azonban a felmérés legelején kitűzött célokhoz nem adnak kellő segítséget. Az azonosított három szegmens nem tekinthető megfelelő megoldásnak, hiszen az állampolgárok euróval kapcsolatos ismeretei alapján meghatározott szegmensek túl nagyok, és a vizsgálat célja szempontjából nagyon heterogének. A felkészítő munkára, illetve a hazánk sikeres integrációját előmozdító aktív szerepvállalásra leginkább megfelelő, az euróról konkrét információt adó szegmens nagyon eltérő háttérrel és feltételekkel rendelkező résztvevőkből áll. Emiatt a szegmentáció egyik kulcsfontosságú kritériuma, a szegmensek elérhetősége nem teljesülhet.

- A magyar állampolgárok euróval kapcsolatos ismereteivel összefüggésben szóba jövő másik szegmentálási ismérv *az egyének véleménye*.

A szegmentáláshoz felhasznált változó magában foglalja egyfelől azt, hogy az egyének az euró bevezetéséhez és alkalmazásához pozitívan vagy negatívan állnak hozzá, másfelől pedig azt, hogy véleményük megalapozott-e vagy sem.

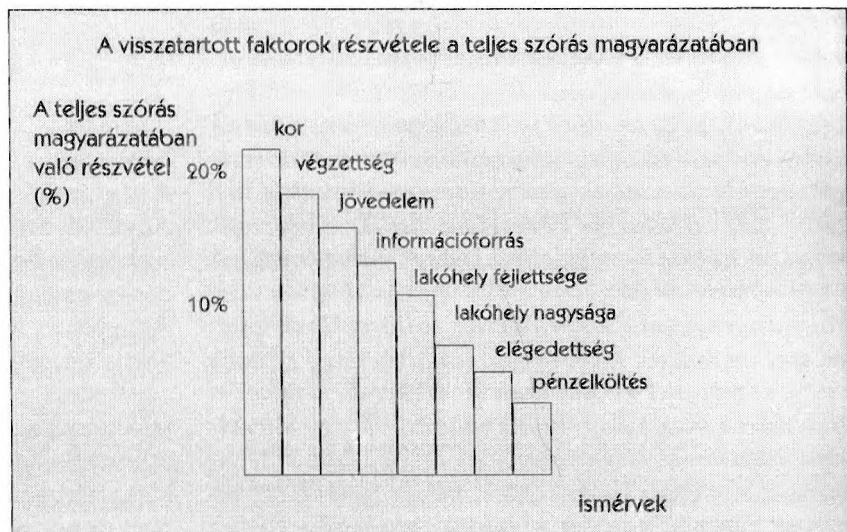
Az elemzés során kulcsfontosságú volt annak megválaszolása, hogy vajon mely, személyhez kötődő jellemzők azok, amelyek erősen korrelálnak az egyének euróval kapcsolatos véleményével. Ez a kérdés nagy

jelentőségű volt a felmérés során, hiszen ez döntötte el, hogy vajon sikerül-e olyan szegmensekhez eljutni, amelyek résztvevői egyértelműen azonosíthatók bizonyos személyes jellemzők alapján. Ez mutatja meg, hogy van-e értelme így megközelíteni a kérdést, és azt remélni, hogy a csatlakozás előtt, annak során és az után a szegmentációval azonosított csoportok aktív szerepvállalása javítani fogja Magyarországi lehetőségeit és az Unió belüli megítélését.

Az elemzés módszertani háttere

A kérdőíven szereplő nagyszámú változó korrelációs mátrixának megkonstruálása arra az eredményre vezetett, hogy több változó között nagy interkorreláció van. Ennek megfelelően célszerűnek tűnt a változók számának redukálása, ami faktoranalízis segítségével történt, ortogonális rotációval. A visszatartott faktorok az eredeti változótömeg szórásának 89,4%-át magyarázták, ezáltal az eredmény megfelelőnek tekinthető az eredeti dimenziók leírása tekintetében.

A kor magyarázta a vélemények szórásának 22%-át, az iskolai végzettség a 18%-át, a jövedelem a 15%-át, az információforrás minősége a 12,4%-át, az egyének lakhelyének fejlettsége a 10%-át. A lakóhely nagysága 6%-ot, az állampolgárok önmagukkal és az étellel való elégedettség 4%-ot, a pénzelköltés módja 2%-ot képviselt (lásd az ábrát).



A kapott eredményt megvizsgálva erős korreláció ígérkezett a vélemény és a vizsgált faktorok között, ez a korrelációs elemzés elvégzésével beigazolódott.

Az egyének euróval kapcsolatos véleményével a legerősebb korrelációt a kor (0,92), az iskolai végzettség (0,9), a jövedelem (0,85), az információforrás minősége (0,80), valamint az egyén lakhelyének fejlettsége (0,79) mutatta. Jelentős értékekkel rendelkezik a lakó-

hely nagysága, az egyének önmagukkal és az étellel való elégedettsége, valamint a pénzelköltés módja is.

Az egyének véleménye alapján kialakított szegmensek

A második ismérvi szerinti szegmentáció során a magyar lakosság öt, egymástól jól elkülöníthető szegmensét sikerült azonosítani.

• Az első szegmens azon magyar állampolgárokat foglalja magában, akik szinte teljes körűen informáltak az euróval kapcsolatban, értik annak lényegét, és meg vannak győződve arról, hogy az új pénz bevezetése sokkal több lehetőséget rejt magában, mint amennyi hátrányt le kell győzni a bevezetésével és az egyének felkészítésével kapcsolatban. Folyamatosan gyűjtik a témával kapcsolatos adatokat és többletinformációkat, megkísérik értelmezni azok tartalmát, és beépíteni a korábbiakban kialakított elméletükbe. A szegmensbe tartozó egyének az új pénz alábbi pozitívumait említik. Véleményük szerint az új pénz

- mint egy újabb védelmi eszköz szolgálhat az Európát gazdaságilag fenyegető nagyhatalmakkal (Oroszország, Japán, USA és Kína) szemben (72%);
- növeli a tagállamok közös identitását (57%);
- által csökkennek a tranzakciós költségek (43%);
- segítségével nagyobb lesz a verseny a piacon, így nő a fogyasztói jólét (32%);
- a turizmus könnyebbé válását eredményezi (30%);
- az európai vállalatok versenyképességét javíthatja a globális piacon (19%);
- elvezet ahhoz, hogy a banki szolgáltatások jobbak és gyorsabbak lesznek (19%).

Az ehhez a klaszterhez tartozó állampolgárok a véleményüket leginkább meghatározó faktorok szerint a következő jellemzőkkel rendelkeznek. 20 és 48 év közötti, egyetemi vagy főiskolai végzettséggel rendelkező egyének, akiknek jövedelme évi kétmillió Ft körül van. Információikat külföldi vagy hazai szakmai kiadványokból és szakemberektől szerzik. Magyarország fejlett vagy fejlődő térségében levő városokban élnek, magukkal általában nem, viszont az őket körülvevő étellel nagyon is elégedettek. Pénzüket legszívesebben utazásra és információgyűjtésre költik.

A magyar lakoságnak az euróhoz pozitívan és aktívan viszonyuló csoportja a minta 11%-át képviseli.

• A második szegmens azokat foglalja magában, akik teljes mértékben ellenzik az euró használatát. Ez a szegmens két alszegmens kombinációja, amelyek az informáltság mértékében különböznek egymástól.

Az első alszegmens tagjai, az előző szegmens tagjaihoz hasonlóan, jól és szakszerűen informáltak. A különbség abban van, hogy ők az euró használatának inkább a negatív elemeit emelik ki, és véleményük szerint az említhető előnyök eltörpülnek a hátrányok mellett. Nagyon komolyan ellenzik az új pénzt, és a következő ellenvéleményeket hangoztatják:

az euró által

- a tagállamok elveszítik szuverenitásuk nagy részét (88%);
- az Európai Monetáris Unióban résztvevő országok azonnal lemondhatnak a monetáris és fiskális eszközök alkalmazásáról (50%);
- a versenyképesség átláthatóbbá válik, ami bizonyos régiók vállalatainak bezárásához, ezáltal azokon a területeken növekvő munkanélküliséghez vezet (44%);
- a kivülállók valutájával szemben megindul és lehetetlen méreteket ölt a spekuláció (32%);
- a tagállamok között egyre feszültebb lesz a viszony a szorosabbá váló kapcsolat miatt (21%).

A 9%-ot képviselő szakszerű ellenzők csoportja 35 és 54 év közötti, egyetemi végzettségű, átlag 1 és 1,7 millió Ft közé eső éves jövedelmű, Magyarország fejlett városainak lakóiból áll. Egyáltalán nem elégedettek sem önmagukkal, sem az étellel, és pénzüknél a lehető legjobb befektetési konstrukciókat keresik. Információikat szakmai kiadványokból és a televízióból gyűjtik, hazai és külföldi forrásokból.

A második alszegmens tagjai megalapozott információ, és az euró lényegének megértése nélkül állítják az előző alszegmenshez hasonló határozottsággal azt, hogy az új pénz használata rossz. A nem megfelelő értelmezésből és különös hozzáállásból fakadóan a nem szakszerű ellenzők a következő véleményeket hangoztatják: sok magazinban láttak cikkeket arról, hogy az euró használata még a tagállamok állampolgárainak is nehézséget okoz, tehát ha már ők is ezt mondják, akkor bizonyosan rossz lehet. Az Európai Unió tagállamainak többsége sem lelkesedik igazán az euró használatáért, akkor egy még kivülálló országnak, így Magyarországnak miért kellene. A harmadik ellenérv pedig az, hogy az új pénz rendkívül bonyolult kalkulációkat és feladatokat ró majd rájuk, amire nem szeretnének időt és energiát vesztegetni.

A második, 10%-ot képviselő alszegmens tagjai általános vagy szakközépiskolát végzett, átlagosan hat-százezer és 1,3 millió Ft közé eső éves jövedelemmel rendelkező, Magyarország fejlődő vagy szegény területein elhelyezkedő kisvárosokban vagy falvakban élő egyének. Információikat hazai barátokkal, szomszédokkal, ismerősökkel való beszélgetések vagy tévézés során gyűjtik. Ők azok, akik csak elfogadják magukat és az életet olyannak amilyen, és diszponibilis jövedelmüket bármire szívesen elköltik.

• **A harmadik szegmens** tagjai még soha nem halottak az euró mibenlétéről, ezáltal véleményük sincsen róla. Az ide tartozó állampolgárok legfeljebb általános iskolát végeztek, és nagyon szerény jövedelemmel rendelkeznek. Nem igazán törődnek azzal, hogy mi van velük, hogy milyen körülmények között élnek. Mivel jövedelmük éppen csak a szegényes megélhetésre elegendő, további kiadásai nem lehetnek. Minimális mennyiségű információkat a szomszédoktól, ismerősöktől szerzik be. Az *elszigeteltek* csoportja a minta 37%-át képviseli.

• **A negyedik szegmens** a második szegmenshez hasonlóan két alszegmens kombinációja.

A két alszegmens közös jellemzője az, hogy bár egyáltalán *nem értik az euró mibenlétét*, használatának jelentőségét, a kérdésre azonnal pozitívan nyilatkoznak, és *mindenben az euró mellett állnak*, bár sem az új pénzt, sem az Európai Monetáris Uniót nem tudják definiálni vagy magyarázni. A határozott pozitív vélemény okára rákérdezve a válasz megközelítőleg az, hogy „mert az biztosan jó”.

A két alszegmens a résztvevők fent említett viselkedésének okában tér el. Míg az első alszegmens résztvevői nagyon nagy jövedelemmel rendelkező egyének, és így nincs gondjuk igazán az életben, csak azzal foglalkoznak, ami vagyoniukat még tovább növelheti, a másik alszegmens tagjai mindenképpen az őket körülvevő csoport középpontjába szeretnének kerülni, ezáltal az éppen aktuális és divatos témában hangoztatják sajátos véleményüket.

Az *első alszegmens* tagjai euró melletti véleményük okát leginkább az új pénz külsejével, kinézetével magyarázzák (89%), néhányan megemlítik azt is, hogy az euróval megkönnyítenék számukra a külföldi vásárlásokat (40%), valamint hogy a vásárlásaik kevesebbe fognak kerülni (17%). Az ide tartozó egyének 23–44 év közötti, közepesen képzett (gimnáziumot, vagy szakközépiskolát végeztek), átlag több mint hárommillió Ft éves jövedelemmel rendelkező, Magyarország fejlett vagy fejlődő részeinek városaiban élő, mindenre rengeteget költő egyének. A 15%-ot képviselő csoport tagjai magukkal elégedettek, azonban az őket körülvevő élettel nem minden esetben, hiszen szerintük az élet gyakran nagyon mostohán bánik velük. Információikat nagyrészt külföldi forrásból, barátoktól, külföldi sajtóból gyűjtik. A hazai adatok számukra nem megbízhatóak.

A *második alszegmens* (11%) tagjai teljesen más, gyakran egyáltalán nem lényeges témák iránt érdeklődő egyének, akik a csoport elismerésének kivívása érdekében bármilyen témában kompetensnek mutatkoznak. A csoporthoz tartozó egyének vagy fiatal, még tanulmányaikat folytató, vagy középkorú (40 és 45 közötti), alacsony felelősségi szinttel párosuló mun-

kát végző egyének. Ennek megfelelően vagy még nincs jövedelmük, vagy közepes szintű (mintegy hétszázezer és kilencszázezer Ft közé eső) éves jövedelemmel rendelkeznek. Információikat magyar barátoktól és külföldi médiákból gyűjtik. Magyarország fejlett vagy fejlődő térségeinek városaiban élő, magukkal és barátaikkal nagyon elégedett egyének, akik a körülöttük levő világ dolgai iránt nem nagyon érdeklődnek. Vásárlásaikkor nem mérlegelik, hogy mit engedhetnek meg maguknak, egyrészt azért, mert a szülők pénzét költik, másrészt pedig azért mert jelmondatuk az, hogy csak „egyszer élünk”.

• **Az ötödik, 7%-ot képviselő szegmensbe** tartozó magyar állampolgárok jellemzőjeként talán egyetlen jelző is elégséges: *bizonytalan*. Ezen egyének értik az euró használatának fontosságát, gazdasági, politikai és társadalmi jelentőségét, azonban féltik hazánkat a változásoktól, és szeretnék először a külföldi, más országokon „kipróbált” eredményeket megismerni. Legtöbbjük még határozott véleményt sem tudott adni, annyira bizonytalan a megítélés terén.

Az ide tartozó egyének 22 és 35 év közötti, egyetemista/főiskolás vagy egyetemet/főiskolát végzett, ösztöndíjas vagy közel 1,1 és 1,8 millió Ft közé eső éves jövedelemmel rendelkező, Magyarország fejlődő területeinek város lakói, akik mind önmaguk jövőjével, mind az élettel kapcsolatban bizonytalanok. Odafigyelnek mind a hazai, mind a külföldi szakmai, és ismerősöktől származó véleményekre, és megkísérlik minden pénzüket megtakarítani.

A szegmensek vizsgálata

A szegmensek tagjainak megismerése – úgy tűnik – megfelelő alapot szolgáltat arra, hogy ki lehessen választani a magyar állampolgárok azon csoportját vagy csoportjait, amely(ek) szerepet vállal(nak) majd a magyar lakosságot felkészítő munkában, valamint úttörő(k) lesz(nek) az integráció során nélkülözhetetlen munkálatok adaptálásában és elvégzésében is. A feladatok köre ennek megfelelően egyrészt a lakosság azon részére nyújtott információszolgáltatásból áll, amelyik vagy nem érti még az euró mibenlétét, használatának jelentőségét, vagy pedig érti, de ellene van. A munkában résztvevő állampolgárok akár a tömegtájékoztatás eszközeivel is igénybevételeivel, akár a személyes tanácsadó munka segítségével „testre szabottan” adhatják át az ismereteket és véleményeket. A feladat másrészt azon tevékenységeket foglalja magában, amelyek az Európai Monetáris Unióhoz való csatlakozás feltételeinek teljesítése során merülnek fel. A felkészülés során az állampolgárok egyre nagyobb részének aktív, egyirányba mutató, megszervezett te-

vékenységére van szükség, hiszen csak ez biztosíthatja, hogy a szigorú követelményeknek Magyarország egyszer eleget fog tenni.

A kérdés most már csak az, hogy vajon szabad-e az első szegmensben túlmenően más szegmensek segítségére is számítani. Természetesen a kérdés megválaszolása nem egyszerű, további megfontolásokat igényel.

A vizsgálat eredményeiből egyértelműnek látszik az, hogy az eurót ellenzők csoportjának azt a részét, amely konkrét, szakmailag alátámasztott információra alapozza véleményét, nem lehet meggyőzni arról, hogy Magyarország számára az új pénz bevezetése bármilyen formában is jó volna. Ők saját logikájuk és adataik alapján felállított elmélet szerint gondolkoznak, és számukra ebben az elméletben mindennek helye és rendje van. Így bármennyire meggyőzőek is az érvek, őket legfeljebb csak a hazai bevezetés tényleges sikerei, valamint az győzheti meg (de mindenképpen csak utólag), ha látják, hogy a bevezetés hatásai az élet minden más területére (társadalom, kultúra, gazdaság, politika) pozitívak.

Más a helyzet azokkal, az euró bevezetését ellenző állampolgárokkal, akik nem komolyan átgondolt érvek alapján vélekednek negatívan a váltásról. Velük kapcsolatban kétségesnek tűnik az, hogy sikereket lehet elérni megfelelő információ biztosításával. Félő, hogy ezen adatokra vagy oda sem figyelnének, vagy máshogyan értelmeznék azok tartalmát, mint amik azok valójában. Nagyon kis esély természetesen van, abban az esetben, ha sikerül olyan formában megközelíteni őket ezekkel az információkkal, hogy megragadják figyelmüket. Ez azonban költséges és időigényes, hiszen apránként, fokról fokra kellene megismertetni őket az euróval, illetve annak használatával. Elgondolkodtató, hogy most, amikor napról napra változik Magyarország Európai Unióhoz viszonyított pozíciója, van-e erre idő, illetve, hogy ha hazánk a felkészítő munkára felhasználható forrásokhoz jutna, nem kellene-e ezeket máshogyan (jobban, megfelelőbben) allokálni az országban.

Még elgondolkodtatóbb az euró bevezetése mellett voksoló

azon állampolgárok helyzete, akik vagy mulatságból, vagy pedig nemtörődömségből válaszolnak igennel az euró használatára. Hiszen ezek az egyének pozitívan reagálnak, de mégsem értik, hogy mire is voksolnak. Félő egyrészt, hogy ezen emberek felkészítő munkában való szerepvállalása csak még inkább eltántorítja a még ingatag társakat. Másrészt lehetséges, hogy a munkába való bevonásuk csupán csak kudarcokkal járna együtt, hiszen ahogy az informálódást és az elmélyültebb gondolkodást sem veszik komolyan, úgy a tényleges feladatot sem fogják. Harmadrészt, és talán ez a legveszélyesebb, lehetséges, hogy készséggel vállalkoznak a munkára, azonban a kivitelezésnél hírükhamvuk nem lesz – vagy mert „fontosabb” feladatot találtak, vagy mert „jobban fizető”, vagy egyszerűen azért, mert a divat akkor már nem ezt diktálja. Épp ezért nem valószínű, hogy közép- és hosszútávon számítani lehetne ezen egyének munkájára.

Az elszigeteltek szerepvállaltatása sem megoldható, hiszen ezekkel az egyénnel az egész információszolgáltató folyamatot az elejéről kellene kezdeni, és az adatok áramoltatásának folyamatossága sem biztosított.

Az utolsó szegmens – a bizonytalanok – résztvevőinek jelenlegi instabil pozíciója bármilyen irányba kimotoztható. Úgy tűnik, hogy megfelelő objektív információk és bizonyítékok nyújtásával az eurót elfogadók és támogatók csoportja mellé lehetne állítani őket, megközelítésük azonban csak rendkívül megfontolt és szakmailag megalapozott adatok birtokában célszerű. Az ő szerepük természetesen más jellegű, mint az első csoporté. Míg az utóbbiakat ha megkérnék, akár azonnal is készek arra, hogy segítsenek a felkészítésben, a bizonytalanok munkába állítása csak középtávú tervként szerepelhet. Itt ismét fennáll a dilemma: abban az esetben, ha Magyarországot forrásokhoz juttatnák, vagy a felső vezetés kisebb-nagyobb összegeket különítene el a felkészítés és információszolgáltatás céljára, vajon érdemes lenne-e pénzt fektetni a szegmens tagjainak meggyőzésébe. A kérdésre valószínűleg igen a válasz. Ennek oka abban rejlik, hogy akkor, ha ezen egyének elfogadják azt, hogy az euró bevezetése és hasz-

”
Egyértelműnek látszik az, hogy az eurót ellenzők csoportjának azt a részét, amely konkrét, szakmailag alátámasztott információra alapozza véleményét, nem lehet meggyőzni arról, hogy Magyarország számára az új pénz bevezetése bármilyen formában is jó volna. Ők saját logikájuk és adataik alapján felállított elmélet szerint gondolkoznak.

◆
Még elgondolkodtatóbb az euró bevezetése mellett voksoló azon állampolgárok helyzete, akik vagy mulatságból, vagy pedig nemtörődömségből válaszolnak igennel az euró használatára. Hiszen ezek az egyének pozitívan reagálnak, de mégsem értik, hogy mire is voksolnak.

”

nálata jó a társadalomnak, akkor intenzíven részt fognak venni abban, hogy véleményükről embertársaikat is meggyőzzék. Ők a számukra nyújtott szakmai információkat le tudják fordítani mindennapi nyelvezetre, amelynek segítségével a többi állampolgár is, bár kevésbé szakszerű, de reális és objektív képet fog

kapni az új pénzről. Továbbá van veszélye is annak, ha elmulasztjuk a bizonytalanok segítségét. Ez abban áll, hogy ha a bizonytalanok úgy érzékelik, a szakemberek és vezetők nem foglalkoznak kellőképpen a témával, akkor egy idő után azt fogják gondolni, hogy nem is annyira fontos, tehát jelenlegi helyzetükből negatív irányba mozdulhatnak ki. Ezáltal dupla munka hárul majd a szakemberekre és az első szegmens tagjaira, hiszen a bizonytalan szegmens tagjainak jelenlegi ingatag hitét ismét vissza kell szerezni, és meg kell erősíteni.

A jelenlegi helyzetképpnek megfelelően rendelkezésre állnak rövid távon az első szegmens tagjai (11%), akik közvetlenül, és középtávon a bizonytalanok csoportja (7%), akik közvetett módon, előzetes felkészítés után szerepet vállalhatnak a lakosság felkészítésében, illetve akik elkezdhetnek komolyan gondolkodni azon, hogy hogyan járulhatnak hozzá a Európai Monetáris Unióba való integrálódás feltételeinek megvalósításához. Fontos látni, hogy Magyarországon érdemes lenne már a bizonytalanok csoportjának meggyőzéséhez is az első szegmens tagjainak segítségét igénybe venni. Tekintve, hogy a csoport tagjai leginkább csak szakértői információkban bíznak, szerepük nem a fővonalat képviseli, hanem a támogató vonalat.

