

# Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

## A HAZÁNKNAK JUTTATOTT PHARE-TÁMOGATÁSOK FELHASZNÁLÁSA

1990-1996

SZEKTOR	ÖSSZEG (MILLIÓ ECU)	ARÁNY (%)
<i>PRIVATIZÁCIÓ, MAGÁNSZEKTOR, STRUKTÚRAVÁLTÁS</i>	172,5	25,2
<i>OKTATÁS, KÉPZÉS, KUTATÁS</i>	121,5	17,9
<i>INFRASTRUKTÚRA</i>	99,3	14,5
<i>MEZŐGAZDASÁG</i>	78,5	11,5
<i>KÖRNYEZETVÉDELEM, NUKLEÁRIS BIZTONSÁG</i>	74,5	10,9
<i>KÖZIGAZGATÁS</i>	45,5	6,7
<i>SZOCIÁLIS SZEKTOR, FOGLALKOZTATÁS</i>	31,0	4,5
<i>REGIONÁLIS FEJLESZTÉS</i>	25,0	3,6
<i>PÉNZÜGYI SZEKTOR</i>	19,0	2,7
<i>EGÉSZSÉGÜGY</i>	10,0	1,5
<i>EGYÉB</i>	7,0	1,0
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>683,8</b>	<b>100</b>

## A TARTALOMBÓL

KNOW-HOW: VÁSÁRMARKETING

TURIZMUS: LESZ ITT MARKETING?

KÖNYVISMERTETÉS: BENCHMARKING

## PHARE-ABC

MIKROHITEL PROGRAM

AZ EU-TÁMOGATÁSOK JÖVŐJE

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM

## VÁSÁRLÓI MAGATARTÁS – MINDENKI MÁSKÉPP CSINÁLJA?



# **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

Lapmenedzser:  
KÁRPÁTI GÁBOR

Megjelenik évente hatszor

Csak előfizetőknek!

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

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel

Kiadja: az MC - Országos Piackutató Intézet és  
a JPTE Közgazdaságtudományi Kar

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Tördelés: RÁCIÓ Kft. Tel.: 06-30-278-315  
Nyomás, kötészet: AGROPRINT Nyomda Kft.  
Felelős vezető: Tóth László

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt. Hír-  
lap-előfizetési és Elektronikus Posta Igazgató-  
sága (HELP).

INDEX 25545 HU ISSN 1219-0349  
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizetés / megrendelés:  
Magyar Posta Rt. HELP  
HELIR  
1900 Budapest; Tel.: 210-0700.

Előfizetési díj: egy évre 4.500,- Ft + ÁFA

## TARTALOM

Kedves Olvasó! ..... 3

### PHARE-ABC

Küldetésünk Magyarországon. Bemutkozik az Európai Bizottság  
Magyarországi Delegációja ..... 4

A Phare-program Magyarországon - Heil Péter ..... 8

Phare finanszírozású MVA programok - Iványi Csaba ..... 15

A Mikrohitel Program továbbfejlesztésének kísérleti modellje - Nagy  
Miklós ..... 20

Területfejlesztési Phare-programok - a strukturális alapok vonzásában  
- Balogh Ottó, Győrffy Gábor ..... 27

„Fashion made in Hungary”. Phare a magyar ruházati ipar fejleszté-  
sére - Király Mónika ..... 40

Az Európai Unióból érkező támogatások jövője - Czéh Tibor ..... 43

Fontosabb rövidítések, értelmezések ..... 45

### VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

Beszállítói vásármarketing know-how - Győrfi Zsolt, Balog Géza ..... 50

### M&M MIX

Mindenki másképp csinálja. Empirikus kutatás a hibrid vásárlói maga-  
tartásról - Sajtó László ..... 61

A hibrid vásárlói magatartás és a kereskedelemre levonható követke-  
zetések - Helmut Schalen, Simon Judit ..... 67

Lesz itt marketing? - Osman Péter ..... 72

A turizmuspotenciál mérése - Kozma B. Mariann ..... 75

KÖNYVISMERTETÉS ..... 78

KÜLFÖLDI SZAKIRODALOM ..... 79

### Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁ CZ IVÁN egyetemi tanár, JPTE • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, BKE • BOD PÉTER ÁKOS egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem • ERDŐS ENDRE cégvezető, FORTUNA Reklámügynökség • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, JPTE • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA • GYÁRFÁS ZSUZSA PR-szakértő, AB-AEGON Rt. • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi tanár, JPTE • KÁRPÁTI TAMÁS vezérigazgató, Terimpex Rt. • OROSDY BÉLA egyetemi docens, JPTE • PÓKA ISTVÁN igazgatóhelyettes, Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ • REKETTÉY GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, JPTE, a szerkesztőbizottság elnöke • RÉDEY PÉTER marketingmenedzser, BraUUnion Kft. • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC - Országos Piackutató Intézet • SIPOS JÓZSEF kommunikációs stratégiai igazgató, MOL Rt. • SZELES PÉTER docens, Külkereskedelmi Főiskola • TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt. • TOMCSÁNYI PAL akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, JPTE • ZSÁMBOKI GÁBOR reklámfőnök, MATÁV Rt.

# CONTENTS

To the Reader! ————— 3

## PHARE-ABC

Our Mission in Hungary. Hungarian Delegation of the European Committee ————— 4

The PHARE Program in Hungary - *Péter Heil* ————— 8

MVA Programs Financed by PHARE - *Csaba Iványi* ——— 15

A Pilot Model for Micro-loan Programs - *Miklós Nagy* — 20

PHARE Programs for Regional Development - Relations to EU Structural Funds - *Ottó Balogh, Gábor Györffy* ——— 27

"Fashion Made in Hungary". PHARE for the Development of the Hungarian Clothes Industry - *Mónika Király* — 40

On the Future of the EU Financial Aid - *Tibor Czéh* ——— 43

Glossary ————— 48

## BUSINESS DEVELOPMENT

Trade Show Know-How for Vendors - *Zsolt Györfi, Géza Balog* ————— 50

## M&M MIX

On the Hybrid Customer Behaviour - An Empirical Research - *László Sajtos* ————— 61

Hybrid Consumer Behaviour and Consequences for the Retailing - *Helmuth Schalen, Judit Simon* ————— 67

Will It Be There Marketing Here? - *Péter Osman* ——— 72

Measuring The Tourism Potential - *Mariann B. Kozma* —75

## BOOK REVIEW

78

## FOREIGN LITERATURE

79

# HIRDETNE LAPUNKBAN?

CSAK EGY

telefon: 332-39-49  
vagy egy fax: 331-63-46

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!

**I**smét eltelt egy év, az M&M történetében immáron a XXXII. évfolyamot jegyezhetjük. Büszkék vagyunk erre a jó három évtizedre – sok munkánk van benne. Köszönjük, hogy olvasóink és szerzőink egyaránt elismerésüknek adnak hangot.

Szokásos bevezetőnkben eltekintünk minden nagyívű értekezéstől, számvetéstől, beszámólótól.

**Békés, boldog ünnepeket és sikerekben gazdag új évet kívánunk mindenkinek:**



*Szabó László*  
Szabó László  
alapító főszerkesztő



*Rekettye Gábor*  
Rekettye Gábor  
a szerkesztőbizottság elnöke



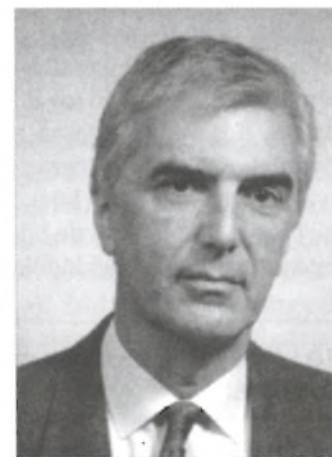
*Simon Gábor*  
Simon Gábor  
az MC-OPK ügyvezető  
igazgatója



*Fojtik János*  
Fojtik János  
szerkesztő



*Lantos Antal*  
Lantos Antal  
főszerkesztő



*Szabady Csaba*  
Szabady Csaba  
szerkesztő

# PHARE-ABC

*Annak ellenére, hogy Magyarország és az Európai Unió között a csatlakozási tárgyalások 1998 tavaszán, a kormányközi érdemi tárgyalások november elején megkezdődtek, a közvélemény-kutatások eredményei szerint a magyar lakosság és a vállalkozások EU-val kapcsolatos konkrét tárgyi ismeretei nagyon hiányosak. Valószínűsíthető, hogy az ismerethiány még nagyobb a PHARE-programokkal kapcsolatban.*

*A felmérési eredmények azt igazolják vissza, hogy az Európai Unióval kapcsolatos ismeretek általánosabbá tételét a marketing-kommunikáció eszköztárának szélesebb körű alkalmazásával is erősíteni lehet.*

*Ennek szellemében folyóiratunk 1998/6. számának kiemelt rovata a hazai vonatkozású PHARE-programok és azok intézményrendszerének áttekintését tűzte ki célul. Az Európai Bizottság Magyarországi Delegációjának bemutatkozása mellett a PHARE-programok történeti áttekintésével és jövőképeinek felvázolásával foglalkozik egy-egy összefoglaló cikkünk. Ezek keretében két területet emelünk ki, nevezetesen a regionális fejlesztésekre és a kis- és középvállalkozásokra vonatkozó programokat. Az egyes cikkek mellett igyekeztünk hasznos információkat is olvasóink rendelkezésére bocsátani.*

*Reméljük, hogy ezen rovatunk is kiváltja az Önök érdeklődését.*

*A témát következő számunkban folytatjuk. (A szerk.)*

\*\*\*

*Bemutatkozik az Európai Bizottság Magyarországi Delegációja*

## Küldetésünk Magyarországon

Az 1989-es nagy változásokra válaszul az Európai Bizottság 1990-ben Delegációt állított fel Budapesten. A Delegáció rendelkezik az összes diplomáciai előjoggal és mentességgel valamint képviseli a Bizottságot a magyar kormánnyal való kapcsolatokban. Tevékenyen részt vesz Magyarország európai uniós csatlakozásának előkészítésében. Feladatokat koordinál az EU segélyprogramjával, a Phare-ral kapcsolatban, amely az Európai Bizottság fő pénzügyi eszköze a csatlakozás-előkészítési stratégiában. A Delegáció további feladata, hogy tájékoztassa a magyar lakosságot az integrációs folyamatról. Nem kínál közkönyvtári szolgáltatásokat, de tájékoztatással segíti az érdeklődőket.

### 10 kérdés Magyarország csatlakozásáról

• *Miért olyan fontos az integráció?*

Az európai integráció elsősorban mint a világ stabilitásá-

nak egyik fenntartó ereje fontos. Az Európai Közösséget a II. Világháborút követően alapították, amikor egyes országok úgy határoztak, hogy a háború újbóli kitérését gazdasági és politikai együttműködéssel előzik meg. Ez a döntés majdnem ötvenévi békét hozott. Az Európai Unió másik nagyobb eredménye az egységes piac megteremtése, amely az országok és az állampolgárok jólétét egyaránt növelte és Európát képessé

tette arra, hogy a növekvő globalizáció és verseny világában gazdasági hatalommá váljék.

Az Európai Unió egyik alapelve a kezdetektől fogva az volt, hogy az integrációnak minden európai ország számára nyitottnak kell lennie. Európa mesterséges megosztottsága miatt ez a lehetőség a közép- és kelet-európai államok részére elérhetetlen volt 1989-ig. Az integráció Közép- és Kelet-Európával ma a következő évszázad elsődleges célkitűzései közé tartozik az Unió és a jelölt államok számára, amelyek visszakerülnek

„  
Az Európai Unió egyik alapelve, hogy az Integrációnak minden európai ország számára nyitottnak kell lennie. Európa mesterséges megosztottsága miatt ez a lehetőség a közép- és kelet-európai államok részére elérhetetlen volt 1989-ig.

”

Európa vérkeringésébe, és kihasználhatják a tagság felkínálta összes előnyt és lehetőséget.

• *Melyek az integráció előnyei Magyarországra?*

Az előnyök számosak: a nemzetek nagyobb közösségéhez való tartozás és a világban elfoglalt biztos hely megfoghatatlan előnyétől addig a kézzelfogható haszonig terjednek, amelyet a világ legnagyobb egységes piacának tagjai élveznek, az evvel járó növekedéssel és foglalkoztatási lehetőséggel. Az uniós tagság a Magyarországon 1989 óta véghezvitt demokratikus és gazdasági reformok konszolidációját és visszafordíthatatlanságát jelenti. Ezenkívül mihelyt Magyarország csatlakozik az Unióhoz, hozzájut a Strukturális Alapokhoz is, amiket az Unió legkevésbé gazdag régióinak fejlesztésére szolgál. E lehetőségeket olyan országok alkalmazták nagy haszonnal tagságuk első éveiben, mint Írország és Portugália.

• *Milyen előnyök kínálóznak az állampolgárok számára?*

Az uniós tagság az állampolgárok számára állandóan javuló életminőséget biztosít. Ez olyan területeken jelent biztosítékot a magas színvonalra, mint a környezetvédelem, egészségügy, szociális biztonság és munkavédelem.

Az Európai Unió állampolgáraként Ön szabadon utazhat, dolgozhat, tanulhat vagy élhet bármelyik Tagállamban. Ez magába foglalja a cégalapítást egy Tagállam területén és a társadalombiztosítási szolgáltatások igénybevételéhez való jogot az Ön és családja számára. Szavazhat a lakóhelye szerinti helyi/helyhatósági és az európai parlamenti választásokon, sőt, mindkettőn jelöltként is indulhat. Minden EU-polgár bármely Tagállam diplomáciai és konzuli védelmére jogosult az EU határain kívüli ország látogatásakor. Az EU állampolgárának lenni kiegészíti a nemzeti állampolgárságot, nem helyettesíti azt.

A csatlakozás-előkészítési időszakban a magyarok már résztvehetnek olyan EU közösségi programokban, mint a Socrates, a Leonardo da Vinci, a Fiatalság Európáért és a Kaleidoscope. Ezek igen sikeres programok, amelyek segítik az európaiak Tagországok közötti szakmai, képzési és kulturális cseréjét.

• *Mi a menetrendje Magyarországnak Európai Unióhoz való csatlakozásának?*

1998. március 31-én elkezdődtek a tárgyalások az Európai Unió és Magyarország között. Ez pontosan négy évvel követte Magyarországnak hivatalos tagfelvételi kérelmének 1994. március 31-i benyújtását. A tárgyalások egyidejűleg hat jelölt országgal kezdődtek meg – ezek Magyarország, Lengyelország, a Cseh Köztársaság, Szlovénia, Észtország és Ciprus –, de nem szükségszerűen fejlődnek be egy időben. Minden országot külön-külön értékelnek majd.

Magyarország csatlakozásának pontos dátuma Magyarországnak azon képességétől függ, hogy megfelel-e a csatlakozási feltételeknek.

• *Melyek az Unióhoz való csatlakozás követelményei?*

1993. júniusában a koppenhágai Európa Tanács az alábbi csatlakozási kritériumokat állapította meg:

- a kérelmező országnak el kell érnie azon intézmények stabilitását, amelyek garantálják a demokráciát, a jogrendet, az emberi jogokat és a kisebbségek tiszteletét és védelmét;
- működő piacgazdasága kell, hogy legyen, valamint képessége, hogy megbirkózzék a versenyhelyeztetel és az EU-ban működő piaci erőkkel;
- képesnek kell lennie a tagsággal járó kötelezettségek teljesítésére, azaz elfogadnia a Közösség jogi és intézményi kereteit, amelyek *közösségi jogrendként (acquis communautaire)* ismertek, ebbe beletartozik a politikai és pénzügyi unió céljainak betartása is.

Ahogy az Európai Bizottság 1997. júliusi *Véleményében* jelezte, Magyarországnak középtávon képesnek kell lennie ezen kritériumok teljesítésére, ha folytatja jelenlegi erőfeszítéseit.

• *Mi az „Agenda 2000” és a „Vélemény”?*

Az Agenda 2000 egy európai bizottsági dokumentum, amelyet 1997. júliusában bocsátottak ki. Ez jelentős és átfogó bemutatása az Európai Unió prioritásainak a jövő évszázadra és az európai integráció új korszakát jelzi. Három részből épül fel, amelyek a következőkkel foglalkoznak:

- az Unió főbb politikáinak jövőbeli formái – pl. a Közös Agrárpolitika és a Strukturális Alapok;
- az EU pénzügyi kilátásai a 2000-2006 közötti időszakban;
- a Bizottság *Véleménye* a tíz társult ország tagsági kérelméről.

A Véleményekben a Bizottság minden ország részére megjelölte az elsődleges területeket, amelyeken további munka szükséges. Javaslatára szerint Magyarországgal, Lengyelországgal, a Cseh Köztársasággal, Szlovéniával, Észtországgal és Ciprussal kezdődnek csatlakozási tárgyalások. Indítványozta, hogy a többi jelölt ország – Románia, Szlovákia, Bulgária, Lettország és Litvánia – vegyenek részt a megerősített csatlakozás-előkészítési stratégiában.

• *Mi az a „Csatlakozás-előkészítési stratégia” és a „Csatlakozási Partnerség”?*

A csatlakozás-előkészítési stratégiának két célja van:

- megismertetni a jelentkezőket az Unió politikájával és eljárásaival a közösségi programokban való részvételen keresztül (mint pl. a Socrates, a Leonardo da Vinci);
- együtt dolgozni mindegyik országgal a tagságért a *Csatlakozási Partnerség* keretében.

A Csatlakozási Partnerségen keresztül a Bizottság egy világosan körvonalazott program alapján működik együtt Magyarországgal. Minden egyes tagjelölt ország részére külön Partnerséget dolgoztak ki, ezeket 1998. március 30-án adták ki. Ezeket a Partnerségeket autóstérképekhez hasonlították – mutatják az előttünk álló utat és felhívják a figyelmet a veszélyes területekre, amelyekkel meg kell birkóznia, mielőtt egy ország folytathatja útját. Megállapítják a további munkát igénylő kiemelt területeket, amelyeket a Bizottság a Véleményekben megnevezett, és a rendelkezésre álló pénzügyi forrásokat, amelyek az országokat segítik a prioritások végrehajtásában, valamint a véghezvitel menetrendjét. Magyarország esetében a kiemelt területek többek között tartalmazzák az intézményi és adminisztratív kapacitás megerősítését, a hatékony határellenőrzés fejlesztését és a környezetvédelmi szabványok átvételét. A Csatlakozási Partnerség a Magyarországnak nyújtott támogatások minden formáját egyetlen keretben mozgósítja.

• *Hogyan segíti az EU pénzügyileg Magyarországot a tagságra való felkészülésben?*

Az EU 1990 óta támogatja Magyarországot a Phare-programon keresztül. A Phare támogatás a kulcsfontosságú gazdasági átalakítás és strukturális reform témáit célozva nyújtott segítséget, a magánszektor fejlesztésére, az oktatásra és képzésre, a mezőgazdaságra, környezetvédelemre és infrastruktúrára összpontosítva. Az 1990–1997 közötti időszakban a Phare-programok keretében 740 millió ECU (170 milliárd Ft) értékben kötöttek szerződést Magyarországon. 1998-tól a Phare támogatást intézményfejlesztésre (30%) és infrastrukturális beruházásokra (70%) irányítják.

A 2000–2006 közötti időszakban minden jelentkező országnak nyújtott pénzügyi segítyt megdupláznak, így a segíty eléri az évi 3 milliárd ECU-t (700 milliárd Ft). Ezt az összeget a 10 kérelmező ország között osztják el.

• *Mi az előző bővítések tapasztalata?*

Az EU eddig már négyszer bővült az 1957-es kezdet óta. A tapasztalat azt mutatja, hogy nincs két egyforma bővítés, mivel az országok a felkészültség eltérő fokán folyamodnak az Unióhoz való csatlakozásért. Spanyolországgal és Portugáliával hét évig tartottak tárgyalások, Ausztriával, Finnországgal és Svédországgal mindössze tizenhét hónapig (ezek az orszá-

gok már tagjai voltak az EFTA-nak – az Európai Szabadkereskedelmi Megállapodásnak – és három éve tárgyaltak már az EEA-val (Európai Gazdasági Térség). A lényeg, hogy egy ország sem csatlakozik, mielőtt felkészült lenne rá.

A korábbi bővítések tapasztalata azt is megmutatta, hogy gyakran ezek az Unión belüli változások katalizátorai. Az új tagok alkalmat teremtenek a közösségi intézmények belső reformjára és az Unió prioritásainak újraértékelésére. A jelenlegi bővítés jelenti a legnagyobb kihívást, amellyel az Unió eddig szembenézett, mivel sok országról van szó és mert ezek az országok csak nemrég kerültek ki egy centralizált rendszerből. Mindez jelentős hatással lesz az Unió jövőbeli politikájára.

• *Vannak-e hátrányai az integrációnak?*

Az embereknek érthetően vannak bizonyos félelmek az európai integrációval kapcsolatban. Egyesek úgy gondolják, hogy a szuverenitás és nemzeti identitás elvesztéséhez vezet. Mások attól félnek, hogy az egységes piac versenyében sebezhetőbbé válnak. Ezek természetes, egy ország csatlakozását megelőző félelmek. De a szuverenitás elvesztése helyett egy Tagállam inkább hozzáadja szuverenitását a szélesebb érdekekhez, amelynek eredményeképpen nemzetközi szervezetekben megnő az ország „súlya”. A verseny átrendeződést von maga után és minden átrendeződési folyamat elkerülhetetlenül hat azokra az ágazatokra, amelyek előzőleg védelem alatt álltak a régi rendszerben, de ha bölcsen fognak hozzá, ezek a változások feltétlenül nagyobb hatékonyságot és hosszú távon nagyobb életképességet biztosítanak. A jelenlegi Tagállamok általános üzenete az EU-tagság folyamatos támogatottsága (50 és 70% között az utóbbi 15 évben), valamint az igény, hogy az még nagyobb szerepet játsszon mindennapi életükben a következő évszázadban.

## Sikertörténet

• *Környezetvédelem*

A *környezetvédelemben* az elsődleges sikertörténet a Központi Környezetvédelmi Alapon (KKA) keresztül bonyolított közös finanszírozású tőkeberuházásokban jelentkezett, ahol a kormányzati alapokat (a környezetszennyezési bírság) kombinálják a helyhatósági beruházások támogatására adott Phare támogatásokkal. A KKA széles körben finanszírozott környezetvédelmi tőkeberuházásokat és Magyarország környezetvédelmi fejlesztésének jelentős szereplőjévé vált. Egy nemrégiben nyitott KKV (Kis- és középvállalkozások) környezetvédelmi előirányzatot szintén Phare sikertörténetként könyvelhető el. Közös finanszírozású eszközként (Phare, EBRD és belföldi befektetők be-



vonásával) működik és az ország kitűzött céljainak megközelítésében segíti a magánszektor.

• **Közlekedés**

A közlekedési szektorban bel- és külföldi források mobilizációja kapott támogatást az infrastrukturális beruházási program további fejlesztésére, a Koppenhági Közös Finanszírozású konstrukcióban, úgymint:

1. Az M2 program (Budapest-Vác) Phare társfinanszírozása az EIB-vel (1994.)
2. Egy elkerülő út konstrukciója az M5 programban (Budapest-dél) (1994.)
3. Phare támogatás egy nagyobb útrehabilitációs programnak, amely 30.000 km országos autópályahálózatot és a járműforgalom több mint 70%-át magába foglalja (1995.)

A jelentős infrastrukturális projektek társfinanszírozása Phare forrásból bizonyíthatóan jelentős szerepet játszott a Kormány ambiciózus beruházási programjának előrehaladásában, amely komoly hazai költségvetési kényszerrel nézett szembe.

• **Privatizáció ( Ipari struktúraváltás**

A Phare támogatás minőségi hatással volt a privatizáció folyamatára, amelyet a következők példázhatnak:

1. a MATÁV sikeres privatizációja (a Phare által finanszírozott előzetes jogi szabályozási munka, amely a befektetők számára előfeltétel volt),
2. a cégértékelésben valamint a cégek környezettől függő kötelezettségeinek vizsgálatában használatos módszerek szabványainak és konzisztenciájának a továbbfejlesztése (ezt elősegítette a hosszú időn keresztül tartó mindennapos együttműködés az Állami Vagyongyűjtésnek megfelelő főosztálya, a Phare Iroda és Phare által fizetett tanácsadók között),

3. szerkezetátalakítási módszertan kifejlesztése (az erős ipari háttérű, több szakterületet egyesítő Phare finanszírozású team-ek megközelítésére alapozva, a mérhető eredményeket adó gyakorlati megbízásokra helyezve a hangsúlyt, a tanácsadó közreműködésének egyes szakaszait szorosan nyomkövetve, egymást követő célokkal és ellenőrzőpontokkal, és szoros együttműködéssel a tulajdonos szervezet, a vállalati menedzsment és a tanácsadó team-ek között),

4. a Phare által támogatott szerkezetátalakítási projektek közé olyan vezető ipari cégek tartoztak, mint a Rába (motor- és autóalkatrészgyártó), az Ikarus (autóbuszgyártó), a Hungalu (alumíniumgyártó), a Taurus (mezőgazdasági gumibroncsok és műszaki gumitermékek), a Tisza Cipő (cipőgyártó és -kereskedelmi vállalat); becslések szerint a Phare szerkezetátalakítási támogatása több mint 15.000 munkahely megtartásához járult hozzá.

• **Kis- és középvállalkozási szektor**

A kis- és középvállalkozások (KKV-k) a magyar gazdaság gerincét képezik. Az összes vállalkozásnak mintegy 90%-a KKV és ezek biztosítják a foglalkoztatás zömét. A Phare-program 1990 óta támogatja a KKV-k fejlesztését Magyarországon. A Phare volt a fő mozgatója a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (MVA) kialakításának, amely sikeres kölcsön- és mikrohitel-konstrukciókat vezetett be KKV-k indulásához és a meglévők életképességének biztosításához.

(Az MVA és a BVA tevékenységéről külön írásaink adnak képet. – A szerk.)

**Európai Bizottság Magyarországi Delegációja**  
1016 Budapest, Bérc utca 23.  
Telefon: 209-9700, 209-9710  
Telefax: 466-4221

**Fő tevékenység:**

Az Európai Unió Bizottságának hivatalos képviselője

**Nyilvános ügyfélszolgálat**

Az Információs és tanácsadói szolgáltatások tárgykörei, az illetékes kontaktszemélyek neve és közvetlen telefonszáma. Általános és témaspecifikus információ az Európai Unió, illetve az Európai Bizottság tevékenységéről, Magyarországgal kialakult kapcsolatairól; Információ a Phare-programokról, illetve egyéb EU-segélyprogramokról és kezdeményezésekről;

tanácsadás kontaktszemélyeket és intézményeket illetően. Információs és Sajtó Osztály közvetlen telefon: 209-9750 Dokumentáció, könyvtár: 209-9749

**Ügyfélfogadási idő:**

Előzetes bejelentkezés alapján.

**Saját kiadású tájékoztató kiadványok:**

Az Európai Bizottság hivatalos ingyenes tájékoztató kiadványai különféle témákban és nyelveken (részben magyarul is).

**Intézményes kapcsolatok az EU központi szervezetivel:**

Témától függően az Európai Bizottság illetékes főigazgatóságai.

**Nagykövet:**

Michael Lake

# A Phare-program Magyarországon

1990–1998

*Az Európai Unió Phare-programja az idén tíz éves múltja tekint vissza. Az Európai Közösség Tanácsa először 1988-ban a rodoszi csúcsértekezletén foglalkozott azzal, hogy az egyes kelet-közép-európai államokban megindult piacgazdasági reformokat és a demokratizálódási folyamatot konkrét anyagi támogatással is elősegítse. Fél évvel később a párizsi G7 értekezleten az Európai Bizottság magára vállalta a 24 legfejlettebb tőkés országtól érkező hasonló célú segélyek koordinációját. A Phare-program megindítására vonatkozó végleges döntést a Közösség vezetői 1989 decemberében hozták meg.*

A magyar Phare-program nyitányát a Közösséggel 1990. szeptember 3-án aláírt Keretegyezmény jelentette, mely lefektette a segítségnyújtás jogi kereteit és feltételrendszerét. Az egyes konkrét Phare-programokról, az azokat alkotó alprogramokról és projektekről rendszeres időközönként pénzügyi emlékeztetők készülnek. Ezek közül a legjelentősebb összegről az ún. országprogramok szólnak, de eljárási okokból külön okirat készülhet pl. a határmenti programok finanszírozásáról. A több országot érintő projektek esetében a pénzügyi emlékeztetőt Bizottsági Döntés helyettesítheti.

Mint arról a program nevét adó beszédes betűszó (Poland Hungary Assistance for the Reconstruction of the Economy) is tanúskodik, a program kedvezményezettjeinek köre az idők során jelentősen kibővült. Míg kezdetben csak Lengyelország és

Magyarország tartozott a támogatott „reformországok” klubjához, a Phare-program ma már nyitva áll valamennyi társult közép- és kelet-európai ország előtt. Sőt, Litvánia, Lettország, Észtország, Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Magyarország, Románia, Szlovénia és Bulgária mellett támogatásban részesül még Albánia, Bosznia-Hercegovina és Macedónia is.

A kedvezményezettek körének bővülésével együtt emelkedett a program rendelkezésére álló pénzügyi nagysága is. Az 1990-ben megajánlott évi 500 millió ECU helyett a Phare-program ma már mintegy 1,3 milliárd ECU-vel gazdálkodhat.

Mint arról a program nevét adó beszédes betűszó (Poland Hungary Assistance for the Reconstruction of the Economy) is tanúskodik, a program kedvezményezettjeinek köre az idők során jelentősen kibővült. Míg kezdetben csak Lengyelország és Magyarország tartozott a támogatott „reformországok” klubjához, a Phare program ma már nyitva áll valamennyi társult közép- és kelet-európai ország előtt.

1998 óta EU-segély kizárólag a csatlakozáshoz közvetlenül hozzájáruló intézményfejlesztési vagy beruházási projektekhez kérhető.

## A program célrendszere

A segélyek célja a program első szakaszában – 1990 és 1996 között – a demokratikus átmenet segítése, az alapvető piacgazdasági intézmények kiépítése volt. A Phare-programokban fokozatosan növekvő teret kaptak az integrációhoz közvetlenül kapcsolódó – jogharmonizációs, közigazgatás-korszerűsítési, az integrációt népszerűsítő kommunikációs – projektek.

Míg a korábbi években az egyes országok Phare-programjainak tartalmát az adott ország „igényei”, a piacgazdasági átmenetben és a politikai rendszerváltásban elért eredményei, szükségletei határozták meg, 1998 óta – a Phare „Új Orientációja” értelmében – EU-segély kizárólag a csatlakozáshoz közvetlenül hozzájáruló intézményfejlesztési vagy beruházási projektekhez kérhető.

„A csatlakozáshoz való közvetlen kapcsolódás” természetesen nem egyszerű jelszó, hanem pontosan definiált, ezért meglehetősen jól számonkérhető követelmény. A magyar EU-tagfelvételi tárgyalások megindulásával egyidőben az Unió úgy döntött, hogy a csatlakozás előtt álló államokhoz fűződő kapcsolatait bizonyos szempontból új alapokra helyezi. Az úgynevezett „Csatlakozási Partnerség” (Accession Partnership)

alapja egy minden ország számára külön tartalommal elkészített prioritáslista, mely a csatlakozásig a tagjelölt által elvégzendő főbb feladatokat sorolja fel. A Partnerség végcélja az, hogy a kedvezményezett állam a csatlakozás időpontjára teljes mértékben vállalni tudja a tagsággal járó kötelezettségeket, és egyben élni tudjon az abból fakadó lehetőségekkel, előnyökkel is.

A kötelezettségek vállalása a gyakorlatban az EU jogszabályok maradéktalan érvényesítését és hatékony betartatását jelenti. Ennek legfontosabb feltétele az egyes jogszabályok végrehajtásáért felelős állami és félállami intézmények, hatóságok, bíróságok, köztestületek, egyéb szervezetek fejlesztése, ezen belül a megfelelő ismeretek átadása, és a szükséges igazgatási infrastruktúra kiépítése. Egyes jogszabályok érvényesítése – például a környezetvédelem területén – illetve az Unió közlekedési rendszeréhez való csatlakozás igen jelentős beruházásokat is szükségessé tesz, aminek a Phare-program ugyancsak segítséget nyújt.

A tagságból eredő előnyök kihasználása többek között az Unió strukturális és kohéziós alapjaira való felkészülést takarja. Ezen a területen a programkészítési és menedzsment kapacitások fejlesztése, a közbeszerzési, pénzügyi beszámolási és ellenőrzési rendszer harmonizációja és hatékonyabbá tétele jelenti a legfontosabb tennivalót.

Mindkét területen kiemelt cél az Acquis Communitaire – a „közösségi vívmányok” – alkalmazása során az EU-közigazgatásban felhalmozódott gyakorlati ismeretek átadása. Ennek új eszköze az ún. twinning, a tagállamok köztisztviselőinek hosszú távú kiküldésére épülő szoros intézményi szintű együttműködés. A twinning-re a Phare-program forrásainak 30, a beruházási programokra és eszközbeszerzésekre a rendelkezésre álló eszközök 70 százalékát kell fordítani.

### A segélyek nagysága

Az Uniótól érkező anyagi támogatás mértéke az elkövetkező években várhatóan jelentősen növekedni fog.

A Phare programot 2000-től két új pénzügyi eszköz, a környezetvédelmi és közlekedési projekteket finanszírozó ISPA, illetve a mezőgazdasági és vidékfejlesztési programokhoz igénybe vehető SAPARD fogják kiegészíteni.

A Bizottság által a 2000-2006 közötti évekre készített költségvetési javaslat szerint a Phare-programot 2000-től két új pénzügyi eszköz, a környezetvédelmi és közlekedési projekteket finanszírozó ISPA, illetve a mezőgazdasági és vidékfejlesztési programokhoz igénybe vehető SAPARD fogják kiegészíteni. E javaslat szerint a Phare országok az említett időszakban éves szinten a jelenlegi támogatás kétszeresére számíthatnának. Az

Agenda 2000 egyébként nagyságrendekkel nagyobb támogatást, összesen 38 milliárd Euro-t helyez kilátásba azoknak az államoknak, melyek 2002 és 2006 között az Unióhoz csatlakozhatnak.

Az Agenda 2000 számairól az Unió várhatóan csak 1999 első felében dönt. A Bizottság jelenlegi terveiből azonban így is valószínűsíthető, hogy a kelet-közép európai államoknak nyújtott anyagi segítség nagysága az elkövetkező években igen jelentős mértékben növekedni fog. Ez pedig nem lebecsülendő feladat elé állítja a csatlakozni készülő államok államigazgatását, az Unió különböző támogatásai ugyanis igen szigorú feltételekhez kötöttek.

### A programkészítés alapeve

A Phare támogatások kizárólag előre, részletesen megtervezett komplex ágazati vagy regionális fejlesztési programok megvalósításához vehetőek igénybe, melyeket az illetékes intézménynek – legtöbbször egy-egy minisztériumnak – kell összeállítania. A programozás követelménye az EU strukturális alapjaira is jellemző, a Phare estében azonban az egyes intézkedéseket a legapróbb részletekig, projektenként, sőt tenderenként és szerződésenként előre jóvá kell hagyatni az Unió illetékes szerveivel. A Phare pénzek felhasználásáról a magyar kormányzat nem dönthet önállóan, és nincs olyan központi Phare alap, melyhez különböző projektekkal rendszeresen pályázni lehetne.

Kiseb, eseti jellegű kezdeményezések finanszírozására Phare támogatás csak akkor vehető igénybe, ha a támogatásról szóló éves pénzügyi megállapodás, illetve az ennek alapján készült további programozási dokumentumok a szóban forgó projektet részletesen tartalmazták, vagy ha az említett programban adott célhoz címzett támogatást nyújtó pályázati alapot alkítottak ki. Működési költségek, bérek finanszírozása azonban általában véve ilyenkor sem lehetséges.

A kötött felhasználás elvéből az Unió még akkor sem enged, ha egy-egy projekt valamilyen okból az

eredeti időtervhez képest lemarad, és a program forrásait az előírt határidőig szerződésekkel már nem lehetne lekötöni. A felhasználatlan pénzek (angol szóval a „financial backlog”) alternatív felhasználására alig van a lehetőség. A „befagyott” támogatást általában csak az adott programon belül sikerülhet némileg eltérő célra igénybe venni. Nagyobb összegek reallokálásához, a programok közötti forrásátcsoportosításhoz (nem is beszélve a pénzügyi memorandumban eredetileg nem szereplő projektek támogatásáról) gyakorlatilag az egész programkészítési procedúrát – az Unióval folytatandó aprólékos politikai és szakmai egyeztetéseket – előlről kell kezdeni. Erre pedig a folyamat bürokratikusága és időigénye miatt általában nincs lehetőség.

A Phare-programot kezdeményező intézmény tehát igen jelentős feladatot és felelősséget vállal magára. A programok végrehajtásához magasan kvalifikált szakapparátusra (angol nyelven minden nehézség nélkül dolgozni tudó képzett projekt menedzserekre) lesz szüksége, aminek költségeit a Phare-program már nem vállalja át. Képesnek kell lennie a Phare bonyolult közbeszerzési eljárásainak végrehajtására, az úgynevezett Decentralised Implementation System, a DIS Manual rendelkezéseinek alkalmazására. És végül, de nem utolsó sorban, kitartásra, céltudatosságra és diplomáciai érzékre lesz szüksége a programok során óhatatlanul felmerülő, előre nem látható nehézségek leküzdéséhez, az EU-Bizottsággal folytatandó rendszeres tárgyalások sikeres lebonyolításához.

A kedvezményezett felelőssége főként abban áll, hogy amennyiben a neki juttatott forrásokat a Phare szigorú szabályrendszere alapján időre felhasználni nem képes, azok az ország számára végérvényesen elvesznek. Egy-egy projekt kudarca pedig az adott intézménynek, a szóban forgó szakterületnek, de az egész országnak is jelentős erkölcsi-politikai kárt okozhat.

A legtöbb projekt sorsa egyébként már a tervezés szakaszában eldőlt, még akkor is, ha a közreműködők – akár az EU, akár a magyar segélykoordinációért felelős intézmények – számára ez azonnal nem is válik nyilvánvalóvá. A programok nem kellő előkészítése az országprogram összeállítása során az általános tervek megfogalmazásakor esetleg csak kisebb szövegezési problémákat okoz. A program későbbi fázisaiban azonban – a konkrét munkaprogramok, tenderek, beszerzési terméklisták vagy feladat-

leírások összeállítása során – a tervezés hiányosságai menthetetlenül kiderülnek, és sokkal nehezebben megoldható konfliktusokhoz vezethetnek. De egy programot kudarcra ítélni a körülmények megváltozása, az ezzel megbirkózni nem tudó rugalmatlan menedzsment, vagy az elhibázott döntéshozatali struktúra, a felelőségek nem kellő rendezése, a különböző döntéshozók nem kellő összhangja, rosszabb esetben az érintettek közötti rivalizálás.

## A társfinanszírozás követelménye

Az EU támogatási programok másik legfontosabb alapelve a társfinanszírozás. Különösen beruházási projekteknél elvárás, hogy a programhoz kötődő költségek egy részét maga a kedvezményezett fedezze. További szempont, hogy az Unió a közösségi támogatásoknak katalizátor szerepet szán, és a szűkös közforrások hatását – ahol az lehetséges – bankhitelekkel és magántőke bevonásával szeretné megsokszorozni. Ez a követelmény a pályázókat kettős feladat elé állítja.

Biztosítani kell egyrészt a programhoz szükséges saját részt, amihez legtöbb esetben központi, vagy önkormányzati költségvetési forrásra van szükség. Másrészt: nagyberuházások esetében a Phare előírja valamely nemzetközi pénzügyi intézmény – az EIB, az EBRD, vagy a Világbank – részvételét is, aminek következtében az egyes projekteket nem csak a hazai szervekkel és az Unióval, hanem a finanszírozó bankkal is el kell fogadtatni, adott esetben a Phare-programétól eltérő követelményrendszer alapján. Emellett a bankhitelt is vissza kell fizetni, amihez sokszor állami fedezet kell, különösen ha számításba vesszük, hogy sok fontos beruházásnak szinte egyáltalán nincs közvetlen megtérülése, amit a törlesztés szolgálatába lehetne állítani.

A szükséges társfinanszírozás nagysága természetesen együtt növekszik az elnyerhető támogatással. A növekvő EU segélyek tehát a következő években egyre nagyobb költségvetési forrást „kötnek majd le”. Mivel pedig az Unió támogatását fel kell használni, a társfinanszírozás követelménye már most, a 2000 utáni programok előkészítése szakaszában szükségessé teheti egyes ágazati prioritások átgondolását, a költségvetési tervezésen belül az EU-finanszírozás lekötését lehetővé tevő projektek előre sorolását más, belpolitikai szempontból akár mégoly fontos tervek rovására.

A kedvezményezett felelőssége főként abban áll, hogy amennyiben a neki juttatott forrásokat a Phare szigorú szabályrendszere alapján időre felhasználni nem képes, azok az ország számára végérvényesen elvesznek. Egy-egy projekt kudarca pedig az adott intézménynek, a szóban forgó szakterületnek, de az egész országnak is jelentős erkölcsi-politikai kárt okozhat.

A programkészítésről szóló fejezetnél nem említettük, de igen komoly szakmai és anyagi feladatot jelenthet a beruházásokhoz a különböző megvalósíthatósági és hatástanulmányok, engedélyezési és műszaki tervek elkészítése. Az ehhez szükséges anyagi és emberi erőforrások előteremtését tovább nehezíti, hogy az előkészítéssel kapcsolatos terheket gyakran a projektnek olyan szakaszában kell vállalni, amikor a támogatás elnyerése még egyáltalán nem tekinthető biztosnak.

Összegzőként elmondható tehát, hogy az EU segélyprogramok felhasználása a kedvezményezett kormányok, intézmények részéről nagyfokú előrelátást, stratégiai gondolkodást, szakmai hozzáértést és anyagi áldozatvállalást követel meg.

### További elvárások

Az EU-támogatások rendszerén keresztül a leendő tagállam fogalmat alkothat a tagállamok közötti együttműködés legfontosabb alapszabályairól. A Phare által finanszírozott projekteknek olyan eredménnyel kell járniuk, mely minden tekintetben megfelel az Unió jogrendjének. Egy-egy beruházás kapcsán a megépítendő létesítmény tervezése, engedélyezése, kivitelezése, a közbeszerzések lebonyolítása és a projekt ellenőrzése során végig érvényesíteni kell az Unió jogszabályait. A fejlesztések fenntarthatóságának követelménye értelmében egy-egy szennyvíztisztóműnek akkor is meg kell felelnie a legszigorúbb EU-előírásoknak, ha azokat Magyarország történetesen még nem is építette be saját jogrendjébe. A beruházásoknál szigorú elvárás lesz a jövőben az érintett lakosság megfelelő bevonása, az Unió normáinak megfelelő helyi érdekegyeztetés is.

A források felhasználásának felgyorsítása érdekében a jövőben csak olyan projektek lesznek támogathatóak, melyek a pénzügyi döntés – a pénzügyi memorandum aláírása – időpontjában a szakmai előkészítés (a politikai-közigazgatási egyeztetés vagy a műszaki tervezés és engedélyeztetés) valamennyi fázisán túljutottak, és így azonnal indíthatóak (tenderizethetőek). Az adminisztráció relatív csökkentését szolgálja a projektek legkisebb méretének rögzítése (2-10 millió ECU). Végül, de nem utolsó sorban, valamennyi szerződést a pályázók

és szállítók nyílt és egyenlő feltételek alapján történő versenyeztetése alapján lehet odaítélni, amit az Unió különös szigorral ellenőriz.

### A magyar Phare-program eddigi eredményei

A Phare-program keretében Magyarország 1990 és 1996 között mintegy 700 millió ECU vissza nem térítendő támogatásban részesült.

- Az említett időszakban a gazdaságfejlesztés, szerkezet-átalakítás területén a legnagyobb súllyal (81 millió ECU) a privatizáció és az ehhez kapcsolódó vállalati szerkezet-átalakítás támogatása szerepelt, jó részt szakértői segítség, kisebb mértékben kedvezményes pénzügyi konstrukciók révén, beruházások támogatása formájában.

- Jelentős (69 millió ECU) támogatást kapott a kis- és középvállalati (KKV) szektor fejlesztése, részben a KKV-kat támogató információs és tanácsadó szolgáltatások kiépítése, részben a KKV-k részére nyújtandó kedvezményes hitelek forrásainak kiegészítése céljából.

- Az agrárgazdaság fejlesztéséhez kapcsolódó támogatás (78,5 millió ECU) az ágazati reformok, a piacgazdaságra való áttéréshez szükséges intézményfejlesztés, szabályozás korszerűsítését, továbbá a mezőgazdasági termelők hitelforrásainak bővítését segíti.