Kérdés végezetül az is, hogy a két szegmens szerepe hogyan körvonalazható. A cél, amelynek érdekében az összes többi alcél is megfogalmazódik, az, hogy Magyarország Európai Monetáris Unióhoz való csatlakozásának időpontjára a magyar lakosság felkészülten tudja fogadni az euró használatát és szerepét, továbbá, hogy ezáltal az átállási nehézségek kikerülhetők vagy redukálhatóak legyenek. Az, hogy az első szegmens tagjai (a későbbiekben az euró mellé állított többi szegmens résztvevői is folyamatosan) lehetőség szerint szerepet vállalhatnak a csatlakozás feltételeinek teljesítésében, az integrálódást segítő, ami nem kevésbé fontos és égető feladat Magyarországon.

Összefoglaló gondolatok

A felmérés elején megfogalmazott hármas cél – úgy tűnik – középtávon megvalósulhat. A vizsgálat során a magyar lakosságból vett minta segítségével sikerült feltérképezni az állampolgárok euróval kapcsolatos is-

”
Maradtak azonban égető kérdések:

Vajon milyen körben és mikor fognak aktuálisnak tartani egy ilyen jellegű vizsgálatot?

Ki fogja mindezt megszervezni?

”

meretét és véleményét, szegmenseket kialakítani az egyének új pénzről kialakított véleménye alapján, és meghatározni, hogy milyen jellemzőkkel rendelkező emberek képezik a szegmenseket. A klaszterek közül szinte egyértelműen ki lehet választani azon két csoportot, amelynek tagjai szerepet vállal-

hatnak a lakosság többi részének euróval kapcsolatos felkészítésében, valamint a csatlakozás megkönnyítésében. Ezáltal az első két cél körvonalazódott, a harmadik cél irányvonalai kijelölhetők.

A vizsgálat végén megfogalmazott következtetések természetesen a lakosságból vett mintán alapulnak. A felmérés eredményei azonban világosan mutatják, hogy érdemes a témával szélesebb körre kiterjedően foglalkozni, hiszen számos lényeges és hazánk csatlakozási esélyeit és eredményességét befolyásoló momentumra irányíthatja rá a szakemberek figyelmét. Ennek megfelelően a cikkben bemutatott felmérés egy nagyobb kutatás alapját képezheti.

Maradtak azonban égető kérdések, amelyek megválaszolása túlmutat a kutatók lehetőségein. Vajon milyen körben és mikor fognak aktuálisnak tartani egy ilyen jellegű vizsgálatot? Hogyan fog megtörténni a feladatelosztás, és meg fog-e történni? Ki fogja mindezt megszervezni?

Először talán a feladatokért felelős egyének és intézmények körét kellene kijelölni és felkészíteni az euró alkalmazásával kapcsolatos tudnivalókra és a feladatok jellegének felismerésére, hiszen a csatlakozófélben levő államok lakosságának euróval kapcsolatos felkészítése nem egyedül az adott, integrálódás előtt álló állam feladata. A munkálatok fontosságára magának az Európai Uniónak is rá kellene éreznie, és felvenni a kapcsolatokat a megfelelő nemzeti partnerintézetekkel és megbízottakkal. Így a külső és belső erők együttműködése elindíthatja azokat a folyamatokat, amelyekben az ország marketinggel foglalkozó szakembereinek nagy, és meghatározó szerepük lesz.

Felhasznált irodalom

- FÖLSZ A. [1998]: *A monetáris unió és Magyarország*. KGSzle, október.
RÁCZ M. [1998]: *Töprengés a start előtt a Gazdasági és Monetáris Unióról*. KGSzle, június.
WELFENS, P. [1998]: *Exchange Rate Policy for the Euro: Theory, Strategic Issues and Policy Options*. In: *The Euro and the World*. European Commission. Dg X, Brüsszel.

Szerzőnk tanársegéd a BKE Külgazdasági Tanszékén

Az orvosok vásárlási magatartásának szerepe a gyógyszermarketingben

A gyógyszerpiacon az elmúlt néhány évben lényegi, mélyreható és eddig nem látott ütemű változások zajlottak le, amelyeket már tanulmányok sora elemzett. Jelen cikkünk ehhez a témához döntően a gyógyszermarketing, ezen belül is a marketingkommunikáció szemszögéből kíván hozzászólni. A dolgozatban mindazon tapasztalatunkra építünk, amelyet részben jelentős mennyiségű, elsősorban külföldi szakirodalom feldolgozásával, részben gyakorlati gyógyszergyári illetve piackutatási munkánkban, valamint a BKE orvos-gyógyszerész-közgazdász posztgraduális képzésében való oktatásunkban módunk volt megszerezni. Jelen dolgozatunk megírásával a legfontosabb célunk az volt, hogy a gyógyszeripari marketingkommunikáció egyik legfontosabb eleméhez, az orvoslátogatókhoz nyújtsunk új szempontokat az orvosok körében elvégzett empirikus vizsgálatunk eredményei alapján, segítve ezzel a gyógyszergyárak orvoslátogató-képző munkáját, valamint az orvoslátogatók saját felkészülését is.

Változó marketingkommunikáció

• A gyógyszeripari marketing hatékonyságának növelésében kiemelt szerep jut a kommunikációnak. A fogyasztói igények összpontosított kielégítése érdekében meg kell határozni a valódi fogyasztói csoportokat, és ezek ismeretében válik lehetővé a célzott termékpozicionálás és az üzenetek pontos eljuttatása.

Az általános marketingirodalomban ismert, az Amerikai

Egyesült Államokból elterjedt „costumization” a gyógyszeriparban is a marketingkommunikáció céljává vált.¹ A fogyasztók igényei megnövekedtek, az igények széleskörűek és sokfélék. A megnövekedett igényeknek csak úgy felelhet meg egy gyógyszergyár, ha közelebb tud kerülni a fogyasztóhoz, jobban meg tudja ismerni igényeit, magatartását, vásárlási döntéseit, az eddigi tömegmarketing helyett az egyéni és a niche marketing eredményezhet üzleti sikert.

• A hagyományos hirdetések, hagyományos orvoslátogatói tevékenység, klinikai hatékonysági, illetve biztonságossági vizsgálatok és szimpóziumok mellett fokozott szükség van interaktív, személyre szabott kommunikációra.

Az utóbbi évek információtechnológiai forradalma számtalan lehetőséget kínál erre, és várhatóan évről évre újabbak válnak hozzáférhetővé. A direct mail, telemarketing, telefonos ügyfélszolgálat, e-mail, internet (www), kábeltelevízió, videóprogramok kínálta lehetőségeket és előnyöket a gyógyszergyártók egyelőre csak korlátozott, bár növekvő mértékben használják ki.

• A gyógyszermarketingkommunikáció hagyományos szerepe, az orvosok meggyőzése egy adott gyógyszer rendeléséről megváltozik, újabb célcsoportok és újabb célok jelennek meg. Az egészségügyi ellátás páciens, mint fogyasztó általi meghatározottsága az orvos döntési szerepének bizonyos

„

A fogyasztói igények összpontosított kielégítése érdekében meg kell határozni a valódi fogyasztói csoportokat, és ezek ismeretében válik lehetővé a célzott termékpozicionálás és az üzenetek pontos eljuttatása. Az általános marketing irodalomban ismert, az Amerikai Egyesült Államokból elterjedt „costumization” a gyógyszeriparban is a marketingkommunikáció céljává vált

”

1. KOBERSTEIN, WAYNE: *The Match Game: Choosing Customer Communication Tools*. Pharmaceutical Executive, 1995. szeptember.

csökkenésével jár, bár az orvos dominanciája az etikus gyógyszerek rendelésében megmarad. Ma a koordinált betegellátó szervezetek, illetve a hatósági beavatkozások korlátozzák az orvosok döntési körét, a távoli jövőben az orvos a páciens, a végső felhasználó szakértő tanácsadója lehet.

• A múltban a vényre rendelt gyógyszerek jelentették a gyógyszerfelhasználás döntő hányadát. Ma egyre nagyobb szerep jut a vény nélkül kapható gyógyszereknek, az OTC-készítményeknek, és az előrejelzések szerint ez a tendencia tovább fokozódik: 1993 és 2003 között az OTC-gyógyszerek világpiaça 44%-kal fog nőni, ami évi 3%-os növekedést jelent,² Európa OTC-piaça 20%-kal nő az évtized végéig.³ Az öngyógyítás szerepének növekedése, és az OTC-gyógyszerek piacának ezzel párhuzamos bővülése a páciensek intenzívebb és felelősségteljesebb tájékoztatását és oktatását igényli. Emellett, mivel az OTC-termékek

piacán a gyártó valóban közel kerül a végső fogyasztóhoz, a gyógyszergyáraknak ennek megfelelően kell alakítaniuk kommunikációjukat. Az OTC-gyógyszerek marketingje számos elemében hasonló a fogyasztási cikkek marketingjéhez, így az OTC-gyógyszerekkel kapcsolatos kommunikáció lényegesen különbözik az etikus gyógyszerekétől.

• A gyógyszermarketing-kommunikáció célcsoportjainak köre kibővül. A korábban ebből a szempontból legfontosabbnak számító orvosok kizárólagossága megszűnik, bár meghatározó jelentőségű marad. Nő a jelentőségük ellenben a kommunikáció szempontjából a hatóságoknak, a törvényhozóknak, a biztosítóknak, a gyógyszerészeknek, a betegeknek, a kórházi vezetőknek, a nagykereskedőknek.

A gyógyszergyárak partnereinek bővülését, a partnerek jelenleg érvényes és jövőben kívánatos szerepét

A gyógyszergyárak piaci partnereinek megítélése jelentőségük szerint					
Jelentőség Partner	Rendkívül fontos	Nagyon fontos	Fontos	Kevésbé fontos	Egyáltalán nem fontos
Beteg	●			○	
Orvos	●○				
Gyógyszerész		●		○	
Gyógyszerhatóság	●	○			
Egészségbiztosító		●	○		
Kórház	●	○			
Klinika	●○				
Szakértők	●	○			
Kórházi gyógyszerész	●○				
Természetgyógyász			●		○
Nagykereskedő			●	○	
Laboranyagkereskedő			●	○	
Bírálok	●			○	
Nyilvánosság	●			○	
Sajtó	●			○	
Egészségpolitikusok	●		○		
○ = most ● = jövő					

Dichtl és Thies összefoglaló táblázatának segítségével mutatjuk be:⁴

A marketingüzenetek célzott, pontos és hatásos eljuttatása érdekében ezen csoportok mindegyikének jellemzőit meg kell határozni: magatartását, döntési mintáit, a befolyásolási lehetőségeket, valamint a legcélszerűbb kommunikációs csatornákat. A különböző fogyasztói csoportok a gyógyszer sajátos termékvoltának köszönhetően a vevőrendszer mindhárom tagjában, a betegnél, az orvosnál és a biztosítónál is jelentkeznek.

Változó eszköztár

A kommunikáció célpontjainak kibővülésével, illetve a páciens, mint végső fogyasztó középpontba kerülésével

2. South-East Asian OTC Markets „Set To Boom”. Marketletter, 1994. április 4.

3. Euro OTC Sales „Up 20% By End-Decade”. Marketletter, 1994. július 18.

4. DICHTL, ERWIN - THIES, MICHAEL: Die Kommunikationspolitik pharmazeutischer Unternehmen - Bestandsaufnahme und Gestaltungsempfehlungen. In: Dichtl, Raffée, Thies: Innovatives Pharma-Marketing. Wiesbaden. Gabler, 1989.

sével, valamint a kommunikációs csatornák jelentős mértékű kibővülésével a marketingkommunikáció alkalmazható eszköztára is szélesebbé válik.

• A hirdetés

A tömegkommunikációs hirdetések szerepe ugyan csökkenni fog, azonban az integrált marketing többi elemét erősítendő, továbbra is fontos figyelemfelhívó, illetve információt megerősítő eszköz marad.

A gyógyszer esetében a vásárlói döntéshez szükséges információ mennyisége és minősége nem teszi lehetővé, hogy a befolyásolás elsődleges eszköze a hirdetés legyen. A szakemberek attitűdje erősen negatív a tömegtájékoztató eszközök hirdetéseiével szemben, a laikusok számára további olyan információk szükségesek a vásárlási döntéshez, amelyeket szakembertől: orvostól, gyógyszerésztől, nővértől szerezhetnek meg. A jól kiválasztott és jól elhelyezett, megfelelő időben megjelenő hirdetés felkelti mind a szakemberek, mind a laikusok figyelmét, és a felkeltett figyelmet kihasználva más eszközökkel, más médiumon keresztül eljuttathatók a megfelelő információk.

A hirdetés a figyelemfelkeltés mellett egy-egy kiemelt információ, üzenet megerősítéseként szerepelhet. A hirdetésnek fontos szerepe lehet a vásárlás utáni magatartás befolyásolásában is, amelyre a termékközpontú gyógyszermarketing nem fordít elegendő figyelmet. A gyógyszeres kezelések általánosan rossz compliance-e azonban indokolttá teszi ezt. A páciensek compliance-e az *együttműködési hajlandóságot* jelenti, leggyakrabban a javasolt, illetve rendelt terápia betartásának, a rendelt gyógyszerek pontos szedésének jellemzője. Általában az erős fájdalommal, roszszulléttel járó betegségek compliance-e jobb, mint a kevés tünettel járó, nem életveszélyes, krónikus betegségek esetében, ahol jóval több gyógyszer fogy. Több megdöbbentő adat is mutatja a gyógyszerek pazarlását. Angol adatok alapján évente 150 tonna (!), 1000 főre számítva 3 kg gyógyszert dobnak ki.⁵ Arra nincs is adat, mennyit tartanak felhasználatlanul, illetve mennyiről feledkeztek meg.

”
Több megdöbbentő adat is mutatja a gyógyszerek pazarlását. Angol adatok alapján évente 150 tonna (!), 1000 főre számítva 3 kg gyógyszert dobnak ki. Arra nincs is adat, mennyit tartanak felhasználatlanul, illetve mennyiről feledkeztek meg.

◆
A támogató társadalmi és politikai környezet kialakítása érdekében célszerű nagyobb figyelmet szentelni a betegek tájékoztatásának, valamint egészségügyi kampányok, fejlesztési programok támogatásának.



Németországban a betegek 50%-a nem veszi be vagy nem az előírások szerint veszi be a rendelt gyógyszereket. A rendelt gyógyszerek mintegy harmadát rosszul, az egészségre ártalmas következményekkel használják fel.⁶

• Az eladásösztönzés

Az eladásösztönzés szerepe megnövekszik a kommunikációs célcsoportok kibővülésével, a vényköteles termékek jelentőségének csökkenésével, és a tevékenység fókuszának a páciens felé tolodásával. Mivel az OTC-termékek piaca a fogyasztási cikkek piacához hasonlítható, az ott alkalmazott eszközök itt is felhasználhatók. Leggyakrabban az eladóhelyi reklámot alkalmazzák.

Az árkedvezmények, rabatt akciók, fizetési kedvezmények eszközét eddig is gyakran és előszeretettel alkalmazták a

gyógyszergyárak, ezek hatékonysága növelhető ezen eszközök céljának átgondolásával és a teljes kommunikációs-mixbe történő integrálásával.

• A public relations

A gyógyszermarketing-kommunikáció elhanyagolt eleme volt a public relations. Elsősorban a gyógyszeriparról kialakított kedvezőtlen kép megváltoztatása érdekében van rá szükség. A gyógyszerek és a gyógyszeripar iránti bizalom növelésében a corporate image-nek kiemelkedő szerep jut. Ezt a környezet felé intenzívebb médiakapcsolatokkal lehet közvetíteni. Az újságokban ritkán lehet olvasni szponzorálásokról, szemináriumokról, az újabban rendezett és kialakított oktató programokról és eseményekről, ezeket szélesebb körben érdemes ismertté tenni. Jellemző módon csak a magas kutatási ráfordítások jelennek meg a sajtóban, vagy a csak keveseket érdeklő gazdasági hírek. Szívesebben olvasna mindenki egy gyógyszergyár által támogatott iskolai egészségnevelési modellkísérletről vagy gyógyszergyári alapítvány útján támogatott fiatal művészekről.⁷ A támogató társadalmi és politikai környezet kialakítása érdekében célszerű nagyobb figyelmet szentelni a betegek tájékoztatásának, vala-

6. German Pharmacy „Ready To Aid Reform”. Marketletter 1994. május 9.

7. DICHTL, ERWIN – THIESS, MICHAEL [1989]: Die Kommunikationspolitik pharmazeutischer Unternehmen – Bestandsaufnahme und Gestaltungsempfehlungen.

5. And Govt to Study What's In The Medicine Cupboard. Marketletter, 1994. május 30.

mint egészségügyi kampányok, fejlesztési programok támogatásának.

• **Az orvoslátogatói hálózat**

A gyógyszermarketing-kommunikáció hagyományosan leghatékonyabb eszköze az orvoslátogatói hálózat. Mivel az orvos szerepe a gyógyszerek felhasználásában egyre csökken, az orvoslátogatói hálózat szerepe is változik. Ma az orvoslátogatóknak a teljes döntéshozói háló egyre több elemét kell elérniük. Ezzel az orvoslátogatói célcsoportok száma jelentősen kibővül. A jelen fejezetben korábban felsorolt kommunikációs célcsoportok nagy részével az orvoslátogatóknak is tartani kell a kapcsolatot.

A megváltozott igények miatt a gyógyszergyárak folyamatosan képzik képviselői hálózatukat. Széleskörű és mélyreható klinikai, gyógyszerészeti, gyógyszer-gazdaságossági és egészségügyi gazdasági információkkal, valamint kommunikációpszichológiai ismeretekkel kell felvértezni a képviselőket, hogy képesek legyenek megfelelni az újabb kihívásoknak. A képzés mellett a hálózat átstrukturálására is szükség van. A gyorsan változó környezetben a képviselői hálózatnak képesnek kell lennie a változó fogyasztói igényekhez történő gyors, összpontosított reagálásra. Ennek érdekében kisebb, és az egyes célcsoportokra specializált képviselői csapatokat hoznak létre, amelyek egymás mellé vannak rendelve és szorosan együttműködnek. A csapatok tagjai elsősorban feladatorientáltak, a korábban szigorúan vett területi határok elmosódnak, illetve rugalmassá válnak.

A környezethez történő gyors, rugalmas alkalmazkodáshoz folyamatosan megfelelő információkra van szükség, ezek részben szakmai, részben üzleti információk. Ezek megszerzésében a képviselői hálózatnak az eddigiekhez hasonlóan nagy szerep jut.

Országosan egységes marketingcélok helyett a fő fogyasztói és befolyásolói csoportokra célzottan szabott stratégiák és tervek szükségesek. Ehhez meg kell határozni, kik a vevők, majd a vevők elemzése után alakíthatók ki a különböző stratégiák.

A képviselői hálózat maga is sokat tehet a piac és a vevő igényeinek, valamint a vevő magatartásának

megismeréséért. A legközvetlenebbül és a leggyorsabban juthat fontos információkhoz, amelynek feldolgozása és felhasználása a marketingdöntések meghozatalában gyorsan alkalmazkodó és versenyképes marketingtevékenységet eredményez.

A gyógyszergyár és az orvos közötti kommunikáció vizsgálata

A szerzők által elvégzett empirikus vizsgálat az orvosok és a gyógyszergyárak kapcsolatának egyes elemei, valamint az orvosok információgyűjtési, gyógyszerfelírási magatartása alapján elemzi az orvosok csoportjának fő jellemzőit. A vizsgálat célja olyan releváns szegmensek feltárása a megkérdezett orvosok között, amelyek alapján a gyógyszergyárak orvosok felé történő kommunikációja célzottá, megalapozottá tehető.

A vizsgálat során a következő kérdésekre kerestünk eltérő mélységű választ:

- Milyen a viszony az orvosok és a gyógyszergyárak között?
- Miben és mennyire elégedettek az orvosok a gyógyszergyárak kommunikációs tevékenységével?
- Miben és mennyire elégedetlenek az orvosok a gyógyszergyárak kommunikációs tevékenységével?
- Mit várnak tőbbet az orvosok a gyógyszergyárak kommunikációs tevékenységétől?
- Mi jellemzi az orvosok gyógyszerrendelési szokásait?
- Hogyan ítélik meg az orvosok az egyes információs forrásokat?
- Milyen gyakran használják az orvosok az egyes információs forrásokat?
- Miként ítélik meg helyüket az egészségügyi ellátásban?
- Mennyire elégedettek szerepükkel az orvosi ellátásban?
- Milyen a beteg-biztosító-gyógyász- orvos négyeség többi szereplőjéhez való viszonyuk?

A kérdőív tartalmának összeállításához orvosokkal és gyógyszergyári képviselőkkel elvégzett mélyinterjúk és beszélgetések, irodalmi adatok és az orvoslátogatói munka személyes tapasztalatai nyújtották az alapot.

A vizsgálatban résztvevő orvosokat úgy választottuk ki, hogy az egész ország területéről legyenek képviselve, házi orvos, kórházi orvos és klinikán dolgozó is megfelelő számban legyen köztük, különböző szakterületek orvosai szerepeljenek benne, valamint beosztásuk és koruk is széles határok között változzon.

Összesen 366 orvost kérdeztünk meg, 189 férfit (51,6%) és 177 nőt (48,4%).



Az orvosok saját, egészségügyben betöltött helyéről és munkájukhoz fűződő viszonyukról szóló állításokat, amelyeket ötfokozatú skálán kellett értékelni, faktor- és klaszteranalízissel elemeztük.



Munkahelyük szerint 47%-uk kórházban, 17%-uk egyetemi klinikán dolgozik, 36%-uk házi orvos. A megkérdezés személyesen történt, kérdőív alapján.

A jelen cikkben a vizsgálat eredményei közül az orvosok egészségügyben betöltött szerepükről alkotott saját véleményük és elégedettségük feltárására szolgáló blokk eredményeit ismertetjük, amik a szegmensek, típusok megkülönböztetését lehetővé tették.

Az orvosok saját, egészségügyben betöltött helyéről és munkájukhoz fűződő viszonyukról szóló állításokat, amelyeket ötfokozatú skálán kellett értékelni, faktor- és klaszteranalízissel elemeztük.

A faktoranalízis eredményeként a magatartási változókat hat faktorba csoportosítottuk:

1. faktor: A színvonal emelése jobb szakmai „fegyvertárral”

- Saját munkám színvonalának emeléséhez fontosnak tartom, hogy több szakirodalomhoz jussak hozzá.
- Saját munkám színvonalának emeléséhez fontosnak tartom a bel- és külföldi kollégákkal való kapcsolattartást (pl. kongresszusokon).
- A külföldi szaklapok nyomon követése elengedhetetlen a tudásszint karbantartásához.
- Saját munkám színvonalának emeléséhez fontosnak tartom a műszerezettség javítását.

Az orvosi ismeretek bővülése óriási mértékű, aminek követéséhez és a szakmai kívánalmaknak való megfeleléshez különböző költséges eszközök szükségesek. Az öt éve megszerzett akkori naprakész tudás ma már nagy mértékben elavultnak számít, az orvosi ismeretek féléletidejét öt-hat évre becsülik.⁸ Igaz ez a diagnosztikára, az egyes betegségekről meglévő ismeretekre, valamint a terápiára is. A korrekt, elfogadható színvonalú gyógyító, megelőző munkához is kiemelkedő jelentőséggel bír a megfelelő szakmai fegyvertár, amely jelenti egyrészt a szakmai tudás gyarapítását és felújítását lehetővé tevő eszközöket, másrészt a diagnosztikus műszerpark állandó megújítását.

2. faktor: Jobb anyagi körülmények szükségesek

- A munka anyagi megbecsültségének javítása nélkül nem képzelhető el az orvosi munka színvonalának emelése.
- Az igazi orvos is törődik a munka anyagi megbecsültségével.
- A magasabb színvonalú orvosi ellátáshoz elengedhetetlen a munkakörülmények javítása.

8. THIESS, MICHAEL - BRACHT, MICHAELA: *Die Bedeutung des Informationsverhaltens von Ärzten für die Pharma-Kommunikation*. In: Dichtl, Raffée, Thiess: *Innovatives Pharma-Marketing*. Wiesbaden, Gabler, 1989.

- A gyógyszerfelírást meghatározzák a beteg anyagi körülményei.

Az egészségügyben tapasztalható lokális forráshiány, valamint az anyagi lehetőségek sok helyen érzékelhető személyes és intézményi szűkösége az orvosokat igen sokszor akadályozza munkájuk korszerű elveknek megfelelő elvégzésében, minden nap falakba ütköznek maguk körül. Hasonló korlátot jelent a pácienseknek az orvosok által jelentősnek ítélt, és a kívánatosnál mindenképpen nagyobb hányadának szegénysége, ami sokszor a terápiás elveknek megfelelően kiválasztott legjobb gyógyszer alkalmazásának szab határt.

3. faktor: Nyitottság a munkámat segítő információkra

- Az orvoslátogatók sokat segítenek a szakmai információszerzésben.
 - A jó orvos bizonyos mértékben pszichológus is.
- Az orvos munkája során számos információt dolgoz fel. Az 1. faktornál említett szakmai fegyvertár gyarapításához hozzátartozik az újabb gyógyszerek megismerése és alkalmazása, valamint az esetlegesen ehhez társuló legújabb tudományos és szakmai ismeretek orvoslátogató által nyújtott szelete. A jó orvoslátogató képes szakmai segítséget nyújtani az orvosnak.

Gyógyító munkája során az orvosnak számtalan információt kell begyűjteni betegéről és ezeket a diagnózis és a terápia céljára feldolgozni. Az eredményes diagnózis megállapításához, valamint a kiválasztott terápia érdekében folytatott meggyőzéshez az orvosnak alaposan el kell beszélgetnie betegével, testi bajain kívül a „lelkét” is meg kell ismernie egy kicsit (esetleg alaposan).

4. faktor: Gépies orvoslás - egészségügyi nagyüzem

- A mindennapi gyógyítás egy idő után rutinfeladattá válik.
- A jó műszerek mellett az orvosi munka rutinfeladattá válik.
- A műszerek nem pótolják a az orvos diagnosztizáló munkáját.
- Nem tartom fontosnak, hogy a beteget meggyőzzem a gyógyszer hatékonyságáról.

A mai közegészségügyi szemléletnek megfelelő orvosi gyakorlat, különösen a nagyobb egészségügyi intézményekben az egészségügyi nagyüzem kevéssé biztató és rossz érzéseket keltő képével írható le. A számokkal és adatokkal helyettesíthető betegek és „beavatkozások”, a tervezett és elvégzett tevékenység tényszerű felsorolásai, a pénzre lefordított gyógyító munka, a nap huszonnégy órájában működő diagnosztikus eszközök „futószalagja”, az egész nap például

szívultrahang-vizsgálatot végző, „diagnosztikai futószalag” mellett robotoló orvos hangulata, a szakrendeléseken dolgozó orvosok és személyzet, valamint az órákat várakozó betegek közérzete a gépies, embertelen „javító és karbantartó nagyüzem” vízióját sejteti. Az orvosok saját munkájukba igyekeznek személyiségüknek és tapasztalatuknak megfelelően különböző mértékben belevinni kevesebb vagy több „emberit”, maga az egészségügy működése azonban az embert mint egyént, mint egyedit kevésbé veszi számításba.

5. faktor: Betegközpontú orvoslás

- Az orvosi munkában a legfontosabb a mindennapi munkában szerzett gyakorlat.
- Az orvosi munkában a kontaktusteremtő képesség sokkal fontosabb, mint a tudományos továbbképzés.

Az orvosnak mindig az adott beteget kell meggyógyítani. Az adott beteget, akinek betegsége az egyik, ha nem a legnagyobb problémája, aki egyedi, mind szervezetének működésében, mind gondolkodásában, mind gondjaiban és múltjában, amelyek szerepet játszhatnak és játszanak betegségében is. Az orvos számára ilyenkor az átlagos, a gyakori, a széles körben vizsgált csak útmutató, az egyedi probléma megoldásához a betegen keresztül vezet az út. Mindehhez nagy tapasztalatra és a beteggel kialakított jó kapcsolatra van szükség.

6. faktor: Folyamatos továbbképzés szükséges

- A szakma gyors fejlődésével csak folyamatos továbbképzéssel lehet lépést tartani.
- Az orvosoknak túlterheltségük ellenére jut idejük a szakmai továbbképzésre.
- A jó orvos előtérbe helyezi a tudomány új eredményeinek megismerését.

Az 1. faktornál említett gyors tudományos és szakmai fejlődéssel csak állandó és folyamatos továbbképzéssel képesek az orvosok lépést tartani. A szakmai tudás megújítása szükséges az állandóan magas színvonalú munkához, emellett az újabb ismeretek követése nélkül az idősebb orvosok hátrányba kerülhetnek a fiatalabb, az egyetemen a későbbi tudásnak megfelelő ismereteket tanuló orvosokkal szemben.

A magatartási változók csoportosítása, a képzett faktorok alapján a vizsgált orvospopulációt csoportokra bontottuk. A magatartási változók alapján elkülönített klasztereket demográfiai jellemzőik és az orvoslátogatókhoz való viszonyuk alapján is megvizsgáljuk.

Klaszteranalízis

A faktorokra elvégzett klaszteranalízis eredményeként a hatklaszteres megoldást elemezzük.

1. klaszter: Gépies, betegségcentrikus (22,4%)

Az egészségügyi üzem munkásának érzi magát, ahol különböző műszerek segítik, illetve helyettesítik munkáját. Rutinfeladattá vált a gyógyítás, nem a beteg áll gyógyító munkája középpontjában, hanem a meggyógyítandó betegség, mint probléma.

Az orvoslátogatók munkáját igényli, szükségesnek tartja, hogy átfogó beszélgetést folytassanak a látogatás során, a gyógyszer mellett kicsit nagyobb hangsúlyt kapjon a terápia. Az orvoslátogatóktól gyakran szerez információt a gyógyszerekről.

Az új gyógyszer rendelésekor általában vár mások első tapasztalatait, amikor azonban már rendelni kezdi, a jól beváltat is felváltja ezzel a gyógyszerrel. A gyógyszer ára kevésbé érdekli.

A terápiához választott gyógyszer kiválasztásában az átlagosnál kevésbé fontosak a hatóanyag főhatástól eltérő tulajdonságai (mellékhatásprofil, gyógyszer-kölcsönhatások, farmakológia), míg a szakma álláspontját (szakfolyóiratok közleményei, a szakértők véleménye, kongresszusok, tudományos ülések) az átlagosnál fontosabbnak tartja.

A csoportba elsősorban már hosszabb praxissal rendelkező kórházi orvosok tartoznak.

2. klaszter: Anyagiakkal elégedetlen, nyitott az információra (29,3%)

Meghatározó, hogy elégedetlen az anyagi körülményekkel. Igaz ez saját anyagi körülményeire, igaz általában az orvosokéra, de igaz munkahelye vagy betege anyagi körülményeire is. A fejlődés és saját jobb munkájának gátját az elégtelen anyagi lehetőségekben látja.

Az orvoslátogatót szívesen fogadja, a látogatás során az átlagnál több tudományos információt vár el, kevésbé kíváncsi a reklámra. Számára egyformán fontos a gyógyszer és a terápia a látogatás során folytatott beszélgetésben.

Nyitott mindenféle információra, az átlagnál több információt szerez a gyógyszerekről a gyógyszergyárak által küldött levelekből, az orvoslátogatóktól, gyógyszergyári rendezvényeken és kollégáitól, valamint hirdetésekben is, a külföldi lapokból viszont ritkábban tájékozódik.

Az új, jónak ítélt készítmény terén innovatív, 50%-os valószínűséggel azonnal rendelni kezdi, bár odafigyel a gyógyszer árára is. A gyógyszer kiválasztásában fontos számára a gyógyszerkölcsönhatások vizsgálata, kevésbé veszi figyelembe a kényelmes adagolást.

Ebben a csoportban több, néhány éves tapasztalattal rendelkező házi orvost találunk, mint kórházi vagy klinikai orvost.

3. klaszter: Betegközpontú (12,4%)

Legfontosabbnak a mindennapi munkában szerzett tapasztalatot tartja és a betegekkel való jó kontak-

tus kialakításának képességét és tudását. Inkább saját szakmai fejlődésének hátterét biztosító eszköztára fejlesztését tartja fontosnak, jóval fontosabbnak, mint a tudományos továbbképzéseket. Mindemellett úgy érzi, gépiessé válik az orvoslás.

Az orvoslátogatók gyakran látogatják, ő nyitott is erre, viszonylag hosszú időt szentel egy látogatásra, amelynek során a gyógyszer és a terápia egyformán fontos.

Keresi az alkalmat a gyógyszerekről meglévő tudásának gyarapítására. Jóval gyakrabban szerez gyógyszerekről információt a külföldi lapokból, mint mások, ugyancsak gyakrabban vesz részt továbbképzéseken, kongresszusokon és gyógyszergyári rendezvényeken, emellett kollégáitól, gyógyszerészektől és a szakkönyvekből is gyakran szerez információt.

A gyógyszer ára erősen érdekli, a bevált készítményt nem szívesen cseréli le egy újjal. A gyógyszer kiválasztásában a kényelmes adagolás fontos a számára, a kollégák véleménye kevésbé.

A csoportban sok, több éves tapasztalattal rendelkező klinikai orvost találunk.

4. klaszter: Feltörekvő (10,9%)

Mind a szakmai fejlődéshez szükséges eszköztár javítását, mind saját továbbképzését nagyon fontosnak tartja. A gyógyszergyárakat és a betegeket nem tekint partnerének munkájában. Nem hajlandó az egészségügyi üzem fogaskerekeként dolgozni, ennél többet tűzött ki maga elé. Szakmai sovíniszta.

Az orvoslátogatót nem szívesen fogadja, számára a heti egy látogatás az ideális.

A gyógyszerekről szívesen szerez információt a külföldi lapokból a hazai lapok, kongresszusok és szakkönyvek mellett, ritkábban az orvoslátogatóktól, kollégáitól vagy továbbképzéseken, gyógyszergyári rendezvényeken és a gyógyszergyári levelekből ritkán, hirdetésekben pedig alig, a gyógyszerész véleménye nem érdekli.

Az újonnan megjelenő gyógyszer rendelése terén nem innovatív, inkább további információkat gyűjt. Betege bevált gyógyszerét nem szívesen cseréli le, gyógyszer-repertoárjába a régi, jól bevált helyett viszont gond nélkül beveszi az új készítményt, ha már megbizonyosodott annak alkalmazhatóságáról. Az elhatározott terápia gyógyszerének megválasztásában legfontosabb szempont számára a klinikai vizsgálatok tapasztalata, fontosabb, mint saját kedvező tapasztalata, és csaknem ilyen fontosak az összehasonlító vizsgálatok eredményei is. A gyógyszeréről olvasott publikációk is az átlagosnál fontosabbak számára, csakúgy, mint a gyógyszer farmakológiája. A beteg által fizetendő összeg a többséggel szemben csak közepesen fontos szempont, a kényelmes adagolás hasonlóképpen hátrább szerepel a szempontok között.

A csoportban döntően fiatal, kevesebb gyakorlati idővel rendelkező klinikai orvosokat találunk, akik általában szakvizsgájuk megszerzését tűzték ki közvetlen célként.

5. klaszter: Elégedett (19,3%)

Elégedett helyével is, körülményeivel is. Fontosnak ítéli meg a napi munkában, a betegek gyógyításával szerzett gyakorlatot. Lényeges számára, hogy jó kontaktust tudjon kialakítani betegével, emellett szem előtt tartja a szakmai és tudományos újdonságok folyamatos követését is.

Az orvoslátogatók iránt nem túlzottan nyitott, de nem is zárkózik el.

Az új gyógyszerek rendelésénél jellemzően vár mások első tapasztalataira. A megfelelőnek ítélt gyógyszer kiválasztásánál a kedvező saját tapasztalatot követő második legfontosabb szempont, a többségtől eltérően, a klinikai vizsgálatok eredménye, és csak ezt követi a beteg által fizetendő összeg. Az orvoslátogató által adott információ nagyobb szerepet kap nála az átlagosnál.

A csoportban nagy arányban találunk házi orvosokat.

6. klaszter: Szkeptikus (5,7%)

Markánsan negatív mindennel szemben. Különösen a szakmai továbbképzésekkel szemben van ellenérzése.

Az orvoslátogatókkal szemben kissé elutasító, a látogatásra a többiekénél kevesebbet, csak tíz percet szán. Inkább a gyógyszer érdekli a beszélgetés során.

Gyógyszerekről alig szerez információt továbbképzéseken, kongresszuson vagy külföldi lapokból.

Az újonnan megjelenő gyógyszert nagyon ritkán rendeli, igen jellemző, hogy vár mások első tapasztalataira. A gyógyszer kiválasztásában elsődleges szempontja a beteg által fizetendő összeg, ezt követi a saját kedvező tapasztalat, majd a mellékhatások és a kényelmes adagolás. A többi információval szemben szkeptikus. A szakma véleménye (vizsgálatok eredménye, szakértők véleménye, szakfolyóiratok közleményei, a kongresszusok és tudományos ülések) és az orvoslátogató által adott információ az átlagnál jóval kevésbé fontos.

Jellemzően nem sorolható egyetlen életkori csoportba sem, idősebb és fiatalabb orvosok is tartoznak ide, hasonlóan nem jellemző a munkahely sem.

Összefoglalás

A gyógyszeripar hagyományos termékorientált tevékenysége csak a legutóbbi években változott meg és mozdult el a marketingorientáltság irányába. Ennek hátterében az a világszerte megfigyelhető egészség-



A gyógyszeripar hagyományos termékorientált tevékenysége csak a legutóbbi években változott meg, és mozdult el a marketingorientáltság irányába. Ennek hátterében a világszerte megfigyelhető egészségügyi reformsorozat áll, amelynek egyik meghatározó eleme a gyógyszerek támogatására fordított összegek jelentős megszorítása.



ügyi reformsorozat áll, amelynek egyik meghatározó eleme a gyógyszerek támogatására fordított összegek jelentős megszorítása, illetve különböző állami beavatkozásokkal az orvosok gyógyszerfelírási szokásainak befolyásolása vagy a gyógyszergyárak tevékenységének szigorú állami kontrollja. Mindezzel a gyógyszergyárak profittermelő képessége hirtelen megrendült, amelyre különböző válaszlehetőségek kínálkoztak az ipar szereplői számára. Az egyik meghatározó stratégia a vezető gyógyszergyárak számára a kutatások további inten-

zív folytatása a kutatások kockázatának csökkentésével, a másik a diverzifikálódás, belépve újabb üzletágakba, így a generikus és az OTC-piacra, vagy vertikális integráció létrehozása pl. nagykereskedőkkel, egészségügyi ellátó rendszerekkel. A harmadik stratégiai lehetőség a marketingtevékenység hatékonyságának javítása. Ennek része a gyógyszergyárak marketingkommunikációjának jelentős javítása.

A marketingkommunikációban a receptköteles gyógyszerek piacán kiemelt szerep jut az orvoslátogatói hálózatnak. A törvényi szabályozás jelentősen korlátozza a gyógyszerek reklámozását, az információk eljuttatását a célcsoportok számára. Ugyan ezen a területen az egyesült államokbeli szabadabb reklámozási lehetőségek és az internet szabadabb jövőt mutat, Európában, így hazánkban is rendkívül szigorú szabályok szerint juttatható el információ a célcsoportok felé, elsősorban a szakmai célcsoportoknak.

A receptre kapható gyógyszer különleges áru lévén, a végső felhasználó, a beteg mellett fontos célcsoport az orvostársadalom is, azok, akik elrendelik a gyógyszer használatát. Emellett a gyógyszer értékesítésének meghatározó része a biztosító is, amely a gyógyszer áráért jelentős mértékben fizet. A marketingkommunikáció szigorú szabályozása és a hármas vevőcsoport jelenléte miatt az orvosok képezik a gyógyszergyárak elsődleges célcsoportját a kommunikáció során. A piaci versenykörülmények között jelentős versenyelőnyre tehet szert az a vállalat, amely versenytársainál pontosabban képes megfogalmazni és eljuttatni üzeneteit célcsoportja tagjainak. Az orvosok felé ezt az orvoslátogatók tudják a leghatékonyabban megtenni, az ő munkájukon múlik a marketingüzenetek eljuttatásának hatékonysága, ami az értékesítési munka során történik meg. Az értékesítési folyamat tökéletes ismerete mellett az üzleti partnerként szereplő orvos megismerése jelenti a kulcsot a sikeres értéke-

sítéshez az orvoslátogató számára. Az orvos megismerésében a legfontosabb a partner vásárlói magatartásának feltérképezése. A vásárlói magatartás ismeretében a marketingüzenetek eljuttatása sokkal sikeresebb lehet.

Dolgozatunkban az orvosok gyógyszerekre vonatkozó vásárlási magatartását tipizáltuk. Az egyes csoportok jellemző viselkedésmintát mutattak, amelyek jól körülírhatóak, illetve a foglalkozási szakterületek és a demográfiai adatok karakterisztikusak az egyes csoportokban. A csoportok gyógyszerrendelési

és információszerzési szokásai is jellegeteseek, jól jellemzik a csoportot. Ezen hat alaptípus ismerete közelebb viheti a gyógyszeripari marketinggel foglalkozók és az értékesítésben dolgozók munkáját a hatékony marketingtevékenységhez, pontosabb marketingüzenetek megfogalmazását teszi lehetővé, és segítséget nyújt az értékesítést végző orvoslátogatók számára a marketingüzenetek eredményesebb célba juttatásában.

Szerzőink:

Simon Judit a BKE Marketing Tanszékének docense,
az ACNielsen Piackutató Kft. Fogyasztói Kutatások
projektmenedzsere;

Lantos Zoltán a Knoll Hungária Kereskedelmi
Képviselet ügyvezető igazgatója

Kedves Olvasóink!

A sietségnek sajnós ára van: mivel lapunk legutóbbi számát (99/6.) mindenképpen karácsony előtt akartuk megjelentetni, a következő hibákat már nem tudtuk javítani:

- 1) A 77. oldalon folyóiratunk alapító főszerkesztőjének nevét rosszul írtuk, az írás szerzője tehát Dr. Szabó László és nem Szabó Zoltán.
- 2) A 19. oldalon rosszul mutattuk be új szerzőnket, Roóz József Balázst, aki - valójában - a BKE-n végzett, s jelenleg a Pénzügyi és Számviteli Főiskola végzős hallgatója.
- 3) A 27. oldalon - szintén a szerző bemutatásánál - a cég neve helyesen: TÜV Rheinland Hungária VRF Kft.
- 4) A 48. oldalon lemaradt Vörös Attila cikkének utolsó bekezdése, amely a budapesti eseményről szólt.

A hibákért a szerzők és olvasóink elnézését kérjük.

Lantos Antal

BPR, avagy a vállalati folyamatok újrászervezése*

– Múló divathóbort vagy korszakalkotó új irányzat? –

(II. rész)

A BPR, csakúgy, mint számos más menedzsment-irányzat (pl. TQM) szerint, a folyamatokra összpontosítva kell a vállalat struktúráját kialakítani, felépíteni. Vajon igazuk van-e?

A vezetés- és szervezéstudománynak régi dilemmája, hogy milyen a hatékony szervezeti struktúra. Az ideális struktúrának a rugalmasság és a stabilitás kritériumainak kell megfelelnie. Olyan rendszereket kell létrehozni a stabilitás, racionalitás, megvalósíthatóság elvének betartása mellett, amelyek lehetővé teszik a szervezet számára a dinamikus környezethez való alkalmazkodást, a megújulás lehetőségét.

Folyamatok

A lineáris-funkcionális szervezeti forma az egyik legrégibb strukturális megoldás. A hatékony működés előfeltételei a stabil piaci és tudományos technikai környezet. E kettő közül az 1990-es években a gazdaság legtöbb területén egyik sem volt jellemző. Továbbá a csupán funkcionális elven történő munkamegosztás „felesleges mennyiségi és minőségi tartalékokhoz, szervezeti redundanciához vezethet, illetve a megváltozott környezeti feltételekhez való alkalmazkodóképesség hiányát eredményezheti.”¹ A hierarchia tetejéről a vezető lenéz és látja, hogyan darabolódik a folyamat szépen feladatokká, funkciókká. Ha valaki az alsóbb szintről valamit tudatni szeretne a vezetőséggel,

* Az OTDK közgazdaságtudományi szekciójában 1999-ben I. Díjat nyert dolgozat alapján.