- A regionális fejlesztés támogatásával (25 millió ECU) a fejlesztési politikák, jogi szabályozás, az intézményrendszer kialakítása, s egyes régiókban a fejlesztési programok forrásainak kiegészítése valósult meg.

- Az infrastruktúra fejlesztés, a környezetvédelem támogatása magában foglalja az energiaszektor, közlekedés, hírközlés, vízgazdálkodás és környezetvédelem terén az ágazati fejlesztési politikák kialakításához nyújtott szakértői segítséget, ezenkívül társfinanszírozás biztosítását az energiatakarékosági programokhoz és egyes közlekedési, szennyvízkezelési és határátkelőhely-fejlesztési beruházásokhoz. Kiemelt mértékű támogatást (68 millió ECU) kap a környezetvédelem, elsősorban az önkormányzati és a vállalati szféra beruházásainak forrás-kiegészítésével.

- A humán szféra, emberi erőforrás fejlesztés, közigazgatás fejlesztése területen belül a legnagyobb mértékű támogatást (105,5 millió ECU) az oktatás és szakképzés, ezen belül is a felső-

Igen komoly szakmai és anyagi feladatot jelenthet a beruházásokhoz a különböző megvalósíthatósági és hatástanulmányok, engedélyezési és műszaki tervek elkészítése. Az ehhez szükséges anyagi és emberi erőforrások előteremtését tovább nehezíti, hogy az előkészítéssel kapcsolatos terheket gyakran a projektnek olyan szakaszában kell vállalni, amikor a támogatás elnyerése még egyáltalán nem tekinthető biztosnak.

oktatás fejlesztése kapta. Szakértői támogatásban részesül a közigazgatás reformja, s a szociális és egészségügyi rendszerek fejlesztése.

- A **szolgáltatói szférában és egyéb területeken** a Phare segélyek elsősorban a pénzügyi szektor modernizációját, a kutatás-fejlesztés feltételeinek javítását, a vám- és statisztikai rendszer fejlesztését szolgálják.

- Az **integrációs felkészülés** 1996-ig viszonylag kis mértékű közvetlen támogatásban részesült (22,5 millió ECU), s ezek a források jórészt a jogharmonizációhoz, a jogszabályok fordításához, az integrációs képzésekhez szükséges ráfordításokat finanszírozzák.

Az 1997-ben jóváhagyott keret programjainak jellege az előző években indított programoktól jelentős mértékben eltér. Mivel a projektek kiválasztásánál részben már figyelembe vették az előkészítés alatt állt Új Orientáció céljait, az **integrációs felkészülés** közvetlen támogatása a korábbinál jóval nagyobb súlyt kapott. Az Európai Integráció fejezet 24 millió ECU-val részesedik, ezen belül a csatlakozási felkészüléshez szükséges integrációs képzés, az EU közösségi szabályozás átvételét megvalósító intézmények fejlesztése, s első ízben a bel- és igazságügyi együttműködés kap jelentősebb támogatást.

- Számottevő (34 millió ECU) támogatásban részesül a **regionális fejlesztés**, amely zömében két régióban megvalósuló fejlesztési programok beruházási forrásait egészíti ki, segítve az ipari szerkezet-átalakítást, a vidékfejlesztést, s a foglalkoztatást és emberi erőforrás fejlesztést.

- 30 millió ECU támogatást kap az **országos infrastruktúra fejlesztés**, amelyet teljes egészében a vasútfejlesztés használhat fel, egyéb projektek mellett a magyar-szlovén vasútvonal újjáépítésének finanszírozásához.

- Előbbiekén túlmenően újabb kerettel (14 millió ECU) egészülnek ki a **magyar-osztrák határmenti együttműködési program** forrásai. A Phare emellett támogatást nyújtott a TEMPUS folytatásához, és – első ízben – Magyarország részvételéhez az EK egyes **Közösségi Programjaiban** (Socrates, Leonardo, Youth for Europe).

Az idén júliusban jóváhagyott 1998. évi támogatási keret (national envelope) 87 millió ECU. A várhatóan december kö-

zepéig aláírásra kerülő 98-as Országprogram hat kiemelt területen – „Belső Piac” (jogharmonizáció és intézményfejlesztés), határellenőrzés, mezőgazdaság, környezetvédelem, területfejlesztés, közösségi programok – 17 projekthez nyújt támogatást. Folytatódik a TEMPUS program és a magyar-osztrák határmenti (CBC) együttműködés is. Az 1998. évi Phare támogatás az említett új horizontális alapokhoz benyújtott magyar pályázatok sikerétől függően jelentősen növekedhet.

További támogatási formaként 1995-től van lehetőség ún. **határmenti (CBC) együttműködési programok** megvalósítására. A támogatás révén elsősorban az EU-tag Ausztria határmenti tartományai és a magyar határmenti megyék kapcsolatainak fejlesztése, a gazdasági együttműködés feltételeinek javítása, s a helyi infrastruktúra fejlesztése kap segítséget. Programok valósulnak meg a magyar-román és a magyar-szlovén határmenti régiókban is.

Az 1995. évi Magyarország-Szlovénia-Ausztria Trilaterális Phare CBC Program 1,5-1,5 M ECU támogatást irányoz elő a Magyarországon Vas és Zala megyéből, Szlovéniában pedig a Muravidékről kiválasztott projektekre, Dél-Burgenlanddal egyeztetett felhasználásra, elsősorban a háromoldalú Natúrpark keretprojekt és a területi tervezési projekt részére.

Az 1995-96. évi Magyarország-Szlovákia-Ausztria -

Trilaterális Phare CBC Program Pénzügyi Megállapodása csaknem másfél év intenzív előkészítő munka után 1998. január 28-án került aláírásra Budapesten, melynek értelmében Magyarország és Szlovákia a két évre 3-3 M ECU fejlesztési támogatásban részesül. Ausztria az EU területfejlesztési alapjaiból kapott forrásokat használja fel a programban való részvételre. A programok célterülete Magyarországon Győr-Moson-Sopron megye, Szlovákiában Délnyugat-Szlovákia, Ausztriában pedig Burgenland, Bécs és Alsó-Ausztria. A program 14 fejlesztésből épül fel, magját a közös térségfejlesztési stratégia kialakítása képezi. A régió adottságainak felmérése után komplex területfejlesztési program készül. Erre épül majd az 1999-2002 időszak feladatait tartalmazó intézkedési terv. Az 1995. évi programnak 1999 decemberéig, az 1996. évi programnak 2000 decemberéig kell sikeresen befejeződnie.



A Phare-program vezető tisztségviselője a kedvezményezett államokban a Phare Nemzeti Koordinátor. Magyarországon ezt a feladatot dr. Boros Imre tárca nélküli miniszter látja el. A Phare-programok tartalmával és végrehajtásával kapcsolatos stratégiai határozatokat a Kormány alkotja meg. A kormánydöntések előkészítését, a programok tervezését és végrehajtását szolgáló fontosabb gyakorlati döntéseket a Külügyminisztérium, a Pénzügyminisztérium és a tárca nélküli miniszter képviselőiből felálló Segélykoordinációs Intézőbizottság hozza meg.



## A Phare-program magyarországi intézményrendszere

A Phare-program vezető tisztségviselője a kedvezményezett államokban a Phare Nemzeti Koordinátor. Magyarországon ezt a feladatot dr. Boros Imre tárca nélküli miniszter látja el. A Phare-programok tartalmával és végrehajtásával kapcsolatos stratégiai határozatokat a Kormány alkotja meg. A kormánydöntések előkészítését, a programok tervezését és végrehajtását szolgáló fontosabb gyakorlati döntéseket a Külügyminisztérium, a Pénzügyminisztérium és a tárca nélküli miniszter képviselőiből felálló Segélykoordinációs Intézőbizottság hozza meg. A gyakorlati koordinációs teendőket a Miniszterelnöki Hivatal Segélykoordinációs Titkársága végzi, mely a tárca nélküli miniszter felügyelete alatt áll.

A decentralizált végrehajtás korábban említett rendszerében a központilag tervezett programok megvalósítását a kedvezményezett intézmények önállóan végzik. A DIS Manual előírásainak megfelelően a támogatott minisztériumoknak önálló programvégrehajtó egységet – ún. Programme Management Unitot, PMU-t – kellett kialakítaniuk. A jóváhagyott programok végrehajtására a PMU-nak a jelenlegi szabályok szerint 3 év – kettő a szerződéskötésre, további egy a szerződések végrehajtására és kifizetésére – áll rendelkezésére.

A Phare pénzeszközeit a Magyar Államkincstár kezeli. A programok végrehajtását kétszintű – minisztériumi (költségvetési „fejezeti”) bizottságokra és egy „központi” (tárcaközi) testületre épülő – monitoring struktúra hivatott figyelemmel kísérni.

Sajnos, a kétségtelen eredmények ellenére a magyar Phare-program pillanatnyi pénzügyi teljesítménye egyáltalán nem mondható jónak. Ennek oka – a Phare komplikált természetéről elmondottakon túl – abszorpciós kapacitásunk (segélyfelvevő képességünk) nem kielégítő szintje. A jelentős szerződéskötési hátralék (finansial backlog), a lekötetlen összegek halmozódása hosszabb ideje érzékelhető strukturális problémákra utal. A többi Phare-országban sem ismeretlen gondok leküzdésére Magyarországnak is lépnie kell. A közeljövőben ezért némileg változik a leírt intézményi struktúra. Csökkeni fog a minisztériumi PMU-k száma, ezáltal koncentrálható lesz a programok adminisztrációjával kapcsolatos szaktudás. Az intézményfejlesztési programok lebonyolítására új központi szerződéskötő egység jön létre. A források

”  
A támogatást kereső intézmények a fennálló lehetőségekről a legpontosabb információt – kidolgozott projektjavaslat birtokában – az érintett szektorért felelős minisztériumtól kaphatják meg. A támogatási kérelem megfogalmazásakor célszerű az ágazatban elérhető állami támogatások teljes köréről adatokat kérni.  
”

egységes kezeléséről és a rendszeres adatszolgáltatásról a Kincstárban létrehozandó Phare Nemzeti Alap gondoskodik majd.

A leírt reformoknak mindenképpen eredményre kell vezetniük. A Phare intézményrendszerének megerősítése ugyanis most már nem csupán a Phare-program kihasználása, hanem a strukturális alapokra való felkészülés szempontjából is kiemelt fontosságú feladat, melynek sikere a csatlakozási folyamat egészére is jelentős pozitív vagy negatív hatást gyakorolhat.

## Tájékoztató pályázóknak

Mint a korábbiakból kiderül, a Phare-program igen sokrétű. A folyamatban lévő, illetve előkészítés alatt álló mintegy hatvan Phare-program keretében több száz projekt megvalósítására van lehetőség. A támogatást kereső intézmények a fennálló lehetőségekről a legpontosabb információt – kidolgozott projektjavaslat birtokában – az érintett szektorért felelős minisztériumtól kaphatják meg. Tekintettel azonban a társfinanszírozási követelményekről elmondottakra – a támogatási kérelem megfogalmazásakor célszerű az ágazatban elérhető állami támogatások teljes köréről adatokat kérni.

Az Új Orientáció körülményei között a Phare-program alkalmazási területe jelentősen beszűkült. Sokszor előfordul, hogy egyébként jól előkészített, értékes projekteket a Phare csatlakozási kapcsolat híján elutasítani kénytelen. A Phare-program jelentős, de az igényekhez képest mégis korlátozott forrásait a csatlakozás feladataihoz kell felhasználni. A helyi érdekű illetve ad hoc jellegű projekteket – feltéve, hogy a megkívánt jellegű címzett támogatási alapot tartalmazzák – a folyamatban lévő ágazati programokból, vagy az FVM területfejlesztési programjaiból lehet társfinanszírozni. Az érdeklődőknek figyelmébe ajánljuk még az MVA Phare támogatású hitelprogramjait. Új Phare projekt indítására elsősorban nagyberuházások esetében lesz lehetőség a környezetvédelmi és infrastrukturális szektorban. Ilyen beruházás elindításához mindenképpen szükséges az illetékes szaktárca támogatása, ezért e fejlesztéseket a felelős minisztériumban célszerű kezdeményezni.

*Szerzőnk Főosztályvezető, Miniszterelnöki Hivatal, Modernizációs és Segélykoordinációs Titkárság*

RENDELJE MEG FOLYÓIRATUNKAT  
1999-BEN IS!

# Marketing & MENEDZSMENT

Az 1999-ben a XXXIII. 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 véleményét 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. HELP

HELIR

1900 Budapest (Telefon: 210-07-00)



# Phare finanszírozású MVA programok

## Helyi Vállalkozói Központ (HVK) Hálózat

A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány 1990-ben alakult azzal a céllal, hogy támogatást nyújtson a magyarországi kis- és középvállalkozások (KKV-k) létrejöttéhez és fejlődéséhez. Az Alapítvány független, autonóm szervezet, amelynek 4,2 milliárd forint alaptőkéjét a Magyar Köztársaság Kormánya, a főbb bankok és érdekképviseltek biztosították.

1990. novemberében az Európai Unió Bizottsága az Alapítványt jelölte ki a Phare kis- és középvállalkozásfejlesztési program végrehajtására, amelyre eddig 59 millió ECU támogatást folyósított. Az 1995-99. évi Indikatív Program további 30 millió ECU-t irányoz elő a program folytatására. Az alapítvány 1993 januárja óta saját forrásaiból társfinanszírozza a programot, amelyhez 1996-ban a kormány is hozzájárult 1 milliárd forinttal.

A Phare magyarországi kis- és középvállalkozói programjának (Phare KKV program) alappilléret a Helyi Vállalkozói Központok Hálózata jelenti, amely 1991-ben hat, nyilvános pályázat keretében kiválasztott megye Vállalkozói Központjának megalakításával indult. A Központok önálló alapítványi formában jöttek létre. Az MVA/Phare támogatás előfeltétele a helyi gazdaság- és vállalkozásfejlesztésben érdekelt teljes körű bevonásán alapuló kuratórium létrehozása illetve a működés biztonságát megalapozó, megfelelő helyi pénzügyi hozzájárulás megteremtése volt. A kuratóriumokban képviselőt kapott a helyi vállalkozásfejlesztésben érdekelt szervezetek széles köre: a megyei önkormányzat és a helyi önkormányzatok, bankok, kamarák, érdekképviseltek, vállalkozók. E széles képviselő alapvetően hozzájárult a Helyi Vállalkozói Központok sikeréhez és támogatottságához.

A központok éves, üzleti tervek alapján működnek, amelyek átfogó, a megye gazdasági helyzetét és a vállalkozásfejlesztés szempontjából kiemelt potenciállal bíró ágazatok elemzését tartalmazó tanulmányon alapulnak. A központok térítésmentesen vagy támogatott áron az alábbi fő területeken állnak szolgáltatásaikkal a vállalkozók rendelkezésére:

- tanácsadást és üzleti információt nyújtanak szakértők közreműködésével,
- adatbázisok és szakanyagok révén speciális képzési, fejlesztési programokat szerveznek tanfolyam, szeminárium formájában a Mikrohitel Program keretében,
- finanszírozáshoz juttatják azon vállalkozókat, akik megfelelő üzleti ötlettel rendelkeznek, ám kereskedelmi banki hitelt fedezet hiányában nem kaphatnak,
- a vállalkozók telephelyet, üzlethelyiséget, műhelyt bérelhetnek a központok korszerű inkubatorházaiban, tájékoztatást kaphatnak a megyében rendelkezésre álló egyéb elhelyezési lehetőségekről is,
- segítenek a vállalkozások (export)piacra juttatásában,
- katalógusok elkészítése, üzletember találkozók, kiállítások, vásárok és közvetlen üzleti partnerközvetítés révén átfogó tanulmányokat készítenek a térség prioritásait jelentő szektorok továbbfejlesztési koncepciójának és lehetőségeinek megalapozására (idegenforgalom, mezőgazdaság, befektetés-ösztönzés stb.).

### • A program kiterjedése

Az első fázisban indult hat központ sikeres programjai hatására az MVA-t folyamatosan keresték meg más megyék is Vállalkozói Központ létrehozása céljából. A fokozatos bővítése révén ma a 20 központtal (19 megye és Budapest) működő hálózat az egész országra kiterjed.

A központok a megye főbb településein alközpontokat hoztak létre. Az alközpontok információval, tájékoztatással, tanácsadással, kiadványokkal állnak a vállalkozók rendelkezésére. Működtetésükhöz infrastruktúrát, szakembereket, pénzügyi támogatást nyújtanak a megyei és helyi önkormányzatok, kamarák, érdekképviseltek. Az alirodák kiterjedt hálózatának köszönhetően a szolgáltatások több mint 150 végponton keresztül érhetők el a vállalkozók számára. 1997 végére megközelítőleg már 100 000 vállalkozó vett részt ta-

nácsadási, képzési programokon, jutott üzleti információhoz.

• *Igazodás a vállalkozói igények alakulásához*

Az 1998-as év indításánál szem előtt kellett tartani a HVK-k biztonságos működésének megteremtését, illetve a helyi területi különbségekből adódó speciális vállalkozói elvárásokat is. Nyilvánvalóvá vált az is, hogy a stratégiában megfogalmazott célcsoportok (induló vállalkozások, növekedésre képes vállalkozások) szerinti változásokból adódó feladatok megfelelő végrehajtása érdekében meg kellett változtatnunk az üzleti terv szerkezetét és külön kell választani a kezdő és kisvállalkozások számára nyújtott alapszolgáltatásokat, illetve a fejlődésre képes vállalkozások igényeit kielégítő szolgáltatásokat. Míg az első csoportban azok a tevékenységek kerültek, melyeket minden HVK-nak biztosítani kell az ügyfelek számára, a másodikban lehetőség nyílik a helyi specialitásokra és adottságokra alapuló projektek kidolgozására a meghatározott pénzügyi keret határain belül.

Ennek megfelelően a HVK-k szolgáltatásaikat az alábbi csoportokban tervezték meg:

• *Alapszolgáltatások*

- Ügyfélszolgálati tanácsadás
- Informatikai alapszolgáltatás
- Forrástérkép
- Oktatás
- Belső képzés
- Inkubátorházak

Az Alapszolgáltatások azokat a alapfeladatokat foglalják magukba, amelyeket minden HVK-ban végezni kell, annak érdekében, hogy a KKV-k mindenhol hozzájuthassanak az MVA és Hálózata által nyújtott lehetőségekhez. A feladatok finanszírozása rögzített keretek alapján történik az elfogadott üzleti terv szerint.

• *Vállalkozások növekedését segítő szolgáltatások*

- Tanácsadás
- Informatika
- Forráskombinációs tanácsadás
- Oktatási programok
- Kiállítások és szakember-találkozók
- Kis- és középvállalkozói integrációs modellek támogatása

Ez a feladatcsoport elsősorban a már fejlődő szakaszban lévő vállalkozások számára készült programokat foglalja magába. A megadott pénzügyi kereteken belül a HVK határozhatja meg, melyik az a két-három nagyobb program, amelyre koncentrálni kíván. Előnyt élveznek azok a projektek, amelyek a hálózat többi tag-

ja számára hasznosítható, illetve regionális együttműködést feltételező tevékenységeket tesznek lehetővé.

---

## Központi MVA vállalkozástámogató programok

---

Az MVA központi vállalkozástámogató programokat is működtet a vállalkozói kultúra, a vállalkozói tudás és készségek fejlesztése céljából az alábbi fő területeken:

- tananyagokat fejleszt, kiadványokat készít a vállalkozók számára legfontosabb témákban,
- képzési programokat szervez, szakanyagokat dolgoz ki vállalkozásfejlesztési szakemberek számára,
- kutatási programokat kezdeményez, hogy naprakész információval rendelkezzen a szektor helyzetéről,
- elősegíti a vállalkozók üzleti információhoz jutását az Euro Info Levelező Központon (EICC Budapest) és a Helyi Vállalkozói Központokban elérhető Internet szolgáltatásokon keresztül,
- támogatja magyar vállalkozók részvételét nemzetközi üzletember találkozókön (Europartnariat, Interprise).

---

## Mikrohitel program

---

*A program rövid története*

A konstrukció bevezetésének célja olyan mikro- és kezdő vállalkozások kisösszegű hitelezése, melyek banki finanszírozása nem megoldott. A hitel gépek, berendezések és egyéb állóeszközök vásárlására vehető fel, legfeljebb 30 %-a forgóeszköz-finanszírozásra fordítható. A felvehető maximális összeg 1996. júliusától 1.000.000 Ft. A hitel a vállalkozónak max. 3 év alatt jelenleg 18 %-os kamatfizetéssel kell visszatörleszteni.

A program 6 kísérleti megyében kezdte meg működését 1992 nyarán, melynek finanszírozására az Európai Unió 1990. évi költségvetésében 1,6 millió ECU-t hagyott jóvá. A program működtetésében alapvető szerepet kaptak a megyékben létrehozott Helyi Vállalkozói Központok (HVK).

A hat kísérleti megye tapasztalatai alapján 1993-ban újabb hét HVK-ban indulhatott a program. 1994-ben tovább folytatódott a Mikrohitel Program (MHP) országos kiterjesztése, melynek keretein belül áprilisban további 4 HVK, novembertől pedig még 2 Helyi Vállalkozói Központ kapcsolódott a programhoz. Így mára az egész országban hozzáférhetővé vált a program.

A hitelprogram jelentőségét mutatja, hogy jelenleg a bankok hitelkínálatában nincs ehhez hasonló konstrukció, sem hitelösszeg, sem kamat, sem futamidő tekintetében.

#### A mikrohitel program program sikerességének alapjai:

- A vállalkozókkal meglévő folyamatos, személyes kapcsolat.
- A HVK, mint támogató szerv, nem hatóságként lép fel.
- A vállalkozás megítélése nem hivatali szemléletű.
- A hitelfelhasználás hatékony nyomon követése; a vállalkozás esetleges működési problémáiból adódó hiteltörlesztési nehézségek együttes megoldása.
- A feltételrendszer konkrét és szigorú meghatározása.
- Olyan vállalkozói kör finanszírozását teremti meg, amely a profitorientált pénzintézeteknek nem érdeke.

A hitelre bármely szektorból pályázhatnak vállalkozók. A pályázók olyan nyomtatvány csomagot kapnak, melynek segítségével könnyebben el tudják készíteni a hitelfelvételhez szükséges üzleti és pénzügyi tervet. Bár a hitelek előszűrése alapos és körültekintő a döntéshozatal, mégis mindez a banki ügymenetnél gyorsabban és lojálisabban történik.

#### A program előrehaladása

A program sikerét igazolja, hogy folyamatos a hitelkonstrukció iránti érdeklődés. Átlagosan, évente kétszer annyi hitelkérelem kerül befogadásra, mint amennyinek finanszírozására lehetőség van. Ld. mellékelt táblázat. A program eddigi előrehaladását tartalmazza az alábbi táblázat: (fő/ezzer Ft)

Évek	HVK részére átutalt összeg	Pályázatok		Jóváhagyások		Folyósítások	
		száma	összege	száma	összege	száma	összege
1992	136.101	730	210.564	280	75.928	204	54.546
1993	298.500	1.990	676.286	961	323.459	688	208.137
1994	719.000	3.204	1.399.067	1.617	649.250	1.540	594.480
1995	833.000	4.426	2.361.669	2.608	1.307.034	2.238	1.025.318
1996	773.928	4.962	3.596.034	2.762	1.980.794	2.281	1.759.829
1997	730.000	3.730	3.292.408	2.693	2.258.016	2.444	2.197.719
1998.09.30.	0	2.323	2.030.683	1.883	1.712.036	1.796	1.208.562
<b>Összesen</b>	<b>3.490.529</b>	<b>21.365</b>	<b>13.566.711</b>	<b>12.804</b>	<b>8.306.517</b>	<b>11.191</b>	<b>7.048.591</b>

#### A program fejlődése

Annak érdekében, hogy a program feltételrendszerének minél több vállalkozás megfeleljen a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány szakmenedzsmenete – tapasztalatok alapján – az EU Magyarországi Delegációjával egyeztetve folyamatosan módosítja a konstrukció kondícióit.

Legfőbb módosításokat a hitelösszeg gazdasági igényekhez igazításán (rendszeres emelésén) és a hitelkamat csökkentésén túl a következő táblázat foglalja össze.

Az országos rendszer nyomon követhetősége, illetve a rendszeres naprakész információellátottság érde-

**Régi szabályzat szerint** Vállalkozás alkalmasságának kritériumai:

Vállalkozás kora két évnel nem lehet több; a vállalkozás saját vagyona a 2 Mft-ot nem haladhatja meg; a vállalkozás előző évi árbevétele a 6 Mft-ot nem haladhatja meg;

**Módosítás** (megszűnt, ma már nincs ilyen kritérium)

a vállalkozás saját vagyona a 2,5 Mft-ot nem haladhatja meg; a vállalkozás előző évi árbevétele a 8 Mft-ot, kereskedelmi tevékenység esetén a 10 Mft-ot nem haladhatja meg;

kében az MVA egy – a programban résztvevő bankokkal és a Vállalkozói Központokkal on line kapcsolatban lévő – számítógépes nyilvántartó rendszer kifejlesztését finanszírozta meg. Ez a rendszer mind a bank munkatársának, mind a mikrohitel menedzsernek segíti a munkáját. Naprakész információt nyújt a portfólió méretéről és minőségéről, az egyes Vállalkozói Központok hitelezési dinamikájáról és forrásigényéről.

#### A program korszerűsítésének iránya

A Program indításától eltelt időszakban a gazdasági-jogi környezet jelentős változásának hatásaként mindenképpen szükséges átértékelni a mikrohitel fogalmkörét és ezzel együtt maximális felvehető összegét. Amint az előző pontokban kimutatásra került, a jelenlegi 1 Mft-os összeghatár korlátja miatt a mikrohitel csak részben tudja szerepét betölteni.

Ügyfélszolgálati munkatársaink tapasztalatai szerint egy kisvállalkozó vállalkozásának beindításához átlagosan 2-7 Mft összegre van szükség. Ily módon a jelenlegi mikrohitel mindenképpen csak kiegészítő szerepet láthat el a vállalkozásokban.

Fentiek alapján a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány 1998 első félévében tervezi a hitelkonstrukció feltételrendsze-

rének korszerűsítését: a hitel egy vállalkozás által felvehető maximális összegének felemelését 3 Mft-ra.

Az emelt összegű mikrohitel pénzügyi forrásainak megteremtéséhez a korábbi hitelek visszatörlesztésén túl új, plusz források bevonását tervezi az MVA, elsősorban az IKIM, FM, KTM kisvállalkozások finanszírozására rendelkezésre álló pénzeszközeiből.

#### A korszerűsített mikrohitel program paraméterei

A valós kisvállalkozói finanszírozási igényekhez igazított hitel konstrukció paraméterei a következők:

#### *A hitel maximális összege:*

Legfeljebb 3 millió Ft, melyet a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány jogosult évente felülvizsgálni és a KSH által közzétett infláció mértékével módosítani.

Itt szükséges megemlíteni, hogy ennél a pontnál látszólagos átfedés van a PHARE hitel és a korszerűsített Mikrohitel Program között, mivel a PHARE hitel alsó határa 1 MFT.

A valóságban azonban ez az átfedés nem létezik, mivel a PHARE hitel csak az ország kevés megyéjében működik megfelelően.

A fentiek alapján megfontolásra javasoljuk azt, hogy miután a Mikrohitel program átalakítása megtörtént az itt leírt (esetleg két lépcsős) finanszírozási megoldás szerint, a program teljesen kiválthatja a jelenlegi PHARE hitelt, így annak finanszírozási forrásai átcsoportosíthatók a Mikrohitel Alapba.

*A hitel igénybevételeire jogosultak köre (azaz a támogatni kívánt célcsoport): a kisvállalkozások*

- A KSH definíciója szerint kisvállalkozás az, ahol:
- az alkalmazottak száma max. 50 fő,
- nettó árbevétel max. 500 millió forint,
- mérlegfőösszeg vagy konszolidált mérleg főösszeg max. 200 millió forint,
- és nem több mint 25%-a tulajdonosi részaránya egy vagy több olyan szervezetnek, amely e kategórián kívül esik.

#### *A hitel kamata:*

A jegybanki alapkamat 100%-a.

A program beindításakor a kamat a jegybanki alapkammal egyezett meg. 1995-ben, amikor a jegybanki alapkamat igen magasra emelkedett (28%) a szabályt úgy módosították, hogy a kamatot a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány számítja meghatározott eljárás szerint, szintje jelenleg kb. a jegybanki alapkamat 85%-a.

Most amikor a tendencia a kamatok csökkenése, célszerű lenne az eredeti kamatszintet visszaállítani.

*A kamat a futamidő végéig állandó.*

#### *A hitel lejárat, türelmi idő:*

A hitel futamideje 6 hónaptól 48 hónapig terjedhet, türelmi idő legfeljebb 6 hónap lehet és csak a tőke törlesztésére használható.

#### *Megkívánt biztosítékok:*

A helyi Vállalkozói Központ értékelése után el kell, hogy érje a hitelösszeg 100 %-át.

#### *A megkívánt saját erő mértéke:*

A fejlesztés összköltségének 20%-a a saját erő, ennek 50%-a készpénz.

#### *Biztosítás:*

A vállalkozásnak vagy általános vállalkozói vagyonbiztosítást kell kötnie, vagy pedig biztosítást kell kötnie a hitelből vásárolt eszközökre, valamint a hitel fedezetének biztosítékeként felajánlott vagyontárgyakra. A hitel teljes visszafizetéséig a biztosítás kedvezményezettje a HVK.

#### *További hitelek igénybevétele:*

A mikrohitelt egy vállalkozás többször is igénybe veheti, ha továbbra is megfelel a jogosultsági feltételeknek. A második vagy többszöri igénybevétel feltétele, hogy az utolsó mikrohitel folyósítása óta legalább 18 hónap eltelt és a kölcsön törlesztésével jelentős probléma nem volt. Egy vállalkozásnak párhuzamosan azonban csak két élő mikrohitel lehet.

*Szerzőnk a*

*Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány munkatársa*

## Címlista

### **Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

1062 Budapest, Bajza utca 31.

Tel.: (1) 342-3717 Fax: (1) 342-4122

cím: 1062 Budapest, Bajza utca 31.

e-mail: info@mva.hu

internet cím: www.mva.hu

### **Alapítvány a Vidék Kis- és Középvállalkozásainak Fejlesztéséért**

7621 Pécs, Felsőmalom utca 13.

Tel./Fax: (72) 214-050, 333-753

Vezetője: dr. Péterfia Tamás ügyvezető igazgató

### **Bács-Kiskun Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

6000 Kecskemét, Deák Ferenc tér 3.

Tel./Fax: (76) 485-504,

485-505

Vezetője: dr. Kiss István ügyvezető igazgató

### **Békés Megyéért Település és Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

5600 Békéscsaba, Kinizsi u. 5.

Tel.: (66) 442-520

Fax: (66) 445-520

Vezetője: Csik András ügyvezető igazgató

**Borsod–Abaúj–Zemplén Megyei  
Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

3530 Miskolc, Mindszent tér 1.

Tel.: (46) 351-266

Fax: (46) 351-217

Vezetője: Berta János ügyvezető igazgató

**Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

1072 Budapest, Rákóczi út 18.

Tel.: (1) 269-6869

Fax: (1) 268-1800

Vezetője: dr. Nagy Miklós ügyvezető igazgató

**Progress Vállalkozásfejlesztő Alapítvány**

6722 Szeged, Tisza L. krt. 63.

Tel.: (62) 483-683

Fax: (62) 483-233

Vezetője: Renkó Ferenc ügyvezető igazgató

**Székesfehérvári Regionális**

**Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

8000 Székesfehérvár, Budai út 9-11.

Tel.: (22) 318-010

Fax: (22) 318-000

Vezetője: dr. Tóth Ferenc ügyvezető igazgató

**Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

9022 Győr, Czuczor Gergely u. 30.

Tel./Fax: (96) 316-188,

326-032

Vezetője: Kocsisné Andrásik Ágota  
ügyvezető igazgató

**Hajdú-Bihar Megyei**

**Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

4024 Debrecen, Csapó u. 26.

Tel./Fax: (52) 500-330,

500-340

Vezetője: Vántus Viktor ügyvezető igazgató

**Heves Megyei Vállalkozás- és  
Területfejlesztési Alapítvány**

3300 Eger, Dobó tér 6/a

Tel.: (36) 410-724

Fax: (36) 413-265

Vezetője: Tóth Elemér ügyvezető igazgató

**Jász–Nagykun–Szolnok Megyei  
Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

5000 Szolnok, József Attila u. 83.

Tel.: (56) 423-134

Fax: (56) 423-122

Vezetője: Hegmann György  
ügyvezető igazgató

**Komárom–Esztergom Megyei Regionális  
Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

2800 Tatabánya, Fő tér 4.

Tel./Fax: (34) 311-662

Vezetője: Csige János ügyvezető igazgató

**Nógrád Megyei Regionális**

**Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

3100 Salgótarján, Rákóczi u. 36.

Tel./Fax: (32) 314-641

Vezetője: Géczy Gyula ügyvezető igazgató

**Pest Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

2100 Gödöllő, Tessedik Sámuel út 6.

Tel.: (28) 521-110

Fax: (28) 521-119

Vezetője: dr. Bujáki Gábor ügyvezető igazgató

**Somogy Megyei Vállalkozói Központ Alapítvány**

7400 Kaposvár, Csokonai u. 3.

Tel.: (82) 422-174

Fax: (82) 500-787

Vezetője: Szlovák András ügyvezető igazgató

**„PRIMOM” Szabolcs–Szatmár–Bereg  
Megyei Vállalkozásélénkítő Alapítvány**

4400 Nyíregyháza, Egyház u. 15.

Tel.: (42) 315-259

Fax: (42) 315-088

Vezetője: Kovács István ügyvezető igazgató

**Tolna Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

7100 Szekszárd, Augustus I. u. 1–3.

Tel.: (74) 311-217

Fax: (74) 311-410

Vezetője: Huth József ügyvezető igazgató

**Vas Megye és Szombathely Város  
Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

9700 Szombathely, Petőfi S. u. 1/a

Tel./Fax: (94) 326-049, 326-050

Vezetője: Bierer Gábor ügyvezető igazgató

**Veszprém Megyei Vállalkozási Központ Alapítvány**

8200 Veszprém, Vár u. 21.

Tel.: (88) 424-033

Fax: (88) 403-970

Vezetője: Czingráber János ügyvezető igazgató

**Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány**

8900 Zalaegerszeg, Köztársaság u. 17.

Tel.: (92) 316-033

Fax: (92) 316-06

Vezetője: Böszörményi László ügyvezető igazgató



# A Mikrohitel Program továbbfejlesztésének kísérleti modellje

*A Mikrohitel Program olyan társadalomkommunikációs modell, amely a kis- és kezdő- vállalkozások számára nemcsak a kedvezményes és valós hitelhez jutást segíti elő, hanem egyben egy vállalkozói alapképzést is magába foglal, amely kiegészül a személyes kontaktus hitelfutamidő alatti állandóságával. Így olyan támogatási formáról van szó, amely hitelként működik és egy komplex vállalkozásfejlesztési programba helyezi a hitelt felvevő vállalkozót.*

## A program környezete

Jelenleg Magyarországon a mikro-vállalkozások aránya a kis- és középvállalkozásokon belül az EU átlaggal megegyező (96,5 %), a nemzetgazdaságban elfoglalt szerepük és más mutatók alapján (foglalkoztatottak száma, technológiai színvonal, exporttevékenység, árbevétel) viszont elmarad Európa más országaitól. A kisvállalkozások részaránya a vállalkozásokon belül 2,7 %. (KSH 1998. július)

Az 1980-as évek végén és a 90-es évek elején lezajlott gazdasági változások, a privatizáció hatására a gazdaság szerkezete jelentősen módosult. A vállalkozási szabadság, a tulajdonviszonyok átalakulása a munkaerőpiac helyzetére is kihatott. A munkanélküliek száma jelentősen megnövekedett, ugyanakkor kialakult a kis- és közép vállalkozói réteg. A megélhetési gondok miatt sokan az addigi alkalmazotti munkaviszonyból vállalkozókká szerettek volna válni. A kialakult kisvállalkozói réteg piaci megerősödésének gátjaként a megtakarításaik szűkössége, a tőkehiány jelentkezett. A kereskedelmi bankok viszont különféle okok miatt nem vállalták fel e réteg érdemi finanszírozását. A kereskedelmi banki gyakorlat nehezen tudja kezelni a kis összegű és/vagy kezdő vállalkozások hitelezését és finanszírozását.

## Ennek általános okai

- a magas fajlagos költségek
  - egy-egy hitelkérelem feldolgozásának közvetlen költségei nagyrészt függetlenek a hitel összegének nagyságától,
  - a magas költség miatt a hozam kisebb,
  - a kereskedelmi bankok eltérő nagyságban ugyan, de meghatároznak ún. hitellimiteket, amelyek alatt nem szívesen finanszíroznak,
  - a költségeket nem ellentételezi más banki szolgáltatás igénybevétele,
  - a kezdő vállalkozást a hitelgondozás során többször kell ellenőrizni, nagyobb figyelmet kell rá fordítani, ami tovább növeli az ügylet kiadásait,
- az átlagosnál nagyobb kockázat
  - a kezdő vállalkozások hitelezési kockázata lényegesen magasabb, mint a már működő vállalkozásoké, hiszen nincs még a piac részéről visszajelzés a létjogosultságáról,
  - a vállalkozó még nem bizonyította alkalmasságát, rátermettségét,
  - a tevékenység kockázata is növeli az átlagos kockázatot,
- a megfelelő jogi biztosíték hiánya
  - ez a vállalkozói kör alapvetően nem rendelkezik elégséges vagyoni háttérrel, a magas kockázat miatt a velük szemben támasztott fedezetigény pedig az átlagosnál magasabb,
  - a kis- és kezdő vállalkozások nyereségtermelő képessége arányaiban és nominális értékében alacsony, ami a banki kockázatot növeli,

• a profitorientált kereskedelmi bankok tulajdonosainak nyereségelvárását ezen vállalkozói kör finanszírozásából nem képes teljesíteni.

### A Mikrohitel Program működéséről

1992-ben a Magyar Kormány és a PHARE bocsátotta útjára a Mikrohitel Programot a vállalkozásfejlesztési törekvések keretein belül, amely fő célja a fentiekben említett problémák kiküszöbölése és ezen vállalkozói kör megerősítése.

Ma már egyértelműen kijelenthető, hogy a Mikrohitel Program az egyetlen olyan hitelkonstrukció, amely a kis- és kezdő vállalkozások hitelhez jutását országosan és jelentős számban ténylegesen segíti.

A Program kezelését a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (MVA) országos hálózatának tagjaként a fővárosban a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (BVA) látja el.

A működési mechanizmust az MVA és a Phare EU Programja által megszabott feltételek szerint jóváhagyott Szabályzat és Kézikönyv foglalja össze. A tapasztalatok szerint a kézikönyv megléte alapvető fontosságú bármely központilag koordinált program szempontjából.

A Program alapkonceptiója szerint az ily módon rendelkezésre álló forrás a működés teljes időtartama alatt a hitelkihelyezések teljes kockázatát felvállalva, a BVA egyéb vagyonatól elkülönítetten kezelve, feltöltődő hitelalapként működik.

A hitel kihelyezését követő töketörlesztések, a vállalkozók által fizetett kamat, a szabad források, a befektetések hozama az önálló Fővárosi Mikrohitel Alapot bővítik, és ezek újabb hitelforrásokat teremtenek.

Az MVA és az EU Phare Programjának megbízásából neves nemzetközi könyvvizsgáló cég pénzügyileg és szakmailag félévente auditálja a fővárosi alap működését és felhasználásának szabályszerűségét.

Az eltelt időszakban az auditálások megállapításai szerint a Fővárosi Mikrohitel Program a szabályoknak megfelelően és hatékonyan működött.

A program eddigi működése során országosan mintegy 9 000 vállalkozó jutott hitelhez, 6 milliárd Ft

A program eddigi működése során országosan mintegy 9 000 vállalkozó jutott hitelhez, 6 milliárd Ft összegben. A jelenleg kihelyezett hitelállomány mintegy 3 milliárd Ft.

A konstrukció egyedülállóan hatékony formában képes a kis- és közepes vállalkozások hiteligényének kielégítésére, olyan gazdasági környezetben, ahol ezen vállalkozói kör banki finanszírozása nem megoldott.

Olyan támogatási formáról van szó, amely hitelként működik és egy komplex vállalkozásfejlesztési programba helyezi a hitelt felvevő vállalkozót.

összegben. A jelenleg kihelyezett hitelállomány mintegy 3 milliárd Ft.

Megállapítható, hogy a konstrukció egyedülállóan hatékony formában képes a kis- és közepes vállalkozások hiteligényének kielégítésére, olyan gazdasági környezetben, ahol ezen vállalkozói kör banki finanszírozása nem megoldott.

A non-profit jelleggel működő szervezet - ilyen az MVA-hálózat minden tagja - hozamkövetelmény nélkül tudja kezelni az igénylők teljes körét.

A Mikrohitel Program valójában olyan társadalomkommunikációs modell, amely a kis- és kezdő vállalkozások számára nemcsak a kedvezményes és valós hitelhez jutást segíti elő, hanem egyben egy vállalkozói alapképzést is magába foglal, amely kiegészül a személyes kontaktus hitelfutamidő alatti állandóságával. Így olyan támogatási formáról van szó, amely hitelként működik és egy komplex vállalkozásfejlesztési programba helyezi a hitelt felvevő vállalkozót.

A hitel fennállása alatt, majd azt követően is a vállalkozás ill. a vállalkozó támaszkodhat a BVA segítségére: jogi, pénzügyi szaktanácsadást, kedvezményes oktatást, üzletember találkozókra való részvételt vehet igénybe.

### A program korszerűsítésének igénye

A Mikrohitel Program továbbfejlesztését és korszerűsítését igénylik a vállalkozások, egyrészt az inflációs hatás következtében reálértékét veszített egymillió Ft-os összeghatár miatt, másrészt a már megerősödött mikro- és kisvállalkozások magasabb hiteligénye miatt.

A BVA az igények felmérésére támaszkodva hozta létre 1997-ben, kísérleti jelleggel, a 3 millió Ft-os összeghatárral működő Mikrohitel II Budapest Programot, amelyet forrásaival támogatott a Fővárosi Önkormányzat és Budapesti Kereskedelmi és Ipar-kamara.

A program indításánál a forrásbővítés elsődleges célja az volt, hogy a három éve sikeresen működő Mikrohitel program kétszintűvé váljon, a vállalkozói

igényeknek jobban megfelelő magasabb összegű hitellehetőséget teremtsen.

E program keretében kizárólag a fővárosban alakult ki a mikrohitelzés két szintje. A továbblépés iránya ma már a Mikrohitel harmadik, záró szintjének megteremtése, amelynek keretében az egy-egy vállalkozás által felvehető összeget 7 millió forintban tervezzük meghatározni.

A program sikere egyértelműen bizonyítja a magasabb összegű hitelezési és kommunikációs modell létjogosultságát.

A Mikrohitel II Budapest programhoz benyújtott és a BVA Mikrohitel Bizottsága által jóváhagyott kérelmek forrásigénye kimerítette a teljes rendelkezésre álló keretet. A program lezárásáról ennek ellenére csak részben beszélhetünk, mivel a három támogatóval kötött szerződések egyértelműen megfogalmazzák a BVA számára azt a kötelezettséget, hogy a visszafolyó tőke- és kamattörlesztések összegét csak a mikrohitel céljára használhatja fel.

A futamidő 3 éve alatt az adott időszakban a törlesztésekből befolyó bevételek a valós igények elenyésző százalékát elégíthetik csupán ki. További, jelentős hitelforrás bevonása nélkül a program eredeti szerepét betölteni nem tudja.

#### Mikrohitel II Budapest program tapasztalatai

A Mikrohitel II Budapest programban a vonatkozó szerződéseknek megfelelően a három forrás - Fővárosi Önkormányzat, BKIK, az Európai Unió Phare programja - azonos arányban állt a hitelfolyósítások rendelkezésére, így alapot képezett az egy vállalkozás által maximálisan 3 millió Ft összegben felvehető hitelösszeghez.