1. DOBÁK MIKLÓS – ANTAL ZSUSZANNA – DRÓTOS GYÖRGY – GUTAI ANDREA – SZ. KIS LÁSZLÓ – TARI ERNŐ [1992]: *Szervezeti formák és koordináció*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

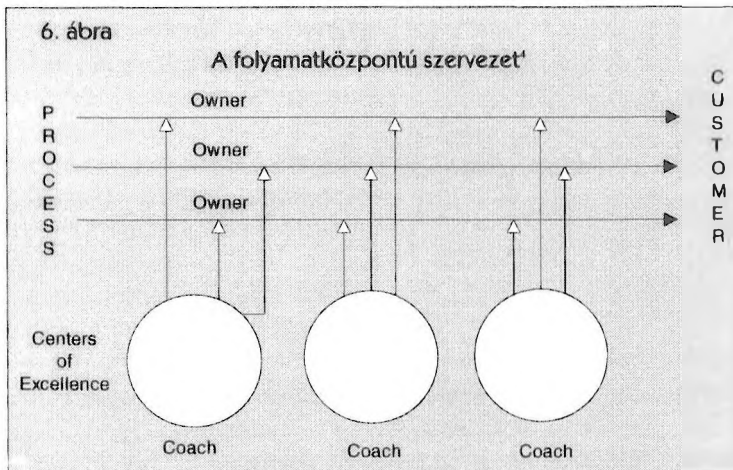
felnevez és egy felügyelőkből, felettesekből álló „falanszál” találja szembe magát, a gyakran indokolatlan elvárások teljesítése energiájának nagy részét felemészti. A végeredmény pedig egy olyan szervezet, amely arccal a vezérigazgató felé, háttal a fogyasztónak tüsténkedik.² Az ilyen szervezeteknek azért okoz nehézséget a fogyasztói igények teljesítése, mert a vállalati folyamatokat szervezeti egységek határai keresztelik, és néha „senki földjére érkeznek”, ami késedelmet vagy rossz minőséget okozhat, de senki nem vonható érte közvetlenül felelősségre.

A kizárólag termék alapú munkamegosztás sem biztosabb út az „üdvösség” felé. Nagyon bosszantó tud lenni például, ha a postán három ablaknál kell sorban állni, amikor csomagot és levelet szeretnénk feladni, sőt egy csekket is be szeretnénk fizetni. A termékcentrikusság nemcsak az ügyfélnek, hanem a vállalatnak is okoz nehézségeket, például amikor összegezni próbálják az egy ügyféllel lebonyolított üzleteket.

A konfliktus feloldására született a mátrix-szervezet, ami egyidejűleg teszi lehetővé a funkcionális és termék alapú munkamegosztást. Davenport ezt a formát tartja a legalkalmasabbnak arra, hogy biztosítsa az újrászervezett vállalat működését. A többdimenziós mátrix egyik dimenziója mentén a folyamatokat, a másik mentén a funkciókat találjuk. A dimenziók egyenlőségének elvét felrúgva a folyamatokra helyezi a nagyobb hangsúlyt. Tudomásul véve ennek hátrányait, a felelősséget, a döntések áthárítását, valamint az időpazarló koordinációs és egyeztető megbeszéléseket.

2. GHOSHAL S. – BARTLETT C. A. [1995]: *Changing The Role of Top Management: Beyond Structure to Process*. Harvard Business Review, január-február.

Hammer ezt szervezeti káoszknak nevezi.³ Az ő elképzelése az ideális struktúráról más. Szerinte a munka irányításának és a dolgozók irányításának el kell különülnie. A munka, azaz a folyamat irányítása a „folyamatgazda” (process owner), a dolgozók, azaz a „folyamat-team” irányítása pedig az „edző” (coach) feladata.



A „folyamat-team” a folyamat elvégzésében résztvevők természetes egysége, olyan vegyes összetételű, többféle szakmát képviselő munkacsoport, amely egy, a fogyasztó számára értéket teremtő folyamatért felel. Ez lehet állandó, vagy csak ideiglenesen, egy meghatározott feladat ellátására létrehozott csoport. Az edző, akárcsak a sportban, tanáccsal látja el a csapatot, segíti a problémamegoldásban, és próbálja minden csapattagból kihozni a legjobb teljesítményt. Azonban nem hozhat döntést a csapat helyett, nem végezheti el helyettük a munkát, ahogy a szövetségi kapitány sem rúghat gólt a válogatott helyett. A hagyományos „főnöki teendők” ellátására nincs szükség, hisz ezt a teamek saját maguk intézik el. A „tudásközpont” (center of excellence) az a hely, ahol a dolgozók számára továbbképzéseket, tréningeket szerveznek. A folyamatgazda felelős az adott folyamat újraszervezéséért, és miután ez a fázis lezárult, figyelemmel kíséri a folyamat alakulását.

Az a korábbi feltételezés, miszerint a munkát ténylegesen elvégző embereknek sem idejük, sem képzettségük nincs ahhoz, hogy saját tevékenységüket ellenőrizzék és irányítsák, nem helytálló. Egy biztosítócég-nél például a döntéstámogató rendszer segítségével az a munkatárs, aki korábban csak a lakcím helyességét ellenőrizte, most egy jelentkezés elfogadásáról dönt. A munka azon pontján, ahol a dolgozók korábban kérdéseikkel feletteseikhez fordultak, most maguk dönt-

nek. Tehát a szervezeti hierarchia egy részére nincs szükség, a piramist le kell „lapítani”.

Sokan tekintik magukat a BPR avatott tudóinak, és sok elképzelés látott napvilágot az ideális folyamatközpontú szervezetről. Az eltérések ellenére, mind-egyik alapja a többszakmás folyamat-teamek felállítása. Ennek továbbgondolása a többszakmás munkaerő képzése. Az egyén számára ez lehetővé teszi, hogy változatos legyen életpályája, a vállalat szempontjából pedig növeli a belső operatív rugalmasságot és a külső feltételekhez való alkalmazkodás lehetőségét. A multifunkcionális csoportok kialakításáról bővebben az „emberek” címszó alatt írok.

Emberek

Az üzleti integrációs modell ebben a tényezőben sűríti a „soft” elemeket, úgymint szaktudás, stílus, munkaerő-gazdálkodás és a közös értékek, hisz ezek mind az emberekhez kapcsolódnak. Amennyiben az alkalmazottak elmennek a cégtől, magukkal viszik szaktudásukat, és felbomlanak a közös értékek, a stílus és a munkaerő-gazdálkodási rendszer is. Emiatt nagyon fontos, hogy a

A Taco Bell példája az új struktúra bemutatására

A Taco Bell az 1980-as évek elején egy főképp mexikói ételeket kínáló regionális étteremlánc volt. Forgalmuk reálértékben 1978–1982 között 16%-kal csökkent. Mindenképpen lépniük kellett, ha talpon akartak maradni. John E. Martin, a cég 1983-ban kinevezett igazgatója állt az újraszervezési folyamat élére. Jövőképében a Taco Bell a gyorséttermi üzletág óriásaként, a mexikói kategória éllovasaként szerepelt. Vendégeik megkérdezése során kiderült, hogy azok nem bővebb ételválasztékról, nagyobb konyháról, dekoratív belsőről álmodoznak, hanem gyorsan és tiszta környezetben kiszolgált, jóízű ételekre vágnak, megfizethető áron. Következésképpen az újraszervezés során célul tűzték ki, hogy az eladott termék kivételével mindennek csökkentsék a költségét. A vezetési folyamatot teljesen átszervezték. A „területi vezető” (akinek feladata öt-hat étterem ellenőrzése volt) munkakörét teljesen kiiktatták. A döntési hatáskör nagy részét az üzletvezetőből étterem-igazgatóvá avanszált alkalmazottakhoz delegálták, akik ezután önállóan irányították éttermüket. Másrészt létrehozták a piacmenedzseri posztot. A piacmenedzser a hagyományos utasításos stílus helyett a kivételek elve alapján irányít, csak a felmerült problémákkal foglalkozik, átlagosan 30 étterem tartozik hozzá. A vezérigazgató elmondása szerint az átszervezés során több száz kollégától váltak meg, de többségük önként távozott.

3. HAMMER, M [1996]: *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives*. London, Harper Collins.

4. Hammer, M, 1996, 126 p.

megváltozott körülmények között a „megszoksz vagy megszöksz” alternatívák közül az első teljesüljön.

Milyenek is a megváltozott körülmények?

Hammer a „Munka Új Világáról” beszél, ami elé ki-mondatlanul is oda képzeli a „szép” jelzöt. A munka új világára a már korábban említett változásokon kívül sok más is jellemző:

- a munkakörök megváltoznak;
- betanítás helyett képzés;
- az előléptetés kritériuma a képesség, nem a teljesítmény;
- a jövedelmet a végzett munka helyett az eredmény határozza meg.

• A munkakörök megváltoznak

A több funkciót ellátó csapatokban a munkakörök közötti határok elmosódnak, az alkalmazottaknak az egész munkafolyamatot át kell látniuk, és több fázist önállóan meg is kell oldaniuk. Nemcsak saját munkájukhoz kell érteniük, hanem tisztában kell lenniük az-za is, hogyan illeszkedik saját szerepük a szervezet egészébe. Magyarán: egy embernek lényegesen több dologhoz kell értenie, mint korábban. A munka a folyamat során így kevesebb kézen halad át, kevesebb adminisztráció és várakozási idő jellemzi. Így akár a létszám csökkentése mellett is növelhető a hatékonyság. A sikeres csapatmunkához nem elegendő a kitűnő szaktudás. Az olyan képességek, mint a problémamegoldás, a csapatmunkára való készség, a kommunikáció, az innovatív, kezdeményező gondolkodás is elengedhetetlen. Az alkalmazás során azonban ezt gyakran figyelmen kívül hagyják, és evvel a létrehozott teameket eleve működésképtelenségre ítélik. Ezek a képességek különböző eszközök segítségével fejlesztethetők, ehhez azonban idő kell.

A menedzsment egy folyamat teljeskörű elvégzését csak akkor bízhatja egy folyamat-teamre, ha a munka elvégzéséhez szükséges döntési hatáskört is delegál hozzá. A felhatalmazás az újrászervezett folyamatok elengedhetetlen következménye. Nem a szabályok követését várják el az alkalmazottaktól, hanem arra ösztönöznek, hogy a dolgozók saját szabályokat teremtsenek maguknak. A teamek önigazgatók, a vállalattal szembeni kötelezettségeik határain belül ők döntenek a munka menetéről és módjáról.

A felhatalmazott alkalmazottak megítélésében azonban eltérőek a vélemények. Sokan úgy gondolják, hogy a dolgozók önbecsülése megnő, jobban maguknak érzik a vállalat eredményeit, gondjait, hasznosabbnak érzik magukat, hisz látják, hogy munkájuknak eredménye van. Mások szerint a legtöbb alkalmazottnak egyáltalán nem hiányzik, hogy döntési hatáskört adjanak a kezébe, sőt nem is tud mit kezdeni vele. Jobban szeretné, hogy megmondják, mi a feladat. „Áljótékonságnak” is nevezik: jótékonság, mert az al-

kalmazottaknak a nagyobb beleszólás jogát adomá-nyozza, és ál, mert a mögötte rejlő motiváció nem a strukturális egyenlőtlenségek csökkentése, hanem a profitabilitás.

• Betanítás helyett képzés

A betanítás korábban egy adott funkció ellátására való felkészítést jelentett. A már említett feladatkör-megváltozás miatt azonban a folyamat-team tagjának ennél szélesebb ismeretekre van szüksége. A betanítást felváltja az átfogó ismereteket, szakmai alapműveltséget adó folyamatos képzés. Az újrászervezés során figyelembe kell venni, hogy a gyárakban sok munka visszariad a folyamatos képzés gondolatától, mondván, hogy ha iskolapadban akart volna ücsörögni, akkor tovább tanult volna, nem pedig állást keres.

• Az előléptetés kritériuma a képesség, nem a teljesítmény

„A jól végzett munka jutalma a prémium. Az előléptetés egy magasabb munkakörbe nem az. Az újrászervezést követően az előmenetel és a teljesítmény világosan elhatárolódik egymástól, ugyanazon szervezeten belül. Egy másik munkakörbe való előléptetés a képességektől függ, nem pedig a teljesítménytől. Az előléptetés változást jelent, nem pedig jutalmat.”⁵ Ez sokak szerint eretnek gondolat, hiszen a lapos struktúrában amúgy is nagyon kevés az előrelépés lehetősége, és így ez a kevés lehetőség is azok számára nyitott, akik, habár képességeik megfelelőek, de adott esetben például csupán középszerű teljesítményt produkálnak. Nem beszélve arról, hogy míg a teljesítmény többé-kevésbé objektíven mérhető, addig a képesség szubjektív mérce. Az elvet az is megkérdőjelezi, hogy a pénz, azaz a prémium motiváló ereje véges, gondoljunk csak Maslow piramisára. Különösen pikáns lehet az a fordulat, amikor egy folyamat-team tagja teljesítménye alapján magasabb fizetést kap, mint a folyamatgazda. Habár Hammer szerint ez egyáltalán nem okoz problémát.

Számos, újrászervezést végrehajtott cégnél alkalmaznak a jutalmazás másik fajtáját is, ez a tréningeken, továbbképzéseken történő részvétel biztosítása. A munkavállaló számára nem azt garantálják, hogy a cégnél a következő válság, átalakítás során nem kerül utcára, hanem azt, hogy ha egyszer utcára került, nem marad sokáig ott, mert a cég által támogatott képzések során elsajátított képességekkel hamar talál új munkahelyet. Elgondolkodtató, hogy az ilyen, jól képzett munkaerő vajon nem hagyja-e el már korábban a céget egy másik munkahelyért?

5. HAMMER, M. - CHAMPY, J. [1996]: *A vállalati folyamatok újrászervezése.*

• A jövedelmet a végzett munka helyett az eredmény határozza meg

Az új ösztönzési rendszer nem a munkahelyen eltöltött időt, rangot, életkort díjazza, hanem csak és kizárólag az elért eredmények, a vevők elégedettsége és az előállított értékek alapján értékeli. Hammer szerint az ideális megoldás az, amikor alacsony, nem progresszív alapbérek mellett a kiemelkedő teljesítményt egyszeri prémiummal jutalmazták, hisz az ehavi jó teljesítmény semmi garanciát nem nyújt a jövő havi jó teljesítményre. Az ilyen és hasonló rendszerek bevezetése, érthető okokból, nem aratott nagy sikert a munkavállalók körében.

A másik elgondolkodtató aspektus a csoportteljesítmény. A teljesítményt a csoport hozza létre, így ha a teljesítményelvű jövedelempolitikához ragaszkodunk, akkor jövedelmet is a csoportnak kell kapnia, amit a tagok autonómiájuk révén, önmaguk osztanak el. Ez azonban nem igazán kivitelezhető. Nem túl hosszú barátságok születnének egy olyan csoportban, ahol mindenki csak a másik rovására kaphat több fizetést.

Az imént sorra vett négy változás a vállalat értékrendjét gyökeresen átalakítja. Nem szabad elfelejteni, hogy a vállalati kultúra ilyen mértékű megváltoztatása nem megy egyik napról a másikra, akár évek is beletelnek, amíg az új értékrend rögzül. A gyakorlatban az említett elvek általában csak sarkítottan érvényesülnek. Számos felmérés eredménye alapján elmondható, hogy némi idő eltelte után az alkalmazottak többnyire megbarátkoztak az új környezettel.

• Középvezetők

A megváltozott körülmények a középvezetői réteget érintették leginkább. A szervezeti hierarchia lapítása során különösen ezt a réteget tekintették az újraszervezés szöszlői feleslegesnek és leépítendőnek. Peter F. Drucker is részben az esztelen elbocsátásokban látja az újraszervezés kudarcának okát.⁶ A vállalati folyamatok újraszervezése a dolgozókat új feladat elé állíthatja, de az esetek többségében nem kéne feleslegessé válniuk. A Ford új anyagbeszerzési rendszerének kidolgozása után 500 dolgozó helyett 25 is elegendő volt a feladat ellátására, a maradék 425 azonban nem az utcára került, hanem a cég más egységeinél kamatoztathatta tudását. Davenport úgy véli, hogy a gyakran elmaradt gyors, átütő eredmények miatt folyomottak a vezetők a költségcsökkentés leggyorsabb eszközehez, a létszámcsökkentéshez. Az Apple cég például 1993-ban grandiózus újraszervezésbe kezdett, és ennek eredményeképp nagyarányú elbocsátásokról számolt be, holott szakértők szerint az összefüggés kétséges volt. Az

6. THOMAS DAVENPORT [1997]: *A meeting of the Minds*. CIO Magazine, szeptember 15.

Egyesült Államokban 1990 óta elbocsátott emberek 20%-a középvezetői rétegből távozott. Sok egykori középvezető számára az újraszervezés, a BPR csupán a leépítés szinonimája lett. Tény, hogy amerikai nagyvállalatok 1991 óta évi fél millió munkahelyet szüntettek meg, részben újraszervezésre hivatkozva.

• Rezisztencia

A leépítés mellett az újraszervezés során a legtöbb gondot a változásokkal szembeni ellenállás jelenti. Ennek az ellenállásnak számos oka van:

- a növekvő elvárásokhoz gyakorta csökkenő, de legalábbis nem növekvő jövedelem párosul;
- az előrelépés lehetőségének hiánya;
- félelem a munkahely, elért pozíció elvesztésétől;
- a vezetőkbe vetett bizalom hiánya;
- információhiány és félreinformálás;
- félelem az ismeretlen újtól.

Nem egy kudarc vezethető vissza arra, hogy nem fordítottak kellő gondot az alkalmazottak meggyőzésére, a kommunikációra. Holott a munkaerőre fordított figyelem olyan befektetés, amely elősegíti az alkalmazottak termelékenységének és elkötelezettségének szinten tartását, sőt növelését. Ez a hiányosság nem vethető kizárólag a gyakorlati alkalmazók szemére, hisz Hammer, habár felhívja a problémára a figyelmet, túl sok jótanáccsal nem szolgál. Szerinte az ellenállás minden nagyobb változás elkerülhetetlen kísérőjelenése. Leküzdésének pedig első lépése, hogy nem engedjük meg, hogy visszavesse törekvéseinket. A meggyőzésről alkotott elképzeléseit ennél nyíltabban is kifejti, amikor Al Caponét idézi egy újságcikkben,⁷ miszerint „Sokkal többre mérsékelt pár kedves szóval és egy pisztollyal, mint pár kedves szóval önmagában”. Ez kétségtelenül igaz, de csak rövid távon. Az emberierőforrás-menedzsment új törekvése az, hogy nem az alkalmazottakat kell hozzáigazítani a vállalati célokhoz, hanem pont fordítva! A vállalatot kell alkalmazná tenni a munkatársak várakozásainak teljesítésére.

Páran azzal próbálkoztak, hogy a cég helyzetét túldramatizálva, a veszélyeket felnagyítva próbálták beláttatni az alkalmazottakkal, hogy egyetlen reményük az újraszervezés. Néhányan azonban túl messzire mentek. Egy európai vállalat igazgatója például a cég történetében legnagyobb könyvviteli hiányt generálta kisebb manipulációkkal azért, hogy meggyőzze dolgozóit az elkerülhetetlen változásról, ez azonban a cég tőzsdei szereplését is rontotta.⁸ A különböző módszerekről a 3. tábla ad összefoglaló áttekintést.

7. STRASSMAN, PAUL [1994]: *The Hocus Pocus of Reengineering*. Across The Board, június.

8. KOTTER, JOHN [1995]: *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, március-április.

3. tábla
Az ellenállás feloldásának módjai⁹

Módszer	Alkalmazható	Előnyei	Hátrányai
Kommunikáció, képzés, oktatás	Információhiány, pontatlan analízis esetén	Meggyőzött alkalmazottak támogatják a változást.	Időigényes
Részvétel, bevonás	Ha a változás kezdeményezői küzdenek információhiánnyal	Az elkötelezettség nő, az információs fehér foltok megszűnnek	Időigényes
Támogatás, segítségnyújtás	Értelmezési problémák esetén	Az elkötelezettség nő	Időigényes és bizonytalan a kimenete
Tárgyalás	Ha bizonyos hatalmi csoportok a változás vesztesei lehetnek	Az ellenállás elkerülésének legkönnyebb módja	Drága és időigényes
Manipuláció, kinevezés	Ha minden más módszer kudarcot vallott	Gyors és kevésbé drága	Jövőbeni gondok forrása, különösen ha a manipulációra fény derül
Nyílt és burkolt kényszer	Gyors eredményt kell elérni és nincs nagy ellenállás	Gyors és elnyom minden ellenállást	Nagyon kockázatos

Vannak, akik nem osztják Hammer véleményét, szerintük az alkalmazottak ellenállása nem szükségszerű, habár idő kell, amíg megszokják az új körülményeket. Az újraszervezés során azonban az idővel talán még jobban takarékoskodnak, mint a pénzzel. Ezért alkalmazzák a tábla utolsó két sorában feltüntetett manipulációt és kényszert. A változás során az alkalmazottaknak különböző lépcsőfokokat kell megmászniuk, és ha egy-két fokot kihagyunk, a gyorsaságnak csupán az illúzióját kelthetjük, valódi eredményt nem érhetünk el.

Technológia

Az új technológiáknak, különösen a dinamikus fejlődésnek indult információs technológiának kiemelkedő szerepük van. A BPR irányzat szerint az átütő hatásközelés érdekében az információs technológia vívmányai segítségével fel kell rúgni az olyan régi szabályokat, amelyek akadályozzák a folyamatszerű, hatékony működést.

4. tábla
A szabálytörő technológiák¹⁰

Régi szabály	szabálytörő technológia	Új szabály
Az információ egyszerre csak egy helyen jelenhet meg	Osztott adatbázisok	Az információ egyszerre több helyen jelenhet meg
Összetett tevékenységre csak a szakértők képesek	Szakértői rendszerek	Egy „generalista” el tudja végezni a szakértő munkáját
A potenciális vevővel a legjobb kapcsolat a személyes érintkezés	Interaktív videolemez	A potenciális vevővel a legjobb kapcsolat az eredményes kapcsolat
Csak a vezetők hozhatnak döntéseket	Döntéstámogató szoftverek	A döntéshozatal mindenkinél a munka részévé válik
Egy vállalat centralizált vagy decentralizált	Távközlési hálózatok	Egy vállalat egyszerre lehet centralizált és decentralizált

Sokan ódzkodnak azonban az új technológiától. Nem minden vevő örül, ha egy interaktív videolemezen tekintheti meg a kínált terméket, még akkor sem, ha evvel a vállalat értékesítési ügynökének energiát takarít meg. Nem mindenki bízik egy olyan döntésben, amit a számítógép „köp ki”, és még sorolhatnánk. Mások szerint az információs technológiában a technológiára egyre nagyobb hangsúly kerül, holott a legtöbb

Egy példa a technológia hatékony alkalmazására

Számos példa igazolta, hogy egyes cégek a körültekintően megszerkesztett és kiépített számítógépes rendszereknek köszönhetően forradalmi változásokat értek el. Az egyik klasszikus példa a Ford új anyagbeszerzési rendszere.¹¹ A Fordnál a számlakezelési osztályon mintegy 500 ember dolgozott. A beszerzési osztály a megrendelőlap másolatát elküldte a számlakezelési osztálynak, s amikor az áru megérkezett, az átvételi elismervény egy másolatát szintén eljuttatták a számlakezelési osztálynak. Végül megérkezett a számla, és ezután a számlakezelési osztály a három dokumentum egyeztetésével foglalkozott. A legtöbb időt az vette igénybe, hogy az eltéréseknek utánajárjanak. Az újraszervezett folyamat ennél jóval egyszerűbb. A megrendelést most egy számítógépes adatbázisban is rögzítik, és amikor az áru megérkezik, azonnal ellenőrzik az adatbázisban, hogy volt-e ilyen megrendelés. Ha volt, akkor azonnal kifizetik, nem várnak a számla megérkezésére. Az új folyamathoz 500 helyett 75 munkatárs is elegendő.

9. KOTTER, JOHN - SCHLESINGER, L. A. [1979]: *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, március-április.

10. Hammer - Champy, 1996, 105-115 p.

11. HAMMER, M. [1990]: *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review, július-augusztus.

cégnél a már meglévő technológiában rejlő lehetőségeket sem tudják kihasználni. Az információk pedig továbbra is kallódnak. Statisztikák szerint a legtöbb vezető továbbra is csak a könyvelési adatokat böngészi, noha ennél jóval több adat áll rendelkezésére.

A technológia szerepét azonban alábecsülni sem szabad. Ma már szinte elképzelhetetlen egy olyan cég, ahol az adatok tárolása nem számítógépekkel történik. Magyarországon is nehezen találnánk olyan könyvelőirodát, amelyik nem szoftver segítségével könyvel.

Összegzés

Az 1990-es évek elején a menedzsment-szakirodalom jóslatokkal volt tele, miszerint a globalizálódó piac az amerikai és európai vállalatokra nézve veszélyt jelent. Sokan ijesztgettek a Távol-Kelet egyre növekvő kis tigriseivel és nagyhatalmaival, mint Japán vagy Kína. Sok cég a kitűnő eredményei dacára, a fenyegetéseket túlreagálva, költségmegtörő intézkedésekbe és leépítésbe kezdett. Hammer, Champy, Davenport és a BPR többi szónokai, egyszerre ígérték a vállalatoknak mindazt, amire látszólag szükségük volt: költségcsökkentés, létszámleépítés és a hatékonyság növelése. Ez, és a publikált „sikertörténet” nagyon vonzóvá tették az újraszervezést a vállalatok számára.

Az újraszervezés azonban nem biztosított sem időt, sem lehetőséget a vállalatoknak, hogy alkalmazkodjanak a megváltozott körülményekhez. Egyszerűen túl gyorsan akarta bevezetni a szükségesnek tartott változásokat. Egy szemléletes hasonlat szerint az újraszervező „sürgősségi betegellátást” végez, tipikus módszere az amputáció. Csak vészhelyzetben érdemes alkalmazni. A menedzsmentnek azonban akkor is tudnia kell, hogy a munkaerő demoralizálása azt jelenti, hogy a beteg talán soha nem épül fel teljesen.¹² A BPR alkalmazását a türelmetlenek szorgalmazzák, akik nem kívánnak szembenézni az olyan következményekkel, mint a munkaerő minőségének és elhivatottságának csökkenése. Davenport „beismeri”, hogy az újraszervezés nem vette számításba az embereket.¹³ Alkatrészként kezelte őket – ami cserélhető, eldobható, esetleg más területen újrahasznosítható –, nem pedig a szellemi tőke legfontosabb hordozójaként. Az emberi viselkedés, magatartás korábbi tapasztalatokon nyugszik, a hibátlan munkavégzést a gyakorlat teszi lehetővé. Nem átprogramozható bitek és bajtók halmaza az ember, szokásait, tudását gondolkodását nem lehet egyik napról a másikra átprogramozni. Kü-

lönösen igaz ez a magyar munkavállalókra, akiknek politikai földcsuszamlások után, egy radikálisan megváltozott társadalmi gazdasági környezetben kell helytállniuk.

Mostanra az újraszervezési láznak valóban vége. Azok a tanácsadó cégek, amelyek kizárólag ezzel foglalkoztak, most új vizekre eveznek. A cégek, ahol az újraszervezési kísérletek megbuktak (a már említett 1994-es felmérés szerint a kísérletek 67 százaléka kudarccal végződött), most próbálják összerakni a darabokra esett struktúrát, és hitet adni a dolgozóknak. A vállalatok, amelyek napjainkban újraszervezésbe kezdenek, elvetik a radikális átszervezési kísérleteket, s a BPR módszertanával teljesen ellentétesen, fokról-fokra haladnak.

Mindenesetre nem szabad kiönteni a gyereket a fürdővízzel. A BPR irányzatnak vannak pozitív és mindenképpen megfontolásra méltó gondolatai:

- Az a vállalat, amelyik figyelmen kívül hagyja üzleti folyamatait, saját sírját ássa.
- A vezetőknek fél szemmel mindig a technika kínálta új lehetőségekre kell figyelniük, hogy lépést tudjanak tartani.
- Az alkalmazottak felhatalmazása és a „tudás-menedzsment” még kiaknázatlan lehetőségeket tartogat.

Manapság már nem BPR-ről, hanem a cég „feje tetejére állítását” és a radikalizmust elkerülő, de az említett elveket magában foglaló irányzatokról olvashatunk, mint: BPM (Business Process Management) és BPI (Business Process Improvement).

„Az »újraszervezés kocsijára« mindenki próbált felugrani. Mostanra a többség leugrott. Néhány vállalat valószínűleg csendben megpróbálja bejárni a rögsz utat, és akkor néhány éven belül tudni fogjuk, hogy is kéne csinálni. Talán új nevet adunk a gyereknek, hogy senki se emlékezzen rá.”¹⁴

Szerzőnk egyetemi hallgató, PTE, KTK

**magyar
műhely**

A kortárs progresszív irodalom, zene, képző- és médiaművészet fóruma.

Megrendelhető a kiadó címén:
1027 Budapest, Csalogány utca 3/c.
E-mail: sxs@elender.hu

A folyóirat legújabb, 200 oldalas száma Erdély Miklós életművével foglalkozik.

A stratégiai vezetés új irányai

(II. rész)

A cikk első részét azzal a gondolattal fejeztük be, hogy a stratégiai vezetés filozófiája, szemlélete és tartalma egyaránt átalakulóban van. Az átalakulás oka a környezetben zajló változás, amelyet a Boston Consulting Group nevű híres szaktanácsadó cég előadója, Carl Stern így jellemezett: „Olyan időket élünk, amikor minden mozog, ami nincs leszögezve.” Emiatt az állandó változás miatt vannak mozgásban a stratégiaalkotással kapcsolatos nézetek, elgondolások is. A változás irányait leginkább a hagyományos és az új közelítés összevetésével érzékeltethetjük. A hagyományos közelítés szerint a stratégiaalkotás lényege a következő:

„Válassz egy vonzó iparágat, építsd fel benne a szükséges versenyelőnyeidet, és próbáld ezek alapján jobb eredményeket elérni, mint versenytársaid.”

Ezzel szemben az új közelítés lényege így hangzik:

„Tárgítsd ki az iparág hagyományos fogalmát, keress és teremts új piacokat, és ezzel lépj ki abból a szorítóból, amelyben a korábbi körülmények között küzdöttél.”

A cikk második részében az új közelítést vizsgáljuk tovább, és röviden kitérünk az első részben ígért két témára, a globális cégek stratégiai irányaira, valamint a tudásmenedzsment és a stratégiaalkotás kapcsolatára.

Miért eredményesebb az új közelítés?

A berlini stratégiai vezetési konferencia két jónévű előadója, W. Chan Kim, a Boston Consulting Group Bruce D. Henderson professzora, és Renée Mauborgne, az INSEAD francia vezetőképző intézet vezető kutatója érdekes kutatásról számolt be előadásában. A kutatás 5 éven keresztül folyt, és arra keresett választ, hogy mi a közös jellemzőjük azoknak a cégeknek, amelyek képesek tartós növekedésre úgy, hogy eközben nyereségük is folyamatosan emelkedik. A kutatás megállapításai szerint a legtipikusabb közös jellemző a stratégiaalkotás filozófiája és módja volt. A kevésbé sikeres cégeket az jellemezte, hogy stratégiájuk hagyomá-

nyos, rutingondolkodásra épült. Vagyis arra törekedtek, hogy a piacon lévő versenytársaikat hagyják. Ettől gyökeresen eltérő módon a gyorsan növekvő és nyereséges cégek nem sokat törődtek azzal, hogy mindenáron legyőzzék meglévő versenytársaikat. Ehelyett eljelentékteleníteni igyekeztek azokat. Ezt egy olyan stratégiai filozófiával érték el, amelyet értékinnovációnak nevezhetünk. Az értékinnováció lényege nem az, hogy jobbat és olcsóbbat kínáljunk a vevőknek, hanem az, hogy mást kínáljunk. Mi is a különbség a hagyományos stratégiai filozófia és az értékinnováció alapuló stratégiai filozófia között? Vizsgáljuk meg a különbséget a stratégia öt fő dimenziója mentén (1. tábla).

A táblában szereplő összehasonlítás jól illusztrálja a kétféle gondolkodás lényegét. Az első dimenzió szerinti különbség lényege a kreatív gondolkodás, a bátorság, valamint a kockázatvállalás szintje. A hagyományosan gondolkodók a meglévő körülmények között erőlködve, egymás rovására cselekedve, egymástól elmaradva, majd egymást újra hagyva „élik életüket”. Az értékinnováció hívei viszont nem fogadnak el semmilyen körülményt „adottságként”, mindent megkérdőjeleznek, újabb és újabb megoldásokkal próbálkoznak. Nem a meglévő piacokon harcolnak nagyobb „szeletért”, hanem növelik a piacot, vagyis új keresletet teremtenek.

A második dimenzió mentén érzékelhető különbség, az előzőhöz hasonlóan, azt jelenti, hogy az értékinnováció hívei nem fogadják el azt, hogy horizontjukat a versenytársak lépései jelöljék ki. Nem elégednek meg azzal, hogy saját erős és gyenge pontjait állandóan a versenytársakhoz mérve, igyekezzenek azokhoz felzárkózni. A lényeg nem az, hogy jobbat, hanem az, hogy eltérőt, mást csináljanak, mint a versenytársak. Persze ha ezt sikeresen oldják meg, akkor eredményeik is jobbak lesznek a versenytársakénál, és így sikerül legyőzni azokat.

A vevők vonatkozásában az értékinnovációs filozófiát követő cégek nem a piac szegmentálására és a minél speciálisabb igények kielégítésére törekednek. Sokkal inkább olyan közös vevői igényeket és értéke-

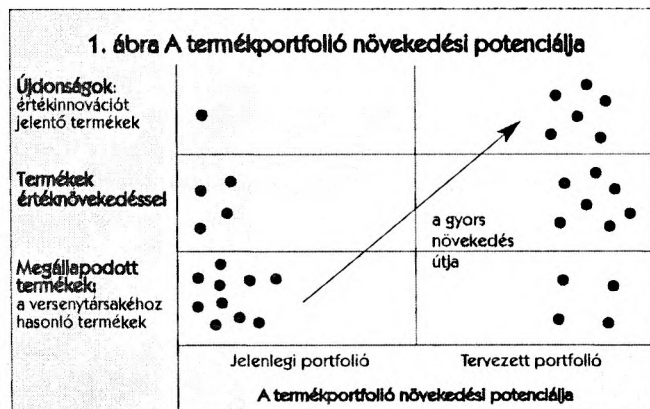
1. tábla A stratégia öt fő dimenziója Hagyományos filozófia Értékinnováción alapuló filozófia		
A stratégia öt fő dimenziója	Hagyományos filozófia	Értékinnováción alapuló filozófia
1. Feltételezések az iparágról	Az iparági feltételek adottak.	Az iparági feltételek megváltoztathatók.
2. A stratégia-alkotás központi kérdése	A cél a versenyzőnyökök építése oly módon, hogy ezek segítségével a versenyzársak legyőzhetőek legyenek.	Nem elég állandóan a versenyzársakhoz mérni magunkat. A tartós sikerhez radikális, gyors és eredeti lépések kellene.
3. Vevők	A meglévő vevőket úgy kell megtartani, ill. újakat úgy kell szervezni, hogy igyekezzünk jobb dolgokat, olcsóbban kínálni.	Minél nagyobb tömegű vevőt kell elérni nem csupán jobb és olcsóbb, de más termékekkel és szolgáltatásokkal.
4. Erőforrások és képességek	A cél, hogy a meglévő erőforrásokat és képességeket minél jobban kihasználjuk.	Nem szabad a meglévő erőforrásokat és képességeket korlátnak tekinteni. Állandóan abból kell kiindulni, hogy mi újat tehetnénk a meglévő korlátok nélkül.
5. A termékek és szolgáltatások jellege	Az iparág határai kijelölik, hogy mit termelhetünk. E termékek és szolgáltatások előállítását kell optimalizálni.	Abból kell kiindulni, hogy a vevők milyen megoldásokat keresnek problémáikra. Ha ezek kívül esnek az iparág határain, akkor nekünk is ki kell lépünk az iparágból.

ket keresnek, amelyekkel a vevők növekvő számát biztosíthatják a maguk számára.

Ami az erőforrásokat és a képességeket illeti, az értékinnovációs filozófiát követő cégek esetében ismét az innovatív közelítésre kell figyelni. Szerintük ugyanis a jelenlegi korlátok nem képezhetnek áthághatatlan akadályt a kreatív gondolatok előtt. Az eredeti ötletek ugyanis arra is felhasználhatók, hogy a meglévő erőforrás- és képesség-korlátokat feloldjuk. Az értékinnováció hívei eltérően gondolkodnak a kínálható termékekről is. A vevők által igényelt megoldásokból, termék- és szolgáltatás-kombinációkból kiindulva határozzák meg a kínálandó termékek és szolgáltatások körét, túllépve ezzel az iparág hagyományos keretein és korlátain.

A vázolt jellemzőket összefoglalva a kutatás arra a következtetésre jutott, hogy *minél inkább képes egy cég arra, hogy innováción alapuló stratégiai gondolkodást kövessen, annál nagyobb az esélye arra, hogy tartós növeke-*

dést érjen el. Éppen ezért kívánatos és hasznos, ha a hagyományos portfólió-elemzés helyett vagy mellett a cégek rendszeresen vizsgálják termékszerkezetüket aszerint is, hogy az egyes termékek ill. szolgáltatások milyen vállalati ill. nyereségnövekedést tesznek lehetővé. A vizsgálatot az 1. ábrával szemléltetett logika szerint lehet elvégezni:



Vagyis a cégeknek értékelniük kell azt, hogy a jelenlegi termékválasztékban milyen arányban szerepelnek a hagyományos, az értéknövelésre alkalmas ill. az újdonságot képviselő termékek. Célként természetesen az újdonságok, vagyis az értékinnovációt képviselő termékek arányának növelését kell kitűzni, hiszen ez biztosítja a cég és nyeresége tartós növekedését.

Mit jelent ez a szemléletváltás a gyakorlatban?

Ezt leginkább úgy érthetjük meg, ha összehasonlítjuk a hagyományos, a meglévő piacokon folytatott verseny jellemzőit az új piacok teremtésére összpontosító stratégia jellemzőivel. A 2. tábla (*következő oldalon*) ezt az összehasonlítást tartalmazza a verseny dimenziói, azaz az iparág, a stratégiai vállalatcsoport, a vevői csoportok, a termék- és szolgáltatás-portfólió, a termékek, szolgáltatások funkciói és arculata, valamint az idő függvényében.

Az elméleti közelítést jobban megérthetjük, ha megpróbáljuk gyakorlati példával is szemléltetni. Nézzünk ezért két példát: az egyik az iparág elhagyását, a másik pedig a termék funkciójának és arculatának megváltoztatását mint értékinnovációs stratégiai lépést szemlélteti.

• Értékinnováció az iparágból való kilépéssel

Az iparágból való kilépésre, a helyettesítő termékek kínálta lehetőségek saját termékbe építésére jó példa az Intuit nevű amerikai cég, amely olyan számítógépes programot dobott piacra, ami a magánemberek és a kisvállalkozók számára egyaránt lehetővé teszi, hogy egyszerűen és olcsón oldják meg pénzügyi elszá-

2. tábla A stratégiaalkotás szemléletének változása A meglévő piacokon folytatott verseny fokozása helyett új piacok teremtése*		
A verseny dimenziói	A hagyományos, a meglévő piacokon folytatott verseny jellemzői	Verseny új piacok teremtésével
Az iparág	Az iparágon belüli versenytársakra összpontosítja a figyelmét	Kilép az iparágból: lehetőségek keresése az iparágon kívül, a helyettesítő termékek iparágában
A stratégiai vállalatcsoport	A stratégiai vállalatcsoporton belüli versenypozíció javítására való törekvés	Kilép a stratégiai vállalatcsoportból: a különböző stratégiai vállalatcsoportok versenyelőnyeinek kombinálása
Vevői csoportok	A meglévő vevői csoportok jobb kiszolgálása	Új vevői csoportok keresése
Termék- és szolgáltatás-portfólió	A meglévő termékek és szolgáltatások által kínált érték növelése	Kapcsolódó ill. új termékek, szolgáltatások kínálása
A termékek, szolgáltatások funkciói és arculata	A meglévő funkciók és arculat mellett az árak és a teljesítmény (használati érték) arányának javítása a vevő számára	A funkció és az arculat megváltoztatása
Az idő	A környezeti változásokhoz való minél jobb igazodás	Részvétel a környezeti változások alakításában

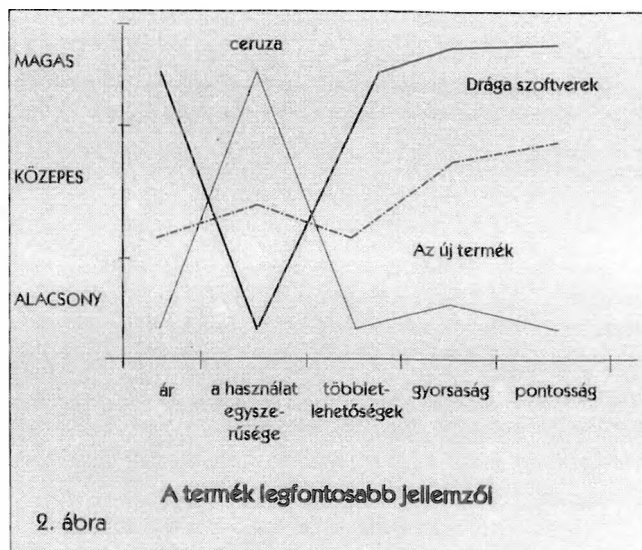
* W. Chan Kim (Boston Consulting Group) és Renée Mauborgne (INSEAD) előadása alapján.

molásaikat. Alapítója, Scott Cook így fogalmazott: „Rájöttünk arra, hogy legnagyobb versenytársaink nem a számítógépes területen vannak. Ugyanis legnagyobb versenytársunk a ceruza.” Miért? Azért, mert a ceruza olcsó, és elvégezhető vele a legfontosabb alapműveletek. Ugyanakkor a piacon lévő legolcsóbb pénzügyi elszámolási program is legalább 300 dollárba került. Igaz, nagyon sok többlet lehetőséget kínált, de ezekre általában a vevőknek nem volt igazán szükségük. Ráadásul megtanulása és használata sem volt túl egyszerű. Ezért a cég kifejlesztett egy olyan programot, amely egyszerűen kezelhető, gyors, megbízható és olcsó. Ezzel olyan új értékekkel jelent meg a piacon, amelyekkel sem a drága programok, sem az olcsó, de lassú és nem hatékony munkát lehetővé tevő ceruza nem tudott versenyezni.

Vagyis hogyan is lépett ki az iparágból az Intuit cég?

Nézzük a 2. ábrát.

Az ábrán látható, hogy az Intuit cég oly módon kombinálta a két helyettesítő termék előnyeit, hogy az új termék a használhatóság és az ár szempontjából



2. ábra

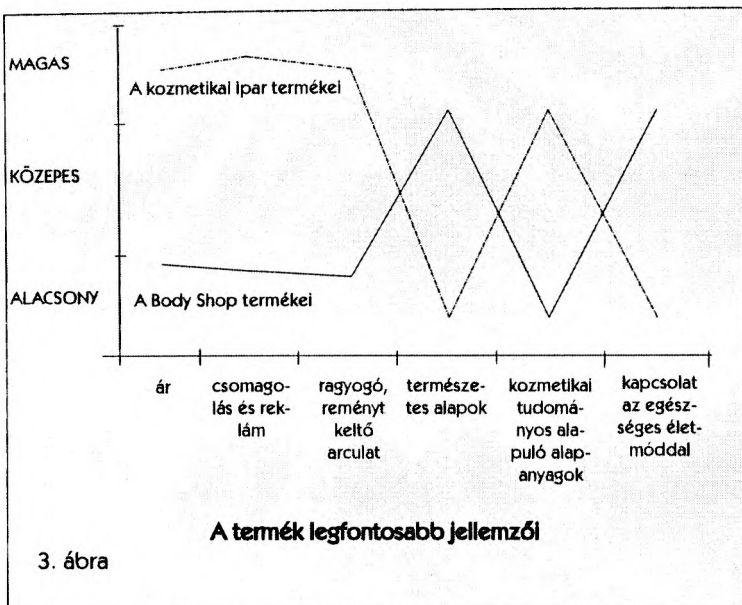
egyenért új értéket teremtett a vásárlóknak. Az új, „felhasználóbarát” program nagy siker lett: óriási nyereséget és nagy piacirészesedés-növekedést hozott a cégnek.

• Értékinnováció a termékfunkciók és arculat megváltoztatásával

A meglévő arculat és a funkciók megváltoztatására jó példa a Body Shop cég, amely a kozmetikai iparágban tevékenykedve, a hagyományos versenystratégia feladásával, óriási sikert vívott ki magának. Köztudott, hogy a kozmetikai ipar fő jellemzője a ragyogás, a szépség, a fiatalság és a remény ígérete. Ezeket az álmokat közvetíti a csomagolás, a reklám és magas ár is. Nem véletlen, hogy a kozmetikai termékeket gyártó cégek költségeinek átlagosan 85%-át a csomagolás és a reklámköltségek teszik ki. Ezzel szemben a Body Shop versenystratégiájában a termékek természetes alkotórészeit, hasznosságát és az egészséges életmóddal való kapcsolatát hangsúlyozza. A csomagolásra keveset költ: legtöbb termékét műanyag palackban árulja, és lehetőséget kínál az utántöltésre is. A cég reklámra is keveset költ, így az olcsóbb csomagolási megoldásokkal együtt jelentős költségmegtakarítást tudott elérni, amely lehetővé tette árai csökkentését is. Ezzel az új versenystratégiával jelentős vevői rétegeket csábított el a hagyományos kozmetikai cégektől, sőt új piacokat is sikerült teremtenie.

Nézzük, hogyan is változtatta meg termékei arculatát és funkcióit a Body Shop a kozmetikai ipar átlagos viselkedéséhez képest (3. ábra – következő oldalon).