*A hitel feltételrendszere azonos maradt a Mikrohitel I előírásaival:*

- a hitel futamideje: 6-36 hónap,
- a türelmi idő: maximum 6 hónap,
- a jelenlegi kamat: 18 %,
- bejegyzett, illetve bejegyzésre jogosult vállalkozásnak kell lenni,
- az alkalmazottak száma maximum 10 fő,
- a vállalkozás eszközeinek nettó értéke nem haladja meg a 2,5 millió forintot,
- az éves nettó árbevétel kevesebb, mint 8 millió forint, kereskedelemnél 10 millió forint,

A nagyszámú érdeklődő minél zavartalanabb kiszolgálása érdekében a BVA a Mikrohitel II Budapest program iránt érdeklődő vállalkozások számára heti rendszerességgel oktatást tartott, ahol a konstrukcióhoz kapcsolódó valamennyi általános és gyakorlati ismeretet megszerezhették a jelenlévő vállalkozók.

- a saját erő mértéke minimum 10%,
- a vállalkozásnak rendelkeznie kell életképes üzleti tervvel,
- nem lehet vállalkozáshoz kapcsolódó hiteltartozása,
- a vállalkozás alapítói között nem szerepelhet külföldi személy.

A hivatalos programindításra sajtótájékoztató keretében 1997. november 17-én került sor, majd ezt követően széleskörű reklámkampány tette ismertté a vállalkozók előtt az új hitellehetőséget. Az új hitelkonstrukcióhoz a rendelkezésre álló forrás 150 millió Ft volt.

A Fővárosi Közgyűlés határozata szerint a befolyt iparüzési adó 1 %-a bővíti a mikrohitel alapot (ez 1997-ben kb. 360 millió Ft-ot tett ki), amely összeg azonban nem haladhatja meg a BKIK által juttatott összeget.

1997-ben a BKIK mikrohitel céljára 50 millió Ft-ot hagyott jóvá és ennek megfelelően a főváros által rendelkezésre bocsátott összeg is ennyit tett ki.

A cél megvalósulásához a fentiekkel megegyező nagyságban a BVA is elkülönített a meglévő mikrohitel eszközeiből 50 millió Ft-ot.

A nagyszámú érdeklődő minél zavartalanabb kiszolgálása érdekében a BVA a Mikrohitel II Budapest program iránt érdeklődő vállalkozások számára heti rendszerességgel oktatást tartott, ahol a konstrukcióhoz kapcsolódó valamennyi általános és gyakorlati ismeretet megszerezhették a jelenlévő vállalkozók.

A program indítását követően az első hitelkérelmek 1997. december végén kerültek beadásra, az első hitelfolyósítások ez év januárjában kezdődtek.

A Mikrohitel Bizottság a befogadott valamennyi kérelem tekintetében döntést hozott.

#### Tapasztalatok, levonható következtetések

A program a hozzáfűzött reményeket messzemenően beváltotta, az érdeklődő vállalkozások száma jelentősen meghaladta, és jelenleg is meghaladja a korábbi elképzeléseket.

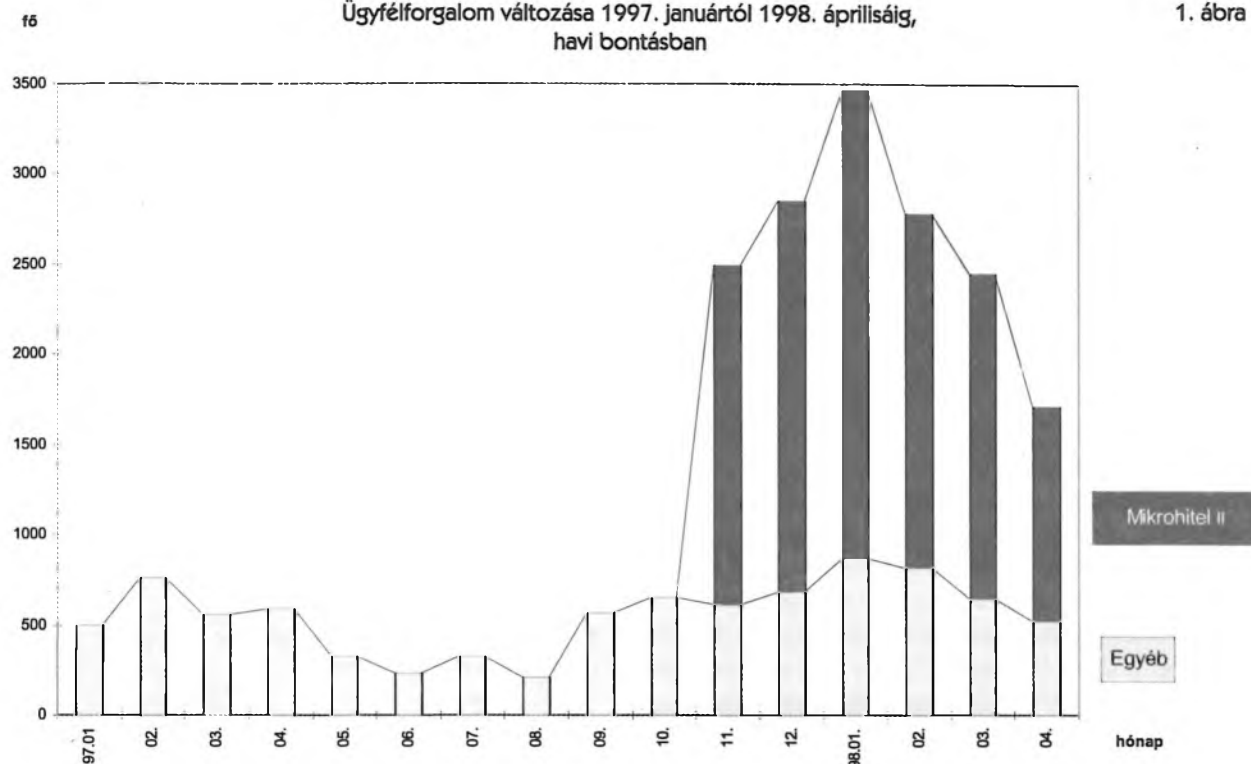
Az 1998. április 30-ig regisztrált közel 12 000 megkeresés tükrözi a konstrukció iránti kisvállalkozói igényeket. Ezt követően a telefonos és személyes megkeresések nem szűntek meg, heti 15-20 érdeklődővel találkozunk. (1. ábra)

1998. október 31-ig az ügyfélszolgálati tanácsadást követően 634 fő vett részt a meghirdetett oktatáson,



Ügyfelforgalom változása 1997. januártól 1998. áprilisáig,  
havi bontásban

1. ábra



akik közül összesen 79 vállalkozás hitelkérelmét fogadta be a BVA, 221.176.000.- Ft összegben.

A kérelmeket elbíráló Mikrohitel Bizottság 48 pozitív döntést hozott, 127.310.000.-Ft összegben, amely 144.450.000.-Ft forráslekötést jelent. (1. tábla)

Az eltelt időszak egyik legfigyelemreméltóbb tapasztalata, hogy a Mikrohitel I és a Mikrohitel II Budapest igénylői között jelentős eltérések mutatkoznak a szektorális megoszlásban.

(2., 3. ábra)

A Mikrohitel I kérelmezői között gyakorlatilag az indulásától azonos a szektorok közötti arány. Jellemzően az ipar 5 %, a mezőgazdaság 1 %, az idegenforgalom 7 %, a szolgáltatás 40-41 %, a kereskedelem 34 %, az előző kategóriákba nem sorolhatók 12-13 %-os arányt képviselnek a kérelmekben.

Ezzel szemben a Mikrohitel II Budapest keretében beadott kérelmek között megnövekedett az ipar részaránya 14 %-ra, az idegenforgalom 10 %-ra, miközben a szolgáltatás aránya 34 %-ra csökkent, a kereskedelem közel azonos

százaléka mellett. Egyéb kategóriába sorolt kérelmet 10%-ban adtak be.

A befogadott kérelmek kerületi bontása is mutatja a két program közötti arányeltolódást. A Mikrohitel II Budapest hitelre vonatkozó igények kiugróan magasak voltak a XIV a XVI és XXII kerületekben.

A kérelmek 9,7 %-a önkormányzati tulajdonban lévő -

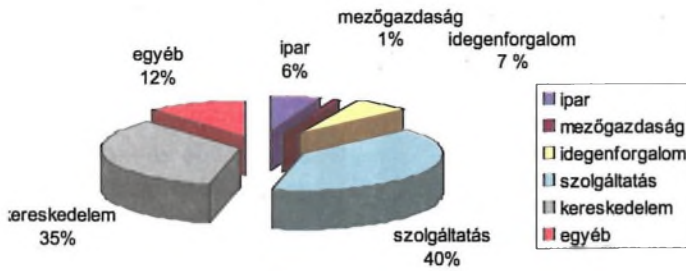
1. tábla A BVA-hoz benyújtott Mikrohitel II Budapest Programra vonatkozó adatok

1997. november 17. és 1998. október 31. közötti időszakra

Tanácsadáson részt vettek száma:	634 vállalkozás
Benyújtott kérelmek száma	79 db
Benyújtott kérelmek összege	221.176.000.-Ft
Mikrohitel Bizottság által elfogadott kérelmek száma	48 db
Mikrohitel Bizottság által elfogadott kérelmek összege	127.310.000.-Ft
Forráslekötés összege az elfogadott kérelmek arányában	144.450.000.-Ft

2. ábra

Mikrohitel Bizottság által jóváhagyott Mikrohitel I és II kérelmek szektoronkénti megoszlása (1995-től 1998. október 31-ig)



addig a vállalkozás által bérelt - üzlethelyiség megvásárlására irányult. Az erre a célra nyújtott hitel hozzájárult az adott vállalkozások hosszú távú piaci megerősödéséhez.

A kihelyezett hitelek minősítése terén a Mikrohitel I tekintetében rendelkezünk hosszabb tapasztalattal, mely igen kedvező. Az „E” kategóriás, rossz követelések aránya csupán az összes hitel 2 %-át teszik ki, ami a kereskedelmi banki tényadatokhoz képest kedvező. (4. ábra)

A Mikrohitel II Budapest vonatkozásában a türelmi idő letelte után, 1998 szeptemberében volt az első nagyobb mértékű tőkevissza-

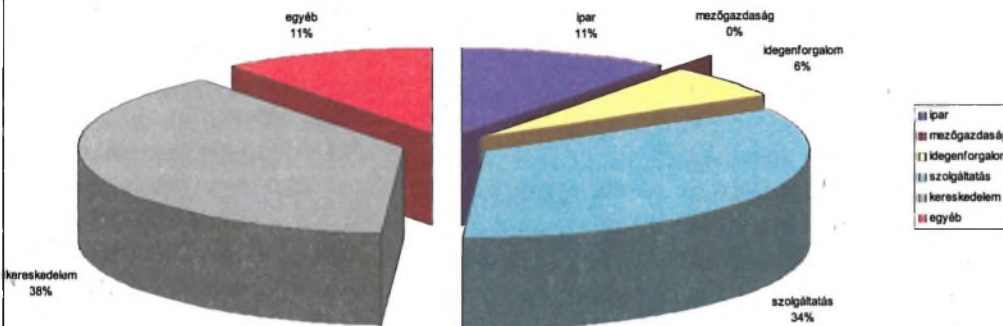
fizetési kötelezettség. A vállalkozók ezen kötelezettségüknek maradéktalanul eleget tettek éppúgy, mint az esedékes kamatfizetéseknek.

A fizetéseknél 30 napnál hosszabb fizetési késedelem nem volt, valamint a helyszíni szemlék során a működés zavaraira vonatkozó aggasztó jeleket sem láttunk, így a teljes portfóliót problémamentesnek tekintjük.

A portfólió minősítése egyértelműen igazolja, hogy ezen vállalkozói kör finanszí-

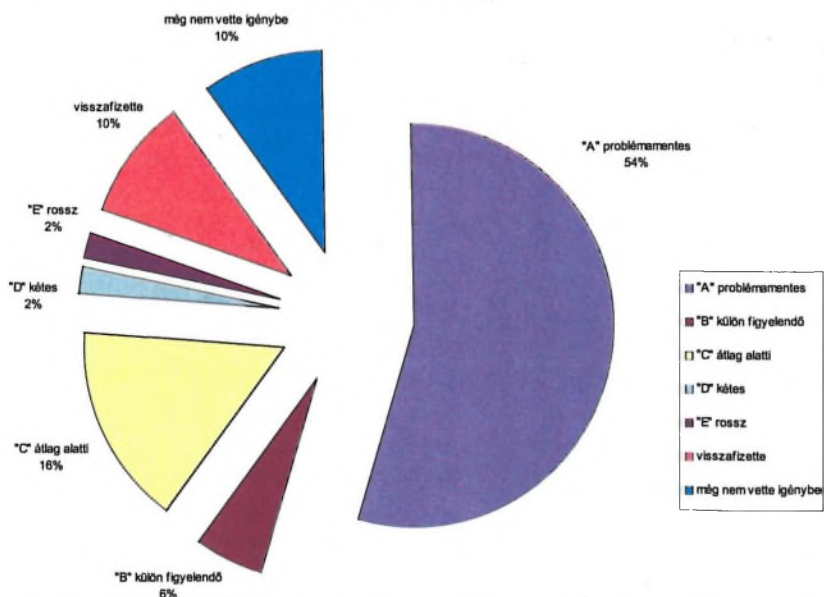
3. ábra

Mikrohitel Bizottság által elfogadott Mikrohitel II kérelmek (1997. november 17-től 1998. október 31-ig)



4. ábra

A BVA hitelköveteléseinek minősítése (1998. október/31-i állapot)



rozása az átlagosnál magasabb kockázat mellett is megvalósítható, ehhez viszont elengedhetetlenül szükséges a non-profit jellegű környezet, amely képes a szoros ügyfélkövetési módszerből adódó magas fajlagos költségeket hosszú távon is elviselni.

A kis- és közepes vállalkozások fejlesztésének a BVA-nál kialakult jelenlegi rendszere ma már rendelkezik azal a szakmai tapasztalattal, ami tartósan biztosíthatja a program sikerét.

A BVA Kuratóriumának határozata alapján 1998. május 30-ig elkészült a meglévő Phare-szabályokra épülő, belső kockázatkezelési szabályzat, amely összefoglalja azokat a szakmai elvárásokat és tapasztalatokat, amelyek tartósan megalapozzák a banki gyakorlat-

hoz viszonyítva is egyedülálló portfólió-összetétel kezelését.

## Összefoglalás

Elmondható, hogy a program célcsoportjából azon vállalkozások voltak alkalmasak a Mikrohitel II Budapest hitel felvételére, amelyek üzleti terve jelentős, mintegy kétszeres növekedést prognosztizált. Tapasztalat, hogy a feltételeknek megfelelő, de stagnáló vagy csak mérsékelt növekedést mutató vállalkozás nem képes kitermelni a hitel törlesztési terheit.

Ez egyben mutatja a program gyengéjét is, a feltételrendszer korszerűsítésének igényét.

A BVA kuratóriuma és menedzsmentje kidolgozta a kedvezményezett vállalkozások kategóriájának új meghatározására irányuló javaslatát, és megtette a szükséges lépéseket a programkoordinátor Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány és a Európai Unió Budapesti Delegációja felé.

Az elmúlt évek során az inflációs hatás, az inflációtól független áremelkedések a hitelösszeget jelentősen devalválták.

A kisvállalkozások helyzetét a Mikrohitel szempontjából törvényi változások is hátrányosan befolyásolják.

A megváltozott gazdasági környezetben az egymilliárd forintos hitelösszeg a mikrovállalkozások számára sem elégséges tőke.

A Program sikeres folytatásához a feltételrendszer minimális változtatási igénye számításaink szerint a Mikrohitel II Budapest Program tapasztalataira építve a következő:

### A hitel összege

Jelenlegi állapot	Javaslat
Egy vállalkozás által felvehető hitelösszeg maximum 1 millió Ft	Egy vállalkozás által felvehető hitelösszeg 3 millió Ft

### 2. A vállalkozás maximális eszközértéke

Jelenlegi állapot	Javaslat
Az eszközök nettó értéke maximum 2,5 millió Ft	Befektetett eszközök értéke maximum 5 millió Ft

#### Indoklás:

- A kft-k jegyzett tőkéjének összege 1998-tól 3 millió Ft-ra emelkedett.
- A kisvállalkozások jelentős része a korábban önkormányzati, bérelt üzlethelyiséget, telephelyet,

irodát már megvásárolta. Az átlagos méretet és bérleti díjakat figyelembe véve ezen vállalkozói kör eszközvagyonra 3-5 millió Ft, amely magába foglalja az ingatlan, a berendezések, gépek értékét.

### 3. A vállalkozás éves árbevétele

Jelenlegi állapot	Javaslat
Maximum 8 millió Ft, kereskedelemben 10 millió Ft	Éves nettó árbevétel maximum 25 millió Ft, kereskedelemben 30 millió Ft

#### Indoklás:

A Mikrohitel Szabályzat által minimális követelményként megfogalmazott 2-es adósságszolgálati mutató teljesüléséhez az átlagos árrekszintet figyelembe véve a szükséges árbevétel minimálisan 20 millió Ft.

A 12 000 vállalkozás közül (ügyfélszolgálati megkeresés, a tanácsadón és az oktatásokon részt vettek) az előzetes visszajelzések alapján a valós igények száma megközelítheti az ezret. Erre abból a közel négy éves tapasztalati tényből következtetünk, hogy a vállalkozások a konkrét hitelkérelmeket az első megkeresést követően átlagosan 2-3 hónap elteltével nyújtják be.

A valószínűsíthető igényeket figyelembe véve, a BVA számításai szerint a budapesti program további működéséhez az optimális forrásigény 1999-ban 1 milliárd forint.

A Fővárosi Önkormányzat felismerte, hogy a budapesti kis- és közepes vállalkozások támogatásának fontos eszköze a több éve eredményesen működő mikrohitel program. A Fővárosi Közgyűlés döntésével az 1997. évihez hasonlóan 1998-ban is biztosította az évi realizált iparüzési adó 1 %-át (mintegy 457 MFt) a Mikrohitel Alap számára. Ezzel megalapozta a valós igényeket szolgáló fővárosi alap létrehozásának lehetőségét.

A forrástulajdonosok (Fővárosi Önkormányzat, BKIK, az Európai Unió Phare programja által támogatott BVA) között az 1997-ben kialakult – az európai tapasztalatok alapján is – példamutató együttműködés sikeresen szolgálta a fővárosi vállalkozások érdekeit és előrevetítette egy, nagyszámú fővárosi kis- és közepes vállalkozást kedvezményes hitelforráshoz juttató nagy ívű program indítását.

A vállalkozók körében továbbra is problémát jelent a megfelelő garancia biztosítása a hitelfelvételknél. Ezért célszerű lenne regionális programcentrumok kialakítása, amelyek a meglévő (pénzügyi és tapasztalati) források összpontosításával hatékonyabban szolgálhatnak e réteg igényeinek kielégítésé-

2. tábla	FELADAT	FELELŐS
FOLYAMAT		
előkészítés	információ nyújtás	BVA-mikrohitel csoport
	tanácsadás	BVA-mikrohitel csoport
	üzleti tervek átvétele	BVA-mikrohitel csoport
	üzleti tervek tartalmi és formai elemzése	BVA-mikrohitel csoport
	helyszínelés	BVA-mikrohitel csoport
	előterjesztés a Bizottság számára	BVA-mikrohitel csoport
döntés	hiteldöntés	Mikrohitel Bizottság
	ügyfelek értesítése	BVA-mikrohitel csoport
szerződés-kötés	szerződések előkészítése	BVA-mikrohitel csoport
	kölcsönszerződés, óvadéki szerződés	bank
	közokirat elkészítése	közjegyző
	folyósítási engedély	BVA-mikrohitel csoport
	folyósítás, óvadék zárolása	bank
	utóellenőrzés	BVA-mikrohitel csoport

sét, hozzákapcsolva regionális garanciarendszerek létrehozását és a nagy tapasztalatokkal rendelkező Hitelgarancia Rt. bevonását.

A Mikrohitel II Budapest program indítását megelőzően komoly szakmai munka folyt a mikrohitel mellé rendelhető hitelgarancia biztosításáról. A megállapodás a program indításakor még nem jött létre. A konstrukció egyik alappillére a folyósítási modell, amely feltételezi a program professzionális banküzemi támogatottságát. Lényegében a hitel banki folyósítású hitelként jelenik meg a vállalkozó felé, így a hitelgarancia illesztésére lehetőség nyílik. (2. tábla)

Az aktuálisan rendelkezésre álló, Mikrohitel II-re fordítható pénzalap és a valós vállalkozói igények közötti

óriási szakadék áthidalhatatlansága miatt döntött a BVA kuratóriuma a program átmeneti felfüggesztése mellett. Ez a döntés szükséges volt ahhoz, hogy a források szükségessége miatt várható nagyfokú társadalmi felháborodás és elégedetlenségi hullám elkerülhető legyen.

A Mikrohitel I programot a BVA változatlan feltételek mellett folytatja, amíg a törlesztésekből rendelkezésre álló hitelforrás azt engedi. A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány már 1997. IV. negyedévében sem finanszírozta a programot. Az 1998. évi források teljes egészében hiányoznak.

A Mikrohitel II Budapest kísérleti program bebizonyította, hogy a fővárosi vállalkozások körében jelentős az igény a kedvezményes, komplex tanácsadási munkával támogatott 3 Mft-os hitelkonstrukcióra. Ez egyben megfelelő gazdaságfejlesztési eszköz a kis- és közepes vállalkozások hitelforráshoz juttatásához. A BVA keresi a lehetőségeket további források felkutatására és bevonására a Mikrohitel II Budapest program folytatása érdekében.

Szerzőnk a  
Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány  
ügyvezető igazgatója

#### A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alap szolgáltató irodái

Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ  
1072 Budapest, Rákóczi út 18.  
Postacím: 1364 Budapest 4. Pf. 226.  
Telefon: 269-6869 \* Telefax: 268-1800

#### Kerületi Irodák

Józsefvárosi Vállalkozásfejlesztési Szolgáltató Iroda  
1082 Budapest, Baross u. 59.  
Telefon: 313-8842 \* Telefax: 313-8842

Ferencvárosi Vállalkozásfejlesztési Szolgáltató Iroda  
1096 Budapest, Vendel u. 3.  
Telefon: 215-4907 \* Telefax: 215-4908

Pestszentlőrinc-pestszentimrei  
Vállalkozásfejlesztési Szolgáltató Iroda  
1181 Budapest, Üllői út 458  
Telefon: 290-0915 \* Telefax: 290-0915

Pesterzsébeti Vállalkozásfejlesztési Szolgáltató Iroda  
1205 Budapest, Mártírok útja 103.  
Telefon: 285-0263 \* Telefax: 285-0263

Csepel Vállalkozásfejlesztési Szolgáltató Iroda  
1215 Budapest, Katona József u. 62-64.  
Telefon: 425-1700 \* Telefax: 425-1700

#### Külföldi Irodák

BVA Moszkvai Képviselő, Oroszország  
Moszkva 123557, Presznanszkij val 24-16.  
Telefon: 00-7-095-2534586 \*  
Telefax: 00-7-095-2534442

BVA Almati Képviselő, Kazahsztán  
Almati 480008, ul. Auezova 65.  
Telefon: 00-7-3272-432211 \*  
Telefax: 00-7-3272-432211



# Területfejlesztési Phare-programok - a strukturális alapok vonzásában

Az új kormányzati struktúrában a területfejlesztés érdemi feladatai szinte teljes körűen a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Miniszter feladatkörét képezik. Hatáskörébe tartoznak a nemzeti szintű területi tervezési és koordinációs feladatok, így többek között az Országos Területfejlesztési Tanács elnökségi feladatainak ellátása. Ennek megfelelően a területfejlesztési Phare Programok (a regionális, a CBC, az Interreg és a CREDO-programok) kormányzati irányítását és szakmapolitikai felügyeletét is az FVM, illetve annak a területfejlesztésért felelős helyettes államtitkára látja el.

A területfejlesztési Phare-programok ugyanakkor munkájukban természetesen építenek az ágazati és szakmai minisztériumok, valamint a helyi és a térségi szereplők összehangolt együttműködésére. Céljuk az egymást erősítő partnerségi viszonyok és hálózatok kialakítása. Küldetésük, hogy az elkülönült ágazati, szakmai és közösségi racionalitásokat egy-egy térség (legyen az kistérség, megye vagy régió) kiegyensúlyozott fejlődése érdekében összehangolják.

Sikerességük foka az Európai Unió támogatási forrásai felhasználásának hatékonyságán és eredményességén túl a térségi szemlélet és stratégiai gondolkodás megerősödésében mérhető. És ezen is túl, persze, az Európai Unió költségvetésének több mint egyharmadát kitevő területfejlesztési ún. strukturális alapok forrásainak fogadására való mentális és intézményi felkészültség mielőbbi magyarországi meglétében...

A területfejlesztési Phare-programok Magyarország Európai Uniói felkészülésének talán legfontosabb gyakorlati elemei. Egyrészt felkészítik a központi közigazgatást, a térségi és helyi szereplőket az Európai Unió strukturális forrásainak fogadására, másrészt 1992 óta fontos szerepet töltenek be a szükséges területfejlesztési intézményrendszer kialakításában, az európai területfejlesztési elvek (a koncentráció, a többéves stratégiai programozás, a szubszidiaritás, az adicionalitás és forráskoordináció, valamint a partnerség és együttműködés elvének) meghonosításában, a területfejlesztés szereplőinek szemlélet-formálásában.

A területfejlesztési Phare-programoknak két sajátos programtípusa van: a regionális Phare-program, illetve a Phare CBC Program (CBC: Cross-border Cooperation - határon átnyúló együttműködés). A regionális Phare-program 1992 óta a nemzeti Phare-program részeként motorja a területfejlesztési törvény kidolgozásának, a magyar területfejlesztési rendszer ma formálódó intézményei kísérleti modelljei bevezetésének, valamint az integrált térségfejlesztési gyakorlat kialakulásának.

A Phare CBC Program eredetileg az Európai Unió külső határaihoz kapcsolódó térségek felzárkóztatására indított EU támogatási program. Magyarországon - Közép-Kelet Európában egyedülálló egyértelműséggel - ugyancsak komplex területfejlesztési programként indult el 1995-ben. Sikerességét bizonyítja, hogy az Európai Unió az eredetileg 35 millió ECU összegű ötéves keretprogramot ez év januárjában 50 millió ECU<sup>1</sup> összegre emelte. Emellett, az osztrák-magyar határtérségen túl az Európai Bizottság számos további határszakaszra, így pl. a román-magyar határszakaszra is kiterjesztette a programot.

1998 februárjában jött létre az egységes Területfejlesztési Phare Programirányító Iroda, amely kiterjedt regionális irodahálózatával az európai területfejlesztési gyakorlat magyarországi bevezetésének legfontosabb végrehajtási egységévé vált. Várhatóan a Területfejlesztési Phare Programok 1999 során az ország egész területére kiterjeszthetik az eddig az egyes régiókban kifejtett tevékenységüket.

Hiszen az iroda előtt álló kulcsfontosságú feladat, hogy az Európai Bizottsággal egyeztetett módon az 1999. évi Nemzeti Phare Program keretében abban a három tervezési-statisztikai régióban is meginduljon a kísérleti regionális Phare Program, amelyek eddig az 1996. és 1997. évi Nemzeti Phare Programnak nem voltak részesei. Ezzel megvalósul Magyarország EU területfejlesztési programokkal való teljes lefedettsége, 2000-re pedig megnyílik a lehetősége a nemzeti szinten egységes EU-kompatibilis területfejlesztési programozásnak és programvégrehajtásnak.

<sup>1</sup> ECU (1999. január 1-től 1 EURO) = 255 HUF (1998. november)

Ezeknek a törekvéseknek köszönhetően reális cél az, hogy 1999. december 31-ig megszűnjön a területfejlesztési intézményrendszer dualitása, azaz a nemzeti területfejlesztési intézmények és a területfejlesztési Phare-programok kettőssége. Egyben kialakuljon az egész országot lefedő EU-kompatibilis regionális tervezésre képes területfejlesztési végrehajtási intézményrendszer.

### A programok története Magyarországon

Az első területfejlesztési Phare Program Magyarországon 1992-ben indult 10 millió ECU értékben azzal a céllal, hogy megalapozza a rendszerváltás utáni területfejlesztési intézményrendszer kiépítését. Ennek keretében jelentős forrásokat biztosított a területfejlesztési törvényt előkészítő szakmai tanulmányok, egyeztetések, tanulmányutak és képzések finanszírozására. A program keretében sor került a decentralizált területfejlesztési intézmények kísérleti bevezetésére. Szabolcs-Szatmár-Bereg és Borsod-Abaúj-Zemplén megyékben a kísérleti programalap működtetésére megyei fejlesztési tanácsokat és ügynökségeket hoztak létre a területfejlesztési törvényben meghatározott intézmények kísérleti modelljeként. Ugyancsak e korai program keretében került sor először országsszerte helyi kezdeményezéseken alapuló komplex kistérségfejlesztési programok támogatására, ezen belül a vidékfejlesztés kísérleti programjaira. Számos akkor indult kistérségi alapú vidékfejlesztési program teljessé vált a későbbi területfejlesztési Phare-programokon belül (pl. az 1992. évi Természetesen Őrség projekt képezte az alapját az 1995-99. évi Őrségi Hármashatár Natúr-park keretprogramnak).

A nemzeti területfejlesztési rendszer lassú kialakulásának köszönhetően csak 1995-ben indult a következő területfejlesztési Phare-program, amely a kormány borsodi integrált szerkezetátalakítási programjához csatlakozva, annak részeként működik – így célterülete Borsod-Abaúj-Zemplén Megye. A program 5 millió ECU összeggel járul hozzá a borsodi gyógy-idegenforgalom, a megyei kis- és középvállalatok, valamint a kistérségek decentralizált fejlesztéséhez.

Ugyancsak 1995-ben, Ausztria EU-csatlakozásakor indulhatott meg az osztrák-magyar határon átnyúló együttműködést támogató Phare CBC Program. Az Európai Unió külső határainak térségeit felzárkóztató program döntési rendszere, prioritásai szinte teljesen azonosak az EU strukturális politikájának részeként futó belső közösségi kezdeményezésű Interreg IIA programokéval. A Phare CBC Program komplex területfejlesztési programként öt prioritásterület fejlesztésére koncentrált: regionális tervezés, határmenti műszaki infrastruktúra-fejlesztés, gazdaság- és turisztikai

fejlesztés, humánerőforrás-fejlesztés, valamint környezet- és természetvédelem.

A program célterülete Magyarországon Zala, Vas és Győr–Moson–Sopron megye, amely megyék területfejlesztési tanácsai 1997-ben önkéntesen létrehozták a Nyugat-dunántúli Regionális Területfejlesztési Tanácsot – lehetővé téve a CBC-program és a nemzeti területfejlesztési intézményrendszer közötti kapcsolat megerősítését. A regionális kapcsolatokat erősítendő, 1998 szeptemberében Vas és Győr–Moson–Sopron megye, valamint Burgenland tartomány részvételével megalakult a Nyugat-Pannon Eurorégió, amely (várhatóan Zala megyével kiegészülve) a határon átnyúló együttműködések mintarégiójává válhat.

A Phare CBC Ausztria–Magyarország Program sikerének köszönhetően az Európai Bizottság 1996 folyamán jóváhagyta számos további, határon átnyúló együttműködési program indítását a román–magyar, a szlovén–osztrák–magyar és a szlovák–osztrák–magyar határtérségekben. Ezek a programok évenkénti jóváhagyással működnek.

1996, illetve 1997 folyamán döntés született a regionális Phare-program kiszélesítéséről. Az 1996. évi program a regionális szintű tervezési-fejlesztési régió magyarországi modelljét kialakító kísérleti programként került meghatározásra, elsősorban a dél-dunántúli és a dél-alföldi régióra létrehozott 8 millió ECU összegű Regionális Phare Programalap működtetésével. Az 1997. évi program pedig olyan regionális fejlesztési program társfinanszírozása, amely lehetőség szerint maximálisan közelít az EU strukturális programjainak rendszeréhez. Célterülete Észak-Kelet-Magyarország, a Dél-Dunántúl és a Romániával határos terület. A program legfontosabb elemei: ipari szerkezet-átalakítás, vidékfejlesztés és emberierőforrás-fejlesztés.

Az 1998–99. évi és a 2000 utáni EU területfejlesztési programokat – az EU strukturális politikai elveinek, köztük az „egy régió – egy programozás” elvének növekvő érvényesülésével – már a VÁTI kht részeként működő összevont, egységes Területfejlesztési Phare Programirányító Iroda készíti elő.

### Cél- és eszkörendszer

A területfejlesztési Phare-programok elsődleges célja az európai területfejlesztési politika összehangolt átvétele, a területfejlesztés központi és decentralizált intézményrendszerének és eljárásrendjének kialakításában való újító részvétel – a kiegyensúlyozott magyarországi térségi szerkezet kialakulása érdekében.

A programok célrendszerét az érintett térség – legyen az akár régió, megye vagy kistérség – fejlesztési prioritásai határozzák meg a releváns kormányzati prioritások és nemzeti szintű ágazati és területfejlesztés

tési stratégiák figyelembevételével. A konkrét programok célrendszere ennek megfelelően a területfejlesztés

Az Európai Bizottság szakértői szerint az EU strukturális programjainak fogadásával kapcsolatban a legfontosabb kormányzati feladatok a következők:

1. Az európai strukturális programozáshoz szükséges nemzeti tervezési rendszer felállítása, az ágazati és a regionális tervezések összehangolása.
2. Az EU strukturális programjai kormányzati szintű koordinációs mechanizmusának kialakítása, az egyes strukturális alapokat a jövőben igazgató minisztériumok megnevezése, a Közösségi Támogatási Kerettel (Community Support Framework – CSF) kapcsolatos tárgyalásokat vezető tisztségviselő kijelölése.
3. A strukturális programok végrehajtási intézményrendszerének kialakítása központi és regionális szinten. A strukturális programozásért felelős régiók kijelölése, feladatainak meghatározása, munkaszervezeteik megerősítése.
4. Az EU támogatási programjai magyar társfinanszírozási eljárásrendjének a meghatározása, a költségvetési tervezésbe való beépítése, a régiók fejlesztési forrással való ellátása.
5. Regionális monitoring bizottságok, illetve a strukturális alapokat és a CSF-t felügyelő kormányzati monitoring bizottságok felállítása.
6. A strukturális programok pénzügyi ellenőrzésének kidolgozása.
7. A regionális területfejlesztési programokra alapuló regionális operatív programok tartalmának és szerkezetének egységes meghatározása, valamint az ágazati operatív fejlesztési programokhoz való viszonyuk tisztázása.
8. A strukturális programok működtetésére felkészítő képzések, tájékoztatási és széleskörű kommunikációs programok megszervezése.

tés formálódó intézményrendszerében folyó sokszereplős, decentralizált egyeztetési folyamatban alakul ki – térségenként változó módon. E programok sem nem kizárólag felülről vezéreltek, sem nem kizárólag ötletszerűen meglévő helyi kezdeményezések által meghatározottak; hanem az európai strukturális politikának megfelelő összehangolt programozási folyamat révén, fejlesztési program alapon szerveződnek. Az egyes projektek a területi alapú fejlesztési programok részeként lehetnek életképesek.

Először e területfejlesztési típusú Phare programok keretében került bevezetésre és érvényesítésre komplex módon Magyarországon az európai területfejlesztés öt alapelve:

- a koncentráció,
- a többéves stratégiai programozás,
- a szubszidiaritás,
- az adicionalitás és forráskoordináció,
- a partnerség és együttműködés.

Ezek erősítése, a kísérleti Phare-programok tapasztalatain alapuló konszolidálása és a nemzeti területfejlesztési politika gyakorlatában való érvényesítése a magyar területfejlesztési politika hosszú távú sikerének kulcsa.

A Területfejlesztési Phare-programok forrásai, az adicionalitás és a forráskoordináció elvének megfelelően, egyre növekvő mértékben és rendszerelvűen kiegészülnek hazai társfinanszírozási forrásokkal is. Magyarországon a Phare-programok társfinanszírozását illetően úttörő lépés volt a kormány 2057/1996. (III. 13.) sz. határozata, amely keretjelleget biztosította a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium jogelődjének fejezeti kezelésű előirányzataként a Phare CBC Programok hazai társfinanszírozási kötelezettségének az 50 százalékát. A Regionális Phare-programok esetében 1996-tól érvényesül az adicionalitás elve, amikor is az 1996. évi program a kormány integrált borsodi fejlesztési programjának kiegészítő (adicionalis) elemeként került meghatározásra. A társfinanszírozási rendszer további jelentős reformjára, a programfinanszírozás központi és regionális pénzügyi intézményrendszerének és eljárás-rendjének kiépítésére van szükség ahhoz, hogy a kísérleti programok egyedi megoldásai a nemzeti területfejlesztési gyakorlat normatív elemeivé váljanak.

### **Intézményrendszer és döntéshozatali rend**

#### **• Phare CBC Programok**

A Phare CBC Program nem része a Nemzeti Phare-programnak, ezért a kezdetektől fogva attól eltérő, az EU által meghatározott döntéshozatali rendszere van, amely az Európai Unió belső strukturális programjának, az Interreg IIA programnak az eljárásához áll közel. Legfőbb magyarországi döntéshozó szerve a Kormányzó Bizottság (nem a Segélykoordinációs Intéző Bizottság), a Kormányzó Bizottság felett pedig a Közös Osztrák–Magyar Programozó és Ellenőrző Vegyesbizottság (JPMC) áll. A JPMC határozatai kerülnek az Európai Bizottság Phare Ügyvezető Bizottsága elé előterjesztésként.

A Phare CBC Kormányzó Bizottságának üléseit a Nemzeti Phare Koordinátor által kinevezett Program Ellenőrző Tisztviselő (PAO) hívja össze. A Kormányzó Bizottság a Phare CBC Program stratégiai tervezésének, magyarországi monitoringjának és forráskoordinációnak a legfőbb fóruma.

A Kormányzó Bizottság elnöke a földművelésügyi és vidékfejlesztési miniszter. Tagjai az alábbi minisztériumok államtitkári rangú képviselői: Gazdasági Minisztérium, Külügyminisztérium, Környezetvédelmi Minisztérium, Belügyminisztérium, Közlekedési, Hírközlési és Vízügyi Minisztérium, Oktatási Minisztérium, Pénzügyminisztérium, valamint a Győr-Moson-Sopron Megyei, a Vas Megyei és a Zala Megyei Területfejlesztési Tanács elnökei. A Kormányzó Bizottság szavazati jog nélküli tagjai Győr, Sopron, Szombathely, Zalaegerszeg és Nagykanizsa megyei jogú városok polgármesterei, emellett az üléseken megfigyelői minőségben részt vesz az Európai Bizottság képviselője, illetve az ausztriai partnerrégiók egy-egy képviselője.

Az osztrák-magyar Interreg IIA-Phare CBC Program közös irányítására jött létre a Közös Programozó és Ellenőrző Vegyesbizottság /JPMC/, amely a magyar és az osztrák fél 6-6 fős delegációinak vezetői közös elnöklétével ülésezik. A Phare CBC Program szakpolitikai felügyelője /PAO/, az FVM területfejlesztésért felelős helyettes államtitkára vezeti a JPMC magyar delegációját, amelyben képviselteti magát a Gazdasági Minisztérium, a Külügyminisztérium, a Földművelési és Vidékfejlesztési Minisztérium, a Győr-Moson-Sopron Megyei, a Vas Megyei és a Zala Megyei Területfejlesztési Tanács.

A Kormányzó Bizottság és a JPMC mellett munkacsoport működik mint a szakértői egyeztetések és a döntések technikai előkészítésének a fóruma. A további, a szlovén, szlovák, román határvidékeken is hasonló elven épül fel a CBC programok irányítása.

#### • Regionális Phare-programok

A regionális Phare programok a Phare-országprogram részét képezik, ennél fogva a programok kormányzati szintű irányítása nem tér el a többi nemzeti Phare programtól: a végrehajtásért Program Ellenőrző Tisztviselő felel, akit a Nemzeti Phare Koordinátor nevez ki a programok tekintetében a kormányzati munkamegosztás szerint felelős földművelési és vidékfejlesztési miniszter javaslatára.

Összefüggésben azzal, hogy a programok fő célja a területfejlesztés decentralizált intézményrendszerének fejlesztése, a megvalósításban minden esetben nagy szerepet kapnak a megyei és a regionális fejlesztési tanácsok és munkaszervezeteik. Az egyes támogatott projektek kiválasztása a megyei és a regionális tanács feladata, így a decentralizált intézmények egyrészt megszerezhetik azokat a szükséges ismereteket és gyakorlatot, ami szükséges lesz a későbbi EU-s strukturális alapok által társfinanszírozott programok végrehajtásához, másrészt a helyi viszonyok ismeretében olyan projektek támogatását részesíthetik előnyben, amelyek tényleges helyi szükségletekre kínálnak megoldást.

Az egyes projektek kiválasztása nyílt pályázati rendszerben történik, a Phare-programnak az EU Bizottság általi elfogadását követően. A pályázat kiírását, amely magába foglalja a támogathatóság kritériumait is, a Phare Programirányító Iroda és a támogatott régió fejlesztési tanácsa közösen határozza meg, a projektek kiválasztását megelőző értékelést a megye vagy a régió fejlesztési tanácsának munkaszervezete végzi a Programirányító Iroda segítségével. Mind a kritériumrendszer főállításában, mind az egyes projektek kiválasztásában a legfőbb szempont az, hogy a megye vagy a régió fejlesztési stratégiájához leginkább illeszkedő projektek kapjanak támogatást.

A Program Ellenőrző Tisztviselő /PAO/ és a Programirányító Iroda, valamint a kedvezményezett megye vagy régió fenti módon történő együttműködését programonként az EU Bizottság által ellenjegyzett ún. „Együttműködési Keretszerződés” szabályozza. E keretszerződés gyakorlati tapasztalatai kiváló alapul szolgálnak a későbbi, intézmények és térségi szintek közötti fejlesztési terv-szerződések rendszerének kialakításához, mind a tevékenység- és felelősség-megosztás, mind többszatornás finanszírozás összehangolását illetően.

#### A programok mai állása

A területfejlesztési Phare-programok sajátossága a decentralizált végrehajtási rendszer, a programok végrehajtásába bevont térségi és helyi szereplők nagy száma, és ennek megfelelően a programok előkészítéséhez szükséges időigény. A területfejlesztési Phare-programok végrehajtása ott és annyiban számíthat sikerre, ahol a regionális végrehajtási intézményrendszer kiépült, ahol a térségi szereplők között a partnerség alapelve fokozottan érvényesül, illetve a központi és a regionális szint közötti kompetencia-megosztás áttekinthető. A területfejlesztési Phare-programok közül a Phare CBC Program az, amelyik önmagában is koherens – a nemzeti területfejlesztési intézmények fejlődését csak óvatosan kihasználó – végrehajtási rendszerre épül. A regionális Phare-programok végrehajtási rendszere Magyarországon egyedülálló regionális decentralizációra épült, amelynél fogva e programok végrehajtási ütemét jobban befolyásolták a területfejlesztési jogszabályalkotás és a nemzeti intézményépítés területén előforduló késlekedések, mint programon kívüli tényezők.

#### Az általános Phare eljárásrend sajátosságai

A Phare-programokon belül, a programfinanszírozás elvének megfelelően – a magyar éves költségvetési tervezési módszertől eltérően – elválik egymástól a források jóváhagyásának és felhasználásának éve. Az



1995-96. évi programok esetén a jóváhagyás után három év áll rendelkezésre az egyes projektek kivitelezési szerződésének megkötésére, míg további egy év a források kifizetésére. Az 1997-99. évi Phare-programok esetében ez az időszak egy évvel rövidül: két év van szerződéskötésre és további egy év a kifizetésekre. Az első látásra hatalmas időmennyiséget azonban árnyalja az, hogy a Phare-rendszeren belül egy adott költségvetési év legvégén születik döntés az adott évi Phare-forrásokról (pl. az 1995. évi Phare-forrásokról 1995 decemberében). A jóváhagyott programokban az Európai Unió és Magyarország közötti államközi Pénzügyi Megállapodás köttetik, amely korábban fél évet, most 2-3 hónapot vesz igénybe. A Pénzügyi Megállapodás gyakran kötelező módon utalást tartalmaz ún. Egyetértési Nyilatkozatok aláírására, amely további hónapokat vehet igénybe. Az 1995-97. évi Phare-programok végrehajtása az államközi megállapodások megléte ellenére csak akkor indulhat meg, ha az Európai Unió az adott program két éves Stratégiai Tervét és fél éves ún. Munkaprogramját is jóváhagyja – amely többször, indoklás nélkül újabb fél, egy évet vesz igénybe.

Ekkor kezdődhetnek csak meg az egyes projektek – a Phare-eljárásrendnek megfelelő –közbeszerzési eljárásai. A versenydokumentációt és a kivitelezői versenyeljárást a fejlesztés méretétől függően 5-9 döntési ponton hagyja jóvá az Európai Bizottság, vagy bizonyos értékhatár alatt annak budapesti delegációja. A kivitelezői szerződés tehát a legkedvezőbb kedvezményezettii hozzáállás mellett is csak másfél-két éven belül írható alá, általában ekkor kezdődhet meg a projekt tényleges végrehajtása. 1998-ban számos egyszerűsítés, illetve gyorsítás került bevezetésre a Phare-eljárásrendben, amelynek ma még nem becsülhető mértékű hatása azonban legelőször 1999 folyamán válhat érzékelhetővé.

### Merre tovább?

#### • A kiteljesítés stratégiája

Magyarország területi politikájának kulcskérdése, hogy legkésőbb 2002-ig az Európai Unió területfejlesztési típusú programjai és a formálódó területfejlesztési intézményrendszer egyetlen egységes rendszerre vál-

### Egy álom valóra vált Fertődön, avagy a fertődi iskola az EU kapujában

A kertészeti gimnáziumot Dr. Porpáczy Aladár, a neves kutató alapította 1946-ban, Eszterházában. Az 1990-es évektől az addig csak kertészeti képzést nyújtó kisiskola többféle képzést is indított, tanulóinak létszáma pedig több mint kétszeresére növekedett. 1994 szeptemberében olyan iskolatípus valósult meg a fertődi kastély ódon falai között, amely egyedülálló Magyarországon. A magyar és az osztrák oktatási minisztériumok engedélyével Fertőd és Frauenkirchen települések középiskolái közös képzést indítottak kereskedelmi és közgazdasági vállalkozási ügyintézői szakon. Az oktatás tematikáját egyrészt a magyar gimnáziumi általános ismeretek, másrészt az osztrák szakmai-technikusi tantervek adják.

A határon átnyúló „uniós” képzés napi együttműködést jelent, amelynek keretében 19 osztrák tanár német, 11 magyar tanár pedig magyar nyelven oktatja diákjait. A sikeres oktatás alapvető feltétele, hogy megfelelő számú oktatástechnikai eszköz (számítógép, nyelvi labor stb.) álljon rendelkezésre, ugyanis a gyakorlati képzés csak számítógépek segítségével valósulhat meg. 1997 december elejéig a diákokat hetente két alkalommal szállította autóbusszokkal a fertődi iskola Frauenkirchenbe gyakorlati képzés céljából. A fárasztó, időigényes és költséges utazáson túl az is gondot okozott, hogy az osztrák partner sem volt már képes további kapacitásokat biztosítani a gyakorlati képzéshez.

A problémát egy sikeres Phare-pályázat oldotta meg, amelynek keretében a fertődi iskola 366 ezer ECU értékben

kapott számítógépeket, multimédiás nyelvi laborokat és egyéb oktatástechnikai eszközöket. Az 1995 tavaszán indított pályázat 1997. december 11-én realizálódott, amikor is ünnepélyes keretek között a Phare CBC Programirányító Iroda vezetői és a pályázaton nyertes cégek képviselői átadták az oktatástechnikai eszközöket – ezzel a gimnázium oktatástechnikai színvonala európai rangra emelkedett.

Amióta az iskola tanulói birtokba vették a számítógépeket, azok szinte folyamatosan – tanórák alatt és azokon kívül is – használatban vannak. A tanulók szakmai fejlődése folyamatos, töretlen, így sok örömmre ad okot az iskola valamennyi oktatójának. Az sem mellékes, hogy a fejlesztés óta a fertődi gimnázium eszközparkja egy diákra vetítve kedvezőbb arányokat mutat, mint az osztrák testvériskoláé. Úgy tűnik tehát, hogy e határon átnyúló oktatási együttműködéssel a fertődi iskola immár az Európai Unió kapujában érezheti magát.

A fertődi Porpáczy Aladár Kertészeti Szakközépiskola korszerű informatikai rendszere



janak. Az egységesítés, illetve a ma meglevő duális rendszer felszámolása két aspektusból kell, hogy fel-erősödjön.

Egyrészt, az Európai Unió magyarországi területfejlesztési támogatási programjainak növekvő mértékben a területfejlesztési törvényben meghatározott és meghatározandó, ma nagyrészt még hiányzó tervezési és programozási dokumentumokra kell épülniük (regionális és ágazati fejlesztési programok és az azok alapján kialakított nemzeti területfejlesztési terv), az azokban megnevezett fejlesztési prioritásokat kell teljes mértékben követni. Ezt igényli a régiónkénti egységes programozás európai területfejlesztési elve, valamint az additionalitás követelménye, amely szerint az Európai Unió strukturális forrásai a hazai fejlesztési források kiegészítői és nem helyettesítői, nem azoktól független fejlesztési prioritásokat megvalósító források. Ma még hiányoznak az Európai Unió területfejlesztési programjaihoz szükséges nemzeti belső programdokumentumok. Az átmeneti időszakban többször a Phare programdokumentumok (indikatív többéves tervek, stratégiai tervek és munkaterv) pótolják ezeket, de többször csak fogyatékosan tehetik, mert pl. az 1997. évi kísérleti Regionális Phare-program Brüsszel által beszűkített prioritásai nem fedik le teljesen az érintett régiók teljes, komplex területfejlesztési prioritásait.

Másrészt, a területfejlesztési intézményrendszernek egyértelműen hasonulnia kell az Európai Unió strukturális programjainak az intézményrendszeréhez. A területfejlesztés központi szervezeteinek le kell képezniük az EU Területfejlesztésért Felelős Főigazgatóságának, a DG XVI-nak a feladatmegosztását és szervezeti felépítését, míg a regionális szervezeteknek egyértelműen le kell képezniük a strukturális programok végrehajtásához szükséges – az Unió határozataiban előírt feladatok ellátására maradéktalanul képes – regionális szintű intézményrendszert. Az intézményi és állományi feltételek megteremtése legkésőbb 2000. január 1-ig maradéktalanul meg kell valósuljon.

Ennek érdekében a Területfejlesztési Phare Programirányító Iroda, működő regionális irodái mellett, jóváhagyott fejlesztési terveinek megfelelően, újabb négy regionális irodaalapítást még 1998-ban az alábbi régiókban: az észak-alföldi régióban Debrecenben; az észak-kelet-magyarországi régióban Egerben; a dél-dunántúli régióban Pécsen; a dél-alföldi régióban Szegeden.

Várhatóan, az 1999. évi Nemzeti Phare-programon belül megvalósul Magyarország EU területfejlesztési programokkal való teljes lefedettsége, ezzel megnyílik a lehetősége a valóban nemzeti szintű EU-kompatibilis programozásnak és területfejlesztési program-végrehajtásnak. Értelmessé válik a ma még hiányzó regionális irodák indítása, így 2000. január 1-

ig indokolt lesz megnyitni a Területfejlesztési Phare Programirányító Iroda regionális irodáit a Közép-dunántúli régióban és a Közép-magyarországi régióban.

A területfejlesztési típusú EU támogatási programoknak (Phare, SAPARD, ISPA) a továbbiakban is úttörő szerepet kell betölteniük az Európai Unió strukturális politikai elveinek a magyarországi területfejlesztési és területi tervezési gyakorlatban való meggyökeresítésében.

• *A kísérleti regionális Phare Programok 1999. évi folytatása*

Az iroda előtt álló kulcsfontosságú feladat, hogy az Európai Bizottsággal egyeztetett módon, az 1999. évi Nemzeti Phare Program keretében, abban a három tervezési-statisztikai régióban is meginduljon a kísérleti regionális Phare Program, amelyek eddig az 1996. és 1997. évi Nemzeti Phare Programnak nem voltak részesei.

Az 1999. évi Nemzeti Phare Programban a hiányzó tervezési-statisztikai régiók bevonásán túl feltétlenül indokolt az integrált kistérségi vidékfejlesztési keretprogram kiteljesítése. Az 1998. évi Területfejlesztési Phare Program keretében várhatóan beinduló, országosan 3-4 kistérséget érintő kísérleti kistérségi vidékfejlesztési program tapasztalataira építve javasolt a vidékfejlesztés beavatkozási területeként régióként 3-4 kistérség kijelölése – a kedvezményezett térségek besorolásának feltételeiről szóló, 1999-ben módosítandó szabályoknak megfelelően –, és a célterületekre komplex vidékfejlesztési program beindítása. Ez lehetővé fogja tenni a vidékfejlesztési prioritások hangsúlyos érvényesítését, az elmaradott rurális kistérségek helyi kezdeményezésekre, a kistérségi szereplők összefogására és a kistérségek komplex területfejlesztési programjára építő felemelését. E vidékfejlesztési program egyben nagyon fontos előkészítő állomása lehet a 2000. évtől induló SAPARD programnak.

Mindkét Regionális Phare programkomponensre 10-10 millió ECU, összesen 20 millió ECU nemzeti Phare hozzájárulást tervez a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium. Az 1999. évi Phare hozzájárulások pontos nagysága a nemzeti Phare programok véglegesítésekor, a jövő év közepén dől el.

• *A Phare CBC Programok 1999. évi folytatása*

A területfejlesztési Phare programok mellett a határterületekben folytatódik az Európai Unió által az 1995-1999 közötti időszakra jóváhagyott határon átnyúló együttműködést támogató Phare CBC Programok végrehajtása. A CBC Programok a határmenti perifériákon komplex vidékfejlesztési programként kerültek meghatározásra, a Phare CBC Ausztria-Magyarország Program esetében – a Phare Programokon belül is úttörő módon – ötéves keretprogramként. A kiválasztott



a 2000. év utáni eljárásrend nagyobb lehetőséget fog adni.

Magyarország részére az Európai Unióval közös határszakaszán célként fogalmazzuk meg, hogy az Interreg-programhoz illeszkedő CBC Program a 2000. évtől az Európai Unió belső közösségi kezdeményezéseként, az osztrák határmenti Interreg III programmal egységes programozással, közös eljárási szabályokkal kerüljön végrehajtásra. Ezáltal a nyugat-magyarországi régió számos területen az EU csatlakozás próbatételeként alkalmazható (pl. foglalkoztatási és környezetvédelmi kérdések), és kulcsszerepet tölthet be a Magyarország EU-csatlakozásával kapcsolatos osztrák ellenvetések gyakorlati feloldása érdekében.

### **Felkészülés az előcsatlakozási alapok igénybevételére (ISPA, SAPARD)**

Az Európai Bizottság kezdeményezésére az 1997. évi Regionális Phare-program keretét fog biztosítani az ISPA (Instrument for Structural Policies for Pre-accession - Előcsatlakozási Strukturális Alap) és SAPARD-programokra való magyarországi intézményi és eljárási felkészüléshez.

Az 1998. évi regionális Phare-program a strukturális alapok igénybevételére felkészítő intézményfejlesztést támogatja az ún. SPP-program keretében.<sup>2</sup> A program keretében szakértői tanácsadással kiépülhet a strukturális alapok fogadására alkalmas intézményi háttér a központi közigazgatásban és a régiókban – az EU elvárásainak megfelelően. E programkomponens jelentőségét mutatja, hogy annak szakmai felelőse nem a Phare-programokért általában felelős DG IA (az Európai Bizottság Külügyi Főigazgatósága), hanem már az EU strukturális és kohéziós politikájáért felelős Területfejlesztési Főigazgatóság, a DG XVI.

Az EU kohéziós politikájában való hosszú távú részvételt alapozza meg koncepcióban Magyarországnak az Interreg IIC CADSES<sup>3</sup> programban való részvétele. Az Interreg IIC CADSES Program az európai tér transznacionális fejlesztési prioritásait kívánja kidolgozni a lehetséges mértékig bevonva a közép-kelet-európai országokat is. Magyarország a Program Monitoring Bizottságának 1998. szeptember 15-i drezdai ülésén hatalmas szakmai és politikai sikerként a csatlakozásra váró országok közül elsőként, és ez idáig egyetlenként teljes jogú tagként csatlakozott az EU strukturális programhoz – Németország, Ausztria, Olaszország és Görögország mellett.

2. SPP - Special Preparatory Programme for the EU Structural Policy; magyarul: Az EU strukturális politika bevezetését előkészítő Program

3. CADSES - Central-Adriatic-Danubian and South-Eastern European Space; magyarul: közép- és dél-kelet-európai térség

Az Interreg IIC Program magyarországi Kormányzó Bizottságát az FVM Területfejlesztési Helyettes Államtitkára vezeti, a titkársági feladatokat pedig a Területfejlesztési Phare Programirányító Iroda látja el, míg a szükséges nemzeti hozzájárulást a Phare CBC Magyarország-Ausztria 1998-99. évi programjai biztosítják összesen várhatóan 900,000 ECU összegben.

### **Zárszó**

A rendszerező és remélhetőleg tárgyyszerű áttekintés végén a szerzők néhány személyes benyomásukat szeretnék megosztani az olvasóval.

Az európai strukturális forrásokhoz való hozzáférés alapvetően át fogja formálni a magyar fejlesztési gyakorlatot. A dominánsan ágazati keretekben meghatározott egyedi beruházások várhatóan a bonyolult viszonyrendszerekben értelmezhető fejlesztési programok kora fog ránk köszönteni. Ez magával hozza a hagyományos magyar kijárási technikák változását is, és sokkal nagyobb súlyt fog kapni egy-egy fejlesztési elképzelés sok szempontú megalapozottsága, előkészítettsége, valamint az összes érdekelt részéről meglévő elvi és – lehetőség szerint – pénzügyi támogatottsága.

Ezáltal a döntéshozókra és szakértőkre új típusú feladatok várnak. Sürgősen el kell kezdeniük térségeik kulcsfejlesztéseinek politikai, műszaki, gazdasági előkészítését. S talán a legfontosabb: mindezzel párhuzamosan tisztában kell lenniük a fejlesztések lakosságra gyakorolt hatásával, biztosítaniuk kell, hogy a fejlesztéseket a lakosság elfogadja. Keserű tapasztalatunk, hogy ebben radikálisan javulniuk kell a magyar térségi döntéshozóknak.

Ma a magyar kormány csatlakozást előkészítő feladatainak ütemezésére munkahipotézisként 2002 január 1-i dátummal dolgozik. Amennyiben a csatlakozás ekkor megtörténik, akkor az AGENDA 2000 dokumentum alapján – becsléseink szerint – Magyarország várhatóan 2002-2006 között évente mintegy 300-350 milliárd forint közötti strukturális EU-támogatásra számíthat, amelyből – az Európai Strukturális Alapok közötti jelenlegi arányokat mértékül véve – várhatóan évente 160 milliárd forintnyi forrás érkezik az Európai Területfejlesztési Alapból (ERDF), egyértelműen decentralizált és regionalizált módon, miközben a ma Magyarországra érkező összes Phare-támogatás összege nem éri el az évi 25 milliárd forintot.

Magyarország jövőjét határozza meg, hogy csak elköltsi, vagy kreatív módon hasznosítja ezt a hatalmas forrásmennyiséget. Ma a regionális programok döntéseinél a szereplők szinte patikamérlegesen mérlegelik, hogy minden időpillanatban minden mérhető szempontból meglegyen közöttük az egyensúly. Pedig ez így csak statikus, a valódi stratégiai prioritások érvé-

nyesítését gátló ál-egyensúlyi helyzet. Változtassunk ezen! Hiszen nemcsak a közgazdasági elméletben igaz, hogy a dinamikus egyensúlyhoz a folyamatos egyensúlyvesztéseken keresztül vezet az út. Úgy hiszszük, hogy ha a térségi szereplőkben meglenne a bátorság ahhoz, hogy egyszer egyikük, másszor másikkuk stratégiai kezdeményezésével vállalva szolidaritást egész térségük jövőjére koncentrálnának, mindahányan meglepődnének: milyen új minőségű fejlődéshez nyílik meg ezáltal az út.

És még egy dolog. Az Európai Unió programjaival, a döntési mechanizmusokkal való megismerkedésünk alapján bizton állíthatjuk azt, amit a Phare-progra-

mokkal kapcsolatba került magyar szervezetek is megtapasztalhattak: radikálisan meg fog változni a játéktér. A pálya mérete, a szabályok, a bíró személye, a társak és a többi csapat játéktípusa mind-mind megváltozik. Komoly küzdelemre, belemenésekre, egyenes ági kiesésre, csakúgy mint a jóakarók eseti füttykoncertjére már előre lehet számítani. Nem megsértődni, visszahúzódní, hanem játszani kell – belátható időn belül talán már nagypályán.

Szerzőink:

Balogh Ottó a PHARE CBC Programirányító

Iroda igazgatója

Győrffy László területi igazgató

### Áttekintés a Phare Nemzeti Területfejlesztési Programokról

1998. november

1 ECU = 255 HUF

Program	Állása	Célterület	Phare-keret (mECU)
Területfejlesztési Program HU9210	befejezett	Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár-Bereg	10
Borsodi Integrált Szerkezetátalakítási Program HU9507	végrehajtás alatt	Borsod-Abaúj-Zemplén	5
Régiófejlesztési Program HU9606	előkészítés alatt	Dél-Alföld, Dél-Dunántúl	10
Kísérleti Regionális Fejlesztési Program HU9705	előkészítés alatt	Észak-Kelet-Magyarország, Dél-Dunántúl	34
Strukturális alapok igénybevételére felkészítő program	előkészítés alatt	az ország egész területe	8
<b>Összes jóváhagyott nemzeti Phare-program</b>			<b>67,0 17mrd HUF</b>

### Áttekintés a Phare CBC Programokról

1998. november

1 ECU = 255 HUF

Program	Állása	Magyar résztvevők	Partnerek	Magyar CBC-keret (mECU)	Partner CBC-keret (mECU)	Magyar projektek (db)
Phare CBC HU/AU 1995	végrehajtás alatt	Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala	Burgenland, Bécs	7	-	23
Phare CBC HU/AU 1996	végrehajtás alatt	Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala	Burgenland, Bécs	11	-	25
Phare CBC HU/AU 1997	végrehajtás alatt	Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala	Burgenland, Bécs	14	-	20
Phare CBC HU/AU 1998	előkészítés alatt	Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala	Burgenland, Bécs	10	-	-
Phare CBC HU/AU 1999	előkészítés alatt	Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala	Burgenland, Bécs	8	-	-
Trilat Phare CBC HU/AU/SL 1995	végrehajtás alatt	Vas, Zala	Dél-Burgenland, Muravidék	1,5	1,5	7
Trilat Phare CBC HU/AU/SL 1996	előkészítés alatt	Vas, Zala	Dél-Burgenland, Muravidék	1,5	1,5	-
Trilat Phare CBC HU/AU/SK 1995	jóváhagyott	Győr-Moson-Sopron	Kelet-Au., Nyugat-Szlovákia	1,5	1,5	4
Trilat Phare CBC HU/AU/SK 1996	jóváhagyott	Győr-Moson-Sopron	Kelet-Au., Nyugat-Szlovákia	1,5	1,5	4
Phare CBC HU/RO 1996	végrehajtás alatt	Csongrád, Békés, Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg	Temes, Arad, Bihar, Szatmár	5	-	10
Phare CBC HU/RO 1997	jóváhagyott	Csongrád, Békés, Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg	Temes, Arad, Bihar, Szatmár	4	-	-
Interreg IIC	előkészítés alatt	Magyarország	AU, I, GR, SL, SK, CZ, PL	n.a.	n.a.	-
<b>Összes jóváhagyott CBC program</b>				<b>47,0 (12 mrd HUF)</b>		<b>93</b>

## A Phare CBC Magyarország–Ausztria Program fejlesztéseinek listája 1995–1997

### 1. Regionális tervezés és fejlesztés

#### 1.1. Határmenti regionális tervek, tanulmányok

Regionális rendezési és fejlesztési program (GyMS–V.–Z.) \*\*

Sopron fejlesztési terv

#### 1.2. A Phare CBC Programirányító Iroda működési költségei

### 2. Műszaki infrastruktúra

#### 2.1. Közlekedési infrastruktúra fejlesztése

Ro-Ro kikötő Győr–Gönyű \*\*

Repülőtér-fejlesztés Győr–Pér

Megközelítő utak a sármelléki repülőtérhez

87.-89. sz. út korszerűsítése – Szombathely

Szentpéterfa határállomáshoz vezető út korszerűsítése

Boszok határállomáshoz vezető út korszerűsítése

84.-85. sz. út korszerűsítése, kerülő szakasz

– Sopron–Kapunvár\*\*

74. sz. elkerülő út – Zalaegerszeg \*\*

Lapincs árapasztó vápa – Szentgotthárd

Szombathely–Szentgotthárd–Graz vasút-

villamosítási tanulmány

#### 2.2. Közmű, energia, távközlési hálózatfejlesztés

### 3. Gazdaságfejlesztés és együttműködés

#### 3.1. Ipari parkok, üzleti kapcsolatok

Szentgotthárd Ipari Park\*\*

Innovációs és technológiai központ, Győr\*\*

Bécsi Ablak marketing- és információs

központ

Mobil kiállítócsarnok, Zalaegerszeg

Határmenti foglalkoztatáspolitikai fejlesztés

Regionális piacelemzés, GyMS–V.–Z.

Vállalkozási övezet, Sopron\*\*

Kereskedelmi Központ, Győr\*\*

Innovációs övezet, Szombathely\*\*

Inkubátorház, Lenti

#### 3.2. Turizmusfejlesztés

Duna-menti kerékpárút (GyMS)\*\*

Fertő-menti kerékpárút\*\*

Határmenti kerékpárút (Őrség–Raab–Gorjeko)\*\*

Határátkelőhely-fejlesztés, Zsira

Termál kerékpárút, Bük

Kiadvány a naturparkok szolgáltatásairól

Határmenti kulturális turizmusfejlesztési akcióterv

### 4. Emberierőforrás-fejlesztés

#### 4.1. Kis és középvállalati, idegenforgalmi és önkormányzati továbbképzések

Ökofarm, Ágfalva, 1. ütem

Pályaorientációs menedzserek közös képzése

Szentpéterfa határállomáshoz vezető út korszerűsítése

Közös továbbképzés a munkanélküliek számára

Munkaerőpiaci együttműködés Mo. és Ausztria között

#### 4.2. Oktatási együttműködés

Vállalati menedzsment – középfokú képzési együttműködés

Táncművészeti képzési együttműködés (Győri Balett)

Európa Tanulmányok Intézete és Dokumentációs Központ

CERNET Program

### 5. Környezet- és természetvédelem

#### 5.1. Környezetbarát beruházások

Nagykanizsai veszélyeshulladék-égető

Megújuló energiaforrások hasznosítása, tanulmány

Kommunális hulladéklerakó, Kőszeg–Csepreg

Légszennyezés-vizsgáló állomás berendezése és működtetése

Regionális hulladéklerakó, Zalaegerszeg–Búslakpuszta

Szennyvíztisztítómű, Óriszentpéter–Naturpark

#### 5.2. Nemzeti parkok, natúrparkok

Őrség–Raab Natúrpark kialakítása

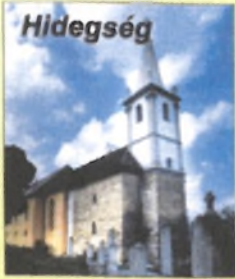
Kőszeg–Írottó Natúrpark kialakítása

Ökoturisztikai zóna, Fertő–Hansági Fogadócentrum

Regionális gyógyuszoda, Kőszeg

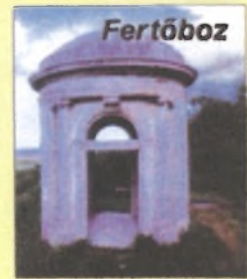
### 6. Kis projektek

\*\* több évre áthúzódó projektek



# ISMERTETŐ

Fertő tó menti kerékpárút építése  
Fertőboz - Hidegség térségében  
1998



Jellemző adatok:      hossz: 4,3 km   szélesség: 2,24 m   felület: 9.600 m<sup>2</sup>

## A létesítés célja

A természetjárók régi álma, hogy két keréken járják körül a Fertő tavat. A mai napig a Fertőmeggyes és Pomogy közötti 32 kilométeres magyar szakasz valamivel több mint a felén, 17 km-en tehték ezt meg. Az eddig elkészült szakaszok hazai forrásból valósultak meg, míg a folytatáshoz a PHARE CBC Programiroda biztosította a költségek fedezetének 75 százalékát. Az új szakasz 4,3 km hosszú, Hidegség nyugati határától indul, csatlakozik Fertőboz belterületi kerékpárútjához, majd elhagyva azt a balfi elágazásig halad. Az elkészült szakasz forgalombiztonsági szempontból is jelentős előrelépés, mert a forgalmas közúttól elválasztott, külön pályát biztosít a megnövekedett kerékpáros turizmus résztvevőinek.

## A beruházás résztvevői

### A pénzügyi forrást biztosították:

Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium  
Phare CBC Programirányító Iroda  
Ipari Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium Turizmus Főosztály  
Közlekedési, Hírközlési és Vízügyi Minisztérium  
Útgazdálkodási és Koordinációs Igazgatóság  
Hidegség Község Önkormányzata  
Fertőboz Község Önkormányzata

### Mérnök:

Győr-Moson-Sopron Megyei Állami Közútkezelő Közhasznú Társaság

### Kivitelező:

Győri Útépítő Kft



### Elvégzett munkák:

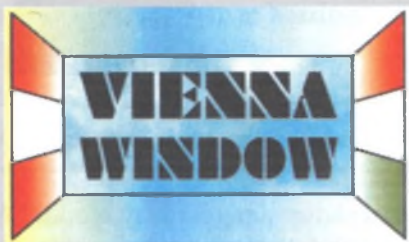
- terepelőkészítés 3400 m<sup>2</sup>
- megmozgatott föld 19.100 m<sup>3</sup>
- védőréteg 2.300 m<sup>3</sup>
- burkolatalap 1.500 m<sup>3</sup>
- aszfaltburkolat 1.300 to
- csőáteresz 189 fm





# BÉCSI ABLAK

A címbeli név egy marketingkommunikációs eszközt, szűkebben egy információs rendszert takar, amely üzleti, gazdasági, demográfiai és földrajzi adatokat publikál.



A Vienna Window – magyar elnevezése szerint Bécsi Ablak – programrendszer nemzetközi bemutatkozása 1997. október 7-én volt a Magyar Köztársaság Ausztriai Nagykövetségén, prominens vendégek jelenlétében.

A rendszer gazdájának, a Győr–Moson–Sopron Megyei Önkormányzatnak a rendszer megteremtésével – amelynek nagy részét a PHARE CBC finanszírozta – legfőbb törekvése a nyugati befektetői potenciál felé nyitás volt.

## Az információs rendszer célja

A Vienna Window program célja a települések befektetési, turisztikai lehetőségeinek nemzetközi kiszélesítése, széles körű publikálása és a potenciális befektetőkkel történő megismertetése. Ehhez az adatokat a megyében jelenleg négy, a jövőben tíz végpont gyűjti és tartja karban. A regionális adatok a megyei önkormányzat központi adatbázisába kerülnek, és innen jutnak el a nyugat-európai kapcsolatot jelentő bécsi végponthoz. A rendszer által elkészített elektronikus publikációs anyagok megtalálhatók az Interneten ([www.gymsmo.hu/viennawindow](http://www.gymsmo.hu/viennawindow)), nyomtatott információs katalógusban és a rendszer végpontjain levő számítógépes adatbázisban is. Mindhárom publikációs forma természetesen magyar, német és angol nyelven is elérhető.

A Vienna Window rendszer elsődleges funkciója az adatok felvitele és a számos szempont szerinti lekérdezés (lista) lehetősége, azonban emellett számos kényelmi megoldást is tartalmaz. Ilyen például az idegen nyelvi változatok elkészítéséhez a fordítást könnyítő karbantartó ablak, a kiemelt szempontok szerint összeállítható, az érdeklődőre „szabott” katalóguskészítési lehetőség, valamint a műszaki támogatás (pl. adatexport, -import; archiválási lehetőség).



## Hasznosítható ingatlanok

Az információs adatbázisban kiemelt üzleti lehetőségeként szerepelnek a hasznosítható ingatlanok adatai.

### Fontosabb hasznosítási lehetőségek:

- ipari termelés;
- mezőgazdasági tevékenység;
- kereskedelmi létesítmények;
- sportlétesítmények;
- üdülők;
- vendéglátás;
- irodaház;
- zöldmezős beruházások.

A fenti ingatlanhasznosítási lehetőségek esetében a rendszer további információkat tartalmaz a hasznosítás módjáról, közművek meglétéről, műszaki állapotról, az igénybe vehető adókedvezményekről stb. A hasznosítás módzatai között szerepelhet a vásárlástól a bérleten át a vegyesvállalat alapításáig bármilyen lehetőség.

## Partnerkeresés

A megye egyéni és társas vállalkozásai gyümölcsöző tevékenységük további fejlesztéséhez, illetve bő-

vítéséhez szakmai és pénzügyi befektetőket, exportpiaci képviselőket, érdeklődőket keresnek az alábbi területeken:

- ipar, ipari beszállítói szolgáltatás;
- mezőgazdaság, borászat;
- építőipar;
- szellemi szolgáltatás; kereskedelem;
- idegenforgalom, falusi turizmus;
- vendéglátás;
- sport- és szabadidős szolgáltatás;
- termálvíz-hasznosítás;
- bér munka.

A helyi önkormányzatok adó- és egyéb kedvezményekkel segítik a partnerkeresőket és a befektetni szándékozókat.

Az érdeklődők az Interneten keresztül egyéni üzleti igényeiket is kommunikálhatják.

## További információ

### Kapcsolatfelvételi lehetőség:

Kontaktszemély Magyarországon:

Szanyiné Bojtor Emília

Győr–Moson–Sopron Megyei Önkormányzati Hivatal  
9021 Győr, Árpád út 32.

Telefon: 96/318-222

Telefax: 96/328-750

E-mail: [info.viennawindow@gymsmo.hu](mailto:info.viennawindow@gymsmo.hu)

### Kontaktszemély Ausztriában:

Dr. Magasházi Anikó

IPG GmbH.

1030 Wien, Marxergasse 24.

Ausztria

Telefon: (43)1/715-9232

Telefax: (43)1/715-9233

### További információs pontok:

#### Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány

Telefon: 96/326-350; Fax: 96/326-032

#### Nyugati Kapu Térségfejlesztési Társulás

Telefon: 96/229-097; Fax: 96/229-097

#### Rábatorok Településeinek Térségi Társulása

Telefon: 96/457-013; Fax: 96/457-013

#### Sokoró Program és Érdekszövetség

Telefon: 96/474-099; Fax: 96/474-099

#### Szigetközi Önkormányzatok Szövetsége

Telefon: 96/215-506; Fax: 96/216-655

[www.gymsmo.hu/viennawindow](http://www.gymsmo.hu/viennawindow)



# „Fashion made in Hungary”

– Phare a magyar ruházati ipar fejlesztésére –

*Ki gondolta volna öt évvel ezelőtt, hogy a világ divat fővárosaiban a magyar ruházati termékeket gyártó cégek ismét Magyarország sikeres divatnagykövetei lesznek. Kevesen bíztak abban, hogy ez újra megvalósulhat. A sikerhez nagy mértékben hozzájárult a szektor vállalatainak felismerése, miszerint „a bérmunka napjai meg vannak számlálva, s a túlélés a struktúraváltásban rejlik”. Ezen felismerés gyakorlati megvalósításához nyújtott vissza nem térítendő támogatást az Európai Unió Phare segélyprogramja a magyar ruházati szektor vállalatai részére.*

A Phare-program az Európai Unió kezdeményezése, amelynek jegyében az Unió pénzügyi támogatást nyújt a közép- és kelet-európai partnerországok számára, hogy eljussanak abba a fejlődési szakaszba, amelyben készek felvállalni az Unió tagságával együtt járó kötelezettségeket és piaci kihívásokat. A magyar ruházati szektor felkészítése érdekében az ITD Hungary menedzselésével működő Phare-program elemre 1993–1998 között közel 600 000 ECU-t fordítottak.

## A túlélés stratégiája

A hazai textil- és ruházati ipar exportja a magyar kivitel áruszerkezetének egyik meghatározó csoportja. Az ágazat a gépipart követő 62%-kal a második legnagyobb exportaránnyal rendelkezik az értékesítésben (gépipar 82,8%), ezért a textiliák és ruházati termékek ipara fokozottan exportszenzitív. Az exportértékesítés volumene szerint 1998-ban az ötödik helyet foglalja el az iparág a feldolgozóiparon belül.

A kiemelkedő exportteljesítmény elsősorban a 80-as évek

elejétől eluralkodó bérmunka-konstrukciók eredményezik. Abban az időben Magyarországot az olcsón termelők között tartották nyilván, a vállalatok nagy része jelentős bérmunka megrendeléseket kapott. Ennek köszönhetően a 90-es évek elején bizonyos mértékig tudták pótolni a keleti piacok elvesztését, de az akkori gazdasági háttér miatt a saját anyagos export végleg megszűnt.

Drámaian változott a helyzet azóta is, ugyanis Magyarország ma a bérmunka szempontjából egyértelműen a legdrágább a régióban. Ámbár a megbízható minőségű, rugalmas munkavégzés, a jól motiválható szakemberek, továbbá a térségben legkedvezőbb jogi-gazdasági klíma és az infrastrukturális helyzet még elensúlyozza ezt a költségszintet.

A hazai vállalatoknak időben fel kell készülniük arra, hogy a bérmunka hamarosan tovább fog „vándorolni” Magyarországról, így előbb-utóbb kénytelenek ráébredni: a bérmunka napjai meg vannak számlálva. A túlélés a termékszerkezet átalakításában rejlik!

Két lehetőség kínálkozik: egyrészt a bérmunka csökkentésével a magasabb hozzáadott értékű termékek előállításának irányába lehet tovább lépni, másrészt el kell indulni a saját kollekciók kifejlesztésének, finanszírozásának és piacra vitelének rögzös útján.

## Magyar márkaterméket

„  
A hazai vállalatoknak időben fel kell készülniük arra, hogy a bérmunka hamarosan tovább fog „vándorolni” Magyarországról, így előbb-utóbb kénytelenek ráébredni: a bérmunka napjai meg vannak számlálva.  
”

A ruházati ipar területén néhány évvel ezelőtt még képtelenségnek tűnt önálló magyar kollekciók exportjára gondolni. Azóta jelentősen megváltozott a helyzet.

A kitűzött célok elérése, vagyis a magyar ruházati szektor korszerűsítése és az úgynevezett saját anyagos export kialakítása és export volumenének növelése érdekében a Phare támogatásá-

val és az ITD Hungary menedzselésével „Fashion made in Hungary” védjegy alatt két termék-és export fejlesztési program valósult meg 1993 óta, nevezetesen:

- a PILOT Felsőruházati (Konfekció) Fejlesztési Program (1993-1996), valamint
- a Női Kötött Felsőruházati Fejlesztési Program, mely 1997. májusában kezdődött és jelenleg is folyamatban van.

### A programhoz való csatlakozás feltételei

A Phare nem a magánberuházások garanciaalapja. A program vissza nem térítendő finanszírozási forrásai az iparszerkezet átalakítására, modernizálására, a termelési-, termék-, értékesítési és marketingkultúra kialakítására szolgálnak úgy, hogy biztosítják az esélyegyenlőséget a szektor vállalatainak.

Mindkét program esetében az ITD Hungary pályázat útján választotta ki a programba bekapcsolódó gyártó cégeket, melyeknél adottak voltak a jó műszaki feltételek, a rendezett pénzügyi helyzet és a magasan képzett szakembergárda. Ezzel egyidejűleg a résztvevőknek a program részfinanszírozási költségeit is vállalniuk kellett (kollekciók kivitelezése, ehhez minden feltétel biztosítása, kiállításokon való úti- és szállás-költségek).

### A résztvevők feladatai

A programok a résztvevő vállalatokkal szemben azt a követelményt támasztják, hogy nemzetközileg elismert márkatermékekkel erőteljesen és hosszú távon járuljanak hozzá a magyar export növeléséhez, az ágazati imázs megteremtéséhez a legigényesebb piacokon is, egyben a Magyarországról kialakított kedvező gazdasági kép további javításához.

### A programok célkitűzései

Az ITD Hungary szervezésében - 21 magyar cég részvételével - a két fejlesztési program a következő célkitűzésekkel vette kezdetét:

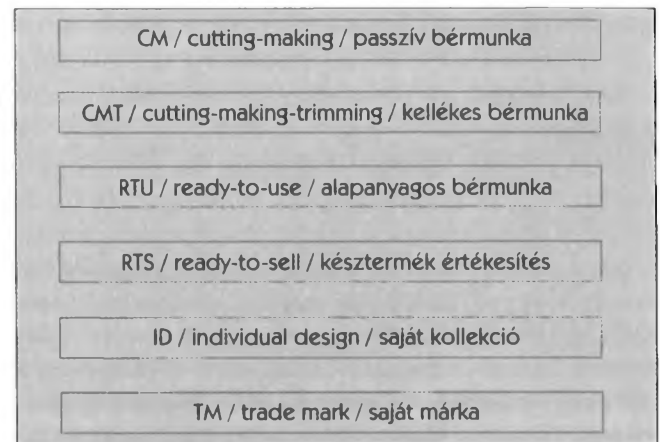
- *A vállalatok termékszerkezetének átalakítása (önálló design megteremtése)*

A programok elsődleges célja a saját kollektív, a külföldi piacokon szokásos ütemezés elsajátíttatása volt. A Phare programok megkezdése előtt a cégek döntő többsége egyáltalán nem készített saját kollektívot. A prog-

ramok eredményeként a saját kollektívás beindult, sőt többen önállóan továbbléptek és már külön, a program támogatása nélkül készítettek bel- és külföldre kollektívókat az egyes piacok sajátosságainak megfelelően.

A programok és a vállalatok által kitűzött célok elérése érdekében a bér munkától a saját kollektívásig vezető tudást kellett legelőször elsajátítani, majd a hosszú fejlődési szakaszokat kellett végigküzdeni:

A folyamat során kiderült azonban az is, hogy mind a cégekben, mind a bér munkát oly sokszor elítélő szakmai közvéleményben tudatosítani kell, hogy *bér munkára igenis szükség van a magyar ruházati iparban*. Fontos viszont, hogy a vállalatok megfelelő arányt legyenek képesek kialakítani a bér munka és a saját kollektívás termelés között. Ez az áttrendeződés már megkezdődött.



- *A nemzetközi piaci részesedés növelése, megcélzott piacok*

Az export növelése szempontjából a fuvarrádiuson (az adott termékre vonatkozó legtávolabbi gazdaságos szállítási távolságon) belül eső minden fizetőképes piac célpiacnak számít. Jelenleg ebbe a körbe elsősorban a kiemelkedő minőségű termékeket igénylő, általában fejlett országok tartoznak. Ezek az EU országok, CEFTA országok, az USA. A jövő szempontjából nem elhanyagolhatók a FÁK országok, valamint a Baltikum.

A fejlesztési programok keretében a kollektívok a düsseldorfi CPD-n és a helsinki kiállításokon több, a lipcsei, valamint a stockholmi divat szakkiallításokon egy-egy alkalommal kerültek bemutatásra az önálló kollektívok exportpiaci bevezetésének érdekében.

- *A marketing-tevékenység fejlesztése*

A résztvevők teljes marketing-stratégiájának kialakítása és meghatározása önálló folyamat, de a piacorientált gondolkodásmód elsajátíttatása a programok elsődleges célkitűzései között szerepel. A globálissá váló világban túl sok termék viszonylag

A Phare nem a magánberuházások garanciaalapja. A program vissza nem térítendő finanszírozási forrásai biztosítják az esélyegyenlőséget a szektor vállalatainak.

kevés potenciális fogyasztóra számíthat. Éppen ezért a résztvevők a kitégített piacok megszerzésért küzdenek az általuk elkészített termékekkel, amelyeknek egyedieknek, különlegeseknek, minőségieknek kell lenniük ahhoz, hogy hosszú távon a győztesek között lehessenek.

A győztesek azon cégek lesznek, amelyek körültekintően mérik fel az igényeket (aktív résztvevői az alapanyag szakkiállításoknak, követik a nemzetközi trend irányzatokat, figyelemmel kísérik a vevők igényeit stb.), felismerik lehetőségeiket, és olyan vonzó termékekkel lépnek fogyasztói szegmensük elé, melyekkel a versenytársak a legkevesébé tudnak konkurálni.

#### • Nemzetközi piaci és marketing tapasztalatok a program során

Az eddigi akciók tapasztalatai azt mutatják, hogy a saját tervezésű és kivitelezésű kollekciók csak akkor lehetnek sikeresek a nemzetközi piacokon, ha a termékekhez hozzáadott érték magas, a modellek pedig valamilyen egyedi tulajdonsággal rendelkeznek. A nemzetközi divatügynökök, kereskedők el vannak halmozva áruval és beszállítókkal, ezért a kiemelkedő minőség és design, valamint az aktív marketingmunka teremti meg a piacra jutás alapvető feltételeit. A tapasztalatok azt is bizonyítják, hogy az állandó piaci jelenlét nélkül hosszú távon (pl.: ügynök hiányában) a termékek értékesítése lehetetlen.

A piaci bemutatkozások előkészítése során (direct mail-kampány, szaklapokban hirdetések, katalógus készítése stb.) a vállalatok aktív közreműködése elengedhetetlen. Nyelvtudás, marketingmunka, egyéni betérések, a piac sajátosságainak ismerete, nemzetközi tendenciák követése nélkül képtelenség vevőket találni. A hosszú távú külpiaci siker alapvető feltétele kétségtelenül az állandó jelenlét megteremtése és állandó akciók szervezése egy adott nemzetközi szegmensben.

#### Eredmények

A programok eredményességét bizonyítja a magyar kollekciók kedvező fogadtatása. A résztvevő cégeknek már a szakvásárokon sikerült a kiállított modellekre azonnali megrendeléseket realizálniuk, ami már önmagában is merőben szokatlan. A programok keretében kialakított üzleti kapcsolatok folyamatossá váltak. Az önálló kollekciók eredményes exportálása hosszú folyamat eredménye lehet, amely mindig megújuló kreativitást, rendszeres piacépítő tevékenységet, kitarító erőfeszítést és természetesen jelentős kezdeti anyagi

A győztesek azon cégek lesznek, amelyek körültekintően mérik fel az igényeket és olyan vonzó termékekkel lépnek fogyasztói szegmensük elé, melyekkel a versenytársak a legkevesébé tudnak konkurálni.

áldozatokat is kíván a résztvevőktől.

#### • Várható eredmények

A célkitűzések szerint a résztvevő vállalatok:

- megalapozzák termékfejlesztési tevékenységüket,
- képessé válnak a technológiai igény szerinti váltására,
- megismerik és bevezetik a korszerű minőségügyi rendszereket,
- kialakítják a vállalati termék és termelési kultúrát,
- nemzetközi piaci ismereteket szereznek,
- alkalmazzák a nemzetközi kereskedelmi, üzleti filozófiát a cégen belül,
- marketing ismereteket szereznek,
- kiépitik a nemzetközi marketing- és kommunikációs kultúrát a cégen belül,
- folyamatosan növelik a magas hozzáadott értékű, versenyképes termékek termelését és értékesítését.

#### Az EU csatlakozás kínálta lehetőségek

Az egyszerű bér munka és a saját kollekciók előállításán alapuló piaci jelenlét egy tevékenység két pólusa – számos fejlődési állomással. Ezen a pályán az elkövetkező években hatékony lépéseket kell tenniük azoknak a cégeknek, amelyek akár középtávon is meg akarják szerezni, vagy őrizni exportpozíciójukat.

Magyarország exportpiaci lehetőségeit pozitívan befolyásolja az Európai Unió hazánkkal megkötött Társulási Megállapodása s az annak szerves részeként megkötött, 1993. január 1-jén életbe lépett „textil- és ruházati termékek kereskedelméről szóló Kiegészítő Jegyzőkönyv”, mely a Magyarországról származó importot szabályozza. Ennek értelmében 1997. december 31.-ével megszűntek a beviteli plafonként működő kvóták, s ettől az időponttól kezdődően valamennyi magyar textil- és textilruházati termék mennyiségi korlátozástól mentesen exportálható az EU-ba.

Várható, hogy mind a magyar exportot érintő EU-beli akadályok lebontása, mind pedig az importliberalizálás miatt a hazai textil- és ruházati iparban néhány éven belül komoly szerkezetváltás lesz. Figyelembe véve azokat az átfogó változásokat is, amelyek az általános gazdasági környezet, a piaci feltételek és a versenyszabályok területén az ugyancsak nem túl távoli jövőben várhatóak a magyar csatlakozással kapcsolatban, bizonyos, hogy a szakma vállalatai számára immár megkezdődött a nagy „visszaszámlálás”. Azon cégek számára biztosítható csak a talpon maradás esélye, amelyek az alkalmazkodást a megfelelő elképzelések szerint, időben véghezvitték.