Az ábrán jól látható a hagyományos és az értékinnováción alapuló stratégiai szemlélet különbsége, vagyis az, hogy miképpen lép ki egy cég a hagyományos, fej-fej melletti küzdelmet jelentő versenyarénából egy új területre, ahol – vezetési és stratégiai innovációra építve – mást és másképpen csinál, és versenytársait ezzel hagyja maga mögött.



3. ábra

További példák helyett próbáljuk röviden összefoglalni, hogy mi is az új értékteremtés, az értékinnováció lényege. Az, hogy olyan új termékekkel és szolgáltatásokkal tudjon egy cég a piacra lépni, amelyeket a vásárlók a hasznosság és az ár tekintetében egyaránt kedvezőbbnek ítélnék meg, mint a jelenleg piacon lévő termékeket. Az új érték teremtéséhez, az értékinnovációhoz két kérdést kell feltenni:

- **A meglévő termékek mely jellemzőire, tulajdonságaira nincs igazán szüksége a vevőknek?** Vagyis: a termékek, szolgáltatások mely sajátosságait lehet kiküszöbölni a kínálatból? Továbbá mely tulajdonságok értéke csökkenthető, vagyis mely sajátosságok esetén elégszik meg a vevő kevesebb kínált lehetőséggel, értékkel?
- **Mely jelenleg kínált tulajdonság színvonalát kell jelentősen emelnie, ill. milyen új sajátosságokat, tulajdonságokat ill. használati lehetőségeket kell beleépítenie a termékbe, szolgáltatásba a cégnek?**

Ha erre a két kérdésre sikerül egy cégnek jó választ adnia, akkor nagy valószínűséggel meg tudja változtatni a hagyományos, a meglévő piacait jellemző verseny természetét, és így képes lesz arra, hogy jelentős versenyelőnyökre tegyen szert.

Az értékinnováció vezetési feltételei

Az új irány, amely szerint a siker feltétele nem a „felzárkózási”, hanem a „kinyújtózási”, vagyis nem a hagyományos versenyen alapuló, hanem az új lehetőségeket, új piacokat kereső stratégia, csak akkor számíthat sikerre, ha megfelelő képességű, intelligenciájú, kreatív és kockázatot vállalni képes vezetése van a vállalatnak. Az új irány sikeres alkalmazásához nem elegendők azok a

vezetői képességek, amelyek a leépítésekben, az átszervezésekben, a cég „karcsúsításában” és a munkaerő „kordában tartásában”, fenyegetésében csúcsosodnak ki. Az ilyen vezetőt újabban „karbantartási menedzsernek” hívják, aki teljességgel alkalmatlan arra, hogy a céget, külső kényszer nélkül, új irányba vezesse. Ezek a vezetők általában az ún. „bal agyféltekével gondolkodók” csoportjába tartoznak, akiknek erős oldala lehet az analitikus gondolkodás és a racionális döntéshozatal, de gyenge pontjuk a kreativitás és az emberek menedzselésének képessége. Ez utóbbihoz ugyanis **szükség van a „jobb agyféltekével való gondolkodásra”** is. A „karbantartó menedzserek” helyett tehát „a jövő tervezőinek és építészeinek” kell lenniük azoknak a vezetőknek, akik még a külső kényszer jelentkezése előtt, megfelelő előretekintéssel, kockázatvállalással és értékrenddel képesek

arra, hogy elsőként változtassanak a stratégiai irányon. Továbbá tisztában kell lenniük azzal is, hogy *a jó stratégia és a vállalati siker közötti hidat az elkötelezett és megfelelően motivált szakemberek és azok tudása jelenti*, ezért rendelkezniük kell a sikeres humánmenedzsment és vállalati kultúra építésének képességével is. Mindezekkel összefüggésben alkalmasnak kell lenniük a vállalati tudás sikeres hasznosítására és újrateremtésére, vagyis a cég és munkavállalói tanulási képességeinek állandó fejlesztésére is.

A tudásmenedzsment-képességek egyébként egyre inkább megkülönböztető kompetenciává válnak a cégeknél: minél hatékonyabban épít egy cég a tudásra, minél inkább hasznosítja azt az értékinnováción alapuló stratégia kialakításában és megvalósításában, annál valószínűbb, hogy tartósan sikeresebb lesz versenytársainál. A sikeresség oka pedig nem abban keresendő, hogy a cég olcsóbban és gyorsabban, hanem abban, hogy okosabban és kreatívabban dolgozik. Az okosabb és kreatívabb munkavégzés képességét pedig folyamatosan fejleszteni kell. Ehhez hasznos segítséget ad, ha a cég rendszeresen megvizsgálja „intellektuális tőkéje” értékét.

Az intellektuális tőke legfontosabb alkotóelemei az emberi és tudás-tőke, a strukturális tőke, a vezetési tőke és a cég kultúrájának, valamint értékeinek összessége. *Az emberi és tudás-tőke nem más, mint a cégnél rendelkezésre álló szakembergárda képességeinek, minőségének, tudásának és cég iránti elkötelezettségének együttese. A strukturális tőke jelenti a cégen belül kialakult kapcsolatokat minőségét és működési hatékonyságát, a szervezeti rugalmasságot és hatékonyságot, továbbá a cég külső kapcsolatrendszerének, a vevőkkel és a beszállítókkal kialakított együttműködésének színvonalát. A vezetői tőke magában foglalja a vezetői képességeket, a vezetés minőségét, kreativitását, vezetési, szervezési és irányítási, valamint értékteremtő képességét. Végül a szervezeti kultúra és értékrend azt fe-*

jezi ki, hogy mi a cégnél a fontos, hogy milyen értékek szerint működik a cég, és hogyan kapcsolódnak egymáshoz az egyének, a részlegek, ill. a vezetés és a beosztottak különböző szintjei. Az intellektuális tőke állandó erősítése a vezetés egyik legfontosabb stratégiai feladata, ami egyben feltétele az értékinnováción alapuló stratégia kidolgozásának és sikeres megvalósításának is.

A globális cégek értékinnováción alapuló stratégiái

A berlini konferencián jelen voltak több globális cég vezetői is. Előadásukkal valamennyien azt próbálták igazolni, hogy méretük és óriási nemzetközi kapcsolatrendszerük nem lesz elegendő ahhoz, hogy tartós növekedést és jelentős pénzügyi sikereket érjenek el. Éppen ezért a sikeres jövő esetükben is az értékinnováción alapuló stratégiai szemlélet mielőbbi kialakítását igényli. Beszéltek arról, hogy a termékportfóliójukban egyre inkább az újdonságok arányát kívánják növelni. Ugyanakkor többen őszintén elemezték a nagyság hátrányait: a nehézségét, az erőfölénnyel való visszaélés előnyeit és egyben hátrányait is, a kialakult vállalati „immunrendszert”, amely ellenáll a megújulási törekvéseknek, és gátolja, nehezíti az innovativitást és a kreatív utak keresését.

Több globális cég vezetője említést tett arról is, hogy portfóliójukból az ún. „megállapodott” termékeket sem kívánják kiküszöbölni, hiszen ezek még jelentős tömegigényeket elégítenek ki, s ezért bevételeikkel finanszírozzák az újdonságok gyors piacra dobását. Viszont ezen termékek versenyképességét csak úgy tudják növelni, ha jelentősen csökkentik a gyártási költségeket. Ennek legegyszerűbb módja pedig az, ha ezen termékek gyártását a kevésbé fejlett, olcsó munkabérrű és a globális tőkének minél nagyobb kedvezményeket biztosító kormányokkal rendelkező országokba telepítik. Természetesen ez a fogadó ország szempontjából nagyon sok hátrányt is jelent. Ezek közül talán a legnagyobb az, hogy az összeszerelő munkahelyeken dolgozó munkaerő tudására, kreativitására nemigen tart igényt a globális cég, hiszen erre elsősorban otthon van szüksége, ott, ahol az újdonságokat fejleszti ki. A kevésbé fejlett országok munkavállalói ezért nemcsak alacsony béreik miatt, de a számukra rendelkezésre álló sokkal szerényebb tanulási lehetőségek miatt is tartósan kedvezőtlenebb helyzetbe kerülnek, mint a fejlett országokban élő szerencsésebb munkavállalók. Arra a kérdésre válaszolva, hogy *hogyan lesznek így igényes munkahelyek, ill. hogy hogyan találunk majd megfelelő színvonalú munkahelyet a jól felkészült szakemberek a kevésbé fejlett országokban, az egyik előadó így válaszolt: ilyen munkahelyeket az államnak, ill. a hazai tőkének kell teremtenie. Ha ezek nem teszik, akkor viszont a jól felkészült szakemberek számára csak egy lehetőség marad: külföldön kell munkát vállalniuk.*

Összefoglalás

A berlini stratégiai vezetési konferencia az elmélet és a gyakorlat együttes bemutatásával, a fejlődési irányok érzékeltetésével világos képet adott a stratégiai tervezés és vezetés helyzetéről, az új szemléleti és módszertani hangsúlyokról, a vállalati siker stratégiai megalapozásának lehetőségeiről, továbbá a vezetői magatartás és módszerek változtatásának szükségességéről. Egyedüli magyar résztvevőként és szereplőként azonban érzékeltette velem óriási hazai hátrányainkat és további lemaradásunk veszélyeit is. Hiszen a legkorszerűbb módszerek alkalmazását – ahogy azt a globális cégek jelenlévő képviselői érzékeltették – nem nálunk kezdik. A hazai kis cégek pedig nincsenek olyan helyzetben, hogy a legkorszerűbb stratégiai vezetési, irányítási és szervezési ismeretekhez könnyen hozzájuthassanak. A témával foglalkozó oktatási intézmények és tanárok helyzete sem sokkal könnyebb, hiszen szinte lehetetlen hozzájutni az egyre drágább friss tankönyvekhez, és részt venni a magyar tanár közel egy éves fizetésébe kerülő szakmai konferenciákon. Nekem sem sikerült volna, ha – szekcióvezetői felkérés miatt – nem kaptam volna jelentős kedvezményeket. Pedig a tudás hasznosítása és állandó újraépítése nemcsak az egyén, hanem a társadalom versenyképessége és sikeressége szempontjából is egyre fontosabb feladat. Enélkül sem a cégek, sem pedig az állampolgárok, és így a nemzet sem lehetnek tudatos és sikeres résztvevői az alakuló tudástársadalmaknak. Így pedig csak állandó versenyfutásra, rövidtávú felzárkózási manőverezésre lesz lehetőségünk, és nem nyílik meg előttünk az értékinnovációra, a tudásra, a kreativitásra épülő fejlődés útja, amikor már nem gyorsabban, hanem okosabban kell dolgozni.

Felhasznált irodalom

1. A Stratégiai Vezetési Társaság berlini, 1999. október 3–6. közötti nemzetközi konferenciájának előadásai, különös tekintettel W. Chan Kim (Boston Consulting Group), Renée Mauborgne (INSEAD), Carl Stern (Boston Consulting Group) és Richard Foster (McKinsey & Co.) előadására.
2. W. CHAN KIM – R. MAUBORGNE [1997]: *Value Innovation*. Harvard Business Review, január-február.
3. W. CHAN KIM – R. MAUBORGNE [1999]: *Creating New Market Space*. Harvard Business Review, január-február.
4. L. EDVINSSON – M. S. MALONE [1997]: *Intellectual Capital*. Piatkus, Great Britain.

Szerzőnk egyetemi tanár, a közgazdaság-tudományok doktora

„Clear and present danger” ... Or... ?

– *Opinions and motivations towards investments with high environmental risks* –

Introduction

The objective of this paper is to focus on a new aspect of Ecomarketing. In the last decade the environmental issues got special attention because the public paid more attention to this aspect of business activities. The firms often have to face strong resistance of environmental groups or movements. Often the companies are surprised by these actions because they believe that the technology applied has not given any reason for opposition. Their sales volume strongly depends on their image and the „green-factor” is becoming more and more important factor [Piskóti 1997.].

The previous studies mostly focused on the citizen's relation to environmental issues and pollution in general. But they did not observe public consideration of „pollution” or „environmental-friendliness”. These researches made our picture brighter in terms of science but did not help to solve the company's problems.

In order to get better insight into the social effects of this issue, we have chosen two objects, an existing nuclear power plant and a planned recycling factory for the study.

We have to admit that these are only the first steps of the entire walk. We will also examine, with the same methods, besides public opinion some other important interest group behaviour, like investors locals and regional or national politicians. It is important to find cases not only on the national level but on a world scale as well.

Research questions

There are two questions to answer when helping out the business sector in the first and public sector in the second.

1. Why can a large scale investment successfully work with positive judgement and why a new rela-

tively small scale investment could not be established mainly because regional protests? This is an interesting question especially because in the latter case – as we will see in the case study – the technology, the planned site or any other circumstances would not represent as big environmental risk as a nuclear power plant does, not only in terms of technical facts but public opinion as well.

2. What are the effects of the existing and the failed plants on the regional marketing strategy? In the first case we studied how one could successfully use co-operation between the power station and the local government towards the public as a marketing tool. Did they set the regional marketing strategies up on the power station in any possible way? How does the shadow-effect work? Generally the image of the region shadowing one of its firms but now the nation's only nuclear power station shadowing the region. The latter case – if we prove it – can be called „upstream shadow-effect”?

Case studies

An existing Nuclear Power Plant: Paks, Hungary

The Nuclear Power Plant was built between 1974 and 1982. It started to operate in 1983. The Paks Nuclear Power Plant Ltd. was founded on the 1st of January of 1992. The owners' stock proportion is the following: Hungarian Power Companies Ltd. (MVM Rt.) 99,8674 %, State Privatisation and Property Ltd. (ÁPV Rt.) 0,0001 % (golden stock), while the rest is shared among the involved municipalities. The power generation in 1997 produced 13,968 GWh. The company had a successful year in 1997 both from a production and an economy point of view. It provides more than 5.000 workplaces in one particular location.

Like in the previous years, in 1997 as well, the nuclear environment protection of NPP Paks aimed at

the control of radioactive releases of the plant, the definition of the value and composition of these releases, the continuous monitoring of the natural and artificial sources and conditions of radiation in the environment.

The control of the releases is performed in accordance with a thorough and well-planned measurement program, which provides a basis for the experts to get a more and more comprehensive picture of the physical and chemical characteristics of the radioactive components getting into the environment. In an evaluating the results of the whole year, it can be stated that both the airborne and liquid effluents are well below the strict regulatory standards, which is very favourable. Comparing the data with those coming from similar types of plants abroad we can see that these releases do not reach the average value given as standard by plants producing the same volume of electricity.

Other measurements proved that the radiation conditions of the environment were not affected by the nuclear power plant in a directly measurable way in the closer or further environment. It can be concluded from the above that the public dose increment coming from the radioactive releases – just like in the previous years – amounted to only one thousandth of the regulatory limit value in 1997 as well. It was ten thousand times lower than the dose rates coming from the natural background radiation. The information provided about these facts or any difference from this data is a measure of the political systems reliability [Lensen 1992].

The nuclear power plant, which is operated by a competent, highly qualified and committed local staff is clean and environment-friendly. It does not consume oxygen and does not release carbon-dioxide, sulphur-dioxide, nitrogen oxides, dust, flying ashes or cinders. It does not contribute to the augmentation of the greenhouse effect which causes global warming up.

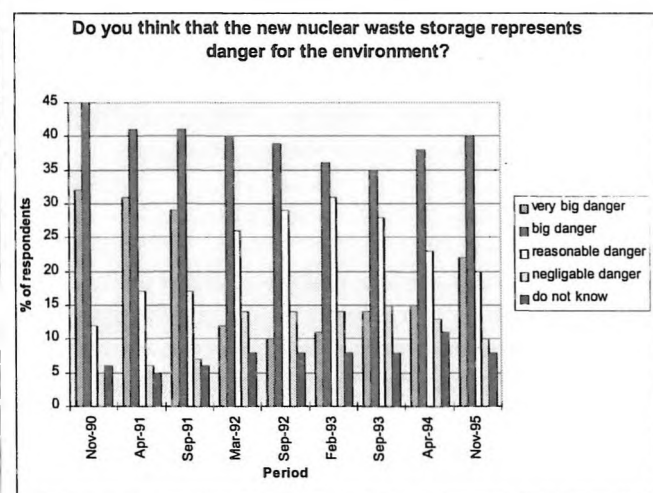
The improvement of the public judgement on the Plant was enhanced by the installation of a radiation protection display system in Paks. The device is suitable for following the changes in the natural background radiation and enables the interested people to compare the radiation conditions before and after the commissioning.

Similarly to the environmental effects, the Power Plant has been continuously monitoring the public opinion since 1991. A complex research was carried out twice in each year on the quota sample of 1.000 persons, attempts to be representative of the Hungarian population [MODUS/Paks Nuclear Power Plant Ltd., 1995]. This research strongly proved the positive public opinion about the Power Plant itself. Since 1991 60–70% of the respondents agreed that a

nuclear power plant is in progress in Hungary. The reasons of the necessity are as follows: Hungary has shortage of energy (35–40%); nuclear energy is cheap (16–20%); nuclear energy is economically sound (12–15%); nuclear energy is sophisticated (13–15%); nuclear energy causes very little environmental pollution (6–14%).

Because the questionnaire did not contain fixed-alternative questions the latest answer can be considered as a very positive environmental public opinion about the Power Plant. The respondents were also asked about the disadvantages of the Plant. The highest number (15%) but the average (6%) on the biggest fear: nuclear catastrophe. It is worth to emphasise that the environmental pollution as a disadvantage was only mentioned by 6% of the respondents.

The survey also showed that the public opinion did not change rapidly in hardly any of the questions. So we might interpret this as a positive result because by 1991 the public got used to the non-changeable fact of the existence of the NPP since 1983. (We have to mention during the establishing period the political conditions did not allow any protest, not even in survey against the NPP.) This theory seems to be proved by the result of another question as you can see on Figure 1. It is clearly visible that the recently planned Nuclear Waste Storage Facility has a strong negative reputation, even in this survey more than 40% of the same respondents consider the NPP security regulations far good enough and the Storage will have been running by the NPP.



We still have to consider that the recent reputation of the nuclear plant is above average, the main fears are based on myths connecting to the nuclear energy and its destructive power interpreted by the literature as well as movie films.

To know more about the opinion of the investors and other members of the business public as well as

the local authorities more research needs to be carried out in the near future.

Considering the second research question, it is worth to mention that Paks itself was a small town before (20.000 inhabitants) without any special regional role as well as importance. It became known as the site of the NPP [HCSO 1998]. Recently almost every business, cultural or sport event is strongly related to the NPP Ltd. Even the local football club is called „Nucleus Paks” sixty percent of the public transport equipment is used between the city centre and the NPP, situated a few km's south of the town. So, in the public of the country Paks, the town, represents the Power Plant. The fact that the Plant itself is not even in the town but closer to another small village called Csámpa is not known at all. The investors could only mention the NPP Ltd. as a successful company of the region in country scale.

As it was shown, the NPP spent a lot of money and effort to increase its reputation, as a safe and environmental-friendly nuclear plant. At the same time the town which is known as the home of the Power Plant shares the benefit of these efforts. Because of the NPP's unique situation – being the one and only Hungarian representative of a very strategic and sensitive issue: the nuclear energy – the usual shadow-effect turned the other way around. Normally the region or town shadowing in negative or positive way their companies [Ashworth, 1994]. In this case we called it „upstream shadow-effect” the company's stronger image shadowing the town contains.

To conclude the case we can establish that the recent positive motivation is a result of a long „living together” period and a systematic PR activity. This activity also gives advantages to the surrounding areas but we did not find any planned use of these advantages in the local marketing campaigns.

A planned Recycling Factory for the Used Car-Accumulators: Monok, Hungary

Perion Ltd. is the biggest Hungarian producer of batteries and accumulators. Due to its dominant position on the market, till 1990 the company had a limited scale of products. After the political change over as well as economical situation in Hungary, 8 years ago Perion has changed its product strategies in order to save its market-leader position it has achieved.

Perion Ltd. is continuously developing its recycling capacity. Replacing its former recycling factory that was closed in 1989, the company plans to construct a new one in Northern Hungary, Monok. Because of the relatively high unemployment rate in the settlement, the local government as well as the public strongly supported the investment creating 200 new workplaces.

The adapted Swiss technology is completely closed with double filtered system at the end-of-pipe providing the maximum safety for the recycling process. Any possible pollution will continuously be kept under control by using the appropriate lead sensors. Due to the on-line control, in any case of dangerous lead emission the recycling process automatically shuts down.

But Monok is a member of a world-famous historical wine district of Tokaj-hegyalja. This area strongly depends on the wine industry and therefore the success of this industry is very fragile. Firstly, because of the changing agricultural circumstances but also because of the fragile image of the quality-wine. The export of this wine involves about 16.000 farmers. If we compare this number with the future 200 extra employees, the latter one is a very small number even if the Recycling Factory would be a bigger than medium-size company on a regional scale.

Because Monok is in the peripheral part of the wine-district the inhabitants of the settlement are mostly dependent on the wine production. For this group of people the new investment was much more important than the reputation of the wine-district. The local government considered the possibility to leave the wine-district community, giving up all the advantages like naming and branding wines and having legal protection on products [Kaszás 1998a].

The conflict heightened between the wine-growers living in the heart of the district (Tarcál, Tokaj, Sátoraljaújhely) and the other – not strongly wine oriented – villages leading to street demonstrations [Kaszás 1998b].

The main problem was not so much the pollution of the planned factory, but the negative image of it. The actual danger was not the pollution of the product but the negative customer judgement what threatened the market position [Romhányi 1998]. It is actually the fear of fears.

Finally the company gave up the idea and located the firm elsewhere, but the case is still open and nowadays some political factors are involved as well.

This event still divides the public in the country. Some of the leading voices warmly welcomed the fact that „Tokaj saved its reputation being a traditional bio-agricultural area”. Others warned the people, that the region lost the most of its attractive forces for business purpose. They insist that this affair scared the green-field investors away because they did not wish to face these kinds of artificially excited environmental problems again. The local authorities, up till now, did not respond with any regional marketing tool with regards to this issue. Neither the Community of Wine Growers nor the Local Government's Union built the „green-image” nor did it destroy the non-investor-friendly image with any possible way on purpose.

To conclude the case we can establish that the recent negative image is a result of the fear of possible market loss caused by fears of wine quality decreasing which is not possible as we have shown observing the accumulator recycling. Even the protests were successful, the initiators did not use this fact in their later regional activities.

Final conclusions

After each case we already answered part of our questions. By comparing the two cases we believe we proved that the factors in customer behaviour are not strongly based on the actual danger that a particular object is representing for the environment. With a systematic PR activity beside a reliable functional performance even a strongly feared technology like the nuclear energy can turn regional friendly. We also have seen that other situations can be found when the region's image is more important than any other „hard” ability, so the danger, not the destruction of the environment but the destruction of the region's image is positively real.

It raises the responsibility of political decision-makers to judge which investments have to be forced and make accepted later and which polluter represents a „clear and present danger” for the natural or – at least as important – business environment.