Szerzőnk az ITD Hungary program-menedzsere

# Az Európai Unióból érkező támogatások jövője

*A csatlakozási tárgyalások megindulásával párhuzamosan az EU alapvetően átértékelte a közép- és kelet-európai társult államok számára nyújtott segélyprogramjainak szerepét. Az EU-segélyek a továbbiakban kizárólag a csatlakozási folyamathoz szorosan kapcsolódó intézményfejlesztési és beruházási projekteket támogatják. A konkrét projektjavaslatoknak az ún. Csatlakozási Partnerségi dokumentumon, illetve a Közösségi Vívmányok (az ún. „Acquis”) átvételét szolgáló Nemzeti Programon kell alapulniuk. A segélyprogramok elsődleges célja ezen belül a különböző EU-normák végrehajtásához és érvényesítéséhez szükséges adminisztratív kapacitások, a felelős közigazgatási szervek stratégiai fejlesztése, illetve az EU-előírások gyakorlati teljesülését szolgáló beruházások (intézményfejlesztéshez kapcsolódó eszközbeszerzések, környezetvédelmi, infrastrukturális befektetések) társfinanszírozása.*

Az Unió 2000-2006 közötti költségvetésére vonatkozó Bizottsági tervezetek szerint a tagjelölt államoknak nyújtandó csatlakozás előtti támogatás egy év múlva – két új támogatási eszköz, az infrastruktúra és a környezetvédelem céljait szolgáló ISPA, valamint a mezőgazdaságot és vidékfejlesztést támogató SAPARD bevezetésével – a jelenlegi duplájára emelkedik. A hazánk által várhatóan igénybe vehető támogatás a csatlakozás után a jelenlegi évi 100 millió ECU-ról több milliárdos nagyságrendűre növekszik. Az új támogatási eszközök egyúttal már az Unió Strukturális és Kohéziós Alapjainak fogadására való gyakorlati felkészülést szolgálják, és azoknak céljait tekintve közvetlenül meg is feltehetőek.

Itt feltétlenül szólnunk kell a korábbi Phare filozófiáról, az új rendszerre való átállás problémáiról. Korábban a Phare ún. igény-meghatározott volt és egy,

a demokrácia felé elindult ország gazdasági, társadalmi és kulturális igényeinek támogatását célozta, többek között a bor- és gépipari export ösztönzésével, a háziorvosi hálózat hatékonyságának fejlesztésével, a tőzsde induló számítógépparkjának biztosításával, privatizálandó nagyvállalatok szerkezet-átalakítási támogatásával. Napjainkban Magyarország már közepesen fejlett ország, sőt a legfejlettebbeket tömörítő szervezet, az OECD tagja, és az EU gazdaságának egyes szektorokban komoly versenytársa, a nemzetközi politika terén pedig katonai, politikai szövetségese lett. A magán-gazdaság megerősödött, a konkurencia további fejlesztését – a még mindig aránytalanul fejletlen kis- és középvállalkozói kör kivételével – az európai adófizetők nem támogatják. A Phare-program csatlakozás-meghatározottá vált, pénzt az uniós joganyag, gyakorlat és közigazgatási struktúra kialakítására, megerősítésére, benne pedig hangsúlyozottan az integrált regionális fejlesztésre kaphatunk. Létre kell hozni a területfejlesztés regionális szellemű bázisait, ahol a fejlesztési terv nem a megyei programok egyszerű integrációja vagy az országos programok lebontása.

A rövid távú cél mindenképpen a regionális egységek felfejlesztése – EU alkotmányos szempontból a partnerség és a szubszidiaritás elvének való megfeleléshez, gyakorlatilag pedig azért, mert a strukturális alapokból származó majdani támogatások igénybevétele lehetetlen a regionális struktúra tényleges működése nélkül. Az ország segélyfelvívő képességének nagyságrendekkel történő növelése nélkül hiába van óriási szükségünk a támogatásra, azokat nem fogjuk megkapni, mert nem tudjuk az EU szabályai szerint felhasználni. A regionális szintű programozás komplexitására való tekintettel meg kell kezdeni a hét régió fejlesztéséért majdan felelőssé váló program-menedzser szakembercsoportok kiválasztását és képzését. Angolul és más

„  
A Phare program csatlakozás-  
meghatározottá vált, pénzt az uniós  
joganyag, gyakorlat és  
közigazgatási struktúra kialakítására,  
megerősítésére, benne pedig  
hangsúlyozottan az integrált  
regionális fejlesztésre kaphatunk.  
”

idegen nyelveket jól beszélő, a projekt-menedzsmenthez értő szakemberek nélkül csak elméleti lehetőség marad a támogatás. A szakembereket megfizetni képes külső szakértő cégek számára ez nagy lehetőség, hiszen ilyen tudással kevesen választják a havi bruttó 60 ezer forintos közigazgatási átlagfizetést – ez viszont akár tízszeres költségkihatást is jelenthet a költségvetésnek. Az ország érdeke az kívánja, hogy e szakembereket a közigazgatás meg tudja tartani.

Az előcsatlakozási programok szervezeti végrehajtási rendjének meghatározására az egyeztetések már megkezdődtek. Létrejött a Koordinációs Tárcaközi Bizottság, benne a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési,

az Egészségügyi, a Gazdasági, a Pénzügy-, a Közlekedési, Hírközlési és Vízügyi, a Környezetvédelmi, a Külügy-, a Szociális és Családügyi, az Oktatási Minisztériummal, a Miniszterelnöki Hivatallal és a Phare-segélyeket koordináló tárca nélküli miniszterrel.

Mielőtt részletesen megvizsgáljuk a Magyarországon demokratizálásához majd fejlődésének gyorsításához nyújtott segélyprogramtól az uniós támogatási rendszerhez való alkalmazkodásig terjedő tartalmi minőségi ugrás eszközeit, érdemes röviden megismerni az ezekhez átvezető **Large Scale Infrastructure Facility (LSIF)**, vagyis a Nagy Infrastrukturális Beruházások támogatási programjával.

## LSIF

A Phare Új Orientáció jegyében 1998-ban jött létre ez az ún. horizontális kiegészítő finanszírozási eszköz. A horizontális kifejezés az EU szóhasználatában azt jelenti, hogy egyetlen alap pénzügyi eszközeiért szállnak versenybe a csatlakozni szándékozó államok, és a Bizottság által támasztott követelményeknek legjobban megfelelő javaslatok kapnak támogatást, függetlenül azok nemzeti hovatartozásától, vagyis a minőség és nem a zászló színe alapján támogatnak. Itt kell megjegyezni, hogy az elfogadott magyar projekt – az észak-pesti szennyvíztisztító – a hazánkra arányosított támogatási összeget meghaladja.

A koppenhágai csúcserkezetlen határozták meg a beruházás összértékének maximum 25%-ig terjedő uniós támogatás általános minimum kritériumait:

1. helyi vagy kormányzati társfinanszírozás,

”  
Meg kell kezdeni a program-menedzser szakembercsoportok kiválasztását és képzését. Angolul és más idegen nyelveket jól beszélő, a projekt-menedzsmenthez értő szakemberek nélkül csak elméleti lehetőség marad a támogatás.  
◆  
A Bizottság által támasztott követelményeknek legjobban megfelelő javaslatok kapnak támogatást, függetlenül azok nemzeti hovatartozásától  
”

2. nemzetközi fejlesztési intézmény (IFI) – Európai Beruházási Bank (EIB), Európa Újjáépítési és Fejlesztési Bank (EBRD), Nemzetközi Újjáépítési és Fejlesztési Bank (IBRD) – társfinanszírozása,
3. magán (kereskedelmi banki) forrásokból nem finanszírozható, és
4. közvetlenül segíti a csatlakozást és az európai normák/gyakorlat átvételét.  
Ötödikként ezekhez hozzáadhatjuk a határon vagy határonkon áterjedő hatást is, és a két fő célterület – a közlekedés és a környezetvédelem – speciális feltétellistája csak ezután következik.

Mivel a következő beruházási kritériumok mind a Phare, mind

az előcsatlakozási, mind a strukturális alapokra érvényesek, a projektek – legyenek azok kiegészítő vagy még csak ötletformában léteznek – kialakításánál érdemes figyelembe venni azokat.

- **Katalizátor hatása** a csatlakozást segítő, nemzetközi integratív jellegű, más társfinanszírozó forrásokat bevonó projekteknek van.
- A **társfinanszírozási kritérium** teljesülése az IFI-ekkel megkötött finanszírozási szerződés meglétén kívül a kormány anyagi és politikai támogatását és más magán vagy önkormányzati források meglétét feltételezi.
- A **kiegészítő jelleg** akkor érvényesül, ha az EU-támogatás nem szorítja ki más finanszírozási forrást.
- A beruházás akkor **indításra kész**, ha túl van az előkészítési fázison, azonnali tenderezésre kész és egy éven belül a teljes összeget le lehet szerződni.
- A támogatott projektrész **nagysága** meg kell haladja a 2 millió ECU-t.
- Anyagi segítségre csak az a beruházás számíthat, mely az EU **jogszabályokkal és gyakorlattal** (közbeszerzési és versenyszabályok, környezetvédelmi normák stb.) **teljes összhangban van**.

A támogatások a beruházásokon kívül igénybe vehetők a következő évi LSIF-programokra vagy a 2000. évtől induló ISPA-programok előkészítésére, valamint az LSIF menedzselésére is.

A közlekedés területén a Transz- és Páneurópai Hálózatok és Területek folyosóinak és csomópontjai fizikai infrastruktúrájának kialakítása valamint a kom-

binált fuvarozás és annak technológiai fejlesztése számíthat támogatásra.

A környezetvédelemben a kén- és nitrogén-dioxid kibocsátás csökkentése, a víz- és szennyvízkezelés és energiahatékonysági beruházások szerepeltek az IFI-k által az EU Bizottságnak benyújtott és a Kormány által véleményezett, kiegészített listán.

Az első fordulóban 16 millió ECU támogatást kapunk az észak-pesti szennyvíztisztító rekonstrukciójára. Az erről szóló megállapodást várhatóan december végén írja alá a Kormány és a Bizottság. Az 1999-es LSIF-programra is megtörténtek már az érintett tárcákkal az egyeztetések, kialakult az összes kritériumot kielégítő javaslatok köre, amit eljuttattunk a Bizottság külügyekért felelős 1A Főigazgatóságára, mely az IFI-vel és a többi Főigazgatósággal egyezteteti azokat, majd a döntéshozó szerv, az ún. „Phare Management Committee” meghozza – reméljük – számunkra újabb, többmilliárd forint támogatást jelentő döntését.

Az LSIF csak a projekt értékének 25%-áig adhat forrást. A csatlakozás után viszont hazánk egész területe megfelel az 1. sz. támogatási célnak, mint a fejlődésben elmaradott térség (vagyis GDP-je az EU-átlag 75%-a alatt van). A költségvetési racionalitás azt sugallja, hogy a most saját, meglehetősen szűkös forrásból vagy az EU 25%-os társfinanszírozásában megvalósuló programokat esetleg érdemes elhalasztani a csatlakozás utánra, amikor már 50-90%-os EU-támogatásra számíthatunk. Fejlesztést elhalasztani maximum az ISPA-ig érdemes, hiszen az a beruházások esetén 85, az előkészítésnél pedig 100%-ig finanszíroz. A legjobban elmaradott régiók nem infrastrukturális fejlesztése esetében viszont a halasztása csak nagyon hosszú távon teszi behozhatóvá a lemaradást, ezért az ISPA és a SAPARD által támogatott területekről a költségvetési megtakarításnak nem szabad „feloldadnia”, hanem számszerűsíthetőn ide kell áramlania.

A Phare-programokon edződött és szervezetének fejlesztésében az EU által is támogatott közigazgatásunk a 2000. évtől újabb kihívással kell szembenézzen: immár képessé kell válnia további évi 150 millió ECU/EURO, az EU rendkívül szigorú szabályrendszere szerinti elköltésére. A feladat első hallásra igazán könnyűnek tűnik, de a Phare és az előcsatlakozási alapok esetében – csak és kizárólag az országnak az Unióhoz való felzárkóztatására –, az Unió által kijelölt szűk keresztmetszetek felszámolására –, jogrendszerünk harmonizálására

lehet a pénzt fordítani –, sok tízezer oldalnyi jogszabály figyelembe vételével –, az EU által megszabott és szigorúan betartott eljárások szerint –, előre meghatározott ütemezésben, s – az eredetileg kalkulált összeg vagy a kivitelezési idő túllépésére sincs mód. – Ha időközben az egyik, az LSIF-nél felsorolt feltétel már nem teljesülhet, az egész beruházásra megítélt összeg elvész, és az LSIF és az ISPA esetében még csak egy másik projektre sem lehet átvinni, ahogy a Phare szabályai ezt abban az esetben megengedik, ha a másik projekt minden kritériumnak megfelel.

Vizsgáljuk meg elsőként „A tagjelöltek számára az előcsatlakozási stratégia keretében nyújtandó strukturális támogatás”, az Instrument for Structural Policies for Pre-Accession – vagyis ISPA – néven ismeretes támogatási alapot.

## ISPA

Az ISPA az EU egyik új eszköze, melynek fő célja a csatlakozásra váró országok felkészítése a Strukturális Alapok támogatásának fogadására, valamint az infrastruktúra és a környezetvédelem területén a csatlakozást hátráltató konkrét problémák megoldása.

Az ISPA létrehozatalának jogi alapja az EK Szerződés 235. cikkelye, formailag pedig a Kohéziós Alap analógiájára kerül kidolgozásra. A jelen időből kiderül, hogy még vannak pontok, melyeket tisztázni kell.

A támogatásból 2000-2006 között a 10 tagjelölt közép- és kelet-európai társult állam részesül (Ciprus nem). A csatlakozó tagjelöltek a támogatástól csatlakozásuk időpontjában elesnek, a felszabaduló összeg a csatlakozásra várók között kerül felosztásra. A támogatás összege előreláthatólag évi 1 Mrd ECU, de a végleges döntés 1999 második felére várható. Az egyes országokra érvényes ISPA-támogatás mértékét a Bizottság az ország lakosságának száma, az egy főre jutó vásárlóerő-paritáson számított GDP-je, valamint az adott ország területének nagysága alapján határozza meg. Mint említettem, ez évi 100 millió ECU, vagyis körülbelül 25 milliárd forint kiegészítő forrást jelent nekünk. Az Unióhoz csatlakozóknak az ISPA-ból a Strukturális és Kohéziós Alapokba való átmenetének jogi szabályozását a csatlakozási szerződésekben rögzítik.

Mivel a két előcsatlakozási alap összege még a tizede sincs a csatlakozás után – a jelenlegi támogatási szabályok alapján –

„  
A költségvetési racionalitás azt sugallja, hogy a most saját, meglehetősen szűkös forrásból vagy az EU 25%-os társfinanszírozásában megvalósuló programokat esetleg érdemes elhalasztani a csatlakozás utánra, amikor már 50-90%-os EU-támogatásra számíthatunk.

kalkulálható nettó támogatásnak, az ország érdeke az, hogy minél rövidebb ideig, de minél hatékonyabban és teljesebben használja ki az alapot, hogy felgyorsítsuk a felzárkózást és lerövidítsük a csatlakozási időt. A maximális cél az lehet, hogy a fogadó intézményrendszer gyors kiépítésével és a feladatra alkalmassá tételével oly mértékben felgyorsítjuk a felhasználást, hogy hazánkban a paraméterek alapján megítélt összeget meghaladó támogatás jusson.

A Bizottság javasolja, hogy az ISPA két területre koncentráljon (várhatóan fele-fele arányban): közlekedés és környezetvédelem. Komplex regionális fejlesztés az ISPA keretein belül nem jelenhet meg, az ahhoz való közelítésnek a Phare marad az eszköze. A Phare ugyanakkor az új horizontális infrastruktúra fejlesztési programjával (LSIF) az ISPA keretében megvalósítandó közlekedési projekteket fogja előkészíteni. Az ISPA tevékenységének megindulásával a Phare infrastruktúra támogató szerepe visszaszorul.

Az ISPA-támogatás a Csatlakozási Partnerségekben lefektetett – az LSIF-nél ismertetett – feltételeességnek lesz alávetve. A konkrét projekteket a Csatlakozási Partnerség szerves részét képező, az Acquis Átvételét Szolgáló Nemzeti Program vonatkozó elemeire alapozva választják ki.

Az egyes projekteknek minimum 5 millió ECU, pontosabban euro nagyságrendűnek kell lenniük.

A közösségi támogatás mértéke az egyes projektek költségének legfeljebb 85%-ára terjed ki. A kedvezményezett országok támogatást kérhetnek előkészítő jellegű tanulmányokra és szakértői segítségnyújtásra, mely esetekben a közösségi támogatás értéke elérheti a költségek 100%-át. Az ilyen célú támogatások azonban nem haladhatják meg a projekt teljes költségvetésének 2%-át.

Az EU nagy hangsúlyt kíván helyezni a különböző támogatási formák (Phare, ISPA, SAPARD) közötti átfedések megakadályozására, illetve az ezek közötti konzisztencia biztosítására, mivel egy projekt csak egy forrásból támogatható. A támogatások követésére már felálltak a minisztériumokban működő (költségvetési „fejzeti”) monitoring bizottságok és azok központi (tárcaközi) szerve.

Az ISPA-támogatásnak „stratégiai katalizátor” szerepet kell játszania (nemzetközi pénzügyintézetek, magántőke bevonásának ösztönzése). A pénzügyintézetek közül kiemelt szerepet kap az EIB egyrészt előcsatlakozási hitelkerete miatt, másrészt pedig a Bizottság a projektek kiválasztása előtt ki fogja kérni a Bank véleményét.

A Bizottság évente jelentést készít az ISPA-ról, amelyet a Tanács, az Európai Parlament, az ECOSOC és a Régiók Bizottsága elé terjeszt. A Bizottság biztosítja, hogy a kedvezményezett országok megfelelő információt kapjanak az ISPA-ról, míg a kedvezményezetteknek kell saját közvéleményüket tájékoztatni az ISPA által nyújtott lehetőségekről és a Bizottság szerepéről.

Hogyan zajlik az ISPA 2000. évi projektjeinek kiválasztása? Az EU által megadott szabályrendszer szerint az érintett minisztériumok már előterjesztették az általuk kiválasztott projektek hosszú listáját együtt az egyes projektekkel az összes kritérium teljesülését ellenőrző melléklettel. Ezt a listát a Phare segélyeket koordináló tárca nélküli miniszter vezette, a Külügyminisztérium és a Pénzügyminisztérium képviselőiből álló Segélykoordinációs Intézőbizottság megvizsgálja tartalmi és formai szempontból – szerepel-e a csatlakozási felkészülés menetét rögzítő Acquis átvételét segítő Nemzeti Programban, terveztek-e hozzá költségvetési forrást, az rendelkezésre áll-e, stb., majd – előreláthatólag 1998. december 9-ig – továbbítja az EU Delegációján keresztül a Bizottságnak. A tárgyalások eredményeképpen kialakuló éves programban támogatást nyerő projektek az 1999 harmadik negyedében születő döntés után azonnal elindulnak. A 20 millió euro-nál kisebb, és két évnél rövidebb projektek esetében első részletként az EU átutalja a támogatás 80%-át.

### SAPARD-program

Ez az EU Alapító Szerződés 235. cikkelye alapján a csatlakozásra váró 10 közép- és kelet-európai ország agrár- és vidékfejlesztésére kialakított, 2000. január 1-től induló többéves program, mely kiegészítő forrást jelent a felkészüléshez. A támogatás itt is a csatlakozás időpontjáig tarthat. A tárgyalások alapján évi 50 millió euro-ra, vagyis 12-13 milliárd forintra számíthatunk.

- Céltérületek:
- agrárvállalkozások
- termelői csoportok felállítása
- farm-igazgatási szolgáltatások
- feldolgozottság és értékesíthetőség javítása
- állat- és növény-egészségügyi ellenőrzés javítása
- alternatív jövedelemszerzés
- falu- és vidékfejlesztés (infrastruktúra, műemlékek)
- talajjavítás, parcellázás
- földnyilvántartás kialakítása
- szakképzés
- vízgazdálkodás

Mivel a két előcsatlakozási alap összege még a tizede sincs a csatlakozás után kalkulálható nettó támogatásnak, az ország érdeke az, hogy minél rövidebb ideig, de minél hatékonyabban és teljesebben használja ki az alapot, hogy felgyorsítsuk a felzárkózást és lerövidítsük a csatlakozási időt.



- erdészet
- agrár környezetvédelem
- szakmai segítségnyújtás (ún. Technical Assistance - TA)

Fejlesztési tervek hét évre készülnek a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztériumban. Az első programot 1999 közepén kell benyújtani az EU Bizottság területfejlesztésért felelős XVI Főigazgatóságának, amely később a SAPARD intervenciók alapjául szolgál majd. Rendkívül fontos, hogy ez a terv a helyi/regionális kezdeményezések integrációja legyen.

A Tervnek külön fejezetekben tartalmaznia kell:

1. A programra jogosult régiók jellemzését, az EU-tól való eltéréseik illetve erősségeik és gyengeségeik elemzését, valamint a korábbi intézkedések felsorolását.

2. A Terv célkitűzéseit, azok földrajzi vonatkozásait, a vidéki területek fejlesztésére javasolt stratégiát és a Terv céljainak, stratégiájának, környezeti hatásainak, társadalmi-gazdasági előnyeinek (felhasznált összeggel létrehozott érték) elemzését – az értékelés alapjául szolgáló mérőszámok definiálása mellett –, valamint a Közösségi Politikákkal, a Közös Agrárpolitikával és a Strukturális Alapokkal való összhangjának értékelését.

3. Az EAGGF (Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap) támogatás általános stratégiáját, mely a régiók erősségeit-gyengeségeit célozza a SAPARD program általános és egyedi céljainak megfelelően, és az ezekből következő konkrét vidékfejlesztési prioritásokat.

4. A program keretében finanszírozott intézkedések ismertetését indoklással. Az indoklásnak be kell mutatnia a célok egységességét, az egyes intézkedések következetes hozzájárulását a program egyes céljaihoz, és az intézkedések közti összhangot.

5. Azon eljárások, szabályok és törvényi keretek általános leírását, amelyek nemzeti vagy regionális szinten szerepet játszanak a strukturális intézkedésekre adott közpénzek kiutalásában, illetve a vidékfejlesztési program körébe tartozó, de közösségi finanszírozás nélkül bevezetett intézkedéseket.

6. A támogatásra jogosult tevékenységek kiválasztási feltételeit. A kiválasztás során – természetesen – csak az EU által Magyarország számára a Csatlakozási Partnerségben lefektetett, illetve az Acquis átvételét segítő Nemzeti Programban meghatározott fejlesztési célkitűzéseknek megfelelő projektek jöhetnek számba. A program – mivel agrár területen az EU-val versenytársak vagyunk – nem a termelés növelésére, hanem a munkanélküliség csökkentésére, a vidéki népesség életfeltételeinek javulására, a vidék népességmegtartó képességének fokozására irányul. Ártermelés csak akkor jelenhet meg, ha az jó minőségű, helyi specialitás, amelyre nincs korlátozó rendelkezés az Unióban.

7. Hét évre szóló pénzügyi tervet, amely a pénzforsásokat nemzeti/állami támogatás (tevékenységenként a költségek maximum 100%-a), közösségi hozzájárulás (EAGGF maximum 75%), és magánfinanszírozás megosztásban tartalmazza. Jövedelemtermelő beruházás esetén a teljes köztámogatás nem haladhatja meg az 50%-ot. Az 1999-es magyar költségvetés már tartalmazza a nemzetközi segélyprogramokban beérkező támogatásokat és az azokhoz rendelt költségvetési forrásokat. A SAPARD fejlesztési programnak a költségvetésin kívül a magánszféra (kereskedelmi bankok, saját forrás, IFI-k) pénzügyi forrásait is meg kell jelenítenie.

8. A megvalósításért felelős intézmények felsorolását intézkedésenként, a pénzügyi megvalósítás rendszerének leírását, a kifizető ügynökség meghatározásával, a Közösségi Politikáknak való megfelelés alátámasztásával és a Bizottság felé történő éves jelentéstételi kötelezettséggel.

9. A program Megfigyelő Bizottságának (SAPARD Monitoring Bizottság – SMB) – melybe a pályázó ország és az EU Bizottság is delegál tagokat – tevékenységét meghatározó eljárásokat. Az FVM-ben megalakuló SMB ezután kiépíti helyi szervezetrendszerét. Ennek a program indulására, 2000. január 1-re működőképesnek kell lennie.

Hangsúlyoznom kell, hogy a program végrehajtása során biztosítani kell a teljes átláthatóságot és ellenőrzést. Amennyiben az EU szabálytalanságot talál, például nem az eredetileg jóváhagyott célnak megfelelően használták fel az összeget, a többi támogatási formához hasonlóan meg lehet vonni a további támogatást.

A pályázati rendszert az EU-nak jóvá kell hagynia. A pályázatok a jóváhagyott fejlesztési célokra centralizáltan vagy régiók szerint írhatók ki, elbírálásukra viszont egyértelműen decentralizált megoldást kell kidolgozni.

## Folytatódik-e 2000 után a Phare-program?

Az 1998-as Nemzeti Phare-program 2000. december 31-ig, az 1999-es 2001. december 31-ig tart. Az ezredforduló a Phare-programok jellegében is újabb fordulóponthozhat. Nincsenek még teljesen kikristályosodott elképzelések, de szerepe várhatóan kiegészítő jellegű lesz a bemutatott két előcsatlakozási alaphoz képest, vagyis azok a csatlakozást segítő projektek kerülhetnek bele, amelyek nem tartoznak a közlekedés, környezetvédelem, agrár- és vidékfejlesztés témakörébe. Célunk, hogy a jelenlegi, évi 100 millió ECU-s támogatás 2000-től növekedjen, tovább segítve Magyarországot a mielőbbi európai uniós tagság felé.

*Szerzőnk osztályvezető, Miniszterelnöki Hivatal, Modernizációs és Segélykoordinációs Titkárság*

## Fontosabb rövidítések, értelmezések

- AAR** Annual Assessment Report – Éves értékelő jelentés
- acquis communautaire** „Közösségi vívmányok”. Az alapszerződések, valamint az EU által kiadott rendeletek és irányelvek összessége. Tágabb értelemben részét képezi az EU egész eljárási rendje. Az új belépőknek vállalniuk kell, hogy – hosszabb-rövidebb átmeneti idő után – átveszik és alkalmazzák ezeket.
- avis** Bizottság véleménye arról, hogy a belépési kérelmet benyújtó ország felételét mikor és milyen körülmények között tartja lehetségesnek, illetve célszerűnek.
- CADSES** Central-Adriatic-Danubian and South-Eastern-European Space – közép- és dél-kelet-európai térség
- CBC** Cross-Border Co-operation – Határmenti együttműködés
- CEEC** Central and Eastern European Countries – Közép- és kelet-európai országok
- CFCU** Central Finance and Contracting Unit – Központi Finanszírozási és Szerződéskezelési Egység
- Derogáció** Felmentés; valamely tagország átmenetileg vagy tartósan mentesül bizonyos olyan kötelezettség teljesítése alól, amelyben a tagállamok megegyeznek.
- DPAO** Deputy Programme Authorizing Officer – Helyettes Programengedélyező tisztségviselő
- DSI** Decentralized Implementation System
- EAGGF** European Agricultural Guidance and Guaranteed Fund – Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap
- EBRD** European Bank for Reconstruction and Development – Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank
- EIB** European Investment Bank – Európai Beruházási Bank
- Európai Környezetvédelmi Védjegy** Az E betűvel ellátott, virág formájú védjegy célja az, hogy a fogyasztókat segítse a környezetbarát termékek megtalálásában, és ezáltal növekedjék ezek forgalma. (Az EU csak védjegy feltüntetésének feltételeit határozza meg; ezt az illetékes nemzeti hatóságok „adományozzák” az egyes termékeknek.)
- EMU** Economic and Monetary Union – Gazdasági és Monetáris (pénzügyi) Unió
- Európai Unió (EU)** Az európai integráció új szervezeti kerete, amely három „pilléren” nyugszik. Ezek: az Európai Közösség, a közös kül- és biztonságpolitika, valamint a bel- és igazságügyi együttműködés.
- IBRD** International Bank for Reconstruction and Development – Nemzetközi Újjáépítési és Fejlesztési Bank (Világbank)
- IFI** Nemzetközi Fejlesztési Intézmény
- Integráció** Az a folyamat, amelynek során több nemzetgazdaság „összenő”, a köztük lévő különbség mindinkább eltűnik, az egymás közti gazdasági (majd később egyéb) kapcsolatok is mindinkább közelítik az országon belüli kapcsolatokat sajátosságait.
- INTERREG** Az EU egyik, Magyarország szempontjából legfontosabb közösségi kezdeményezése, mely az államhatárok két különböző oldalán fekvő régiók közötti együttműködést szorgalmazza. Elsősorban közös infrastrukturális beruházásokat, a közszolgáltató vállalatok együttműködését, a vállalatok környezetvédelmi együttműködését irányozza elő.
- ISPA** Instrument for Structural Policies for Pre-Accession – Az előcsatlakozási stratégia keretében nyújtandó strukturális támogatás.
- JPMC** Joint Programming and Monitoring Committee – Közös Programozási és Megfigyelő Bizottság
- JWG** Joint Working Group – Közös munkacsoport
- Kohézió** A kohéziós politika célja a Közösség gazdasági és szociális összetartásának erősítése a Közösség egészének harmonikus fejlődése és különösen a különböző régiók közötti különbségek mérséklése, a kevésbé előnyös helyzetű régiók elmaradottságának leküzdése érdekében. Ezt a célt szolgálja a Közösség Kohéziós Alapja.
- Kohéziós Alap** A Maastrichti Szerződés által létrehozott, negyedik strukturális alap. Célja a környezetvédelmi és a transz-európai hálózat kiépítését segítő beruházások támogatása.
- Konvergencia-kritériumok** Azon feltételek összefoglaló neve, amelyek alapján várhatóan eldöntik, hogy mely tagország vehet részt az EMU harmadik szakaszában, a gazdasági és monetáris unióban. A kritériumok az inflációra, a kamatlábra, a költségvetési deficitre, az államadósság arányára, valamint az árfolyam stabilitására írnak elő bizonyos mértékeket.
- Közösségi kezdeményezések** Olyan fejlesztési vagy akcióprogramok, amelyek a strukturális alapok felhasználását egészítik ki. A Közösségi kezdeményezéseket a Bizottság dolgozza ki, de nemzeti szinten hajtják végre őket. (Ilyen például a határokon átnyúló együttműködésre vonatkozó INTERREG.) 1994 és 1999 között 12,59 Mrd EUC-t fordítanak a megvalósítására.
- LEONARDO DA VINCI program** Az egész szakképzést, szakoktatást átfogó, a szakképzési rendszerek minőségének javítására, a jövő szakmáinak felkészítésére irányuló program. Kiemelt fontosságú az új szakmai tudás megszerzése, szorosabb kapcsolat kialakítása az oktatási intézmények és a vállalatok között. Magyarország 1997-től teljes jogú tagként vehet részt a programban.
- LSIF** Large Scale Infrastructure Facility – Nagy Infrastrukturális Beruházások támogatási programja
- MIP** Multi-Annual Indicative Programme 1995–99, CBC Hungary-Austria – Több évre szóló előzetes program
- NA** Not applicable – Nem alkalmazható

PAO	Programme Authorizing Officer – Programengedélyező tisztségviselő
PHARE	Poland-Hungary Assistance for Restructuring the Economy – Támogatás Lengyelország és Magyarország gazdaságának átalakításához
Phare -program	A közép- és kelet-európai országok átalakulási folyamatának segítségére szolgáló támogatási rendszer.
PM	Project Management, or Project Manager – Projekt-vezetés, -vezető
PMU	Programme Management Unit – Programirányító Iroda/Programiroda
SAPARD	SME Small and Medium size Enterprises – Kis- és középvállalkozások (KKV-k)
SOCRATES program	Olyan közösségi program, amely a legelső foktól a legfelsőbb szintig felöleli az oktatás egészét, így a felnőtt-oktatást, távoktatást és az egész életen át tartó tanulást is. Magyarország 1997-től teljes jogú tagként vehet részt a programban.
SP	Strategic Plan – Stratégiai terv
SPF	Small Projects Fund – Kisprojekt Alap
SPP	Special Preparatory Programme for the EU Structural Policy – Az EU strukturális politika bevezetését előkészítő Program
Strukturális alapok	Az Európai Szociális Alap, az Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garanciaalap orientációs „szekciója”, a Regionális Fejlesztési Alap, a Halászati Alap valamint a Kohéziós Alap közös elnevezése.
STTA	Short Term Technical Assistance – Rövid távú szakmai segítségnyújtás

Szubszidiaritás	A szubszidiaritás-elve szerint minden döntést azon a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség és a döntések hatásának következményei a legjobban láthatók és érvényesíthetők. Eszerint a Közösségre csak azokat a jogköröket ruházzák át, amelyeket hatékonyabban lehet közösségi szinten gyakorolni, mint a függetlenül eljáró tagállamok vagy a régiók útján.
TA	Technical Assistance – Szakmai segítségnyújtás
TACIS	Technical Assistance for the Commonwealth of Independent Nations and Georgia – a Független Államok Közösségének és Grúziának nyújtott (a PHARE-hoz hasonló) segélyprogram
TEMPUS	Trans-European Cooperation Scheme for Higher Education – Európai Felsőoktatási Együttműködési Hálózat
TEN	Trans-European Networks – Transzeurópai hálózatok
TOR	Terms of Reference – Témavázlat
WG	Working Group – Munkacsoport
WP	Work Programme – Munkaprogram
YES	Youth Exchange Scheme – Fiatalk csereprogramja. – 15 és 25 év közötti fiatalok részére szervezett csereprogram. Az EU tagországból fiatalok csoportokban utazhatnak valamely más tagországba, legalább egyhetes időtartamra, hogy ismerkedjenek annak gazdaságával és kultúrájával. A program célja az európai identitás erősítése és a különböző tagországok állampolgárai közötti kommunikáció javítása.

## SZERZŐINK FIGYELMÉBE!

Optimista vagyok, s bízom abban, hogy

- /1/ szerzőink olvassák is a lapot,
- /2/ olvassák, s cikkíráskor valahára figyelembe veszik a lapkészítéshez elengedhetetlen technikai követelményeket is.

A minden szerző iránti megkülönböztetett tiszteletem ellenére nyomtatékosan közölnöm kell, hogy az M&M-ben nem fog megjelenni olyan írás, amely nem felel meg a következő technikai szempontoknak:

- oldalszámozás a kéziratban,
- kettes sortávolsággal és nem sűrűbben nyomtatott kézirat, maximum 15 oldal,
- alcímek minden 2-3. oldalon, kiscímek (stb.) sűrűben, kerülve a decimális jelölést (pl.: 3., 3.1., 3.1.1. stb.),
- magyarul megfogalmazott, vizuálisan is elfogadható, számozott ábrák, táblák (nem táblázatok és „ábrázatok” – sic!), a szövegben pedig nem „alábbi tábla, ábra” jelölések, hanem pontos utalások az ábra- és táblaszámokra.

Az írásokat lemezen is kérem, Word for Windows 2.0 vagy 6.0 formátumban. Kérem a hosszú (8 karaktert meghaladó) fájlnév, és a fájlnévben az ékezetes karakterek mellőzését.

A cikk végén a következők szerepeljenek:

A szerző

- végzettsége, tudományos fokozata, munkahelye, beosztása (a bemutatáshoz),
- postai címe (a tiszteletpéldány és a honor miatt),

- telefonja, fax-száma.

Miután nyomozni nem kívánunk, csak azokat az írásokat közöljük, amelyek – túl azon, hogy tartalmuk elfogadható – megfelelnek ezen technikai feltételeknek is.

Eközben pedig anyanyelvünkről se feledkezzünk meg!

Elvárás a magyar nyelven írt szöveg, amelyben

- nincs „számtalan alternatíva” (mert ebből csak kettő létezhet),
- nem „kerül sor” semmire (mert azt elvégzik, tervezik, elhatározzák stb.),
- nem „biztosítanak” mindent (mert létrehozzák, megteremtik, kialakítják stb.), és
- nincsenek szinte csak idegen szavakból álló mondatok (mert a legtöbb kifejezésnek van magyar megfelelője).

Az ilyesmit kötelességem lefordítani magyarra, s mivel közlésre ajánlott írás bőséggel áll rendelkezésemre, nagyra értékelném, ha főszerkesztő maradhatnék, s nem kellene dolgozatokat javítgatnom.

Közös munkánk sikere érdekében megköszönöm, ha a cikkíráskor mindezekre tekintettel lesznek.

Lantos Antal

# Beszállítói vásármarketing know-how

*A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítványnál (BVA) 1995-ben az Európai Unió támogatásával megkezdett beszállítói program során a BVA munkatársai a belga Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij voor Vlaams-Brabant (GOM) intézet fejlesztőivel együtt adaptálták a hazai viszonyokra a magyar és angol nyelvű cégszolgálatokat és technológiai paramétereket gyűjtő kérdőívrendszert, az adatbáziskezelő szoftvert és az ezzel készíthető angol és magyar nyelvű katalógust. Tapasztalataikon alapult az MVA-Hálózat beszállítói programjának indítása, ez kormányprogrammá, a MENTOR Országos Beszállítói Programmá teljessé vált ki, amelynek koordinálására az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium az MVA-val kötött szerződést.*

*Jelen tanulmányban a budapesti kis- és középvállalkozások beszállítói kapcsolatrendszerének fejlesztésével kapcsolatos gyakorlati tapasztalatok egyik szegmensét tesszük közzé, a GOM beszállító menedzselési stratégia elvei alapján kialakított szakvásári marketingtevékenységet foglaljuk össze.*

## 1. Történeti áttekintés

1995-ben az Európai Unió támogatásával kezdődött meg a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (BVA) és a brüsszeli GOM vállalkozásfejlesztési intézet közös programja. Ennek során a beszállítói programot tíz éve végző belga intézet munkatársai rávilágítottak a modern gyáripár termelési integrációinak szerkezetére, bemutatták a kis- és középvállalkozások (KKV) körében a beszállítók szerepének fontosságát és megtanították munkatársainkat a KKV szektor jelenlegi és potenciális beszállítóinak felismerésére, támogatásuk módjaira, valamint a vállalkozásfejlesztési intézetek

velük folytatott cégkommunikációjának stratégiájára. Az 1997 májusában elkészült Budapesti Beszállítói Katalógus 1997 című kiadványt bemutattuk az Országos Beszállítói Konferencián és az Industria Ipari Szakvásáron.

A BVA munkatársai operatív eszközként használták a beszállítói cégszolgálatbázist: üzletember-találkozó szervezésénél, szakmai vásárokon való megjelenés előkészítésénél első körben az itt szereplő cégeket kerestük meg. A vállalkozók számára nyújtott szolgáltatásaink egyike a külföldi szakkiállítások piacépítő lehetőségeinek feltárása, ennek szellemében 1996-ban a svájci Baselben 24 cég árumintáját állítottuk ki.

Az 1998. tavaszi Birminghami Műszaki Beszállítói Szakvásáron a Budapesti Beszállítói Katalógus 1997 angol nyelvű verziója volt standunk figyelemfelkeltésének gyűjtőpontjában: poszteren hívtuk fel rá a figyelmet, a látogatókkal személyesen beszélgetve mutattuk be használatát és azt ígértük, hogy aki nálunk hagyja névjegykarttyóját, annak elküldjük az 1998. évi beszállítói katalógusunkat is. A magunkkal vitt kétszáz katalógus két nap alatt elfogyott, emiatt a vásár után 62 brit cégnek küldtük el postán azokat.

Ezen a vásáron megfogalmaztuk és kipróbáltuk az aktív marketing néhány eszközét is. A két angolul beszélő, széles körű műszaki ismeretű kolléga sorra járta a standokat és a többi kiállítónak is bemutatta a Beszállítói Katalógust, illetve személyes kapcsolatfelvétellel ösztönözte a brit-magyar üzleti lehetőségek bővülését.

Baseli és birminghami tapasztalataink alapján tudatosan készültünk az 1998. októberi Stockholmi Ipari Szakvásáron való részvételre, előre megfogalmazva felmérésünk és adatgyűjtésünk rögzítésének szándékát is. A beszállítói program országos programmá válásával különösen fontosnak érezzük, hogy know-how formába öntsük saját módszereinket, ezzel is gazdagítva a KKV-fejlesztés hazai eszköztárát.



A vásármárking know-how bevezetéseként megadjuk a beszállító fogalmának általunk használt munkadefinícióját, és bemutatjuk a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központban 1995-ben megkezdett beszállítói programot.

## 2. Ki a beszállító?

### 2.1. Termelési folyamatok integrálódása

Az ipari tevékenységeket a megmunkálás technológiája avagy a végtermék alapján szokás megnevezni, így beszélünk például fafeldolgozásról és bútorigarról is.

A különböző ipari termelési tevékenységek szerteágazó és egymásra épülő módon alkotják korunk közvetlen „fogyasztásra” alkalmas végtermékeit. Gondoljunk csak bele, hogy egy régóta kiforrott funkciójú szekrény, táska, avagy íróasztali lámpa is hányféle design alapján, milyen sokféle anyagból, alkatlemből hozható létre. A konstruktőrök, ipari formatervezők, technológusok, üzemszervezők és költségelemzők számára az igazi kihívást a piaci versenynek leginkább kitett, a fogyasztók kegyeiért versengő, nagy sorozatban gyártott, bonyolult végtermékek jelentik: a gépkocsi, a televízió, a háztartási gépek, a személyi számítógépek.

Kevés terméket állítanak elő egyetlen üzembe beáramló alapanyagok és félkész termékek feldolgozásával, sokkal jellemzőbb a szabványosított alkatrészek, gépelemek, részegységek felhasználásával történő gyártás. Ennek gerincét a specifikus végtermék meghatározó részeinek helyszíni gyártása vagy célirányos, egyedi gyártatása és az ezt követő szerelési, felületkezelési, tesztelési művelet jellemzi.

A folyamatosan növekvő méretű, lassan változó piaci és technológiai igényű felvevőpiacok esetén a tevékenységek egymásra épülését magába foglaló nagy szervezetek (pl. konszernek) jöttek létre, melyek vertikális termelési integrációt valósítottak meg.

A piacok szűkülése és a felgyorsuló műszaki fejlődés körülményessé és lassúvá tette a termelés részfolyamatainak összehangolását, emiatt gazdaságtalaná, csökkenő versenyképességűvé vált némely üzem.

A megoldást a műszaki és a piaci viszonyok szétválasztása hozta meg: napjainkban a termelési folyamatokat szigorúan összehangolva, de gazdaságilag önálló üzemekben végzik hosszú távú együttműködés keretében – ez a szigorú értelemben vett ipari beszállítói tevékenység.

### 2.2. A beszállító definíciója

Beszállítói tevékenységnek azt a termelési együttműködést nevezzük, amely során hosszú távú, illetve

rendszeres szerződéses kapcsolatban további megmunkálási, feldolgozási, összeszerelési műveletre alkalmas, de végső fogyasztásra önállóan nem alkalmas terméket nagy sorozatban állítanak elő.

Ki kell mondanunk, hogy a „beszállító” szót köznapni értelmétől eltérő módon használjuk, mert az adott üzem szállítója csak input forrás, ha például eseti eladóként avagy más üzemek számára is azonnal hasznosítható, beépíthető gépelemet, alkatrészt ad el.

Terminológiánk alapján nem minősül beszállítóknak a szélesebb ipari vagy egyéni fogyasztásra alkalmas, közvetlenül piacképes javakat előállító „szokásos” termelő, mert hiányzik a hosszú távú műszaki együttműködést megvalósító szerződéses integráció, ezért például az uborkatermesztő nem beszállítója az adott konzervgyárnak, mert termékét eladhatja a piacon a végső fogyasztónak is.

Fontos tehát az önállóan nem piacképes feltétel is, mert például egy M6-os hatlapfejű csavar szabványos, katalógus szerinti termék, ennek gyártásához nincs szükség hosszú távú együttműködésre, gyártója bármely szakkereskedőnek eladhatja, felhasználója pedig a kereskedelemben beszerezheti.

A beszállító fogalmához közel áll az alvállalkozó fogalma, bár ez inkább az építőipari és egyéb nagyberuházások során használatos – viszont a beszállítói tevékenységet a nagysorozatú gyártáshoz kapcsoljuk.

A beszállítói tevékenység nem jelent bér munkát, mert ekkor végzője saját anyagából kiindulva, általában saját gépén végzi a termelő tevékenységet.

A beszállítóval szerződéses kapcsolatban álló vevőt szokás fővállalkozónak vagy „multi”-nak is nevezni, de mindkettő téves, mert az előbbi esetben az alvállalkozó szó csengene vissza, míg az utóbbi csupán a tőke eredetére utalna, nem pedig a termelési funkcióra. Ezért a beszállítatás jelentőségét kell kiemelni, mert egy gépkocsi szerelőszerkezetéhez általában nem egyedi elemek, alkatrészek kerülnek, hanem funkcionálisan már összeszerelt, azonnal üzemkész részegységek. Ezek beszállítói számára más cégek állítják elő a még kisebb funkcionalitású elemeket, azaz a beszállítói tevékenység láncoló jellegű is lehet. Ennek alapján definiálhatjuk a termelési integráció közbelső tagjait – ők a rendszerintegrátorok –, valamint az ipari alapanyagokból, félkész és katalógus termékekből dolgozó elsődleges vagy elemi beszállítókat is.

Ez a definíció sem lehet abszolút érvényességű, mert például egy gépjármű bal hátsó sárvédő gumilapja beszállítói termék és megjelenik az autósbolt kirakatában önálló piaci tételként is – de itt is az adott gyártó adott típusához kapcsolódó termékről van szó, nem valószínű, hogy az bármely más gépkocsihoz alkalmas lenne. Az a meghatározó, hogy a megtermelt mennyiség túlnyomó része az autógyár számára készült.

A beszállítói terminológia nem tartalmazza a fővállalkozók számára hosszú távú szerződés szerint nyújtott szolgáltatásokat, például az őrzés-védelmi, étkezde-üzemeltetési, parkápolási és egyéb, a termeléssel szoroson nem kapcsolódó együttműködéseket sem. Jelen munkánk során nem tekintjük beszállítói tevékenységnek a termeléshez lazán, bár kapcsolódó szolgáltatásokat sem (tervezés, minőségellenőrzés, számítógéppark külső felügyelete, átalánydíjas másológép szerviz, könyvelés, rendszeres auditálás).

### 2.3. Budapesti Beszállítói Program 1997

A GOM évente avagy kétevente adott ki egy-egy – a helyi sajátosságok miatt angol, flamand és vallon nyelvű – cégkatalógust, amelybe a fémfeldolgozás, az elektronikai és elektrotechnikai avagy a gumi- és műanyagipari termelő vállalatok általános cégadatait, valamint termelő üzemük technológiai, műszaki jellegzetességeit foglalta össze. Katalógusaik iránymutató jellegűek és kedveltek az Európai Unióban, mert a cégeadatokon túlmenő információk többségét széles körben elterjedt tematikus osztályozás alapján rögzítik, és csak néhány mezőben tartalmaznak szabad szöveges leírást – ennek köszönhetően jól kezelhető adatbázisokban tárolhatók, s újabb nyelvi variánsok könnyen készíthetők.

A GOM-BVA együttműködés során megtanultuk a cégekkel történő kommunikáció irányelveit és napi gyakorlatát. Az a legfontosabb, hogy egy vállalkozást meg tudjunk győzni arról, hogy saját érdeke a katalógusba bekerülni és termelési, gazdasági adatait megadni, hiszen ha a potenciális megrendelő kíváncsiságát felkeltették, akkor úgyis meg kell adni például a létszám, a tőke, az éves forgalom adatait (arról nem is beszélve, hogy ez utóbbiak a cégbíróságon megtekinthetők, a nyilvánosság számára elérhető), azaz a beszállítói katalógusba bekerülni hosszabb távú befektetés, mert így szélesebb körben megy híre a cégnek.

Az adatok gyűjtésére két kérdőívet készítettünk: az első az általános adatokat és a vállalati tevékenységi felmérést tartalmazta, míg a második ipárgspecifikus volt: a vizsgált három iparágra jellemző, háromféle kérdőív valamelyikét küldtük meg. Az első kérdőív alapján meg lehetett határozni, hogy jelenleg vagy a közeljövőben beszállítónak tekinthető-e a kérdéses vállalkozás, míg a második a technológiai audit alapjául szolgált. Természetesen nem elsősorban levelezési munka az ilyen adatgyűjtés, hiszen a felmerült kérdéseket élő telefonos kapcsolat során kellett megbeszelnünk a céggel.

Az 1996. évi mérlegek zárását követően végzett adatgyűjtésünk alapján elkészítettük a Budapesti Beszállítói Katalógus 1997-et, amelyet az 1997 májusi Országos Beszállítói Konferencián és a tavalyi Industria

Ipari Szakvásáron mutattunk be a nagyközönségnek. Katalógusunk angol nyelvű verzióját megküldtük a hazánkban lévő külföldi nagykövetségeknek, a magyar-külföldi vegyes kamaráknak és a nálunk letelepedett multinacionális termelő üzemeknek is. Katalógusunk cégadatait tartalmazó CD-t készítettett az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium „Beszállítói Program” címmel, amelyet külföldön az ITD Hungary terjeszt.

### 3. A vásármarketing know-how alapelvei

A beszállítói vásári know-how a „desk research” marketing-kutatás, az aktív kommunikáció, az adatbázis szemlélet és a mérnöki látásmód eredményorientált, kezdeményező és integratív módszere.

Alapvető célja a hazai ipari termelő vállalatok piaci fellendülésének elősegítése, különös tekintettel a termelő kis- és középvállalatok együttműködési lehetőségeinek feltárására, valamint a hazánkban lévő, avagy nyugat-európai országokban található fővállalkozó cégekkel való termelési integrációs kapcsolatok kialakulásának támogatására. Elsősorban a MENTOR Országos Beszállítói Program által is hangsúlyozott három szektorral foglalkozunk: a fémmegmunkálás (járműgyártás), az elektronikai és elektrotechnikai ipar, valamint a műanyag- és gumipar területén tevékenykedő cégek piaci lehetőségeinek feltárásával.

### 4. A know-how erőforrásai

A szakvásáron történő felméréshez két, műszaki illetve természettudományos végzettséggel rendelkező munkatársból álló csapat szükséges, akik gyártástechnológiai és szabványügyi ismeretekkel rendelkeznek a fémmegmunkálás, az elektronika és elektrotechnika valamint a műanyag- és gumipar területén.

Mindkét munkatárs beszéljen legalább egy idegen nyelven, célszerűen angolul és/vagy a célország nyelven.

A munkatársaknak legyen jó kapcsolatteremtő képességük és készségük.

A vásári megjelenés arculati terve illeszkedjen a beszállítói megjelenés marketing-üzenetéhez, angolul, illetve a helyi ország nyelven helyezzenek el – a KKV fejlesztési intézményt megnevező – tablót (összhangban a munkatársak névjegykártyájának arculatával), ezenkívül az Országos Beszállítói Programot nevesítő és bemutató, valamint a vásári terméket, azaz a bemutatandó beszállítói katalógust ismertető tablót is. Természetesen a helyi körülmények szabják meg, hogy kell-e, lehet-e általános információs tabló Magyarországról, Budapestről avagy a képviselt megyéről, régióról. Vigyázni kell arra, hogy a katalógus ne legyen

gyűjtőgető iskoláscsapatok zsákmánya, de így is szükséges naponta kb. 50 példány kihelyezése a standon.

A vásárlatókatok számára valamit adni kell, célszerűen a megfelelő nyelvű Beszállítói Katalógust és egyéb ismertető anyagot. Tilos csak magyar nyelvű anyagot kivinni. Tapasztalataink szerint emblémás reklámtáskát, golyóstollat, kitzűzöt csak nagy mennyiségben szabad vinni, hogy ne fogyjon el két nap alatt – bár ezek marketingértéke csekély.

A személyes kapcsolatfelvétel során kedves ajándék lehet valamilyen kis mennyiséget díszes kiserelésben tartalmazó hungarikum: pirospaprika, unicum, barackpálinka, bor vagy szalámi. Az utóbbi kettőből elegendő néhány darab, az előbbiekből két-három tucatnyi szükséges. A kiszállítatás során gondolni kell a célország élelmiszer-egészségügyi és importkorlátozó szabályaira is. Fontos partner számára ajándék lehet egy Magyarországról szóló idegen nyelvű album vagy többnyelvű CD-ROM.

A kiállításon nem a megnyitás napján, hanem már előző nap délelőtt tanácsos megjelenni, hiszen nem ajánlott a vásárlatókatok szeme láttára szétszedni és átrendezni a standot, a feliratokat, a tablót. A kiállítók számára a vásár zárása ad alkalmat a tablók, katalógusok záró leltárának felvételére, a hazaszállítatás előkészítésére, a saját gyűjtésű dokumentumok, áruminták dobozolására. Mindez azt jelenti, hogy 6-7 napos külföldi szállásköltségre, napidíjra kell gondolni. Tapasztalataink szerint a napi közlekedési költségek 2-3 napidíjnyi nagyságúak.

Amennyiben kapcsolatfelvétel történik a helyi vállalkozásfejlesztési vagy kamarai intézménnyel, magyar kereskedelmi kirendeltséggel vagy egyéb fontosnak tűnő üzleti megbeszélés várható, érdemes betervezni kb. 2-3 napidíjnyi összeget üzleti ebéd céljára.

A kiállításokon általában a helyi statisztikai kiadványokat, cégalbumachokat, iparági elemzéseket könyv vagy CD formájában árusító stand is található, érdemes a kiküldötték dologi költségében erre is tartalékolni.

## 5. A know-how lépései

A beszállítói vásári know-how lépéseit a jobb áttekinthetőség érdekében egységes szerkezetben, tömör for-

mában foglaljuk össze. Ezt nem feltétlenül időrendben kell értelmezni, a lépések nemcsak lánc-, hanem hálószerűen is összekapcsolódnak.

### 5.1. Általános piaci körkép

#### 5.1.1. Hazai előkészítés

Országspecifikus általános gazdasági információk beszerzése (GDP, méret, külkapcsolatok alakulása, helyi kirendeltségek telefonszámainak előzetes megszerzése, kapcsolatfelvétel).

Példaként bemutatjuk Svédország importjának áruszerkezetét (1. tábla)

Megnevezés	Érték Mrd SEK					Az éves változás %-a			
	1993	1994	1995	1996	1997	1994	1994	1996	1997
Mezőgazdaság, erdészeti, halászati termékek	13,4	10,4	3,2	-1,0	0,5	15,1	8,9	-7,4	-2,9
Ásványok	19,9	1,2	-3,3	5,2	2,4	-3,6	1,7	-7,1	2,4
Nyersolaj	16,3	1,2	-0,5	6,5	3,0	-5,5	0,5	-7,4	3,0
Ipari termékek (hajók nélkül)	362,2	16,1	9,4	6,9	5,4	3,6	5,5	-3,4	0,3
Élelmiszerip. termékek	23,4	15,5	-7,2	11,1	2,3	5,1	5,6	-3,2	0,0
Fa- és papír	4,2	31,8	6,1	-0,5	-1,2	10,6	28,0	1,7	-3,0
Olajipari term. és földgáz	12,3	7,9	-5,5	2,0	-0,5	-5,0	-0,5	-8,0	2,0
Vas és acél	11,9	35,3	8,6	2,9	3,5	10,5	12,6	2,1	2,1
Nem fémes term.	9,2	24,1	-4,1	15,8	3,0	11,4	15,3	-3,4	-3,3
Fémipari term.	182,8	20,9	20,4	8,2	6,2	1,8	1,4	-5,1	0,2
Egyéb iparcikk	118,4	8,1	-1,2	4,5	5,5	5,3	10,5	-1,0	1,3
Villamos energia	0,7	17,2	-13,7	0,0	4,2	73,9	5,0	3,0	3,0
Import összesen (hajók nélkül)	396,2	14,9	8,6	6,6	5,1	3,6	5,5	-3,7	0,3
Hajók	2,9	88,3	-11,9	25,7	-13,1	-4,1	4,1	-1,0	1,3
Import összesen	399,0	15,2	8,4	6,7	4,9	3,6	5,5	-3,7	0,3
Késztermék	315,5	16,2	11,6	6,8	5,8	3,5	5,5	-3,4	0,4
Nyersanyag	80,7	9,9	-3,3	6,0	1,4	4,4	5,1	-5,3	0,2

forrás: ITD Hungary: „Országtanulmányok külkereskedők részére „ című CD

Mint látható, a svéd import belső szerkezetére általában az jellemző, hogy a gépipari berendezések, illetve feldolgozott áruk dominálnak. Itt is érvényesül az a régi igazság, hogy (miután Svédország fő kereskedelmi partnerei a fejlett iparú országok) a legfejlettebb államok egymás közti kereskedelmében a feldolgozott termékek játsszák a legnagyobb szerepet.

#### 5.1.2. Helyszíni feladat

Interjú a helyi kereskedelmi szolgálat vezetőjével vagy a kereskedelmi tanácsossal. Cél a helyi jellegzetességek, piaci lehetőségek és általános magyar-külföldi szempontok megismerése.

#### 5.1.3. Utómunka

Hazai export-import adatok beszerzése, áttekintése, valamint az interjú megírása, faxon vagy drótpostával jóváhagyásra megküldése, lektorálás átvezetése és a publikálás intézése.

#### 5.1.4. Mintapélda

### Interjú Monzpart Zsolttal, a Stockholmi Kereskedelmi Szolgálat vezetőjével

#### Összefoglalás

Október 6. és 10. között került megrendezésre a Stockholmi Ipari Vásár. A svéd ipar köztudottan élen jár Európában a műszaki technológia fejlettsége és a munkakultúra terén. Ez az a piac, amely valóban nagy kihívást jelent, de eredmény esetén kiváló referenciát ad a magyar vállalkozások számára. Nem meglepő tehát, hogy a rendkívül nagy külföldi érdeklődés övezte kiállításon a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány is megjelent a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamrával közösen. A vásáron megkértük Monzpart Zsoltot, a Stockholmi Kereskedelmi Szolgálat vezetőjét, hogy adjon rövid áttekintést a svéd-magyar kapcsolatokról és a gazdasági együttműködés jövőbeli lehetőségeiről.

#### A kétoldalú kereskedelem áttekintése

A kétoldalú kereskedelmi forgalomban a magyar export 54 százalékkal nőtt az elmúlt nyolc hónapban – mondja Monzpart Zsolt. Ezen belül a gépipari termékek részaránya több mint 50 százalékosra vált, pedig közel tíz évvel ezelőtt még csak 20-25 százalékot tett ki.

A külkereskedelmi forgalom ily mértékű bővülését két tendencia határozza meg. A magyarok megszokták a svéd elvárásokat, melyek Európában is szinte egyedülállóan magasak, illetve átvették és eredményesen alkalmazzák a svéd know-how-t és normarendszert. A régebben jellemző nyersanyag és félkész jellegű magyar termékek helyett napjainkban már a gépek és késztermékek vannak többségben a svéd-magyar áruforgalomban.

A Magyarországon működő körülbelül 370 svéd-magyar vegyes vállalat illetve svéd tulajdonú cég 500 millió USA dollár értékű befektetést képviselve közel tízezer alkalmazottat foglalkoztat. Érdekes sajátosság, hogy nagyon sok svéd vállalat más országból, leányvállalatán keresztül érkezett a magyar piacra, így formálisan nem svéd tőkeként jelenik meg a hazai gazdasági statisztikákban. Legjellemzőbb erre az IKEA, az Elektrolux és az Atlas Copco példája, amelyek harmadik országból érkeztek hazánkba.

#### Svéd befektetői hullám

Monzpart Zsolt szerint a svédek régóta ismerik a magyar piacot, mivel már a századelőtől jelen volt néhány óriáscégük, például a gázipari AGA, a távközlési Ericsson, és a csapágygyártó SKF. Így nem csoda, hogy a kilencvenes évek elején hatalmas befektetői hullám indult el Magyarországra felé, hiszen a svéd üzleti élet elég tájékozott volt a magyar gazdasággal kapcsolatban. Ekkortájt Svédország még a harmadik helyet foglalta el a külföldi befektetések összértékét tekintve.

Az 1992-es recesszió azonban megtörte a kezdeti lendületet, a befektetési kedv visszaesett, s csak 1995-96 táján erősö-

dött fel újból. Ebben a második befektetési hullámban azóta több svéd multinacionális nagyvállalat kezdett magyarországi beruházásba, a kutatás-fejlesztés hazánkba telepítésébe.

Monzpart Zsolt úgy véli, hogy a svédek rendkívül szociális beállítottságúak, s ez meglátszik a vállalatiirányítás és az emberi erőforrások kezelése területén. A svéd vállalatok nagy figyelmet fordítanak a munkatársak képzésére és továbbtanulására. A svéd munkastílusra a team munka jellemző, a csoportos döntés eredményeként nagy szerepet kap az egyén önállósága, kreativitása és felelősségvállalása is. Természetesen nemcsak a belső kommunikációra, a folyamatos információáramlás biztosítására figyelnek, hanem a logisztikai feladatokra is. Az órára pontos szállítás eredményeként szinte egyáltalán nincs raktárkészletezés a nagy gyártóknál.

A Svédország iránt érdeklődő magyar vállalkozónak fontos tudnia, hogy nagyon igényes a svéd piac, magas szintű követelményrendszernek kell megfelelnie az ide szállítandó termékeknek. A svédek elismerik, hogy a megfelelő minőséghez megfelelő ár tartozik, de az egyszer elfogadott minőségi szintet tartani kell.

A svéd üzletemberek korrekt partnerek és rendkívül megbízhatóak. Svédországban a tisztességes piaci magatartásnak nagy hagyományai vannak, a szóbeli ígéret szinte az írott szerződéssel egyenértékű.

#### A magyar export lehetőségei

A magyar exportban néhány éve még az élelmiszeripari termékek, ezen belül a húсок és húskészítmények, zöldségfélék, sajtok és konzervek részaránya 23-24 százalék körül mozgott. Sajnálatos módon az utóbbi néhány évben a hazai szállítók olyan árversenyt indítottak a svéd piacon, amely révén egymás árai alá kínálva próbálták piaci részesedést szerezni. Svédországban viszont nem az ár, hanem a megbízható szállítás és az egyenletes minőség a vásárlói bizalom megtartásának záloga, ezért több magyar élelmiszernél tapasztalható volt a svéd vásárlói kedv mérséklődése. Kedvezőtlen körülmény az is, hogy a magyar élelmiszerek jelenleg már 5-6 százalékos vámhátrányban vannak az EU-ban termelt árukkal szemben. Mindezek ellenére abszolút értékben nem változott a magyar élelmiszeripari export értéke.

A teljes magyar export dollárban mérve megkétszereződött az elmúlt tíz év alatt. Ezzel egyidejűleg új termékcsoporthoz jelentek meg. Az immár hagyományosnak mondható félkész és kész alumínium termékek forgalma mellett éppen az elmúlt néhány évben vált jelentőssé a hűtőszekrények és porszívók, a videomagnók, a világítástechnikai berendezések, valamint a férfikonfekció részaránya.

A beszállító területen szintén az tapasztalható, hogy egyre inkább elfogadják a magyarokat, mint közvetlen szállítókat. A hazai járműipari alvállalkozók jelentősége felértékelődött, amit az is bizonyít, hogy a Volvo rövidesen mintegy tíz magyar céggel áll közvetlen kapcsolatban, és nyolccal svéd beszállítókon keresztül.

Mindezek mellett a svéd gépiparban és elektronikában erős szakmai befektetői igény érzékelhető Magyarországra iránt.



## Svédország és az EU

Érdemes megemlíteni – folytatja Monszpart Zsolt –, hogy az Európai Unióhoz való csatlakozásnál néhány esetben a svédek engedtek normáikból, mivel az EU-ban elfogadott és egységesített elvárások hozzájuk viszonyítva alacsonyabb szintűek voltak. A Svédországban előzetesen nagy vitákat kavart uniós tagság eredményeként a svéd állam nettó befizetője az Európai Uniónak, 1999-ben közel 22 milliárd svéd koronás befizetésükből alig több mint 10 milliárd koronát kapnak vissza különböző támogatások formájában. Ez pedig a belső fejlesztés rovására megy, s ezért például infrastruktúráisan mindinkább háttérbe szorul Észak-Svédország.

A munkanélküliség is jelentősen megnőtt, ma már 7,6 százalék, ami óriási traumát okoz a tíz évvel ezelőtti 1-2 százalékhoz szokott svédeknek. Nagy a félelem az EU-n belüli szabad munkaerő-áramlástól is, bár az erős svéd szakszervezeteknek sikerült olyan korlátozásokat életbe léptetniük, amelyek különféle extra követelményeket támasztanak a külföldi munkavállalókkal szemben.

### A magyar előny

A svéd-magyar gazdasági kapcsolatok alakulását a jövőben döntően az fogja meghatározni, hogy a „magyar előny”, vagyis a mérnöki tudás, a magas színvonalú szakképzettség, az innovatív gondolkodásmód és ötletesség, valamint a több tízezer svédországi magyar szerepe mennyire tud érvényesülni. Svédországban kedvelik a magyarokat, s ennek nemcsak az az oka, hogy munkabírásuk felveszi a versenyt a svédekével, sőt sok esetben jobban terhelhetők, hanem az is, hogy mindinkább tudatosul a svédekben a magyar áruk magas minősége és a hozzá kapcsolódó szakmai hozzáértés. A távlatokat tekintve pedig az látható, hogy az igazán nagy üzleti lehetőségeink az élenjáró iparágakban – a távközlésben, az elektronikában és a járműiparban – tapasztalható, rohamosan bővülő svéd-magyar gazdasági együttműködésben rejlenek – hangsúlyozza Monszpart Zsolt, a Stockholmi Kereskedelmi Szolgálat vezetője.

## 5.2. A vásári katalógus elemzése

### 5.2.1. Hazai előkészítés

A magyar beszállítókra jellemző tevékenységi lista összeállítása.

### 5.2.2. Helyszíni feladat

Vásári katalógus beszerzése, szerkezetének, tematikus osztályozási rendszerének megismerése, a magyar beszállítók szempontjából fontos témakörök és cégek kiemelése, a felmérési adatlap és standlista elkészítése.

### 5.2.3. Utómunka

A katalógus fő fejezeteinek áttekintése, magyarra fordítása, az érdekesnek vagy fontosnak ítélt cégek, ter-

mékek, technológiák beazonosítása a katalógus alapján.

### 5.2.4. Mintapélda

#### a Stockholmi Ipari Szakvásár katalógusának elemzése.

1998 október 6. és 10. között Stockholmban egyidőben több szakvásárt rendeztek. A belépő az angol nyelvű „Scandinavian Technical Fair 1998” és „Machine Tools 1998” című katalógust kapta kézhez. A vásárlátogató számára nyitva álltak a „Lunna Expo” és az „Innováció és a jövő” feliratú csarnokok is, sőt, a legnagyobb csarnokban egyetlen kifeszített vászonra kiírt felirattal elhatárolva látható volt egy „Ipari számítástechnika és CadExpo” alcímű kiállítás is. Ez a tematikus csoportosítás nem nagyon tűnt fel a nézelődőnek, a katalógusban minden kiállítási szekció összes kiállítóját egyetlen halmazként kezelték. Önálló vizuális elhatárolás nélkül, rejtetten, csupán a katalógus egyik tematikus osztályában megjelölve jelentek meg a beszállítók.

#### A katalógus főbb fejezetei

A kiadvány három nagy részre osztható: a látogatók számára közvetlen tájékozódást nyújtó részre (a csarnokok alaprajza, hasznos információk, az egyes szekciók tematikus csoportosításának megnevezései), az érdemi, cégadatokat tartalmazó részre, valamint a vásár regionális helyzetét hangsúlyozó ismertetőre: Svédország része Skandináviának, valamint a balti-tengeri régióknak.

Mind marketingelemzés, mind beszállítói szakkérdések szempontjából a továbbiakban az érdemi részszel fogunk csak foglalkozni.

A katalógus tárgymutatója, tájékoztató szövege, tematikus csoportosítása kétnyelvű: svéd és angol, de az érdemi céginformációk (például a tevékenység leírása) nagyrészt csak svédül jelentek meg.

#### A kiállítók megkereshetősége

A katalógus tálcán kínálja a vásárlátogató számára a lehetőséget, hogy megkeressen egy céget a neve alapján, a standszám avagy adott termékfajta szerint (ideértve a közvetett kiállítókat is). A listák közötti kereszthivatkozás egyedi rekordazonosítója a csarnok betűjeléből, a standok közötti utcák kétjegyű sorszámból és az ezt követő (nem teljes értékű) kétjegyű számból álló standszám.

#### A kiállítók tematikus csoportosítása

A kiállítókat, illetve a kiállított termékeket, szolgáltatásokat svéd és angol nyelvű témacsoportokba is szedték. Bármely katalógus-szerkesztő számára megoldandó feladat az adott kiállítói kör termékeinek,

szolgáltatásainak sokféle szempontú, viszonylag egyenletes elemszámú kategóriákba sorolása, amely soha nem lehet tökéletes, főleg ha szem előtt kell tartani a vásárlatógató általános érdeklődési szintjén vett közérthetőséget is. Emiatt a 2. táblában az eredeti angol csoportosító megnevezés mellett nemcsak a magyar nyelvű változatot adjuk meg, hanem jellegzetes példákat is közlünk – ezen kiállítás tapasztalatai alapján.

hogy időben kell tájékozódni a tematikus osztályozási rendről és lehet, hogy érdemes egy-egy céget akár két-három témaosztályban is felvetetni a katalógusba.

### 5.3. A fontosnak tűnő cégek előzetes kiválasztása

#### 5.3.1. Hazai előkészítés

A hazai partnercég(ek) által előzetesen bejelentett

témacsoport angolul	témacsoport magyarul	helyszíni mintapélda
automatic identification	automatikus azonosítás	vonalkódos címke nyomtatója
automation	automatizálás	léptető motor automatizált hajtása
chemical engineering industry	vegyipari gépek	festék szivattyú
chemicals	vegyszerek	ipari kenőanyagok, hűtőfolyadékok
electronics	elektronika	nyomatott áramkört tervező berendezés
environmental technology	környezetvédelmi technológia	fahulladék aprító és brikettáló
hand tools	kéziszerszámok	elektromos és préslevegős fúró, köszörű, csavarhúzó gépek
industrial cleaning	ipari tisztítás	ultrahangos tisztító fürdő
industrial components	ipari alkatélemek	galvanizált kötőelemek
industrial computer technology	ipari számítástechnika	CNC esztergagépek
information	informatika	svéd cégkatalógus CD-n
joining	kötéstechnika	védőgáz hegesztés
machine tools	szerszámgépek	befogó fejek, szerszámváltók
maintenance and production availability	karbantartás és gyártás előkészítés	kéziszerszámok
material	anyagok	acéllemezek
measuring and testing equipment	mérő és vizsgáló műszerek	optikai mérőműszerek, háromdimenziós letapogatófejes mérőrobot
other products	egyéb termékek	-
other services	egyéb szolgáltatások	-
packaging	csomagolás	palettán lévő termékeket körbe fóliázó gép
plastics industry	műanyagipar	fröccsöntött gépelemek
product development, construction and design	termék fejlesztés, konstrukció és formatervezés	CAD rendszerek
product marking	termék jelölés	vonalkód nyomtatás
research and innovation	kutatás és innováció	egyetemi oktató és kutató cégek, mémóki állásbörze
robot technology	robottechnika	kipufogó csövet hajlító robot
subcontractors and contact work	beszállítók és szerződéses munkák	fémlemezek sajtólása
surface treatment	felületkezelés	hőkezelő kemence
tools	szerszámok	csavarhúzó készlet
transmission	szállítástechnika	ipari szállítástechnika
transport and material handling	anyagmozgatás és -kezelés	emelőliftes targoncák
woodworking	fafeldolgozás	falpai fűrész, másoló marógép
working environment	munkavédelem	védőruházat, védőkesztyű, fül dugó

igény(ek) (esetleg megrendelés) alapján a potenciális partnerek és a versenytársak tevékenységi körének meghatározása. Ennek hiányában a célcsoport az Országos Beszállítói Program körébe vont iparágak és a lehetséges fővállalkozóik.

#### 5.3.2. Helyszíni feladat

A katalógus alapján a fontosnak tűnő kiállítók standjának előzetes megtekintése, a látottak érté-

kelése a magyar beszállítók (feltételezett) igényeinek megfelelő szempontok szerint, kiválasztás esetén a kiállító cég információs anyagainak beszerzése.

#### 5.3.3. Utómunka

A kiállító cég információs anyagainak értékelése, kapcsolatfelvételi szándékú illetve további információkat kérő levelezés indítása.

#### 5.3.4. Mintapélda

a névjegykártyák helyszíni feldolgozása

A kiállításon jelen lévő munkatársnak egyszerre kell odafigyelnie a vásárlatógatóval való kommunikációra

#### Beszállítók és szerződéses munkát végzők

Első közelítésben ez a csoport tűnik a legfontosabbnak (lásd 3. tábla, következő oldalon), ezeket a cégeket kell megismernünk. Az e kategóriákba sorolt cégek mindegyikét érdemes lenne felkeresni, de saját tapasztalataink alapján óvatosan kell kezelni ezt a listát, mert némely cég nem végez beszállítói tevékenységet, mégis ide jegyeztette be adatait. A cégeknek mintegy 20 százaléka sorolható ide. Az egyes kategóriákban megjelent cégeket összevetve feltűnik, hogy vannak a listán többször szereplők is, sőt, az egyik cégcsoport 9 cége az általunk vizsgált 25 kategória közül összesen 7 alkalommal jelent meg.

Mindez azt jelenti a hazai beszállítókat külföldi vásárlói megjelenésre felkészítő marketinges számára,

és a pillanatnyilag megszerzett információk rögzítésére, illetve az utólagos adatfeldolgozás szempontjaira. Nem lehet egy többoldalas kérdőív alapján gyötörni a

készítése, a kiállítók standjainak szemrevételezése, a kiállító iparági besorolása és a standján alkalmazott prezentációs eszközök táblázatba foglalása.

kategória angolul	kategória magyarul	katalógusban szereplő cégek száma
preliminary treatment	előkezelés	3
machine parts	gépelemek	17
materials and semimanufactures	anyagok és félkész termékek	12
metal working	fémmegegnykálás	17
assembly	szereles	4
plastic working	műanyag megegnykálás	11
joining, welding	kötés- és hegesztéstechnika	6
tool and model manufacturing	szerszám- és modell- készítés	3
surface treatment	felületkezelés	9
miscellaneous	egyebek	18

#### 5.4.3. Utómunka

A felmérés alapján az előforduló prezentációs eszközök csoportosítása a három beszállítói iparág szerint, a kapott adatok abszolút és a vizsgált kiállítók összességéhez viszonyított százalékos értékének meghatározása.

partnert, mert hiába szeretnénk sokat megtudni, a látogató megrémül, megszakítja a kommunikációt, nem ér rá. Nem jó a másik véglet sem, hogy majd megírjuk a riportot utólag: össze fogjuk keverni a látogatókat, és hiába jó valakinek az arc- és névmemóriája, napi 30-50 kontaktusfelvétel nem nélkülözheti az azonnali írásbeliséget. Legjobb módszernek tűnik a partnertől kapott névjegykártya hátoldalára odavetett kulcsszavak

#### 5.4.4. Mintapélda

Beszállítói marketing prezentációs technikák a Stockholmi Ipari Szakvásáron

##### Összefoglaló

Idén október 5. és 10. között nyitotta meg kapuit mintegy 21 ezer négyzetméteren a 37. Stockholmi Ipari Szakvásár.

A nemzetközi részvétélő kiállításon a fémmegegnykálás, a gép- és szerszámipar, a műanyag- és gumipar, az elektronika és elektrotechnika, valamint a felületkezelés területén dolgozó, ipari tevékenységet végző cégek mutatkoztak be. A kiállítás hivatalos katalógusa szerint összesen több mint nyolcszáz (811) kiállító vett részt a szakvásáron, amelyből kb. 95% volt skandináv.

kategória angolul	kategória magyarul	katalógusban szereplő cégek száma
connectors, relays and switches	csatlakozók, jelfogók és kapcsolók	12
equipment cabinets	készülékházak	5
computer components	számítógép alkatrészek	9
electronic components	elektronikus alkatrészek	19
electrical power equipment	áramfejlesztő	1
cables and cable accessories	kábelek és kábel tartozékok	6
motors and regulating equipments	motorok és vezérlők	14
measuring and testing equipments	mérő és ellenőrző műszerek	27
optical equipments	optikai berendezések	15
miscellaneous	egyebek	10

A kiállításon túlnyomórészt nyereségérdekelte cégek jelentek meg, országstanddal képviseltette magát Ausztria, Brazília és Lengyelország, tartományi standdal Észak-Kelet-Németország. Önálló kiállítói szigetként jelent meg két orosz és egy belarusz iparvállalat, valamint a szentpétervári vállalkozásfejlesztési iroda. Szembetűnő volt, hogy az Európai Unió többi tagállama és a tengerentúl iparilag fejlett államai egyáltalán nem képviseltették magukat. Úgy tűnik, hogy napjainkban az ágazatok szerint tagozódó szakvásárokat egyre inkább helyi, illetve regionális szinten szervezik.

kezelése, ez nem zavarja a beszélgetést. Tapasztalataink szerint a névjegykártyák kupaca utólag nehezen látható át, ezért a kártyákat papírlapra ragasztottuk, és mások számára is értelmezhetően melléjük írtuk az interjú során felfirkantott szavakat – ezzel is megkönnyítve a hazai adatrögzítő kolléga munkáját. Természetesen erre kiutazás előtt már gondolni kell, csomagoljunk be 20-30 sima A4-es papírt és celluxot, kisollót.

#### 5.4. A kiállítók prezentációs eszközeinek felmérése

##### 5.4.1. Hazai előkészítés

A vásárokon jellemzően előforduló kiállítási prezentációs, marketing-kommunikációs eszközök listájának összeállítása.

##### 5.4.2. Helyszíni feladat

A kiállítás gyors áttekintése során tapasztaltak alapján a vizsgálandó prezentációs eszközök táblázatának el-

##### A felmérés háttere

Az alábbi cikkben a kiállítók marketingkommunikációs eszköztárát tekintjük át. A felmérés módszere on-spot analízis volt, a vizsgálat csak arra a 46 kiállítóra vonatkozott, amelyek a vásári katalógusba beszállítóként kérték bejegyzésüket. A vásárlátogatók számára történő megjelenésük és termékminta-kollekciójuk szerint a vizsgált cégek közül csak 31 kiállító volt beszállítónak tekinthető (67%), a többiek

ugyanis felületkezeléssel (6 cég), mérés technikával (4 cég) illetve fémmegmunkáló gépek gyártásával (5 cég) foglalkoztak. Felmérésünk szerint a 31 beszállító közül 42% a fémmegmunkálásban, 32% a műanyagipar terén, 26% pedig az elektronikai-elektrotechnikai szektorban tevékenykedik.

Tapasztalataink szerint – az idei nagy nemzetközi ipari vásárokhöz hasonlóan – Stockholmban is külön témaként jelentkezett a felületkezelés, mint önálló alvállalkozói tevékenység. A 811 kiállító 7%-a – 53 cég – jegyezte magát felületkezelőként a kiállítás katalógusában.

### Prezentációs eszközök

Szinte mindegyik beszállító (94%) fali tablót helyezett el standján, amely tartalmazta az elérhetőségi adatokat és röviden ismertette a cég tevékenységét. Minden harmadik beszállító standon (32%) fényképpel illusztrált tablót is láthatott a vásárlatógató. A falon elhelyezett információkon kívül a kiállítók többféle stand prezentációs eszközt is alkalmaztak.

A szakkiállítás jellegéből adódóan – más termékkörű kiállításokkal összehasonlítva – rendkívül nagy számban volt termékminta-bemutató. A vásáron részt vevő beszállítók 97%-a jelent meg termékmintával, míg más kiállítókat is vizsgálva 85%. A termelő gépek illetve a termelés funkcionális módon történő bemutatása csak a beszállítók harmadára (29%) volt jellemző, ez az adat az összes kiállítók esetében 46% volt. Az adatok azt

igazolják, hogy az alvállalkozóként ajánlkozó cégek eddig gyártott termékeik felvonultatásával nemcsak termékválasztékukat kívánják bemutatni, hanem minőségi referenciát is adnak önmagukról, ugyanakkor a beszállítók nem tartják igazán fontosnak a gyártási folyamat és a rendelkezésükre álló eszközpark kiállítását megjelentetését.

A kiállítás egészére jellemző volt a megmunkáló gépek, illetve a gyártási munkafolyamatok funkcionális bemutatóinak viszonylag nagy együttes részaránya (46%). A vásárlatógató ugyanis – potenciális megrendelő vagy döntéselőkészítő lévén – kíváncsi a leendő beszállító technológiai hátterére és gépparkjára is. A mérnöki szemmel is látható gyártógépeket vagy a termelési részfolyamatokat bemutató megjelenéssel hitelessé tehető a cég és konkrét ajánlata.

A beszállítók körében látható volt néhány öncélú bemutató (16%), amelyek csak átvitt értelemben kapcsolódtak a cég tevékenységéhez. Ilyenek voltak például a kisvasút modellek és régi motorkerékpárok. Öncélúnak tekintettük a gra-

vírozott fémlapok és az alkatrészekből készült dísz tárgyak kiállítási megjelenését, amelyek felkeltették a figyelmet, egyben bemutatták a cég technológiájának pontosságát, teljesítőképességét is.

A beszállítói standok kétharmadában (65%) tárgyaló is helyet kapott, amely jellemzően a stand hátsó részén helyezkedett el. A standok fele (52%) információs pultot működtetett. A beszállítók 39%-a – a kiállítók összesen 24%-a – hozott magával termékkatalógust vagy cégprospektust, 94%-a pedig valamilyen információs lapot, illetve egyszerű kivitelű papíralapú szóróanyagot. A fentiekből is látható, hogy a beszállító számára az ipari szakvásárookra készített termékkatalógus a legfontosabb és a közvetlen értékesítést tekintve leghatékonyabb marketing eszköz. CD alapú katalógus csupán két helyen volt látható, internetes web-címet 12 beszállító kiállító tüntetett fel információs anyagaiban.

Érdemes kiemelni, hogy számítógépes prezentációt az összes beszállító 13%-a, videofilm bemutatót 7%-a használt. Úgy tűnik tehát, hogy ezen a piacon sem nélkülözhető a korszerű technikán alapuló marketingkommunikációs eszközök bevetése.

Kiállítási ajándékként jellemzően reklámfelirattal ellátott tollakat, nylon- és papírzacskókat, sapkákat, kulcstartókat és különféle édességeket kínáltak.

Prezentációs eszközök használati gyakorisága a stockholmi szakvásár 31 beszállítói kiállítójánál:

	Fémipari cégek esetén	Műanyagipari esetén	Elektronikai, elektrotechnikai cégek esetén	Összesen
	%	%	%	%
beszállítók száma	42	32	26	100
fali tabló	42	32	20	94
termékminta	39	32	26	97
funkcionális bemutató	10	6	13	29
öncélú bemutató	10	3	3	16
tárgyaló	29	23	13	65
információs pult	23	19	10	52
katalógus	19	10	10	39
szórólap	42	29	23	94
számítógépes bemutató	7	3	3	13
tv / videofilm bemutató	-	-	7	7
kiállítási ajándék	7	7	3	17

forrás: saját felmérés

### A magyar szereplés

Magyarországot – illetve Budapestet – a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) húsz négyzetméteres standja képviselte. A standhoz forduló vásárlatógatók tudták, hol van Magyarország – hiszen sok magyar él Svédországban -, így elsősorban a budapesti szakkiállítások és vásári információk iránt érdeklődtek. Információink szerint Svédországban kedvelik a magyarokat, sőt kreativitásukat, szakértelmüket és munkabírásukat elismerik.

A magyar stand alapterületében, vizuális megjelenésében és arculatával illeszkedett a svéd kiállítói standok által képviselt színvonalhoz – bár viszonylag kis mérete miatt nem emelkedhetett ki környezetéből. Termelő cégment a Csepeli Acélszőgyár állított ki, valamint helyet kapott a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (BVA) is. A BKIK információs kiadványát és a Budapest Progress 1998 című, üzletembereknek szóló angol nyelvű gyakorlati útmutatót állította ki. A BVA a fővárosi fémipari, elektronikai és elektrotechnikai valamint műanyag- és gumiipari cégek 1998-as beszállítói katalógusának gyorslistájával állt az érdeklődő vásárlatókat rendelkezésére.

#### 5.5. Személyes kapcsolatfelvétel fontos kiállítókkal

##### 5.5.1. Hazai előkészítés

A hazai partnercég igényei alapján a tárgyalás főbb témaköreinek előzetes meghatározása, a hazai cég termékismertetőjének és egyéb promóciós anyagainak bekérése, ajándécsomag összeállítása.

##### 5.5.2. Helyszíni feladat

A potenciális külföldi tárgyalópartner kiállítási standjának megtekintése, a cég standon jelenlévő képviselőjének megkeresése, beszélgetés kezdeményezése, bemutatkozás, névjegykártya csere, információkérés a kiállító céggel kapcsolatban, igény esetén tárgyalás kezdeményezése, a jövőbeli együttműködés lehetőségeinek egyeztetése, az ajándécsomag átadása.

##### 5.5.3. Utómunka

A kiállításon elhangzott együttműködési javaslatokat írásban visszaigazoló, kapcsolatépítő, illetve köszönő levél küldése, illetve a hazai cég számára beszámoló levél megírása.

#### 5.6. Személyes kapcsolatfelvétel vállalkozásfejlesztési intézményi kiállítókkal

##### 5.6.1. Hazai előkészítés

A saját vállalkozásfejlesztési intézmény stratégiájának megfelelő főbb témakörök előzetes meghatározása, ajándécsomag összeállítása.

##### 5.6.2. Helyszíni feladat

A potenciális külföldi tárgyalópartner kiállítási standjának megtekintése, a cég standon jelenlévő képviselőjének megkeresése, beszélgetés kezdeményezése, személyes és intézményi bemutatkozás (megfelelő nyelvű országos és helyi vállalkozásfejlesztési intézményi írásos anyagok átadása), névjegykártya csere, az intézményi kiállító bemutatkozásának meghallgatása, írott vagy CD alapú információk kérése, igény esetén tárgyalás kezdeményezése, a jövőbeli együttműködés lehetőségeinek egyeztetése, az ajándécsomag átadása.

##### 5.6.3. Utómunka

A kiállításon elhangzott együttműködési javaslatokat írásban visszaigazoló, kapcsolatépítő illetve köszönő levél küldése, illetve saját intézményen belüli értékelő megbeszélés.

#### 5.7. Kollektív standok vizsgálata

##### 5.7.1. Hazai előkészítés

Információgyűjtés a kiállításon bemutatkozó magyar kollektív standról (ha van).

##### 5.7.2. Helyszíni feladat

A kiállítási katalógus átnézése és a kiállítás megtekintése alapján a kiállító országok és régiók standjainak megkeresése, a kiállítók egységes megjelenése és a kiállító országra jellemző arculat esetén országstandnak minősülő stand felmérése, a kollektív standon alkalmazott prezentációs eszközök felvétele táblázatba, a magyar beszállítók szempontjából fontos országstandokon személyes kapcsolatfelvétel keresése és információs anyagok gyűjtése.

##### 5.7.3. Utómunka

A kollektív standok prezentációs eszközeinek ismeretében a kiállító országok összehasonlítása, a kiállításon bemutatkozó országmarketing értékelése.

##### 5.7.4. mintapélda: Beszállító kerestetik – Prezentációs technikák a Birminghami Szakvásáron

(A cikk a Marketing & Menedzsment 1998/3. számában a 44. oldalon jelent meg.)

#### 5.8. Javaslat megfogalmazása a magyar beszállítók számára

##### 5.8.1. Hazai előkészítés

A kiállításon dolgozó szakembernek értenie és éreznie kell a megyéjében, régiójában tevékenykedő beszállítói kör műszaki, menedzsment és marketing helyzetét, fejlődési tendenciáit. Ennek érdekében ajánlatos a „saját cégek” termékpalettájával, katalógusaival már idehaza megismerkedni.

##### 5.8.2. Helyszíni feladat

A kiállítás első napján alaposan körbe kell sétálni, ismerkedni kell a hely szellemével, szubjektív módon meg kell becsülni az „átlagos beszállítói stand” általános jellegzetességeit, valamint észre kell venni a kirívóan ötletes, túlzottan elegáns, hivalkodó, illetve a sivár, ötletlen és zavaros standokat is – hiszen intő példa lehet mindkét véglet. A kiállítás második és harmadik napján kerüljön sor a prezentációs eszközök használatának részletes felmérésére. Az utolsó napon táblázatunkból már látszik az egyes iparágak beszállítói által leginkább használt marketing-kommunikációs eszközök tára.

### 5.8.3. Utómunka

Ki kell találni, pragmatikusan meg kell fogalmazni, hogy milyen lenne a hely színvonalának már megfelelő, attraktív és mégis megfontolt költségkeretű magyar beszállítói stand.