Comment

The study was made for the request of the Humboldt University, Berlin in 1998. Perion Ltd. In the meantime desisted from the idea to build up the recycling factory

at all. So the described „fear of fears” resulted the uncertain business environment hindering the planned – basically environmental-friendly – investment. It is worth saying that this fact had far less publicity than the protests themselves.

Acknowledgement

Authors thank the kind courtesy of the Nuclear Power Plant of Paks.

References

- ASHWORTH, G. J. – VOOGD, H. [1994]: *Marketing of tourism places: what are we doing*. Journal of International Consumer Marketing, 6. 3/4., 5–19 p.
- HCSO (Hungarian Central Statistical Office) [1998]: *Statistical Handbook of Hungary 1997*. HCSO Press and Marketing Section, Budapest.
- KASZÁS, E. [1998b]: HVG, 1998/6., 13 p.
- KASZÁS, E. [1998a]: *Dunántúli Napló*, 1998.04.10., 4 p.
- LENSSSEN, N. [1992]: *Meeting nuclear waste, in The State of the World 1992*. Ed.: Brown, L. R., W. W. Norton & Co., Inc.
- Modus/Paks Nuclear Power Plant [1995]: General survey on public opinion about NPP.
- PISKÓTI, I. et al. [1997]: *Régió és településmarketing*. RMC Kft., Miskolc.
- ROMHÁNYI, T. [1998]: *Népszabadság*, 1998.02.10., 10 p.

Authors: Ábel Garamhegyi, Department of Marketing and Management,
Norbert Buzás, Department of Regional and Applied Economics, JATE University, Szeged



Datakart Geodézia

Földmérési és
Térképészeti Kft.

Térinformatika az Önök szolgálatában

Az üzleti célú térinformatikai alkalmazások felhasználási lehetőségei:

- a vállalat helyhez kapcsolódó adatainak elemzése, statisztikák, kimutatások készítése a térképi információk felhasználásával,
- területi képviselők, ügynökök tevékenységi területének megjelenítése, azok optimalizálása a rendelkezésre álló adatok alapján,
- területi képviselők munkájának értékelése,
- területi egységek forgalmának értékelése, elemzése a térképi információk felhasználásával,
- komplett, az értékesítési és demográfiai adatok alapján történő piaci elemzések végrehajtása,
- új üzletek, raktárak helyének tervezése,
- reklámkampányok tervezése.

H-1126, Budapest, Királyhágó u. 2.

Tel.: (1) 457-0457 • Fax: (1) 457-0458 • E-mail: mail@datakart.hu

SzeRaKo

ÉPÍTÉSZ IRODÁNK VÁLLALJA:

Családi és hétvégi házak
Melléképületek, garázsok és kerítések
Bontások, átalakítások, bővítések

TERVEZÉSÉT,

ENGEDÉLYEZTETÉSÉT,

KIVITELEZÉSÉT

LÁTVÁNYTERVEK KÉSZÍTÉSÉRE

HASZNÁLATBAVÉTELI, FENNMARADÁSI ENGEDÉLYEK
TELJES ÜGYINTÉZÉSSSEL

MŰSZAKI ELLENŐRZÉS

AZ ÚJSÁG BEMUTATÓJÁNAK 10%, MAX. 20.000 FT KEDVEZMÉNY

PESTI IRODA:

1138 Bp. TÖBORZÓ UDVAR 6.

TELEFON: 340-27-73

BUDAI IRODA:

1114 Bp. VILLÁNYI ÚT 1. 11/8.

TELEFON / FAX 386-84-85

E-MAIL: SZERAKO@HOTMAIL.COM

Antimarketing

Etetnek rendületlenül... Vajon mire gondol és főként mit akar elérni üzenetével egy közszolgálati nagyvállalat vezetője, midőn a széles közönség számára nyilatkozik és olyan állításokat tesz, amelyek valótlanúságát az emberek naponta a bőrükön érzik?

Tegyük fel, ha ez olykor kissé merész is, hogy szakmai hozzáértése okán került a magas posztra. Ha így van, neki magának is tudnia kell, hogy cégénél nem úgy mennek a dolgok, ahogyan állítja. Akkor vajon mit akar ezzel? Közönségkapcsolati (magyarán PR-) munkát vél végezni, és azt reméli, hogy a közönség jobban hisz majd neki, mint a saját tapasztalatainak? Ismétlés a tudás anyja – abban bízunk, ha eleget mondják, ténnyé jegecesedik, de legalábbis lerakódik a tudatunkban, mint a guano, keményen, vastagon? Netán az emberek azt gondolják majd, hogy a Nagy Ember mondja az igazat, és őket csupán a balszerencse üldözi?

A józan ész azt súgja, hogy az élet mindennapos dolgaiban nem javallott a nyilvánvaló tényekkel szemben álló állításokat tenni – hacsak nem politizálunk... A Nagy Ember tehát aligha a közönség meggyőzése érdekében mondja a valótlan. Ennyire nem lehet... naiv. Akkor hát miért? Ennyire semmibe veszi a közönséget? Vegyétek és egyétek, mást úgysem kaptok?

- Nyilatkozik a Posta egyik legfőbb vezetője, mondja, mondogatja, hogy mindinkább ügyfélbaráttá tesz a tevékenységüket. Ha legalább hozzáette volna, hogy „majd egyszer, nyáron, hús hajnalban”. Mert ami így, a lakossági végeken érződik, abból a legcsekélyebb igyekezet sem tűnik ki, sokkal inkább annak éppen szöges ellentéte. No, de erről nemrég éppen e rovatban beszéltünk...
- Nagy Emberek rendre nyilatkoznak arról, hogy veszteséges a Budapesti Közlekedési Vállalat, ezért ismét emelni kell a viteldíjakat, és a cégnek többet kell kapnia az adófizetők pénzéből. Mindennapos tapasztalataim azt sugallják, hogy ezek a kedves emberek hidegvérrel csúfot úznak a tisztességes polgárokból: ahelyett, hogy jól végeznék a dolgukat, a kényelmesebb megoldást választva inkább velünk fizetted meg rossz munkájuk veszteségeit. Az ebből eredő kényelmetlenségeket és bosszúságokat amúgy is nekünk kell túrnunk – s közben olvashatjuk az újságban, hogy mindezért ott még mekkora jutalmat is kap, aki arra „érdemes”.

Azon a BKV-vonalon, amelyen naponta utazom, csak annak van érvényes jegye, akinek ez lelki szükséglete. Évek óta nem láttam, hogy jegy nélkül utazót megbüntettek volna. Azt viszont igen gyakran, hogy a kalauz – bármi légyen is ma a hivatalos titulusa – szó nélkül továbblép, vagy éppen maga viszi kezelni a kedves utas addig kezeletlen jegyét. Az ifjúságnak eszedik, hogy írják be a szelvény számát, a kérést vigyorgva elengedik a fülük mellett. Legközelebb majd ismét eszedik – no és?? A legtöbb, ami nagyritkán megtörténik, hogy leszállásra szólítja fel a lógóst, amit az olykor kegyesen megtesz – és többnyire rögtön fel is száll a szomszédos kocsi.

Amúgy a BKV egész jegykezelési rendszere arra buzdít, hogy az emberek érvényes jegy nélkül utazzanak. A jegykezelő gép csak akkor vétetik működésbe, ha megjelenik a láthatáron az ellenőr. Ha nem jön, annál jobb – a lógósnak. Így lesz egy jegyből heti- vagy havijegy. A tisztességes ember meg csak bosszankodik azon, hogy mindez mennyire lelkiismeretlen, cinikus, hogy megint emelik a viteldíjat, adófizetőként megint többet akarnak lenyúzni róla – ha pedig elege van mind ebből, álljon be maga is a lógósok közé. Ha van gyomra hozzá, attól fogva ő is nevetget a becsületes balekokon.

PR BKV-s módra... És hallották már az MTV történetét?

- op -

Szerzőink figyelmébe!

Folyóiratunk egyre több tudományos igénnyel készült, bőséges jegyzet-apparátussal és szakirodalom-jegyzékkel ellátott frást kap szerzőinktől. Fontosnak tartjuk, hogy a lapban megjelenő hivatkozások egységesek legyenek, ezért jelen számunktól kezdődően – érthető okokból – a Közgazdasági Szemle hivatkozástechnikáját alkalmazzuk. Munkánk megkönnyítése érdekében kérjük, hogy cikkeiket, tanulmányaikat a jövőben ilyen módon egységesítve szíveskedjenek szerkesztőségünkhez eljuttatni.

Néhány egyszerű példa:

KORNAI JÁNOS [1999]: *Likviditás az ávodában*. Közgazdasági Szemle, április, 79-93. p.

Több szerző esetén a szerzők neve között gondolatjel van. Külföldi szerző esetén a vezetéknev van elöl, majd vessző után következik a keresztnév vagy annak rövidítése.

Ha csak a folyóíratra hivatkozunk, akkor annak a címe kurzív:
KORNAI [1999]: *Közgazdasági Szemle*, április.

Rövidített hivatkozás (visszaulrás egy már korábbi teljes címléírásra):
Szerző, évszám: pagína. Azaz: Kornai, 1999: 79-93. p.

A Szerk.

Ernst & Young: Cashflow- és likviditásmenedzsment

- CO-NEX Könyvkiadó Kft., 1999 -

A könyv a CO-NEX Kiadó jól ismert kétnyelvű sorozatában jelent meg. Szerzője a pénzügyek professzora a Tulsai Egyetem Üzletviteli Karán. A benne foglalt tudás magas szakmai színvonalát és megbízhatóságát a CO-NEX Könyvkiadó ismert igényessége mellett az is garantálja, hogy a szaklektor feladatát az Ernst & Young vállalta fel.

A cashflow magyarul pénzforgalmi kimutatást jelent. A cashflow-kimutatások és -elemzések, valamint előrejelzések készítését a korszerű vállalatvezetés és -elemzés modern eszközeinek tekintjük, ám valójában azóta szerves része a vállalkozások működtetésének, amióta egyáltalán pénzzel gazdálkodnak, ha nem is illették mindig ilyen szép külhoni szóval. A mi kétségtelen előnyünk viszont, hogy fejlett technikákkal rendelkezünk ehhez.

Ha jól meggondoljuk, már a nagyanyánk, sőt talán - ha városlakó volt - az ő nagyanyja is készített családi cashflow-kimutatást. Ők ezt háztartási könyvnek nevezték, és gondosan beírták a bevételeket és a kiadásokat, hogy lássák, mire megy el a pénz, hogyan gazdálkodik a család.

A vállalatok piaci értékét igen gyakran nagyrészt az határozza meg, hogy várhatóan milyen lesz jövőbeni készpénztermelő képességük. Ez nemegy-

szer a cégfelvásárlások legfőbb mozgatóereje. A készpénz az egyik legfontosabb termelési tényező. A vállalatok gazdasági erejét jelentősen növeli és mozgásterüket tágítja, ha mindig rendelkeznek elegendő készpénzzel ahhoz, hogy zavartalanul folytassák és fejlesszék tevékenységüket, és az ésszerűség keretei között - olykor még azon túl is - megragadhassák a kínáló lehetőségeket. Ebben pedig különösen nagy hasznukra lehet egy igazán jó „fejőstehén”, amely folyamatosan termeli számukra a készpénzt.

A vállalkozások vezetésében is különösen nagy a jelentősége a jövőre vonatkozó pénzforgalmi tervnek. Bármit is szándékozik tenni a cégvállalkozás, bárhogy akarja folytatni vagy éppen fejleszteni tevékenységét, meg kell vásárolnia az ahhoz szükséges termelési tényezőket, erre pedig csak akkor képes, ha a megfelelő időpontban és a megfelelő mennyiségben rendelkezésére áll a szükséges készpénz. Így bármilyen tervet készítenek is a vállalkozás vezetői, annak sikeres megvalósítására csak akkor van esély, ha a kellő időben meglesz rá a pénz. Ezt pedig a vállalkozás jövőbeni pénzforgalmi terve mutatja meg, már amennyiben azt szakszerűen készítették el. Ezért feltétlenül helyénvaló az a szemlélet, amely a készpénzkielégítést a tervezés kulcseszközé-

nek tekinti. Ez tükröződik e könyvben is.

A vállalatok közötti üzleti kapcsolatok építésének, a marketingnek és az értékesítési munkának különösen fontos eszköze a kereskedelmi hitelezés. Ez olyan ismereteket kíván, amelyekkel vállalkozásaink igen jelentős hányada ma még nem rendelkezik. Számukra különösen érdekes a könyv ezzel foglalkozó része.

Másodszor: a banknak magának is kedvezőtlen következményekkel jár, ha meginogni látszik adósának fizetőképessége, ha csak halványan is felsejlik annak eshetősége, hogy az nem teljesíti rendben adósságszolgálati kötelezettségeit. Ha az adóst illetően megjelenik ez a veszély, akkor a vele szembeni követelésre a banknak céltartalékot kell képeznie, ez pedig - legalább is átmenetileg - rontja az eredményét. Teljesen természetes, sőt szükségszerű ezért, hogy ha a bank a hitelkérelmek elbírálásánál ezt figyelembe veszi. Az olyan esetekben, ahol a bank értékelése szerint a hitelt kérőnél fennáll annak eshetősége, hogy fizetési nehézségei lesznek, ha meg is adják a hitelt, annak árában - azaz az érte fizetendő kamatban - kockázati felárat érvényesítenek.

A jól gazdálkodó vállalat a hitelfeltételek elfogadásánál felméri, képes lesz-e azokat rendben teljesíteni. Ha rosszul álla-

pítja meg az erre felhasználható készpénznek várható jövőbeni alakulását, erre csúnyán ráfizethet – pl. késedelmi kamatok formájában.

Lehet ugyan pénzt kapni vagyoni biztosíték ellenében is, azonban a felvevőnek nagyon is drágává válik a kölcsön, ha nem tud rendben fizetni és ezért a biztosíték elvesztésével kell fizetnie.

Vállalataink, vállalkozásaink jelentős hányadának nem is bankhitelre, hanem sokkal inkább tőkeinjekcióra lenne szüksége ahhoz, hogy a szükséges mértékben megszilárdíthassa gazdasági alapjait és tartósan életképes céggé válhassék. A potenciális befektető az esetek nagy részében a cég belátható jövőben várható pénzforgalmi és likviditási helyzetét is figyelembe veszi annak eldöntésénél, érdemesnek látja-e abba a pénzével beszállni. Természetes, hogy a cég vezetőitől el is várja a kellő jártasságot ezen a területen (is).

Bármilyen is fogunk egy cégnél, az alapvető kérdések jó része a készpénz körül forog. Ezért a vállalkozások közötti üzleti kapcsolatok fontos tényezője a kereskedelmi hitelezés. A cégek gyakran rákényszerülnek, hogy hitelt nyújtsanak a vásárlóiknak, mert másként nem tudják eladni azoknak termékeiket és szolgáltatásaikat. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az értékesítési tevékenységük alátámasztására, annak érdemi részeként meg kell tanulniuk a hitelezés tudományát és technikáját. Valószínűleg igen sokan lesznek azok a vállalati szakemberek, akik különösen érdekesnek és tanulságosnak találják majd e mű kereskedelmi hitelezéssel foglalkozó részét.

Bizonyára sokan lesznek viszont azok is, akikben hiányérzetet hagy a mű amúgy igen izgalmasnak ígérkező fejezete, amely *A készpénzszükségletek kielégítésének kreatív módszerei* címet viseli. Erről a területről nem lehet elég

sokat tudni, a kifejtés ugyanakkor itt eléggé rövidre sikeredett. Arra mindenesetre így is jó, hogy étvágyat csináljon az idevágó további ismeretek megszerzéséhez.

A könyv kiemelésre méltó erénye a jól érthető, világos stílus és a gyakorlatias előadásmód. A benne előadott gazdasági ismeretek megértéséhez nem kell magasabb képzettség, így azok mindenki számára hozzáférhetőek. A felvonultatott tudás megértését és elsajátítását példák bőséges sora segíti.

Azoknak, akik fejleszteni vagy frissíteni kívánják angol nyelvismeretüket, az egymással párhuzamosan megjelenő angol és magyar szöveg ezúttal is kiváló lehetőségeket kínál erre.

A könyvet tehát mindenképpen érdemes „kitanulni”.

Osman Péter

Simon Singh: A nagy FERMAT sejtés

– PARK Kiadó 1999 –

Ez a könyv többet mondott el nekem a matematika világának varázsáról, mint két év egyetemi előadásai. Emellett valójában nem is igazán a matematikáról szól, hanem a megismerés ösvényeinek kutatásáról, a tudást kereső ember fantasztikus teljesítményeiről, a kutatás és az alkotás izgalmairól, viszontagságairól, a kutató szellemet ért kudarc sötét örvényeiről, a siker mennybe

emelő pillanatairól. Aki intellektuális izgalmat keres, a nagy Megoldás történetében, Andrew Wiles küzdelmében többet talál belőle, mint egy valóban jó krimiben.

Singh műve nagy útikönyv. Nem vezet be a matematika tudományába, nem avat annak értőjévé. A szakterület különböző tájainak, részleteinek felvillantásával csupán megérezni segít,

milyen sokrétű, változatos ez a világ, mennyi csoda várja azt, aki ide bemerészkedik.

Szembesít is magunkkal. Belőle úgy tűnik, mintha elődeink abban a TV, mozi, elektronika, sőt eleinte könyvek nélküli világban jobban szerettek volna gondolkodni, jobban keresték a tudást, mint az előemésztett tájékoztatáson és nagyipari szóráskoztatáson elpuhult korunk leg-

több embere. Elcsodálkozhatunk a régi görögök számelméleti kutatásain, és Singh elmondja azt is, hogy a 18. század Franciaországában a polgár hölgyektől elvárták, tudjanak valamennyit a matematikából és ne mutatkozzanak tudatlannak, ha udvarias társalgás közben ilyesmi kerül szóba. Vajon ma milyen gyakori, hogy a hölgyek és urak udvarias társalgása a matematika eredményei és problémái felé fordul? És vajon mennyit veszít

az arcából, aki ebben tudatlannak bizonyul? Eleink felnéztek az égre és a csillagok titkait fűrkészték. Bennünket elvakít a reklámok fénye...

A matematika egyik különösen vonzó tulajdonsága, hogy ami abban igaz, az mindörökké igaz és érvényes marad. A világ, amelyet e mű elébünk tár, soha nem fakul meg és nem válik túlhaladottá. „Arkhimédészre akkor is emlékezni fognak, amikor Aiszkhüloszt már régen nem is-

meri senki, mert a nyelvek feledésbe merülhetnek, de a matematika eredményei soha. Lehet, hogy a »halhatatlanság« ostoba szó, de bármit jelentsen is, a matematikusok pályázhatnak a legnagyobb eséllyel az elnyerésére.”

Olyan könyv ez, amelyet valóban nehéz letenni, viszont feltétlenül érdemes elolvasni mindenkinek, akiben van intellektuális érdeklődés.

Osman Péter

Robert S. Kaplan – David P.

Norton: Balanced-Scorecard

(Kiegyensúlyozott Stratégiai Mutatószám-Rendszer)

– Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999 –

A vállalkozások stratégiai tervezésének és vezetésének hasznos eszközét adja kezünkbe a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó új könyve. „Fülszövegéből” idézve, a Balanced-Scorecard „*egy részt egy kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer, másrészt egy új stratégiai vezetési rendszer, amely mindenekelőtt a kritikus vezetési folyamatok végrehajtásához nyújt segítséget*”.

A Balanced-Scorecard olyan átfogó keretet nyújt a vezetőknek, amelynek segítségével a vállalat jövőképét és stratégiáját összehangolt teljesítménymutatószám-rendszerre bonthatják le. Segítségével a vezetés tájékoztathatja az alkalmazottakat a jelenlegi és a jövőbeli siker teljesítményokozóiról. A stratégiának a vállalkozás egészét átfogó modelljét hozza létre, melynek ré-

vén minden szervezeti egységnek és minden alkalmazottnak világossá tehető, hogy miképpen járulhat hozzá a vállalat sikeréhez. Így az egyének és a szervezeti egységek erőfeszítései a lehető legjobban segítik a vállalkozás eredményes működését, céljainak elérését.

A vállalkozások irányításában minden elmélet, minden gondolati konstrukcióként kimunkált eszköz valódi értékét az adja, ha sikeresen beválik a gyakorlati alkalmazásban. Az effajta kitanítás – amit ez a mű is kínál – leginkább kritikus kérdése, vajon az abban mondottakat kipróbálták-e a gyakorlatban, és hogyan váltak be. Ezt a művet az teszi igazán értékesé mindazok számára, akik a benne foglalt ismereteket saját tevékenységükben hasznosítani kívánják, hogy

hitelesíti azokat a gyakorlat próbája. A felvonultatott elvek, konstrukciók mellett a szerzők konkrét esetek bemutatásával szemléltetik, hogyan alkották meg a gazdaság legkülönbözőbb területein működő neves és igen eredményes cégek a saját Balanced-Scorecardjukat.

A könyvet a benne előadottak kifejtésének módja alkalmassá teszi arra, hogy azt mindenki megérthesse, és a belőle merített szemléletet, gondolkodásmódot, az elemzés és a tervezés itt bemutatott megközelítési módjait maga is alkalmazni tudja. Mind ehhez nagy segítség, hogy az egész mű valójában egy gazdag, világos magyarázatokkal ellátott példatár.

Osman Péter

INTERCONTACT

MARKETING • NETWORK

1164 BUDAPEST, GESZTENYE UTCA 12/B

Tel./fax: (1) 400-1417, (1) 400-1418 • Mobil: (20) 943-3982, (20) 910-5405

E-mail: imn@intercontact.hu

Az Intercontact Marketing Network Kft. 1990-ben alakult. Tagja a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarának, a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamarának, és alapító tagja a Magyar Adatbázis Forgalmazók Szövetségének.

Napi kapcsolatban állnak követségek kereskedelmi részlegeivel, gazdasági kamarákkal, számos országbeli cégképvellettal az egész világon, s velük gazdasági információcserét bonyolítanak. Így számos hasznosítható üzleti ajánlat érkezik a céghez.

A különböző üzleti ajánlatokat kódszámokkal látják el. A kódszám alapján azonosíthatók, ill. ennek segítségével kérhető bővebb információ.

Rendszerük tagjai az üzleti tájékoztatókban megjelenő ajánlatok közül mennyiségi megkötés nélkül bármelyik, számukra szükséges tételt lekérhetik, illetve abban korlátlan számban, gyakorisággal saját ajánlataikat megjelentethetik.

INTERCONTACT ÜZLETI AJÁNLATOK

FÉMIPARI AJÁNLATOK:

17451.

Spanyol vállalat venne az építőiparban használatos fém és acél termékeket: fémrudak, szögvasak, idomok, csövek stb.

17316.

Magyar cég 500 m² területű műhely hasznosítására keres partnereket az alábbi területeken:

- CNC lemezegymunkáló, hajlító, lézervágó berendezések telepítése közös működtetése, melyekre a munkát biztosítani tudják, valamint CNC forgácsoló gépek, köszőrök szerszámgépek, telepítése és üzemeltetése
- 300 m² területű műhely precíziós üveggyártásra: homokfúvó, üvegmarató berendezés telepítése, üzemeltetése, melyekre konkrét megrendelések vannak, valamint üvegajlító, vágó, fúró gépek üzemeltetése.

17450.

Indiai cég megvételre keres rozsdamentes acélapokat 200 tonna/hó mennyiségben folyamatosan.

17432.

Német cég beszállítókat keres a következő termékekhez: hegesztett drótszerkezetek, lehetőség szerint felületi megmunkálással (krómozás). A termék felhasználási terület: sütők, mosogatók gyártásánál.

17418.

Belga cég megbízna magyar vállalkozót a) ülő alkalmatlóságok, pl. kerti padok, valamint dekorációs cikkek gyártásának alapanyagául szolgáló fémszalak, fémcsővek előállításával, galvanizálásával és por befúvásával; b) tömör fából pl. tölgyfából készült bútorok (cipőtartó polcok, kerti szerszámok tárolására szolgáló szekrények) készítésével.

17415.

Különböző kéziszerszámokat gyártó angol cég választékának bővítésére vásárolna esztergált részeket, alumínium öntvényeket, préselt darabokat, műanyag öntvényeket, elektromos és elektronikus komponenseket, tokmányokat.

17335.

Nagymennyiségű - min. 500 db - uniós személy- és tehérgépkocsik magyarországi értékesítésére keres német cég autókereskedőket.

16568. ANGOL CÉG SZABAD FÉMIPARI GYÁRTÓ KAPACITÁST KERES FORGÁCSOLT ALKATRÉSZEKRE, VALAMINT HEGESZTETT SZERKEZETEKRE!

Partnerünk számítása szerint kb. 750.000,- GBP éves értékben fognak gyártatni forgácsolt alkatrészeket és kb. 750.000,- GBP értékben hegesztett acélszerkezeteket, mindegyik az elkövetkezendő 12 hónapban kerül sor. A gyártóknak rendelkezniük kell Cam automata esztergákkal, CNC esztergákkal vagy multi orsós automata esztergákkal. A munka minden hónapban egyenletes lesz, és egységes széria darabszámot rendelnek 500 és 5000 db-ig.

16583.

Magyar cég szabad fémipari gyártó kapacitást keres forgácsolt alkatrészek és bonyolultabb lemezalkatrészek gyártására. 16-18 féle alkatrész: vasúti elektronikus vezérléshez a mechanikus alkatrészek, lemezdobozok stb. A munkálatok elvégzéséhez hagyományos és CNC vezérlésű gépek szükségesek. A gyártás végezhető anyaggal vagy bér munkában. Irányadó darabszám: 6000 db/ negyedév. Műszaki rajzok, dokumentációk az Intercontact irodájában megtekinthetők.

17407.

Amerikai cég minőségi gépalkatrészek gyártásához keres magyar partnert. Az alkatrészek alapanyaga elsősorban rozsdamentes acél. A cég 2-3 millió dolláros üzleti forgalmat kíván bonyolítani.

17330.

Német cég olyan magyar vállalatot keres, mely a villamos ipar számára mélyhúzott részegységeket gyártana.

17297.

Bolíviai cég vásárolna a) tejfeldolgozó berendezéseket, kellekeket, b) építőanyagokat (alumínium profilok, üveg, kerámia, préselt acélkádak stb.), c) acél- és acéltermékeket (rudak, gömbacél, csövek stb.).

17209.

Német cég olyan teljesítő képes, rugalmas beszállítót keres, aki lemezszárazakat készíten nemcsak acélból a megadott rajzok alapján. Az alábbi megmunkálásokra és gépekre van szükség:

- CNC élhajlító-prés
- acéllemez lézervágása 2 mm vastagságig
- felület megmunkálást (csiszolást 2140-es szemcsenyag-sággal),
- valamint lakkozás, porszórás, tömitések megmunkálása.

Az árkalkuláció a csomagolást és a vámolást is tartalmazza! Fizetés 30-90 nap között. Szállítás 200 db-onként, az alábbi méretekben:

100 db	150 x 150 x 180 mm
50 db	200 x 200 x 180 mm
30 db	300 x 300 x 80 mm
20 db	300 x 300 x 120 mm

A megrendelések másféle kombinációban is előfordulhatnak, megrendelő német cég kívánsága szerint. A kalkulációnál mindig egy nagyobb mennyiségre törekedjenek, egy kedvezőbb ár elérése érdekében. A lapokat (lemezeket) PUR-ral tömitve kéri átadni, ha lehetséges.

Mielőtt a cég megrendelését leadná, szeretné személyesen megtekinteni a magyar cég referenciamunkáját. A műszaki rajzok az Intercontact irodájában megtekinthetők.

17266.

Szerszámokat értékesítő svéd vállalat fémdobozokat vásárolna termékeinek osztályozása csomagolása céljából.

17198.

Német cég olyan magyarországi beszállítókat keres, akik a következő acél, nemesacél és NE fémtermékeket gyártják:

- hegesztett részegységek (bérhegesztés)
- hegesztett részegységek (bérhegesztés)
- hidraulikus présrel egyenként készített sajtoló, préselt és húzott részegységek
- többlépcsős gépekkel, ill. futószalagon készített sajtoló, préselt és húzott részegységek

17081.

Német cég kisméretű utánfutók tartozékait gyártanák (kerékkoszorúkat és kézre szerelt, tömlő nélküli gumibroncsokat 135/R13-as és 145/R13-as méretben, valamint tengelyeket 350, 500 és 750 kg megengedett összsúllyal), és készíten ezeket a részegységeket Nyugat-Európába szállítani.

16980.

Felújított, de jó minőségű használt mezőgazdasági és élelmiszeripari gépekkel foglalkozó dán kereskedő cég keres társat termékeinek magyarországi forgalmazásához gépkereskedelemben jártas, kapcsolatokkal és a szükséges műszaki és kereskedelmi ismeretekkel rendelkező cég vagy szakember személyében.

17446.

Magyar kft. várja azon bel- és külföldi partnerek jelentkezését, akik hagyományos forgácsoló, hegesztő, lakatos

és faipari kapacitással rendelkező cégük részére folyamatos munkát tudnának biztosítani, szerződéses bedolgozás, vagy vegyes vállalat formájában. Az infrastruktúra rendelkezésre áll, szükség esetén könnyen, tág határok között bővíthető.

17399. CÉGISMERTETŐ

Magyar vállalkozás - mely 1992 óta működik - bemutatkozik. Elsősorban lemezszerkevények gyártásával foglalkoznak. Pl.: gázvezeték bekötésekhez használt védőszerkevény, kapcsolószerkevény, kábeltelevíziós védőszerkevény, kapcsolószerkevény stb. Éves termelés: 2-3000 db között mozog. Gyakorlott szakemberek szépen és megbízhatóan dolgoznak, a minőségi és mennyiségi követelményeknek megfelelően.

A vállalkozás paraméterei: A lakatosműhely 70 m² alapterületű. 4 fő + 1 fő festő dolgozik folyamatosan.

Jelenlegi géppark: daraboló gép, CO₂ hegesztő gép, élhajlító, autogén hegesztő és vágó felszerelés, oszlopos fűrés, különböző kezi jelölő és egyéb szerszámok.

Az elkészült termékek legveszélyesebb szörpisszótlyall igény szerint készre festik. E célra egy 120 m²-es festőhelyiség áll rendelkezésre. Komolyabb felületvédelmet kívánó munkadarab elkészítése Székesfehérváron, partnereinknél történik. Pl.: elektrosztatikus porszórás, horngyázás, kadmiúmozás.

Az általuk gyártott terméket (igény szerint) kiszállítva adják át a megrendelő által kért helyre. A fő profilát adó gázkezelőművek gyártása viszont ingadozó, mert az időjárás függvénye a beszerelés. Ennek okán keresik a profiba vágó (de lehet egyéb lakatosipari munka is) bedolgozói vagy bér munka lehetőséget és foglalkoztatás teljes folyamatosága miatt.

A lehetséges partner lehet külföldi vagy belföldi vállalkozás, amely a következő termékeket, vagy ezekhez hasonlókat gyártatna: különböző méretű lemezszerkevények (villamos-, tároló, szerelvény stb.); tartószerkezetek (zártszelvényből, szögvasból stb.); konzolok; keretek; különböző szerkezeti fémtolegyek; tároló konténer, különböző felhasználásra; gyáraknak, villamos vagy egyéb szolgáltatónak, vállalkozásoknak bér munka lehetőség is (hozott anyagból, hozott géppel vagy e nélkül).

Jelenleg 13 partnerhez szállítanak folyamatosan évek óta: Gázmodul Kft. - Székesfehérvár; Sukoró 2000 Bt. - Sukoró; Harmata 94 Kft. - Gárdony; DDGÁZ Kft. - Pécs; Komfort Szerelvény - Székesfehérvár; Gáz Vár Bt. - Székesfehérvár; Sárgás Kft. - Tamási; Németh Gáz Kft. - Szekszárd stb. A rezsióraber jelenleg 2.700,- Ft + ÁFA. Termékek szerint hosszabb távú, megbízható kapcsolatokat szeretnének kialakítani és nem feltétlenül drágán dolgozni.

16635.

Magyar cég felajánlja értékesítésre 2 db 80 tonnás teljesen felújított excenterprését, valamint 2 db 250 tonnás felújított és 1 db 180 tonnás felújított de üzemképes prés-gépet.

16585.

Megvételre keresünk rotációs nagyolvasztót közvetlen, vagy közvetett gázmelegítéssel, főleg alumínium reszelék olvasztására. A nagyolvasztó térfogata 3-5 tonna. Lehet új, de rövid ideig használt is.

16584.

Magyar cég ajánlatot vár a következő témakörben: a cég hajtogatott, ragasztott papír bevásárló táskát ill. papírcsacsót gyártana, ehhez keres gépeket (lehet használt is) megvételre. Kapacitás igény: havi 50 000 db-tól 200 000 db-ig.

16583.

Magyar cég szabad fémipari gyártó kapacitást keres forgácsolt alkatrészek és bonyolultabb lemezszerkevények gyártására (16-18 féle alkatrész: vasúti elektronikus vezérléshez a mechanikus alkatrészek, lemezdobozok stb.). A munkálatok elvégzéséhez hagyományos és CNC vezérlésű gépek szükségesek. A gyártás végezhető anyag vagy bér munkában. Irányadó darabszám: alkatrészenként 300 db/ negyedév. Műszaki rajzok, dokumentációk az Intercontact irodájában megtekinthetők.

17447.

Indiai cég vásárolna vegyi anyagokat és különböző fémeket, illetve exportálna élelmiszert és háztartási cikkeket.

17445.

Dél-Afrikai cég kínál motorolajokat széles választékban, valamint hidraulikus présekbe való gépszírt és olajt.

FAIPARI AJÁNLATOK:

17420.

Régi és új stílbútor kereskedelmével foglalkozó belga cég tartós együttműködő kapcsolatot keres magyar bútor gyártókkal. Számításba jönnek étkezőszobák, Fülöp Lajos stílusú vagy mai modern csiszolt fabútorok, asztalok, székek, fésülködőasztalok, tálalóasztalok, továbbá bőr vagy szövetborítású szalonok, hálószobák stb. A kapcsolat első állomása: importálnák Magyarországról a bútorokat, később a gyártókkal is kapcsolatot építenének ki.

17403.

Magyarországi vállalatot létesítene belga irodabútor gyártó cég.

17303.

Angliai cég, amely gyermekek részére épületen belüli játszótéri felszereléseket és ezekhez tartó szórakoztató eszközöket gyárt, vásárolna ilyen, fa-, acél- és műanyag termékeket. A potenciális szállítók, ajánlattevők személyesen meglátogatná.

17082.

Lapáthoz, ásóhoz, csákányhoz való szerszámnyelveket, ill. kerti eszközökhöz, seprőkhöz való kerek fanyeleket keres megvételre német vállalat.

17425. CÉGISMERTETŐ

Magyarországi cég fából készült bútortartozékok, bútor-elemek és egyéb kiegészítőket gyártással koordinálja több éves szakmai tapasztalattal rendelkező alvállalkozói körében. A termékek sík és forgástelek, valamint ezek kombinációi, melyek a vevők egyéni igényeinek megfelelő formában, méretben és felületi kikészítéssel készülnek.

A társaság elsődleges feladatának tekinti jövőjének maradéktalan kiszolgáltatását, s szállítási határidők és az elvárt minőség folyamatos biztosítását.

A cég által értékesített konyhaeszközök anyaga legtöbbször bükk. A jelenlegi kínálat csaknem hatvan féle különböző termékből áll. Kívánságra részletes katalógust küldünk.

Cégünk megszervezi a gyártást, ellenőrzi a minőséget, készletez, valamint ellátja a kereskedelmi és logisztikai feladatokat.

Cégünk termelési volumenének legnagyobb részét a bútorgombok és fogantyúk teszik ki. A termékek a megrendelő egyéni specifikációja szerint készülnek, jellemző anyaguk fenyő, tölgy, bükk, nyír vagy gyertyán. A darabok natúr, lakkozott, különféle színekben pácolt illetve festett felületi kikészítéssel, valamint méhviaszsal vagy olajjal kezelve vásárolhatók meg.

Cégünk által kínált lakberendezési kiegészítők elsősorban zsúrasztalok, polcok, támlátlan székek, különféle tartók és egyéb darabok a megrendelő igénye szerint.

A termékek anyaga keményfa: bükk és tölgy, valamint nyír réteglent lemez. A felületi kikészítés vízbázisú páccal és lakkal történő kezelésből áll.

14762. FAIPARI CÉGEK FIGYELEM!!

Óvodai bútorok gyártásával foglalkozó német vállalat hosszú távú együttműködés céljából olyan magyar cégeket keres a feldolgozó ipar területéről, melynek részére az alábbi termékeket gyártanák: bükkfából készült székek, bükkfából készült asztalálványok, -lábak, kiegészítő alkatrészek rajz alapján, fa formaszékek (pl. szék-ülőlappok, háttámlák, kartámlák stb.), bükkfából készült tömörfa ládák.

Mennyiség: 6.000-15.000-20.000 db tételenként.

Minták, műszaki rajzok, prospektusok az Intercontactnál megtekinthetők.

17313.

Orosz faipari kft. magyarországi üzleti partnert keres.

SZOLGÁLTATÁSOK-JOINT VENTURE:

17346.

Bel- és külföldi vállalkozások, cégcsoportok befektetnek szabad tőkájukat, illetve vegyes vállalatot alapítanak Magyarországon. Kiemelt fő területek: fémipar, elektronika ipar, faipar, valamint minden számottevő technológiai újítás, innováció. Ipari parkok létrehozásában is érdekeltek. A jelentkezőktől részletes anyagot, ajánlatot várnak.

17448.

Római cég vegyes vállalatot alapítana mesterséges oxigén gyártására. Ezen kívül vásárolni szeretne új vagy használt állapotú oxigén előállító gépeket is.

17336.

Ingatlanokat, üdülőházakat, családi házakat keresünk német vevők részére.

17337.

Profi szinten játszó labdarúgókat keresünk a német Bundesliga első, második és harmadosztályú csapataiba.

9940.

Kiadók, szerkesztők figyelem! Most induló újságok, napilapok, folyóiratok, kereskedelmi-gazdasági magazinok kiadóival, szerkesztőivel keressük a kapcsolatot egy hosszú távú, mindkét fél számára kölcsönösen előnyös üzleti együttműködés céljából.

9389. ÚJTÓK, FELTALÁLÓK FIGYELEM!

Nagy-britanniai dél-afrikai és amerikai partnerek várják magyar feltalálók, újítók jelentkezéseit. Szabadalmak, találmányok bemutatására partnerkapcsolatokat tudunk biztosítani konzultációval egybekötve. Új termékek piaci bevezetését, menedzselését vállaljuk bel- és külföldi viszonylatban egyaránt. Várjuk megkereséseiket, bővebb információ az Intercontactnál kérhető.

17208. PÁLYÁZATI

Magyarország területéről keresünk vállalkozókat, vállalkozásokat az Intercontact Marketing Network Kft. információ rendszerének további kiszélesítésére és szervezői munkáira. Eredményes próbaidő után kizárólagos területi képviselői jogot biztosítunk. Elsősorban azok jelentkezését várjuk, akik kapcsolatban állnak az ipar, a mezőgazdaság, a kereskedelem és a szolgáltatás ágazataiban tevékenykedő vállalatokkal, cégekkel, vállalkozásokkal. Főbb területek: magyar árualap és szabad gyártói kapacitás felkutatása, nemzetközi anyagos és bér munka kihegyezése. KIEMELKEDŐEN MAGAS JUTALÉKOT BIZTOSÍTUNK!

17402.

Belga vállalkozó lézervágási szolgáltatásra magyarországi céget alapítana.

17205.

Magyarország egyik legsikeresebb, legeredményesebb labdarúgó utánpótlás nevelő egyesülete keres tőkéstársat, szponzort, bel- és külföldi szakmai befektetőket. Közel 200 kupán vettünk részt, ebből 143-at nyertünk meg! Hosszú távú, mindkét fél számára kölcsönösen előnyös együttműködés céljából várjuk jelentkezésüket!

Szponzort, hirdetőt, tőkéstársat, szakmai befektetőt keresünk. Színtén keresünk sportkapcsolatokat bel- és külföldön egyaránt. Vendégül látnánk külföldi csapatokat, illetve mi is szeretnénk külföldi tornákon részt venni. (7-től 14 éves korosztály)

Célunk egy franchise rendszer létrehozása, mely utánpótlás képző centrumok és focisulik beindítását tartalmazza a Goldball központi irányítása alatt holding rendszerben Kelet- és Közép-Európában. Meggyőződésünk, hogy ez a rendszer a Coca-Cola-hoz és a Mc Donald's-hoz hasonlóan hosszútávúan rendkívül nagy eredményeket tud produkálni, és kiváló üzleti befektetési lehetőség. A nyugat-európai játékosfelvevő piac korlátlan. Nagyon gazdaságos a befektetés, mivel a nyugat-európai árszínvonalhoz képest igen alacsony áron termeljük ki a játékosok játékjogát, mint árut. Az értékesítésnél viszont már extra profitot számíthatunk.

Az érdeklődőknek megküldjük a rövid bemutatkozó anyagot, valamint az üzleti tervet és a marketing stratégiai magyar-angol-német nyelven, e-mailen vagy postán.

15700. FIGYELEM, RENDKÍVÜL KEDVEZŐ HIRDETÉSI LEHETŐSÉG!

Most 50 %-os kedvezménnyel hirdethet a Képjásig oldalain, ha felkeresi a

KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁS- FEJLESZTÉSI KÖZPONTOT!

Várjuk egyéni vállalkozók, bt-k, kft-k, vállalatok, szövetkezetek jelentkezését.

Bővebb információ a 409-0196 telefonszámon

16085. ÜDVÖZLI ÖNT A XXI. SZÁZAD! - AURA-PAJZS

Az emberi szervezet belső energiaáramlása létrehoz egy fizikai testben kívüli mágneses mezőt, melynek feladata védelmet nyújtani a külső káros hatások ellen. Ezt nevezük aurának.

Az aurapajzsot radiesztéták, természetgyógyászok és elektronikai szakemberek segítségével fejlesztették ki.

Az aurapajzs működése főképpen a sejtekre hat, az aurában létrejött károsodásokat kijavítja. Sejtregeneráci-

MAGÉSZ

Magyarországi Acélszerkezet - Gyártók - Építők Szövetsége

Alapítva: 1998. szeptember 29.

Székhelye: 1139 Budapest, Frangepán u. 7.

Bejegyezve: 1999. március 8.



Az acélszerkezet-tervezést, gyártást, építést végző cégek egy család tagjai, és Szövetségünk mindazon tagok szakmai érdekképviseletét felvállalja, akik ezen a területen végzik tevékenységüket.

Szövetségünk célja:

- A magyarországi acélszerkezeti vállalkozók összefogása, szakmai és gazdasági érdekeik előmozdítása, és erre irányuló együttes tevékenységük összehangolása, valamint társadalmi érdekeik érvényre juttatása.
- A Szövetség elősegíti a szabad vállalkozást, a nemzetközi-gazdasági kapcsolatok fejlesztését, valamint a hazai és külföldi vállalkozásokkal fenntartott kereskedelmi kapcsolatok feltételeinek javítását.
- Figyelemmel kíséri és befolyásolja a szakmai utánpótlást, és a szakma tudományos háttérének alakulását.

E kitűzött célok határozzák meg teendőinket.

Tagjaink sorába várjuk mindazok jelentkezését, akik e szakmai tömörülés céljaival azonosulni tudnak.

A tagságnak nem feltétele a vállalkozás nagysága. A magán- és a kisvállalkozások egyenrangú tagok a nagyokkal.

„Reméljük, rövid idő alatt sikerül megteremteni – a nyugati társszövetségekhez hasonlóan – azt az elismertséget és rangot, amely a tagvállalatok részére megkülönböztetést jelent a Szövetségen kívüliekkel szemben.”
(Közgyűlésünk megállapítása)

Folyamatos információkat negyedévente megjelenő lapunkban, a *MAGÉSZ Hírlévélben* közlünk.

Tagfelvétellel és hirdetéssel kapcsolatos információ:

MAGÉSZ, Magyarországi Acélszerkezet - Gyártók - Építők Szövetsége

2400 Dunaújváros, Vasmű tér 1-3.

Levél cím: 2401 Dunaújváros, Pf. 110

Telefon: 25/ 583-970 Fax: 25/ 583-525



A Magyar Posta Rt.

Direkt Marketing Centruma

széles körű tudását és gyakorlati tapasztalatait felhasználva biztos kézzel átsegíti Önt az üzleti élet légövényein, és mindig rendelkezésére áll, hogy az üzlet szárnyra kapjon.

Cím: Budapest XIII. ker.,
Lehel u. 10/A, I. em.
Telefon: 236 4555, 236 4556,
fax: 236 4553
e-mail: dmc@posta.hu

DMC:

- DM-szemináriumaink és könyvtárunk segítségével ●
betekintést nyerhet a direkt marketing világába
- DM-tanácsadónk javaslata alapján ●
felépítheti saját kampányát
- Médiaprogramunkat használva játszva ●
ismerkedhet a levélreklám sajátosságaival
- Megálmodott dm-levelét nyomtatjuk, ●
borítékoljuk, majd postára adjuk
- Válaszküldeményeik feldolgozásának terhét ●
levesszük válláról
- A dm-levelek célzottságát adatbázisunk biztosítja ●

DMC
Direkt Marketing Centrum

...Bízva ránk az irányítást