### 5.8.4. Mintapéld

Ajánlások hazai beszállítók  
prezentációs technikáira

*A szakvásárokon személyesen résztvevő kiállító*

Amennyiben a beszállító cég standon állít ki és munkatársa is kiutazik a szakvásárra, akkor nemcsak papíralapú szóróanyagokat (idegen nyelvű cég- vagy termékkatalógust, szórólapokat, árlistát) érdemes kivinnie, hanem termékmintákat, a cég tevékenységére leginkább jellemző bemutató árukat is. Főként a termékminta reprezentálja a beszállító tevékenységét és mutatja meg gyártási kapacitásának műszaki színvonalát. Fontos, hogy a cég anyagai a vásárlátogató számára azonnal feltűnjenek, ezért papírtartó állványokat és termékbemutató vitrineket kell rendelni a kiállításszervezőtől.

A standon két-három színes, legalább négyzetméter méretű tablót célszerű elhelyezni, amely a cég adatait és tevékenységének rövid leírását tartalmazza angolul és lehetőleg a célország nyelvén is.

A információs pult és a tárgyaló kialakítása a vásárlátogató fogadására illetőleg az üzleti megbeszélésekhez szükséges nyugodt körülmények biztosítására szolgál.

Érdemes néhány apróbb szóróajándékot (ajándékotlat, kulcstartót, öngyújtót) illetve néhány nagyobb ajándéktárgyat (kisüveges szeszesitalt, könyvet) is kiszállítani, mert egy hosszabb tárgyalást követően ezzel is nyomatékosíthatjuk a kezdődő üzleti kapcsolatot.

A tárgyalások szüneteiben nemcsak általános vásárnézésre menjünk, hanem üzleti céljainknak megfelelően válasszuk ki a vásárcatalógusból a megtekintendő standokat, majd nézzük meg őket, gyűjtsünk prospektusokat, és benyomásainkról rövid jegyzeteket készítsünk.

*A szakvásáron képviselővel bemutatkozó cég*

Mivel a kiállítási jelenlét rendkívül költségigényes, sok vállalkozó kényszerül arra, hogy csak bemutatkozó anyagait juttathatja ki a szakvásárokra. Ekkor általában a kiállításszervező gondoskodik a cég képviselőtől, ami elsősorban az érdeklődők regisztrálását jelenti, hiszen konkrét üzleti tárgyalások lefolytatásához nem áll rendelkezésre elegendő információ és ismeretanyag.

A beszállítónak ez esetben olyan idegen nyelvű papíralapú szóróanyagokat és termékmintákat kell kijuttatnia, amelyekből egyértelműen kiderül a cég profilja,

kontaktadatai és termékkínálata. Úgy célszerű összeállítani az anyagot, hogy kevés magyarázattal is bemutatható és érdekes legyen a beszállító cég.

A személyes jelenlét hiánya miatt javasolható, hogy a beszállító cég bízza meg képviselőjét, hogy készítsen fényképeket a kiállításról, gyűjtsön információkat és szerezzen prospektusokat illetve termékmintákat a potenciális üzleti partnerek és versenytársak standjairól.

## 6. A know-how várható eredményei

Az eredmények alatt minőségi és mennyiségi kategóriákkal jellemezhető dolgokat értünk. Hangsúlyozzuk, hogy a mérhetőséget csak rövid távú adatokkal fogalmazhatjuk meg, hiszen nehezen szerezhető be a vásár után fél évvel olyan adat, amely szerint a vásári kapcsolatfelvétel hány millió forint árbevételt hozott nemzetgazdasági szinten. Az alábbiakban egy 4-5 napos, 800-1000 kiállítót felvonultató szakvásáron elérhető, mérhető eredményeket foglaljuk össze, feltételezve, hogy a korábbiakban, a „know-how erőforrásai” fejezetben leírtak rendelkezésre állnak. Célszerű a beszállítói katalógusból avagy gyorslistából 200-300 példányt kivinni.

Mérhető eredménynek tekintjük:

- a helyi magyar kirendeltség képviselőjével folytatott beszélgetést,
- a célország külföldi érdekképviselői vagy vállalkozásfejlesztési intézményének képviselőjével folytatott beszélgetést,
- a külföldiekkel folytatott személyes üzleti tárgyalásokat, amelyek száma várhatóan 15 és 20 között van,
- a vásárlátogatók számára „kiosztott” katalógusok számát (várhatóan a kiszállított mennyiség 60%-a),
- a potenciális partnerként jelentkező, avagy általunk felkeresett más kiállítóknak átadott katalógusok számát (várhatóan a kivitt mennyiség 20%-a).

Ajánlott a visszacsatolás mind a beszállítói program-menedzserek, mind a helyi programban résztvevő beszállítói cégek felé, azaz már a vásáron gondolni kell arra, hogy célszerű 20-50-100 darab kiállítási katalógus beszerzése és hazahozatala, illetve ezek beépítésének megtervezése a vállalkozásfejlesztési intézet(ek) hazai marketingakciójába.

*Szerzőink: Gyórfi Zsolt PR osztályvezető,  
Balog Géza hálózati és informatikai igazgató,  
Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány*

# Mindenki másképp csinálja\*

– empirikus kutatás a hibrid vásárlói magatartásról –

*Napjainkban egyre több termék és szolgáltatás jelenik meg a hazai piacon, és ezáltal egyre élesebbé válik a verseny a vállalatok között. A vállalatok közötti verseny megjelenése egyértelműen azt fejezi ki, hogy „megindult a harc” a vásárlókért. A termékek és szolgáltatások sokfélesége ellenére napról napra újabbak jelennek meg hazai piacon. Ahhoz azonban, hogy a termékek és szolgáltatások „fejlesztési versenye” ne öncélú legyen, szükség van a fogyasztók preferenciáinak és vásárlási szokásainak megismerésére.*

A cikk témája a hibrid vásárlói magatartás témakörében végzett empirikus kutatás, amelynek elméleti háttérét Helmut Schmalen és Simon Judit ezt megelőző cikke ismertette.

Amióta az emberek kereskedni kezdtek, el kellett dönteniük, hogy mit akarnak, és ezért mit áldoznak. A pénzgazdaság kialakulásával azonban a fogyasztó új

kérdés elé került: megtakarítson vagy költskezzen? A gazdasági viselkedés mozgatórugóit nehéz körülírni, ezért ebben a kérdésben a közgazdaságtan bizonyos feltevésekkel él a gazdasági szereplők viselkedését illetően, nevezetesen, hogy az emberek racionálisan viselkednek.

A marketingkoncepció előtérbe kerülésével egyre fontosabbá válik azonban, hogy a vállalatok kitalálják, mi az, amit el lehet adni, ki vásárol, miért viselkednek az emberek úgy, ahogy viselkednek, és hogyan reagálnak a termék-innovációkra.

## Vásárlói magatartás

A csoportnormák vásárlói magatartásokban való tükröződését mutatja az 1. tábla, amely a mindennapi és a luxus, a rejtett és a látható „vásárlási típusokat” különbözteti meg.

Egyértelmű tehát, hogy ha a termék „látható”, akkor a márka fontos szerepet játszik, míg a luxustermékek esetében néha tényleg csak a termék birtoklása számít, a márkája nem.

A kereskedelmi formák bővülésével a vásárlási és szórakozási formák szimbiózisának lehetünk tanúi az utóbbi időben. Egyre inkább külön kell választani a vétel és a vásárlás (buying or shopping) fogalmát, ahol az előző inkább a feladatmegoldást, míg az utóbbi az élményorientált vásárlást célozza, azaz egyszer maga a termék fontos, máskor maga a vásárlás a cél. Megállapítható az is, hogy minél gazdagabb egy

nemzetgazdaság, annál összetettebb vásárlói magatartást fedezhetünk fel állampolgárai körében. (Hofmeister). Amely nem mást jelent, mint hogy a termékek és szolgáltatások egyre szélesebb skálája van jelen a pia-

	termék	látható fogyasztás	1. tábla
márka			
erős	gyenge „látható mindennapi” erős befolyásolás a márkaválasztásra (pl. autó, ruha)	erős „látható luxus” erős befolyásolás a termék- és márka választásra (pl. vitorlás)	
mindennapi termékek gyenge	„rejtett mindennapi” gyenge befolyásolás (pl. ágynemű)	„rejtett luxus” erős befolyásolás (pl. mosogatógép)	luxus termékek
		„rejtett” fogyasztás	

Forrás: Hofmeister-Törőcsik; Fogyasztói magatartás 132. o.

\* A szerző díjnyertes diplomamunkájának rövidített változata

con, ezáltal a vevőknek is egyre nagyobb a lehetőségük a választásra, az önkifejezésre. Ezt az önmagát megvalósítani, kifejezni vágyó ember, azaz a „más mint a többi” érzést a fogyasztók egy bizonyos termék birtoklásával, a cégek pedig ezen gondolat közvetítésével próbálják elérni.

Az persze minden vállalat számára egyértelművé vált, hogy ez csakis a piac szegmentálásával érhető el, ahol főleg a vásárlók viselkedésére, és nem a hagyományos szegmentációs ismérvekre támaszkodhatnak, ugyanis ezek – úgy tűnik – egyre inkább jelentőségüket veszítik.

A vásárlás során egyre inkább előtérbe kerülnek az érzelmi, emocionális tényezők. Így az illető sokkal közelebb érzi magához a terméket, magát a vásárlást, és kellemesebb érzések veszik körül, ami a kalandot jelent a hétköznapiakban. Egy termék vásárlásakor nem csupán egy fizikailag létező szükséglet kielégítéséről van szó, hanem sokkal inkább egy rejtett, a háttérben meghúzódó motivációról.

A vásárlók hatékony szegmentálásának sikerességében a márka- és árpreferencia elméletet ötvöztem a termék- és vásárlás érdekeltséggel (involvement). Az involvement a vásárlás során azt jelzi, hogy mennyire érintett a vásárló érzelmileg vagy értelmileg a folyamatban vagy annak végeredményében. Az involvement a vásárlás során az aktivizáltság fokát, a motiváció erősségét jelzi, amely megjelenik az információkeresésben, felvételben, a feldolgozásban és a tárolásban.

A termék vonzereje miatt kialakuló érintettség, vagyis maga a termék és a szolgáltatás olyan vonzerővel rendelkezik (amely adódhat természetesen a cég marketingmunkájából, vagy magából a termékből fakadóan), hogy az érintettséget összefüggésbe lehet hozni a személyes haszonnal és a ráfordítással, amelyet a 2. tábla szemléltet.

		szubjektív ráfordítás	
		magas	alacsony
szubjektív haszon	magas	autó	cigaretta
	alacsony	biztosítás	öblítőszer

Forrás: Hofmeister-Töröcsik; Fogyasztói magatartás 165.o

Az empirikus kutatás ismertetése előtt összefoglalom a hibrid vásárlói magatartás kategóriáit, valamint azt, hogy a kategóriákban a termék- és a vásárlási involvement hogyan jelenik meg:

1. A komfortorientált márkavásárló esetében a termék- és a vásárlási involvement is magas:
  - a vásárlás problémás
  - magas a márkapreferencia

- nem árzékeny
- fontos a tanácsadás, a szerviz

2. A megtakarítás-orientált márkavásárló termék-involvementje magas, a vásárlási involvementje alacsony:

- magas árzékenység
- magas márkapreferencia
- keresi a legkedvezőbb beszerzési forrásokat

3. A megtakarítás-orientált olcsón vásárlónál mindkét involvement alacsony:

- a vásárlást nem tekinti problémásnak
- alacsony a márkapreferencia
- döntően leárazási akciókon vásárol

4. A komfortorientált olcsón vásárlót alacsony termék-involvement és magas vásárlási involvement jellemzi:

- a márkát nem tekinti fontosnak
- nem jellemző, hogy leárazáson vásárol
- a tanácsadást hajlandó megfizetni

A megkérdezést a budapesti lakosság körében végeztem el, amely a kutatás alapját képezi. A kérdőívet a személyes megkérdezés során a 300 főből álló alampintából 298 személy töltötte ki, tehát két kérdőívet a hiányosságai miatt nem lehetett felhasználni az elemzéshez.

A kor szerinti kvótás mintavételen alapuló kutatás az élelmiszer és a szórakoztató elektronika témakörében készült. A kérdőív célja egyrészt az élelmiszerek és a szórakoztató elektronikai cikkek esetében tapasztalható fogyasztói magatartás feltérképezése, másrészt ezeket közös elemzésnek alávetve a tartós illetve a mindennapi cikkek vásárlási magatartásának kutatása. A hibrid vásárlói magatartás elmélete magyarázatot ad a különböző viselkedési formák egymás melletti előfordulására, amelynek alapjául szolgál a termék és vásárlási involvement együtthatása.

## Az eredmények bemutatása

- *Hibrid vásárlói magatartás az élelmiszerek esetében*

A faktoranalízis során csak azokat a változókat válogattam ki, amelyek az adott modellhez szükségesek, és amelyekről úgy gondoltam, hogy megfelelően „méri” a két tulajdonságot. Az ezek által alkotott faktorokat és faktorsúlyokat a 3. tábla (a következő oldalon) tartalmazza.

Az első faktor az árfaktor, illetve azt is mondhatnánk, hogy negatív árfaktor, mivel mind a három változó az árral való negatív viszonyt testesíti meg. A másik faktor pedig a márkával kapcsolatos szintén negatív



tív viszonyt fejezi ki, vagyis hogy a márkának nincs jelentősége (pozitív faktorsúlyal) illetve, hogy fontos a gyártó (negatív faktorsúlyal), ami ezt az állítást az elnevezőjére változtatja. A faktorokra elvégzett klasz-

teranalízis alapján egy három-klaszteres megoldást kaptam. A táblázatban látható T értékek alapján egy koordinátarendszerben ábrázoltam a kapott adatokat, ahol a két tengelyen az ár- és a márkapreferencia található. A T értékek az adott tulajdonság létét illetve hiányát jelzik, míg az F ezen értékek szórását.

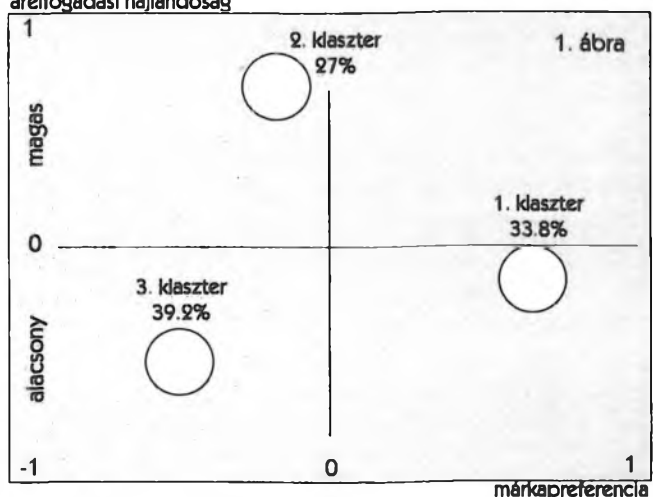
Élelmiszer	Faktor 1	Faktor 2
Nagyon fontos, hogy megtaláljam a legolcsóbb beszerzési forrásokat, ezért több boltban is körülnézek.	0,853	0,086
Rendszeresen figyelem a leárazási akciókat az élelmiszereknél is, és ott vásárolok, ahol éppen akció van.	0,842	0,02264
Az élelmiszervásárlás nagy gondot jelent számomra, mivel egyre nehezebben jövök ki a „költögetésből”.	0,652	-0,119
Az élelmiszerek olyan mindennapi cikkek, ahol a márkának nincs jelentősége.	0,252	0,770
Egyes termékeknél, például hűskészítményeknél fontos, hogy ki gyártotta (pápai hűskészítmény, gyulai kolbász stb.) én is ragaszkodom egyes gyártókhoz.	0,298	-0,732
3. tábla	Faktormév	árérzékenység      márka elutasítása

teresebben elemezni fogok. Mielőtt azonban erre rátérnék, bemutatom a diszkriminanciaanalízis eredményeit. Az elemzés megmutatja, hogy a független változók (a két faktor) mennyire magyarázzák a függőt, vagyis a klasztert. A diszkriminanciaanalízis az egy vagy több csoporthoz való hozzátartozást magyarázza, feltételezve, hogy a független és függő változók között van összefüggés. A változók a független változókat jelzik, a többi három jelzőszám pedig a csoportképzés „helyességét” fejezi ki, vagyis hogy mennyire térnek el az egyes csoportok egymástól, és mennyire hasonlítanak az egy csoportban lévők egymáshoz. Az eigenvalue a varianciaanalízisben megszokott F értéknek felel meg, és minél nagyobb értékeket vesz fel, annál nagyobb a csoportok közötti és annál kisebb a csoporton belüli szórás. A kanonikus korreláció a csoportok közötti szórást viszonyítja a teljes szóráshoz, a Wilk's Lambda is a csoportképzésre való alkalmasságot fejezi ki. Ez azt jelenti, hogy a csoportok belülről homogének, kívülről pedig igen heterogének, ami tehát lehetővé teszi a fogyasztók szegmentálását. (5. tábla - következő oldalon)

(4. tábla)

4. tábla	Élelmiszer	Cluster 1 (94)		Cluster 2 (75)		Cluster 3 (109)	
		T	F	T	F	T	F
	Faktor 1 árérzékenység	0,16	0,83	-1,13	0,52	0,64	0,68
	Faktor 2 márka elutasítása	-1,04	0,55	0,27	0,66	0,71	0,70

Mivel a faktorok esetében a negatív viszony tükröződött, ezért az átlagok előjelét változtattam meg, árelfogadási hajlandóság



Az eredmények alapján a táblázatból leolvasható, hogy a helyesen kategorizált esetek aránya 95,32 százalék, amely kitűnő eredménynek tekinthető. Megfigyelhető, hogy a második klaszter esetében száz százalékos a helyes kategorizálás aránya.

Az első klaszter élelmiszervásárlási szokásainak leginkább az felel meg, hogy hetente nagyobb bevásárlásokat végeznek, és főleg az élelmiszerdiszkontokat részesítik előnyben, piaci árusoknál azonban nem vásárolnak. Az élelmiszereken rendszeresen takarékoskodnak, a ruházaton és a háztartási tisztítószereken néha,

a kozmetikai cikkeken és a tisztálkodószereken csak nagyon ritkán. Vásárlásaikat főleg inkább reggel vég-

Változó	Eigenvalue	korreláció	Wilk's Lambda
Faktor 1	1,516	0,776	0,2
Faktor 2	0,983	0,704	0,504

5. tábla	Esetszám	Valószínűségi csoporteloszlás		
		1	2	3
Klaszter 1	94	89	1	4
		94,7%	1,1%	4,3%
Klaszter 2	75	0	75	0
		0%	100%	0%
Klaszter 3	109	4	4	101
		3,7%	3,7%	92,7%

A helyesen kategorizált esetek aránya: 95,32%

zik, és a megkérdezettek nagy része márkás üzletekben vásárol. A háztartás havi jövedelme 40-80 ezer forint. A válaszadók életkora 40-49 év, a családi állapotukat tekintve főként a házasság tartoznak ebbe a kategóriába, a család általában 2-3 főből áll. Élelmiszerre jövedelmük majdnem egyharmadát (30%) költik, ami hetente 5 ezer forint feletti összegnek felel meg.

A második klaszterben lévők a heti kisebb bevásárlásokat részesítik előnyben, főleg a nagy élelmiszerüzletekben és a piaci élelmiszerárusoknál vásárolnak. Élelmiszeren és háztartási tisztítószerreken néha szoktak takarékoskodni, ruházaton valamint kozmetikai cikkeken nagyon ritkán, és ritkán vásárolnak márkás élelmiszerboltban. Életkor alapján a 18-29 évesek alkotják a válaszadók e csoportját. A háztartás havi jövedelme 80 ezer forint fölött van. Főként egyedülállók a válaszadók, de megtalálható az 5 főből álló család is e kategóriában. Élelmiszerre jövedelmük 30%-át költik, ami heti 8 ezer forint feletti összegnek felel meg.

A harmadik klaszterben a bevásárlási szokásoknak leginkább a napi kisebb bevásárlás felel meg, de a havi egyszeri bevásárlás is jellemző. Általában az élelmiszerdiszkontokat kedvelik, a nagy élelmiszerüzletekben és a piaci árúsnál nem jellemző a vásárlás. Nincs kialakult szokás abban a tekintetben, hogy mikor vásárolják az élelmiszert, és szinte minden cikket egykezes rendszeresen takarékoskodni.

Jövedelmük elég jelentős részét, 30-50 százalékát, vagy ennél is többet fordítják élelmiszervásárlásra,

amely heti ötezer forintnak felel meg. Életkor szerint a 30-39 évesek tartoznak ebbe a kategóriába, főleg egyedülállók, de jellemző a 4 főből álló háztartás is.

• *Hibrid vásárlói magatartás az elektronikai cikkek esetében*

A szórakoztató elektronikai cikkek esetében is a már említett kritériumok alapján választottam ki a megfelelő változókat. Ezen változók alapján is sikerült egy ár- és egy márkafaktort kialakítani De megfigyelhető, hogy míg itt az ár szintén negatív tényező, addig a márkafaktor már pozitív. (6. tábla)

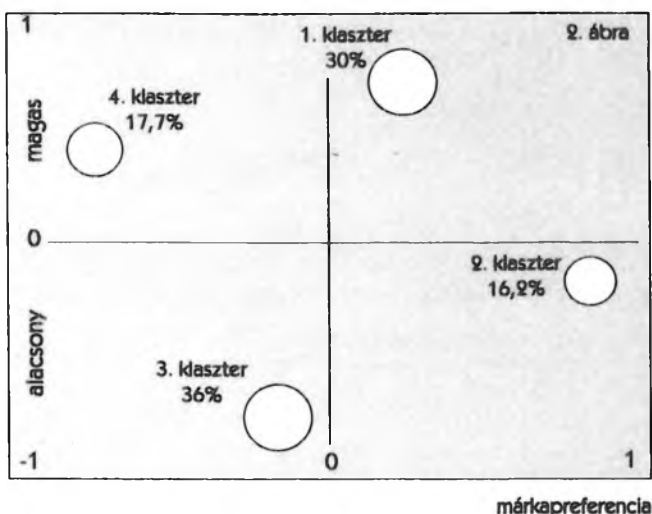
Szórakoztató elektronika	Faktor 1	Faktor 2
Szívesen vennék drága terméket, de nem engedhetem meg magamnak.	0,783	-0,11
Ezeket a termékeket legszívesebben leárazási akciókon vásárolok	0,775	0,0741
Úgy spórolok a legjobban, ha a márkás, drágább terméket veszem.	0,108	0,82
Ezen termékek vásárlásánál nem az ár a legfontosabb szempont.	-0,175	0,73
A legfontosabb ezeknél a termékeknél, hogy márkás legyen, mert az megbízható minőség.	0,0103	0,703
Faktornév	árérzékenység	márkapreferencia

A szórakoztató elektronikai cikkek esetében viszont csak az árnál kellett megváltoztatni az előjelet a valószínűségi ábrázolás végett, amelyhez az adatokat a 7. tábla szolgáltatja. A KMO ebben az esetben 0,587 lett, illetve az információ, azaz a szórásnégyzet 60 százalékát magyarázzák a faktorok, amely jó eredménynek mondható.

Szórakoztató elektronika	Klaszter 1 (78)		Klaszter 2 (94)		Klaszter 3 (75)		Klaszter 4 (109)	
	T	F	T	F	T	F	T	F
Faktor 1 árérzékenység	-0,87	0,67	0,107	1,01	-0,41	0,41	0,89	0,58
Faktor 2 márkapreferencia	0,11	0,49	1,54	0,33	-1,22	0,58	-0,18	0,7

Ebben az esetben azonban mind a négy hibrid vásárlói magatartásprofilnak megfelelő klasztert megtalálhatjuk, amit a 2. ábra (következő oldalon) szemléltet. Az élelmiszerhez viszonyítva tehát itt megtalálható a komfortorientált márkavásárló is.

A diszkriminanciaanalízis 91,51 százalékos eredménye alapján ezt is kiemelkedően jó eredménynek nevezhetjük. Itt a harmadik klaszternél volt száz százalékos, azaz „hibátlan” eredmény.



Változó	Eigenvalue	korreláció	Wilks's Lambda
Faktor 1	2,103	0,893	0,147
Faktor 2	1,188	0,737	0,457

8. tábla

	Esetszám	Valószínűségi csoportelosztás			
		1	2	3	4
Klaszter 1	78	75 96,2 %	1 1,3 %	2 2,6 %	0 0 %
Klaszter 2	42	4 9,5 %	38 90,5 %	0 0 %	0 0 %
Klaszter 3	46	0 0 %	0 0 %	46 100 %	0 0 %
Klaszter 4	93	0 0 %	11 11,84 %	4 4,3 %	78 83,9 %

A helyesen kategorizált esetek aránya: 91,51 %

Az *első klaszter*be tartozók háztartására jellemző, hogy ezeken a termékeken nem takarékoskodnak, mert nem érdemes. Általában a családosok tartoznak ide, kor szerint a fiatalabbak, a 18-39 év közöttiek. A háztartás havi nettó jövedelme 60-100 ezer forint.

A *második klaszter* válaszadói sok tekintetben hasonlítanak az előzőhöz, ugyanis ők is azt tartják, hogy ezeken a termékeken nem érdemes takarékoskodni. Főleg családosok találhatók itt is, de korban a 40 év felett vannak. Jövedelmük 80-100 ezer forint.

A *harmadik klaszter*ben jellemzően azok találhatók, akik inkább az olcsóbb árut veszik meg, még akkor is, ha a drágább többet tud. A márkára különösebb gon-

dot nem fordítanak. Itt főleg egyedülálló férfiak vannak, 18-39 év közöttiek. Jövedelmük viszonylag alacsony, 20 ezer forint alatt van.

A *negyedik klaszter*ben azok találhatók, akik ezeken az eszközökön takarékoskodnak, és az olcsóbbat veszik meg. A márka szintén nem lényeges számukra. Itt családos nőket találunk, az életkoruk 18-39 év között van. A háztartás havi nettó jövedelme 20-60 ezer forint között van.

### Következtetések

Az eddigiek alapján láthatjuk, hogy a dolgozat témája mennyire aktuális napjainkban, és a két elmélet valóban meghatározó a vásárlók magatartási szokásainak megértéséhez. A drága, az olcsó és a takarékos vásárlási módok egymás mellett fordulnak elő a vásárlások során. Ebben a fejezetben szeretnék néhány megállapítást tenni, hogy ezen vásárlói magatartási formáknak milyen hatásuk lehet a kiskereskedelmi formák alakulására. Itt említeném meg, hogy a szaküzlet és a bevásárlóközpont, mint kereskedelmi formák egyre inkább „közelednek egymás felé”.

A szaküzletek, márkaboltok képviselik az élményt kínáló kereskedelmet, amelyet a költségekkel lehet összekötni, és amely ugyanakkor egy életérzést is kínál a termék mellé. A másik oldalon állnak a bevásárlóközpontok, hipermarketek és csomagküldő szolgálatok, amelyeknek alapfeladata az alapvető szükségletek kielégítése a legalacsonyabb költségek mellett, ahol viszont az élmény nincs „jelen” a vásárlásnál.

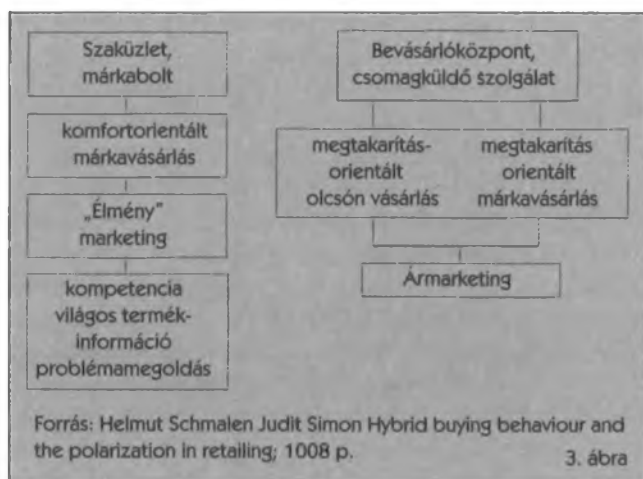
Az eddig leírtak alapján a két kereskedelmi forma marketing-stratégiájának lényegét ábrázolja a 3. ábra (következő oldalon).

A szaküzletek – ahol fontos a termék és a vásárlás kockázatos – elsődleges célcsoportja a komfortorientált márkavásárlók, akiket főleg a vásárlás során fellépő élmény hangsúlyozásával lehet a termék megvételére csábítani. Lényeges a vásárlók számára a megerősítés, amelyet a széles választék és a magas fokú tanácsadás támaszt alá.

A másik oldalon a megtakarítás-orientált olcsó- illetve a márkavásárlók állnak, akiknek a termék vásárlása nem jelent kockázatot, természetesen a megtakarítás-orientáltság nem azt jelenti, hogy a legolcsóbbat veszik meg.

A hipermarketek pozíciója egyre erősebbé válik, de nemcsak az alapvető szükségletek terén, hanem a luxuscikkek esetében is. Ezzel némiképp elhódítják a szaküzletek vevőit, amely módszerek már a gyakorlat-

ban is beváltak. A hipermarketeknek a vásárlás kockázatmentességét kell hangsúlyozniuk, amit az árazással tudnak elérni.



Az természetesen könnyen belátható a szaküzletek számára, hogy az árverseny a hipermarketekkel teljesen fölösleges és reménytelen is egyben. Ez azt jelenti,

hogy a szolgáltatásra, a tanácsadásra kell a hangsúlyt helyezni. Itt azokat kell megcélozni, akik kockázatosnak érzik a vásárlást és megerősítést várnak. Ezen előny hangsúlyozásához szükség van jól képzett eladókra, szakemberekre, széles választékra és vevőgondozásra.

A vásárlók az élményt, a szórakozást keresik a vásárlás ideje alatt, amit a szaküzlet képes lehet megadni számukra, egyértelmű termékinformációkkal, kellemes környezet kialakításával. Ezzel megkönnyítheti a vásárlási döntést, illetve a probléma megoldását is, ami az idő szempontjából fontos lehet. Az idő hiánya főleg a jól kereső, felfokozott életritmusú vásárlókat „kényszeríti” a hipermarketekbe, megspórolva ezzel azt a rengeteg időt, amelyet azzal töltenek, hogy bemennek a belvárosba, parkolót keresnek és végigjárják az üzleteket. A szaküzletek esetében tehát a problémamegoldás lehet a követendő stratégia, és ez az, ami hosszú távon biztosíthatja eredményes működésüket.

*Szerzőnk a BKE hallgatója*



Magyarország egyetlen  
bankjegy- és biztonságiokmány-előállító nyomdája, a

## PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett,  
magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- kötvények, részvények, csekkek, vagyonjegyek, állampapírok, kárpótlási jegyek, közraktárjegyek, letéti jegyek és egyéb értékpapírok
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- igazolványok, bélyegek, belépőjegyek
- egyéb biztonsági okmányok.

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

# A hibrid vásárlói magatartás és a kereskedelemre levonható következtetések

– Elméleti megközelítés –

*A kiskereskedelem átalakulásával párhuzamosan a fogyasztói magatartás változása is megfigyelhető napjainkban. A változó, átalakuló fogyasztói magatartás szükségessé teszi újabb és újabb kutatási módszerek alkalmazását, illetve az elméleti megközelítések folyamatos korszerűsítését, valamint az elmélet és a gyakorlati tendenciák összevetését. Jelen dolgozat egy, a vásárlási magatartásra, a fogyasztók szegmentációjára vonatkozó elméletet mutat be. A cikk szerzői az elméletet már – empirikus kutatások segítségével – összevetették mind a németországi, mind a magyarországi fogyasztói szokásokkal, amelyek során az elmélet gyakorlati relevanciája mindkét országra vonatkozóan igazolódott. Ebben a cikkben az alkalmazott empirikus kutatásokra csak utalunk, foglalkozunk viszont a tárgyalt vásárlói magatartás és a kiskereskedelem átalakulásának összefüggésével.*

## A hibrid vásárlói magatartás

A marketing elmélete hosszú ideig összefüggést tételezett fel az egyén vásárlói magatartása és a társadalmi réteghez való tartozása, illetve jövedelmi helyzete között. Eszerint az alacsonyabb jövedelmű társadalmi rétegekhez tartozók vásárolnának a diszkont-áruházakban, a középrétegből a „társadalmilag feltörekvők” megkísérlik a felső, magas jövedelmű rétegek fogyasztási szokásait utánozni, a felső rétegek pedig többnyire exkluzív szaküzletekben vásárolnak.

A tapasztalatok azonban azt bizonyítják, hogy bármely társadalmi réteghez tartozó fogyasztó részben „spórolósan”, részben „nagyvonalúan” vásárol. Az exkluzív üzletekben összetalálkoznak az elegánsan öltözött és a kevésbé jól öltözött vásárlók, az élelmiszerdiszkontban vásárol az a fogyasztó is, akinek oda kell figyelnie a kiadásaira, akinek számolnia kell, valamint

az is, aki tud számolni, és azért vásárol ott. „Azok a statisztikailag megragadható mennyiségek, mint a fogyasztók vásárlóereje, valamint az egyes társadalmi rétegek nagysága, a fogyasztói magatartás szempontjából elvesztették magyarázó változó jellegüket” (Sluiter, 1987).

Az a magatartással kapcsolatos megállapítás, hogy ugyanazon fogyasztó bizonyos termékekért többet hajlandó kiadni, míg más termékek esetében odafigyel az árra, a fogyasztó „hibrid” vásárlói magatartásaként foglalható össze, amikor is egy vegyes magatartási típus figyelhető meg. Végeredményben minden fogyasztó, a saját magatartási szokásait követve, egyidejűleg nyitott és kevésbé nyitott pénztárcával vásárol, ami vásárlási magatartását kiszámíthatatlanná teszi.

Általánosságban abból kellene kiindulni, hogy az ember tudatos lény, ezért az egyre újratermelődő szükségletei kielégítésekor nem utolsó sorban arra figyel, hogy a kiválasztott termék

- fontos legyen számára;
- megszerzése ne járjon nagy kockázattal.

Adott termék fontossá válik, ha

- a fogyasztó számára jelentős egyéni hasznossága van, ha például fontos funkciókat tölt be, egy hobbyhoz kapcsolódik, kíváncsiságot csillapít vagy érzelmeket kelt (hedonista elem),
- a fogyasztói kosár kialakításához fontos (társadalmi komponens),
- például ha elajándékozható valakinek, aki a fogyasztó számára fontos (szituációs elem).

Az adott vásárlásnál fellépő („szubjektív”) kockázat funkcionális kockázattá is válhat: gyakran hiányzik a vásárlók áttekintése és tapasztalata az adott termékkel kapcsolatban, gyakran előfordul, hogy az adott termék technikailag nagyon bonyolultnak tűnik

a vásárlónak, amelyet nem tud nyomon követni. A technikai bonyodalmak mellett az is előfordulhat, hogy a fogyasztó számára jelentkező élvezeti érték ("pleasure value") is bizonytalanok tűnnek: előfordulhat, hogy a termék mégsem jelenti azt az élményt, amelyet előzetesen elvártak tőle.

A kockázat azonban – az előzőek helyett vagy mellett – társadalmi kockázatként is megjelenhet: a vásárló gyakran bizonytalan az adott társadalmi rétegnek megfelelő életstílust illetően is. Ehhez hozzáadódik az is, hogy a fogyasztó a vásárlását arra is használni akarja, hogy az adott társadalmi rétegen belül megerősítse elismertségét. Mindkét esetben fennáll annak a veszélye, hogy vásárlásával társadalmi rétegében nem vált ki elismerést, hanem inkább elutasítást, különösen akkor, ha távol került azoktól az értékektől, amelyeket társadalmi rétege fontosnak tart, vásárlási kockázata azt is jelenti, hogy az említett esetben társadalmi rétegében ellenérzést válthat ki.

A fogyasztó általában annál fontosabbnak tekinti a vásárlással járó funkcionális és/vagy társadalmi kockázatot:

- minél valószínűbb az, hogy a vásárláskor hibát követ el, illetve
- minél súlyosabb következményei lehetnek rá nézve egy hibás vásárlási döntésnek.

A fenti összefüggéseket az érdekeltség (involvement) fogalmával is kapcsolatba hozhatjuk: ha egy termék fontos egy fogyasztónak és megszerzése kockázatosnak tűnik, akkor a fogyasztó érdekeltsége nagy.

Trommsdorff (1989) az érdekeltség két dimenzióját úgy ábrázolja, mint a „hasznosságot” és a „költséget”, Mühlbacher (1988) ezzel szemben a termék- és vásárlási érdekeltségről megállapítja:

- Ha egy termék fontos, akkor jelentős hasznossága van, és a fogyasztó termék érdekeltsége magas;
- Ha a vásárlás kockázata magas, akkor jelentős negatív következmény léphet fel („költségek”), amely veszély növeli a vásárlási érdekeltséget (1. ábra).

A jelentős termékérdekeltség esetén a márkázott termék vásárlása csökkenti a kockázatot; a „kockázatos” vásárlások esetén a vásárlók hajlandósága nagyobb a választékról való tájékozódásra, a tanácsadás és a kapcsolódó szolgáltatások igénybevételére annak érdekében, hogy minél jobb és szélesebb körű információk álljanak rendelkezésre, és érzelmi támogatást nyerjenek a kockázat csökkentésére. Ekkor a vásárlók hajlandóak a vásárlásnál „hardver”-nek tekinthető termék mellett a „szoftver”-t, a bevásárlás kényelmét is megfizetni, ami által a kockázattal járó vásárlási érdekeltség növeli az árelfogadási hajlandóságot: annak érdekében, hogy elkertíthető legyen a vásárlás következményeként fellépő „pénzkidobás”, a vásárló több pénzt is hajlandó kiadni.

A vásárlási kockázat mérsékelhető többek között próbavásárlási csomagok kipróbálásával, valamint ismert márkák vásárlásával.

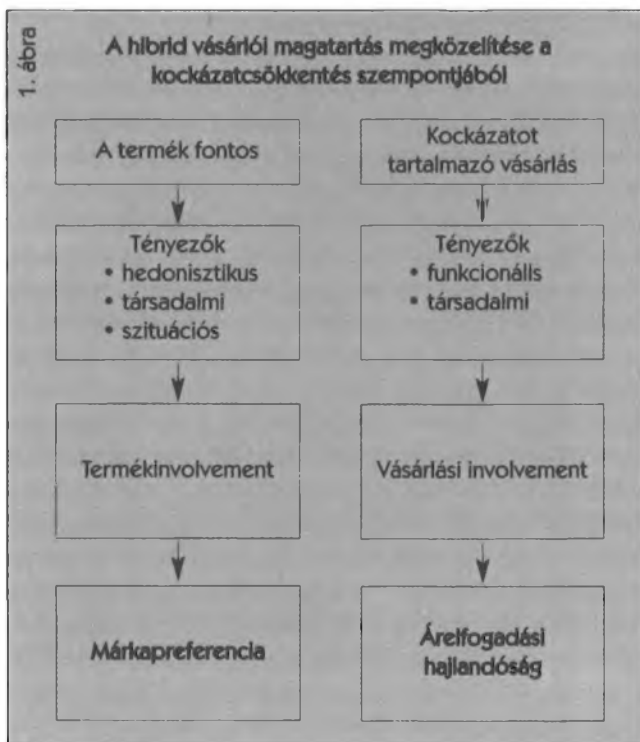
### A hibrid vásárlási magatartás típusai

#### • Komfortorientált márkavásárlás

Amennyiben a vásárló egy terméket fontosnak minősít, vagyis a termékérdekeltsége magas, amelyhez jelentős vásárlási kockázatot is kapcsol, ami magas vásárlási érdekeltséget jelent, akkor a vásárláskor előnyben fogja részesíteni az ismert márkákat, és a vásárlását igyekszik „bebiztosítani”. A vásárlási döntésnél a biztonságra törekvés abban is kifejeződik, hogy hajlandó magasabb árat fizetni a nagyobb választékért, a tanácsadásért és a szolgáltatásokért.

#### • Megtakarításorientált márkavásárlás

Amennyiben ugyanez a vásárló egy másik terméket, bár fontosnak tart, de a vásárlását nem tartja kockázatosnak, mivel pontosan tudja, hogy mire van szüksége, vagy pontosan ismeri a vásárlással kapcsolatos társadalmi elvárást, ebben az esetben valószínűleg szintén ismert márkát fog keresni, viszont az árelfogadási hajlandósága jelentősen kisebb lesz, mint az előző esetben. A magas márkás terméket most a lehető legelőnyösebb áron törekszik megkapni. Ez a maga-



tartási forma magas termékérdekeltséghez és alacsony vásárlási érdekeltséghez kapcsolható.

• *Megtakarításorientált olcsó vásárlás*

Vannak olyan termékek, amelyek bár szükségesek a vásárló számára, de nem fontosak, ezért a termékkel szembeni érdekeltség nem magas, és a vásárló nem is törekszik márkázott termék vásárlására. Amennyiben az adott termék vásárlását nem is tekinti kockázatosnak a vevő, vagyis a vásárlási érdekeltsége is alacsony, akkor nem fog törekedni a vásárlás komfortjára (tanácsadás, szolgáltatás), inkább – kisebb vagy nagyobb mértékben – az olcsó árat keresi. Ez a vásárlási forma lehet rendszeres vásárlási szokás, vagy – adott olcsó ajánlat hatására – impulzus vásárlás is.

Az eddig elmondottak alapján összegezhethetünk egy részeredményt: ha a vásárló számára a termék fontos és a vásárlásához magas kockázat kapcsolódik, akkor márkás terméket fog vásárolni olyan komfort mellett, amely a lehető legnagyobb mértékben biztosítja a kockázat csökkentését (drága vásárlás). Amennyiben azonban a vásárlás nem kockázatos számára, akkor megtakarítás-orientáltan fog vásárolni, amikor is vásárolhat márkás és nem márkás terméket is, a termék fontosságától függően. Ekkor két esetet különböztethetünk meg, a márkás termék legelőnyösebb áron való keresését, illetve az olcsó vásárlást.

Mivel ugyanaz a vásárló a különböző termékcsoportokban – akár bizonyos helyzetektől függően is – különböző fontosságot és kockázatot kapcsol a vásárláshoz, így ugyanazon vásárló magatartásán belül is megtaláljuk a drága, az előnyös árra törekvő és az olcsó vásárlást is. Ez, amit hibrid vásárlói magatartásnak nevezhetünk, racionális magatartásnak tekinthető: a megtakarítás nemcsak kényszer hatására fordulhat elő, vagy esetleg azért, mert ez éppen divatos magatartás, vagy mert a pillanatnyi hangulat olcsó impulzusvásárláshoz vezet, hanem annak a belátásnak az eredménye is, hogy megtakarítani sok esetben is sok termék esetében ésszerű.

A jó anyagi körülmények között élő, magas keresetű vásárló is felosztja a termékeket olyanokra, amelyek kockázatosak és vásárlásukkor csökkenteni igyekszik a kockázatot, tehát komfortorientáltan vásárol, valamint olyanokra, amelyek nem jelentenek kockázatot számára, tehát megtakarításorientáltan vásárol. Ez azt jelenti, hogy a jövedelmek tömeges növekedése és az igen magas jövedelmű rétegek megjelenésekor sem szűnik meg ennél a rétegnél sem a megtakarításorien-

”  
Ugyanaz a vásárló a különböző termékcsoportokban különböző fontosságot és kockázatot kapcsol a vásárláshoz, így ugyanazon vásárló magatartásán belül is megtaláljuk a drága, az előnyös árra törekvő és az olcsó vásárlást is.  
Ez, amit hibrid vásárlói magatartásnak nevezhetünk, racionális magatartásnak tekinthető:  
”

tált vásárlási magatartás. Érdekes azt vizsgálni, hogy adott vásárló esetében a jövedelem növekedésével hogyan változik, hogyan tologdik el a „szétválasztó egyenes”, amely a komfort- és megtakarításorientált módon vásárolt termékcsoportok között húzódik. A jövedelem növekedésével ugyanis olyan termékek, amelyek eddig nem jelentettek kockázatot, kockázatosává válhatnak, és fordítva is történhet.

Az eladóktól kapott tanácsadáson kívül tanácsadásnak minősülhet egy katalógusból, a tesztmagazinokból, a reklámból, a barátoktól és családtagoktól nyerhető információ. Mindez nem jelenti azt, hogy minden egyes megtakarításorientált vásárlás már eredendően problémamentesnek, kockázatmentesnek indul. Sok esetben a vásárlást megelőzi egy kockázatsökkentő információ-beszerezés, amelynek eredményeként maga a vásárlási folyamat már egyszerű és megtakarításorientált. Ezt gyakran korlátozza azonban az időtényező, amennyiben azért hagyja abba a vásárló a kedvező vagy olcsó ár felkutatását, mert a várható megtakarítás már nem éri meg a ráfordított időt, amikor az elvesztegetett idő drágábbnak bizonyul, mint az elérhető megtakarítás az árban.

Az is előfordulhat, hogy bizonyos, egyébként kockázatos termékek ismételt vásárlása esetén (például a szemüvegesek szemüveg-vásárlásai) a felhalmozódó tapasztalat következtében a vásárlás nem minősül a továbbiakban kockázatosnak. Ekkor az inkább komfortorientált vásárlás átfordulhat megtakarításorientáltba, a vásárlás növekvő biztonsága esetén egyre jobban növekszik az árérzékenység.

• *A komfortorientált olcsó vásárlás*

Mindeddig nem magyaráztuk meg a 2. ábrában azt az esetet, amikor a vásárlónak alacsony a termékkel kapcsolatos érdekeltsége, vagyis csekély a márkapreferenciája, vagy egyáltalán nem törekszik márkavásárlásra, ugyanakkor a vásárlási érdekeltsége magas, vagyis nagyban törekszik a biztonságra és így az árelfogadási hajlandósága is magas. Ilyen vásárlási döntési helyzet lehet:

– A vásárló szükségesnek, de nem fontosnak tartja a terméket, a vásárlás mégis magas kockázattal jár (például egy videomagnó nem feltétlenül fontos termék, de nagy a funkcionális kockázata a legtöbb vásárló számára, ez gyakran azt eredményezi, hogy nem vesz márkás terméket, de a tanácsadást mégis hajlandó megfizetni).

- A termék fontos is és kockázatos is, a vásárló azonban mégsem vehet márkás terméket, mert nem tudja megfizetni.

Amennyiben az adott piacon nem tud megvalósulni a komfortorientált olcsó vásárlás, akkor a vásárlónak vagy a komfortról, vagy az olcsóságról kell lemondania, ami konfliktust okozhat számára. Ebben a helyzetben megoldásként vagy egy megtakarításorientált olcsó vásárlás, vagy egy komfortorientált márkavásárlás jöhet szóba, azonban nem lehet szó megtakarításorientált márkavásárlásról, mivel ebben az esetben mind a komfortról, mind az olcsóságról le kell mondani.

Az egyazon vásárlót jellemző - az egyes termékcsoportok fontosságától és vásárlási kockázatától függő - drága, kedvező árú vagy olcsó vásárlásra való törekvés az egyes vásárlóknál különböző mértékben és termékcsoportokhoz kapcsolódóan jelenhet meg. Felmerül a kérdés, hogy az egyéneket jellemző magatartásformák hogyan jelentkeznek aggregáltan, hogyan jelennek meg a piacon, és hogy a kereskedelem polarizálódása magyarázható-e ezzel az aggregáltan megjelenő vásárlási magatartással.

A kereskedelem polarizálódásán azt értjük, hogy a két egymástól jól elkülönülő értékesítési forma, a szak- és specializált kereskedő és a mindent értékesítő hiper-

market vagy áruház, illetve raktáráruház (a csomagküldő kereskedelmet is ide soroljuk) sikeresen működik egymás mellett. Szaküzleten mind a hagyományos szaküzletet vagy márkakereskedést, mind a bevásárlóközpontokban működő szaküzletet értjük, míg az áruház, hipermarket kategóriába soroljuk a diszkont jellegű (raktár)áruházak speciális értékesítési formáit is.

A hibrid vásárlói magatartás különböző megjelenési formái alapján a polarizálódást a következőképpen magyarázhatjuk:

A hipermarketek, (raktár)áruházak és diszkontok eredendően azokat a bevásárlásokat szolgálják, amikor a vásárló problémamentesen, megtakarításorientáltan vásárol. Ebből következően itt az alacsony- és közepes ár-kategóriában széles választék jelenik meg, biztosítan-

dó a megtakarításorientált olcsó vásárlást. Mivel azonban ez nemcsak a „lehető legolcsóbbat” jelenti, hanem „a luxuscikket lehetőleg kedvező áron” történő vásárlást is, ezért a bevásárlóközpontok piac jellegű részeiben is egyre több márkás termék jelenik meg. Ezzel azokat a vásárlókat akarják kiszolgálni, akik megtakarításorientáltan akarnak márkát vásárolni, akik a bevásárlóközpontban vagy áruházban, ha például Sony márkájú CD-lemezjátszót vagy márkás öltönyt látnak, és számukra a vásárlás problémamentes, akkor megveszik.

Mivel a luxusra való törekvés, a takarékossgal társulva, egyre nagyobb arányban fog a jövőben megjelen-

árelfogadási hajlandóság

A hibrid vásárlási magatartás típusai

2. ábra

m a g a s	<p><b>komfortorientált olcsón vásárló</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- márka nem fontos</li> <li>- leárazáson nem vásárol</li> <li>- tanácsadást hajlandó megfizetni</li> </ul>	<p><b>komfortorientált márkavásárló</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- problémás vásárlás</li> <li>- magas márkapreferencia</li> <li>- nem árérzékeny</li> <li>- tanácsadás, szerviz fontos</li> </ul>
	termékinvolvement alacsony vásárlási involment: magas	termékinvolvement magas vásárlási involment: magas
a l c s o n y	<p><b>megtakarításorientált olcsón vásárló</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kevésbé problémás vásárlás</li> <li>- márkapreferencia alacsony</li> <li>- leárazási akciókon vásárol</li> </ul>	<p><b>megtakarításorientált márkavásárló</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- magas árérzékenység</li> <li>- magas márkapreferencia</li> <li>- keresik a legkedvezőbb beszerzési forrásokat</li> </ul>
	termékinvolvement alacsony vásárlási involment: alacsony	termékinvolvement magas vásárlási involment: alacsony
	alacsony	magas
		márka-preferencia

### A kereskedelem polarizálódása - válasz a hibrid magatartásra

A hibrid vásárlói magatartás és a kereskedelem kapcsolatát több országban megfigyelhető gyakorlati tendenciák alapján vázoljuk, vagyis ebben az elméleti dolgozatban nem célunk a magyar kiskereskedelem napjainkban zajló átalakulási folyamat konkrét jelenségeire való utalás. Az általános tapasztalatok azonban mindkét szerzőnél - elsősorban a saját országában megfigyelhető jelenségekből levont - következtetéseket tükröznek.



ni, ezért a bevásárlóközpontok, hipermarketek és áruházak választékában egyre inkább megjelennek a klasszikus szakkereskedelemre jellemző elemek, azonban továbbra is a szaküzleteket jellemző szakértelem, tanácsadás és szolgáltatások nélkül.

• A szaküzletek a belvárosban vagy a bevásárlóközpontokban ezzel szemben egyre inkább a komfortorientált márkavásárló igényeinek kielégítésére törekszenek, amelyet a termék fontossága és a vásárlás magas kockázata jellemez. Az itt történő vásárlást elsősorban a biztonságra való törekvés jellemzi, amelyet megfelelő választékkal és szakszerű tanácsadással, valamint átfogó és célorientált szolgáltatással lehet kielégíteni. Az üzleti belső környezet kialakításának elsősorban a tanácsadást kell segítenie, és a szolgáltatások szakszerűségét hangsúlyossá tennie.

Ebből az okfejtésből következik, hogy az ún. „ár-marketing” elsősorban a hipermarketek, diszkontok és (raktár)áruházak jellemzője. A szaküzletek ezzel szemben kizárólagosságra törekszenek az „élmény-marketingben”: ez részben a pompára, csillogásra való törekvést, részben a vásárlóknál növekvő mértékben megjelenő életélvezet és életöröm kiszolgálására való törekvést jelent. Nagyon kérdéses azonban, mennyire honorálják a vásárlók ezeket az erőfeszítéseket. Amennyire a hibrid vásárló a vásárlásában az élménykeresés helyett a biztonságot helyezi előtérbe, annyira keresi a vásárláskor a pompa, a csillogás és az extravagáns bolti berendezés helyett inkább az eladás szakszerűségét és a megbízható tanácsadást a termékkel kapcsolatban.

A helyesen értelmezett „élmény-marketing” ezért elsősorban azt jelenti, hogy a szakkereskedelemnek a komfortorientált márkavásárló számára kell az optimális partnernek és problémamegoldónak bizonyulnia. Az eladóhelyen, a boltban nagyon fontos a vevő tájékozódását segítő, változatos belső elrendezés, amelyben a vevő kiismerheti magát.

Azok a termékek, amelyek az „élvezeti marketing” körében ennek megfelelő értékesítési csatornáknak kerülnek forgalomba, egyre inkább megjelennek a hipermarketek, diszkontok és áruházak kínálatában is, sőt találkozunk velük a gyártónál történő közvetlen értékesítésben. Utóbbi a magyar kereskedelmet még kevésbé jellemzi, de megjelenésére a jövőben számítani lehet.

Hasonló tendenciát mutat az is, hogy a vásárlók egy része a szakkiskereskedelmet csak a nyári és téli árleszállítási (téli és nyári vásár) akciók alkalmával keresi fel: ez a jelenség nem az élménydús vásárlást lehetővé tevő bolti luxuskörülmények igénylésére utal, hanem éppen arra, hogy jó minőségű, esetleg luxuscikkek esetében is igazi vonzerőnek bizonyul az árkedvezmény.

Az ún. „ár-marketing” elsősorban a hipermarketek, diszkontok és (raktár)áruházak jellemzője.

A szaküzletek pedig kizárólagosságra törekszenek az „élmény-marketingben”.

Amennyiben empirikus vizsgálatok eredményei arra utalnak, hogy a megkérdezett vásárlók adott szegmense drága és értékes termékeket is kész megvásárolni, amely a luxus igényű fogyasztást mutatja, ebből a szaküzletek és butikok számára még sokáig nem az a következtetés vonható le véleményünk szerint, hogy ezekben

a boltokban csupán az eladás körülményeit kell luxusszerűvé, „élmény”-szerűvé tenni, hanem az elrendezést úgy kell alakítani, hogy az segítse az eladó és a vevő közötti szakszerű kommunikációt, tanácsadást, problémamegoldást. Ez az előny és esély, amely a szaküzletek illetve általában a kisüzletek számára versenyelőnyt jelent, a helyes felismerés és alkalmazás a hosszú távú életképességet biztosíthatja.

Szerzőink:

*Helmut Schmalen egyetemi tanár, Passaui Egyetem,  
Simon Judit docens, BKE, az AC Nielsen Hungary  
értékesítési igazgatója*

#### A felhasznált irodalomforrások jegyzéke

- Gierl, H.: Empirische Individualisierungsforschung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 1989, Heft 1, 4-22. o.
- Gierl, H.: Konsumententypologie oder A-priori Segmentierung als Instrumente der Zielgruppenauswahl, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1989, Hft 9, 766-789. o.
- Gierl, H.: Polarisierung des Handels, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 1991, Heft 4, 299-327. o.
- Gierl, H. (1991c): Lebensstil und Preislagewahl der Konsumenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1991, Heft 5, 387-417. o.
- Houston, M.J.: Rotschild, M.L.: Conceptual and Methodological Perspectives on Involvement, in: Jain, S.C. (Hrsg.): Educator(s) Proceedings, Chicago, 1978, 184-187. o.
- Jain, K.; Srinivasan, N.: An Empirical Assessment of Multiple Operationalizations of Involvement, in: Advances in Consumer Research, 1990, 594-602. o.
- Kapferer, J.-N.; Laurent, G.: Consumers' Involvement Profile, in: Advances in Consumer Research, 1985, 290-295. o.
- Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München, 1992. 3. Aufl., 1984. 1. Aufl., 1975.
- Laurent, G.; Kapferer, J.-N.: Measuring Consumer Involvement Profiles, in: Journal of Marketing Research, 1985, No. 2, 41-53. o.
- Mühlbacher, H.: Ein situatives Modell der Motivation zur Informationsaufnahme und -verarbeitung bei Werbekontakten, in: Marketing ZFP, 1988, Heft 2, 85-94. o.
- Sheth, J.N.; Newmann, B.J.; Gross, B.L.: Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values, in: Journal of Business Research, 1991, No. 2, 159-170. o.
- Slama, M.E.; Taschchian, A.: Selected Socioeconomic and Demographic Characteristics Associated with Purchasing Involvement, in: Journal of Marketing, Winter 1985, 72-82. o.
- Sluiter, U.: Der neue Konsument - Die alten Zielgruppen gelten nichts mehr, in: Marketing Journal, 1987, Heft 1, 32-33. o.
- Trommsdorff, V.: Konsumentenverhalten, Stuttgart, Berlin, Köln, 1989.
- Hofmeister Tóth Ágnes - Töröcsik Mária: Fogyasztói magatartás (Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. Budapest, 1996)
- Helmut Schmalen-Judit Simon: Hybrid buying behaviour and the polarization in retailing (Proceedings, EMAC conference paper, 1996)

# Lesz itt marketing?

*Rút, sőt rusnya rágalom, hogy utazási irodáinknak rossz lenne a marketingjük - már amennyiben a marketinget nem azonosítjuk reklámeszközök koncepciótlan alkalmazásával. Ahogyan felhasználóként én látom azok tevékenységét, abban a körben, amelyet néhány év során megtapasztaltam, olyannyira nincs nekik, hogy még rossznak sem mondható. Abban a marketingtevékenységben, amellyel célközönségként, valamint vásárlási szándékkal megjelenő lehetséges ügyfélként és tényleges fogyasztóként nevesebb utazási irodák részéről eddig találkoztam - a kicsiktől és a kevésbé nevesektől eleve tartok, velük kapcsolatban nem érzem a good-will adta biztonságot -, annyinak tűnik az életszerűség, mint Galvani doktor béka-combjainak rángatózásában.*

## Közöny

Az utazási irodákban, amelyeket megismertem, megdöbbentő mértékben hiányozni látszott az az igyekezet, hogy jó minőségű árut adjanak el, megfelelő kiszolgálást nyújtsanak az ügyfeleknek. Az utazásként / üdülésként eladott szolgáltatás-csomagnak számos olyan kisebb-nagyobb eleme van, amelyek jelentős mértékben meghatározhatják az egész árucikk használati - élvezeti - értékét, és amelyeknél a kielégítő minőség biztosítása a szolgáltatónak pénzbe nem kerülne, hanem az kizárólag igyekezet kérdése. Ezek lélektelen, igénytelen kezelése, a bennük tapasztalható hiányosságok jelzik leginkább, hogy abban a körben, amelyet megismertem, mennyire hiányzik az utazási irodákból a marketing szemlélet, azaz a törekvés arra, hogy kivívják ügyfele-

ik elégedettségét. A biztosított pozícióban trónoló szocialista nagyvállalatokban volt ennyi érzéketlenség, ennyi közöny a fogyasztók meglegedettsége iránt. Ki hinné? Én sem, de ismételten tapasztalom.

## Elváram, hogy...

Régebbi idők megszokásaként gyakran apartmant bérlünk. Csak kifejezetten jó tüzeti nevű, nagy utazási irodánál, lehetőleg olyanánál, amely az adott országban igazán jól beépülteként adja elő magát. Mint harminc éve marketing szemlélettel megfertőzött egyed, a tőlük elvárható kínálati információ elengedhetetlen részeinek tartanám egyebek közt az alábbiakat:

- bemutatni a kínált apartman részletes alaprajzát, valamint az ahhoz tartozó, az utazó számára biztosított bútorok, berendezési és felszerelési tárgyak tételes listáját,
- megbízható információt adni az apartman olyan meghatározó használati jellemzőiről, mint hogy

milyen arányok a fekvése, tartozik-e hozzá napozóhely, és ha igen, az milyen és hol van, biztosítanak-e hozzá széfet vagy egyéb értékmegőrzőt, hol helyezkedik el a helységben, tengeri üdülésnél milyen strandok vannak a közelben és hogyan érhetőek el onnan, milyenek a tömegközlekedés lehetőségei és hogy érhetőek el onnan stb.,

- legalább valamennyi megbízható információt adni a fontosabb helyi nevezetességekről és érdekességekről, beleértve, hogy a környéken milyen múzeumok, állandó kiállítások, történelmi / kultúrtörténelmi emlékek, egyéb látnivalók vannak.

A biztosított pozícióban trónoló szocialista nagyvállalatokban volt ennyi érzéketlenség, ennyi közöny a fogyasztók meglegedettsége iránt.

Még nem találkoztam olyan honi utazási irodával, amely képes lett volna ilyen tájékoztatást adni, azzal viszont igen, hogy a kapott információk a helyszínen teljesen hamisnak bizonyultak.



Jámbor autókölcsönző, akiben  
nincs annyi felkészültség és hajlam a  
vendégek fogadására, mint egy  
régivágású magyar  
parasztgazdában.



A fürdőszoba egy agyonhajsolt  
mosókonyha forró és rossz illatú  
páráit árasztja. Szellőzése nincs.



Lehet, hogy az utazási iroda  
helyszínen lévő embere látta  
mindezt, de nem törődött vele.



Nos, még nem találkoztam olyan honi utazási irodával, amely képes lett volna ilyen tájékoztatást adni, azzal viszont igen, hogy a kapott információk a helyszínen teljesen hamisnak bizonyultak. A szolgáltatók hozzáállását, igyekezetét jellemzi és ezért is igen figyelemre méltó, hogy ezeknek az információknak a beszerzése lényegében még csak pénzükbe sem kerülne. Ha egyszer a ködös jövőben majd eljutnak odáig, hogy feldereng előttük a minőségbiztosítás fogalma és szükségessége, akkor ezek jó részének meghatározása a szállásadókkal kötendő szerződés fontos eleme lesz. Emellett az utazási irodáknak többnyire a helyszínen működő kiküldöttjeik – a szolgáltatás primitív igénytelenségét tükrözi, hogy nem használják fel őket a szükséges információk beszerzésére és egy tisztességes minőség ellenőrzésére.

## A mérce

Hetvenes évek, Spanyolország, apartman ház. Erre szerződöttetett profik menedzselik, tisztességes, megbízható színvonal, biztosított minőség.

## Csótányok a levesben

Forró augusztus. Az apartman egyetlen szellőztetési lehetősége a teraszra nyíló ajtó. Érkezéskor a magyar kísérő közli, hogy vagyonszükséglet okán azt éjjel zárni javasoltatik. Az üdülni óhajtó utazó választhat, hogy biztosan megfő és megfullad, vagy esetleg meglopják. Az utaztatónak tudnia kellett volna, hogy ez így teljesen alkalmatlan.

Neves honi utazási iroda. Megadják a célországbeli partnerirodájukat. A helyszínen kiderül, hogy az jámbor autókölcsönző, akiben nincs annyi felkészültség és hajlam a vendégek fogadására, mint egy régivágású magyar parasztgazdában. Csak egy példa erre a négy nap, ameddig eltartott, hogy a nevemre érkezett faxot át is adják.

Kifejezetten jó minőségűnek mondott, ilyenként kínált tengerparti apartman középnagy, jórészt idegenforgalomra támaszkodó olasz városban. A fürdőszoba egy agyonhajsolt mosókonyha forró és rossz illatú párát árasztja. Szellőzése nincs, bár a szag feltehetően kí-

vülről jön. A zuhanyfülkében legfeljebb egy kiskorú, rosszul táplált honfitársunk tudna mosakodni. Szappantartó sem benne, sem elérhető távolban. Törülközőni benne végképp nincs hely, azon vizesen ki kell lépni a „fürdőszoba” padlójára. Kilépő szőnyeg nincs, pocsolva van. A WC-öblítő, mint a rossz erőművész: zajjal pótolja a teljesítményt, használata az egész házat felveri. A lakószobát az utcától elválasztó sötétítő függöny szélein és alján tíz centis hézag, légy, szúnyog és kíváncsi tekintet szabadon jár rajta. Lehet, hogy az utazási iroda helyszínen lévő embere látta mindezt, de nem törődött vele. Ezért felnégyelést érdemelne – nem ő, hanem az ott-

honi főnöke. Az összbenyomás alapján azonban valószínűbb, hogy még soha nem tett terepszemlét – ekkor viszont kerékbetörésnél nem szabadna alább adni.

A helyszínen lévő képviselő, akinek feladata lenne, hogy a terepen biztosítsa a megvásárolt szolgáltatások megfelelő minőségét és probléma esetén azonnal intézkedjék, az egy hetes turnus alatt kétszer tart fogadóórát – késő délelőtt, amikor az ember a strandon van, vagy éppen kirándul, hiszen ezért jött. Nagyvonalúan megadja a mobil telefonja számát is – ha valakinek gondja támad, vegyen telefonkártyát csak azért, hogy vele beszélhessen.

Apartment. A konyharészben egyszerűen nincs világítás. Csak egy lámpa kellene, így viszont az egész használhatatlan.

A neves utazási iroda embere a megérkezési tájékoztatónál bejelenti, hogy ha autóbérlésnél problémáink lennének, ő csakis akkor segít, ha az általa megadott cégnél bérelünk autót. Később rájövünk, hogy a sok ott lévő cég között ez a legdrágább. Sajátos, bár viszonylag könnyen megfejtető.

A sofőr, aki az érkezőket a repülőtérre elszállítja, gyűri-töri a csomagjainkat. A honi utazási iroda embere egykedvűen nézi – mi köze hozzá. Láthatóan eszébe sem jut, hogy azért van itt, hogy törődjék ezekkel az emberekkel.

Kényelmes ágygal még nem találkoztam. A konyha és az étkező felszerelése rendszerint szedett-vedett, esetleges. A minőségbiztosításnak még a gondolata sem jelenik meg bennük, jóllehet az utazási iroda a pénzéért – a pénzünkért – ezt (is) megkövetelhetné a szállásadótól.

Eddig egyetlen egyszer volt a szálláshelyen tájékoztató füzet, amely valamelyest összefoglalta a fon-

tosabb tudnivalók egy részét. Ez ismét csupán igyekezet kérdése, annál is inkább, mert a feladat az utazási iroda helyszínen lévő kiküldöttjére telepíthető. Így a tájékoztatás igen egyszerűen gazdagítható lenne még az éppen esedékes érdekesebb rendezvényekkel, eseményekkel is. Mindez számottevően javíthatná az üdülők komfortérzetét és nem terhelné az utazási irodát költséggel.

### Számonkérni!

Egyenként talán apróságok, és nem is zavarnak jobban, mint egy-két csótány a levesben a májgombócok között. A drágán megvásárolt árucikk minőségét – élvezeti értékét – mindenesetre erősen rontják és tökéletesen biztos jelei annak, hogy a szóban forgó uta-

”  
A sok ott lévő cég között ez a legdrágább. Sajátos, bár viszonylag könnyen megfejtethető.

◆  
Egyenként talán apróságok, és nem is zavarnak jobban, mint egy-két csótány a levesben a májgombócok között.

◆  
Egyszer talán majd odáig is eljutunk, hogy ügyfelük valóban jól érezhesse magát. Ekkor érnek majd el a marketing alapfokára.

”

zási irodák igencsak kevésbé tördnek árucikkeik minőségével, vásárlóik elégedettségével. Nagy kár, hogy ezt – egyelőre – megengedhetik maguknak. Mindenesetre a csótányt lehetőleg a konyhafőnökkel együtt kell ki-dobni. Én is igyekszem jobb szolgáltatót keresni.

Egyszer talán majd odáig is eljutunk, hogy utazási irodáink elkezdjenek minőségbiztosításban, értéktervezésben gondolkodni, módszeresen és tudatosan törekedni arra, hogy termékük rendelkezze mindazon elemekkel, amelyek szükségesek ahhoz, hogy ügyfelük valóban jól érezhesse magát, azaz megfelelő minőséget kapjon a pénzéért.

Talán még odáig is eljutunk, hogy ezt az ügyfél is megérzi. Ekkor érnek majd el a marketing alapfokára.

# TESTŐR

**NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.**

- Rendszertl rendszerek tervezése
- Portaszolgálat
- Objektumőrzés
- Nagy kockázatú rendezvények biztosítása
- Oktatás

1062 Budapest, Lehel út 3/b. Levélcím: 1554 Budapest, Pf.: 31.

KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL REFERENCIAANYAGUNKATI

# A turizmuspotenciál mérése

*„Semmiféle dolgot nem lehet sem szeretni, sem gyűlölni, míg meg nem ismertük.”*

(Leonardo da Vinci)

*A rövid távú meggazdagodás által motivált, a tervezést nélkülöző turizmus okozta problémák egyre inkább világossá tették a tervezés szükségességét. A tervezés egyik alaplépése a jelenlegi helyzet feltérképezése, azaz a turizmuspotenciál meghatározása. E jellemző meghatározása után dönthetik el a tervezők, a térségmenedzserek, a befektetők, hogy folytassák-e és milyen módon az adott idegenforgalmi termék fejlesztését.*

*A turizmuspotenciál fogalma: egy adott régióban létező turisztikai fejlesztési lehetőségek; valamint a régió adott időpontbeli ajánlata alapján, a jelenlegi feltételrendszer figyelembevételével kialakítható idegenforgalmi termékek összessége. A turizmuspotenciál mérésének nincs egységes nemzetközi gyakorlata. A nemzetközi szakirodalomba történő betekintés az „ahány ház, annyi szokás élményét” nyújtja. Az egyes szerzők – részben a nagy kutatási költségek miatt – leginkább elméleti oldalról közelítik meg a turizmuspotenciál mérésének kérdéskörét. Az esetlegesen végrehajtott vizsgálatok részletes leírására nem térnek ki, általában csak a végeredményeket ismertetik. A tervezési megközelítések, a potenciálértékelési módszerek három fajtáját különíthetjük el: 1. SWOT analízist (Michael Pearlman); 2. A Phase analízist (Baud-Bovy, Lawson, Kaiser, Herber, Pearce, Inskeep, Mill, Morrison); 3. A Resource analízist (Francesco Ferrario, Gunn, Leno Ferro). Mit is takar a fenti három bűvös szó?*

## Elemzések

### • SWOT ANALÍZIS

Michael Pearlman szerint a turizmus tervezőjének a következő ellenőrzőlistát kell végiggondolnia, amikor értékeli egy terület turizmuspotenciálját:

- elhelyezkedés és megközelíthetőség;
- koncepciók és tárgyalt témakörök;
- termékek;
- piacok és gazdasági hatás;
- versenyhelyzet;
- piaci megvalósíthatóság-életképesség;
- vezetés és marketing.

Pearlman különbséget tesz a helyszín és a térség értékelése között. Mivel, szerinte, amikor meghatározuk az értékelési tényezők fontosságát, akkor ez a két elem más-más fontossággal bír a különböző értékelési tényezők esetében. Pearlman minden projekt-típus, hely, illetve térség esetében megadja a kulcsparaméterek ideális leírását. De elismeri, hogy nagyon nehéz ezeket a kulcstényezőket egy adott esetben objektíven értékelni. Így valójában értékelni is csak egy másik hasonló projekt, térség relatív viszonyában lehetséges.

A SWOT analízis hasznos technika az ellenőrző lista kulcstényezőinek összegzésére, főként a hely-specifikus projekteknél, és megfelelő alapot nyújt a turizmuspotenciál értékeléséhez. A SWOT analízist követheti a költség-nyereség analízis. Bár ez utóbbi elemzést elég nehéz elvégezni, hiszen a turizmus káros hatásait (mint például a környezetszennyezést, a helyi lakosság apátiáját, vagy a kultúra kommercializálódását) nem könnyű pénzben kifejezni.

### • Phase analízis

Baud-Bovy és Lawson (1977-ben) modellt dolgoztak ki a turizmus fejlesztésére. A többfázisú PASOLP tervező modell az alábbi lépésekből áll:

- turizmuspolitikák és prioritások;
- fizikai tervezés és megvalósítás;
- hatások elemzése.

A felmérést és az elemzést három területen kell elvégezni: A) a desztináció elemzése; B) a küldőpiac elemzése; C) a kormányzati politika, a struktúra és a prioritások elemzése (a fejlesztés jogi és pénzügyi kereteinek meghatározása).

Látható, hogy a modell első fázisába beleértendő a vonzerők és az infrastruktúra értékelése is. A felmérés során a létező és a potenciális erőforrásokat is értékelik. Ezt a lehető legrészletezettebben kell elvégezni, hogy a régió minden fontos jellemzőjét fel tudjuk tárni. A felmérésnek be kell azonosítania, és le kell írnia minden jellemzőt.

Ezzel egy időben kell felmérni a piaci helyzetet. Ezen elemzésnek ki kell terjednie a jövőbeli turistaáramlás előrejelzésére is. A leghatékonyabb és leginkább használható elemzés, ha azt a küldőországok, illetve a turisták motivációja szerinti bontásban végezzük el. A felmérés harmadik területe, a kormányzati politika és a prioritások elemzése, magába foglalja a létező tervek, a gazdasági körülmények és a megvalósítás makrokörnyezeti elemzését.

Kaiser és Helber (1978-ban) „A turizmus tervezése és fejlesztése” című könyvükben egy tízfázisos folyamatot ajánlottak. Ezen folyamat negyedik fázisa a piac- és erőforrás-elemzés. A szerzők szerint bármilyen terv, illetve idegenforgalmi fejlesztési projekt első lépése az információszerzés az erőforrásokról és a piacokról, azok jelenlegi helyzetéről, valamint a kívánatos növekedés esetén elérhető potenciáljukról.

Az elemzés során a következő elemeket szükséges megvizsgálni:

kulturális / történelmi jellemzők, környezet, rekreáció, szórakozás, vásárlási és étkezési lehetőség, műemlékek, éghajlat és más természeti vonzerők, közlekedés, szolgáltatóipar, föld, munkaerő, tőke, kormányzati attitűd. Az első hét tényező közvetlenül hat a turistára, a három utolsó tényező indirekt módon.

A szerzők azt tanácsolják: meg kell vizsgálni, hogy a fenti tényezők hogyan hatnak a turizmus jelenlegi szintjén, és javaslatokat kell tenni, hogy a turizmus fejlesztéséhez milyen intézkedésekre van szükség az egyes tényezők esetében. Ez az előzetes piackutatás is része annak a jelentésnek, amelynek fel kell vállalnia a turizmus hatásainak – számos tényező vizsgálatán alapuló – előrejelzését.

Inskeep (1991) az elsők között helyezte a turizmus kérdéskörét szélesebb kontextusba.

Felismerte, hogy a turizmusfejlesztést bele kell helyezni a természeti- és a szociokulturális környezetbe. Inskeep szerint minden esetben előmegvalósíthatósági tanulmányra van szükség ahhoz, hogy meghatározhatjuk: az adott területnek van-e megfelelő piaca és erőforrása. A költségek és a nyereség elemzése után lehet felelősségteljesen dönteni a fejlesztési irányokról.

Inskeep nagyon részletesen kitér a tervezési folyamat során végrehajtandó vizsgálati lépésekről. A vonzerőket alapos részletezettséggel kell meghatározni és jellemezni (név, típus, elhelyezkedés, hozzáférhetőség, speciális jellemzők, bármely a vonzerővel kapcsolatban lévő, vagy a vonzerőre ható folyamatban lé-

vő fejlesztés, ezen fejlesztések előnyei és esetleges problémái). Ezen elemzés után a hely-specifikus vonzerőket el kell helyezni az általános tervezési-fejlesztési terület térképén, és ezután lehet azt értékelni a közlekedési rendszer és a potenciális turizmus fejlesztési terület-kontextusában.

Mill és Morrison (1992-ben) „A turizmus rendszerre” című könyvükben a turizmus fejlesztési folyamatát az ország szintjén taglalják. Ötfázisos tervezési folyamatuk első lépése a „háttérelmezés”. A háttérelmezés egy szituációelemzés, mely a további vizsgálati fázisok alapjául szolgál. A háttérelmezés során elsőként a helyi, a regionális és az országos politikát és ezek célját vesszük górcső alá. A következő lépés a desztináció, a hely erőforrásainak, vonzerőinek a leltározása, amelyek a térség létező turisztikai termékeinek az alkotóelemei.

Ezen elemzés harmadik lépése a jelenlegi kereslet leírása, amely információt szolgáltat a jelenlegi és a jövőbeli célcsoportok kijelöléséhez. Az utolsó lépés az erősségek, a gyengeségek, a problémák rögzítése.

Mill és Morrison tervezési folyamatának második fázisa a kutatási és elemzési szakasz. A kutatást négy területen végzik el: erőforrások, piacok, tevékenységek és a verseny. Az elemzések alapjául a háttérelmezés során nyert információk szolgálnak.

#### • Erőforrás elemzés

Francesco Ferrario (1976) az első kutató, aki ténylegesen tanulmányozni kezdte a turizmuspotenciált „A turista tájképe: A turizmus potenciál mérésének módszertana és ennek alkalmazása Dél-Afrikában” című művében. Egy olyan módszertan kialakítása volt a célja, amellyel meghatározhatóvá és mérhetővé válik bármely terület idegenforgalmi vonzereje. Az összes helyi vonzerő számbavétele és vizsgálata jelenti a gerincét az idegenforgalmi iparnak, és ez biztosítja a döntések és politikák megalapozottságát.

A Ferrario által alkalmazott módszertan egy görög tervezőcsoport kutatásán alapszik. A görög tervezők felmérték a turisták preferenciáit és a helyi erőforrások hozzáférhetőségét. Ferrario szekunder és a helyieket megkérdező primer kutatást alkalmazva minden Dél-Afrikában megtalálható vonzerőt leltárba vett.

Majd a kutatás második szakaszaként önkitalós kérdőívet helyezett el a repülőtereken és a kikötőkben, ahol a távozó turistákat kérdezte meg. A kérdőív – a preferenciák mellett – a motivációra, a küldőországra, az utazás módjára vonatkozó kérdéseket is tartalmazott.

A vonzerőleltárba felvett attrakciókat számos kérdés alapján értékelték a szakemberek. A három évig tartó kutatás lezárásaként felrajzolták a 20 régió idegenforgalmi potenciálját.

Az U.I.O.O.T. (Union International de Organismos Oficiales de Turismo) a turizmuspotenciál értékelésénél három tényezőt különít el:

- az adott erőforrással szembeni kínálati oldalú érdeklődés,
- az erőforrás egyedisége és eredete,
- az erőforrás fenntarthatósága.

A fenti három tényező alapján a turizmuspotenciál értékelésének három típusát különíthetjük el:

1. A turizmus minőségének értékelése a meghatározó összes tényező megjelenítésével.
2. Gazdasági értékelés: ez a módszertan azon erőforrásokkal foglalkozik, amelyeknek nincs kereskedelmi karakterük, így megkísérli ezek értékét pénzben kifejezni. Például: hogyan hat az idő- és a távolságtényező egy adott vonzerő látogatottságára?
3. Az erőforrások értékelése a turista preferenciáinak mérése alapján.

Ezt a módszertant kétféle megközelítésben alkalmazzák: a direkt és az indirekt megközelítésben. Mind a két módszertani megközelítés célja a turizmuspotenciálra ható tényezők mérése. A direkt módszer során az adott régióban található turistákat kérdezik meg a preferenciáikról. Az indirekt módszer szakértői meg-

kérdezésből áll. A szakértői megkérdezés idő- és költségkímélőbb, mint az indirekt módszer, de talán szubjektívebb is egyben. Ferrario (1977) a két megközelítés ötvözetét alkalmazta.

### Konklúzió

A turizmus potenciállal mélyrehatóan és részleteiben foglalkozó tanulmány nem igazán létezik. Számos szerző jelzi a vonzerőleltár fontosságát, de nem adnak módszertani leírást. A szerzők másik csoportja olyan részletezettséggel akarja értékelni a vonzerőket és a piacot, hogy az információ megszerzése, illetve az így nyert információdömping értékelése okoz gondot.

A turizmuspotenciál mérésének problematikája tehát továbbra sem megoldott, így a vállalkozó szelleműeknek bőven van lehetőségük a kérdéskör továbbgondolására. Addig is mindenkit arra buzdítok, hogy bátran vágjon neki önmaga és szűkebb-tágabb környezetének felfedezésének.

### Felhasznált irodalom

- H.N. Van Lier; P.D. Taylor (ed.): *New challenges in recreation and tourism planning*, ISOMIL, Amszterdam, 1993.  
Stephen L. J. Smith: *Tourism analysis*, Longman Group UK Limited, 1989.  
T.A. Bergsma: *Assessing Tourism potential*, The Netherlands, 1995.

## magyar műhely

Az 1962-ben Párizsban alapított folyóirat a modern irodalom, zene, képző- és médiaművészet fóruma.

Kiadja a Magyar Műhely Alapítvány.

Megrendelhető a kiadó címén:  
1027 Budapest, Csalogány utca 3/c.  
E-mail: [sxs@ludens.elte.hu](mailto:sxs@ludens.elte.hu)

Előfizetési díj: 1200,- Ft/év.

KÉRJÜK, TÁMOGASSA AZ ALAPÍTVÁNYT!

Számlaszám:  
10102086-09742602-00000000

## HALÁSZ

BIZTONSÁGTECHNIKAI ÉS KERESKEDELMI KFT.

1143 Budapest  
Gizella út 42-44.

## ÜZLET ÉS BEMUTATÓTEREM

1055 Budapest  
Bajcsy-Zsilinszky út 78.

# Robert C. Camp: Üzleti folyamat

*Benchmarking (Műszaki Könyvkiadó, 1998)*

A könyv ajánlásában, illetve a magyar kiadáshoz írt előszavában az alábbiakat olvashatjuk: A következő évtizedre és évszázadra való felkészülésünk során világossá vált: azon szervezetek fognak boldogulni és gyarapodni, amelyek megtanulnak változtatni – gyorsan, eredményesen alakulni és fejlődni. Az eredményes változtatás mindig feltétlenül szükséges volt a szervezeti túléléshez, de most gyorsabban kell végbemennie, mint korábban. A változtatás leghatékonyabb módja, ha mások pozitív tapasztalataiból tanulunk. Tanulásról akkor beszélhetünk, ha valaki más tudását és tapasztalatát át vesszük. A tanuláshoz csupán kis hányada irányul értékek fellelésére. A legtöbb tudás gyarapodás. Azért tudunk tanulni, mert valaki más előttünk megtanult valamit, azután hajlandó és képes megosztani velünk a tudást. A benchmarking számunkra tanulás. Növekedés. Eredményes változtatás.

Ezért nagyon fontos nekünk a szerző tapasztalata. Ő a benchmarking élvonalában van, amióta csak megtanultuk, hogy a benchmarking a változtatások menedzselésének hatásos segéd-eszköze. Ő tudja, hogy mi működik és mi nem, és hajlandó is megosztani velünk a tudását. Átadja nekünk tapasztalatait, a pozitívakat és a kevésbé pozitívakat egyaránt, és azokra a dolgokra összpontosít, amelyek lényegesek a benchmarking sikeréhez.

Megtanít nekünk egy új fogalmat – a nulladik lépés fogalmát. Egyszerűen fogalmazva, emlékeztet bennünket arra, hogy a benchmarking akkor lesz a leg-sikeresebb, ha a megfelelő folyamatot választjuk a tanulmányozásra. Az üzleti folyamat a legfontosabb a szervezet sikeréhez. Camp elmondja nekünk, hogyan jussunk túl a nulladik lépésen annak érdekében, hogy a benchmarking-erőfeszítéseink hatékonyak legyenek.

Ám a tanács itt nem ér véget. A könyv megbízhatóan felkészít bennünket a benchmarkingfolyamat modellje segítségével, amely működik és jól működik; és számos esettanulmányt közöl az élvonalbeli szervezetek kitűnő benchmarkingjairól. A hazai könyvpiacra is megjelentek hangzatos „sikerrecepteket” kínáló menedzsment „szakácskönyvek”. Aki a menedzsment területén nem szakember, elhiszi, hogy léteznek univerzális receptek.

Ahogy a matematikában nincs „Királyi út”, úgy a menedzsmentben sincs, ezért szisztematikus munkára és megalapozott módszerekre van szükség!

Egyik ilyen módszer a benchmarking.

A benchmarking a Xerox cég 1976-tól végzett kutatásai során fejlődött ki, mely kutatásokat Robert C. Camp vezette.

E könyv szerzője tehát nem más, mint maga a benchmarking kidolgozója, autentikus gyakorlati szakembere.

A benchmarkingnak egyezményes magyar elnevezése még nincs. Úgy tűnik, éppen olyan lefordíthatatlan, mint a marketing vagy a franchise. Bízunk benne, hogy a kialakuló terminológia kérdésein a szakma hamar átlép és összpontosít a benchmarking hazai gyakorlati alkalmazására, mely munka eredménye a vállalkozás egészének és részeinek objektív minősítése. Ez a minősítés és viszonyítás az alapja a fejlesztési célok meghatározásának, ezáltal a globális versenyben való sikeres részvételnek.

A könyvet azon vezetőknek ajánljuk, akik a valósággal kívánnak szembenézni és tudatában vannak annak, hogy a jobbaktól nem félni, hanem tanulni kell. A Műszaki Könyvkiadó nem kisebb szaktekintélynek, mint magának a benchmarking szellemi atyjának legújabb könyvét tette elérhetővé a magyar olvasóközönség számára.

Az Olvasónak – s főként az M&M szerzőinek – külön figyelmébe ajánljuk, hogy a könyv végén megtalálható néhány alapvető angol kifejezés helyes és helytelen fordítása. Csak példaként: a management „magyarul” menedzsment, menedzselés (nem vezetés, vezetőség, s nem angolul írva). S hogy a lényegről – a címszóról – se feledkezzünk meg: benchmarking = összemérés, főnévként pedig a benchmark = viszonyítási alap, összemérési alap. (Talán még időben jelezzük ezt, s „összemérés” helyett nem kell majd „bencsmarkolni”. – A szerk.)



# Autóipar – luxuskocsik áron alul

A vezető helyet elfoglaló autógyártás és forgalmazás eredményeiről részletes összehasonlítást és elemzést olvashattunk a folyóirat 1998/1. számában. Az Európában vezető helyet elfoglaló német autóipar is jelentős publicitást kapott, ugyanis már 1997 is rekord évnek számított, 1998 pedig még ennél is eredményesebbnek ígérkezik.

De mi is a helyzet a luxusautók (szuperluxus vagy kékvérűek kategóriája) területén? A L'Autó Journal adataira hivatkozva a francia L' Express-ben Francois Revony, a státusz-szimbólumnak számító luxusmodellek és gyártók helyzetét elemzi.

A magyarországi autógyártás pozícióit a történések nem veszélyeztetik, de ez a luxuskocsik iránt érdeklődőknek kedvező hírként szolgálhat annak ellenére, hogy e járművek vásárlói számára (a közvélemény ítélete szerint) az ár többnyire mellékes.

A piacbefolyásoló, korszerű marketingmunka jellegében és struktúrájában az eszközrendszer vásárlásösztönző módszereiből (buying incentives, sales incentives, SP, márkastratégia) az autóipar már számos klasszikusat alkalmazott (egyébként a termék sajtósági helyzetéből is adódik).

Az ár- és fejlesztéspolitikát bemutatóra kerülő „filozófiája” és formája ebben a kategóriában újszerűnek tekinthető.

Az „áron aluli” jelző értelmezéséhez elengedhetetlen az 1998. augusztus-szeptemberi ára megismerése.

ma oka abban rejlik, hogy a beruházások nehézkesek, mivel meg akarják őrizni a gyártás kézműves jellegét, és egyúttal a kínálati

Státusz-szimbólum autók árai

(Francia Frank-ban – FRF)

	Legolcsóbb	Legdrágább
ASTON MARTIN (GB)	735.000	1.950.000
BENTLEY (GB)	1.108.676	2.175.000
FERRARI (I)	777.000	1.370.000
JAGUAR (GB)	325.000	696.000
LAMBORGHINI (I)	1.379.000	1.670.000
LOTUS (GB)	185.000	525.000
MASERATTI (I)	325.000	496.000
PORSCHE (D)	283.000	835.000
ROLLS-ROYCE (GB)	1.191.000	2.292.720
VENTURI (F)	498.000	870.000

A Jaguár merész lépést tett. A legendássá vált vadmacskafigrás márkát a napjainkban már „nevetséges” 200.000 frankos áron kínálja. Franciaországban a Jaguárokat dieselmotorral szerelik, ami az ilyen luxuskocsik esetén premiernek is számít. Ez a forradalmi lépés egyik következménye annak, hogy a brit céget 1989 január óta ellenőrzés alá vonta az amerikai Ford. A Jaguár a csőd szélén volt, a kocsik rentabilitását a pénzügyi elemzők nem kérdőjelezték meg, mert amikor a kereskedelmi árrés egy nagy széria esetén 20 százalék körüli, akkor ugyanez egy presztízs-jellegű autónál 100 százalék. A problé-

palettát a tradíciók figyelembevételével folyamatosan újítani kívánják. A bajok a 90-es években tetőződtek, a „válság” még a gazdagokat is arra készítette, hogy kalkuláljanak. A Jaguár példája nem maradt egyedi eset: a luxusmárkák jó része kénytelen volt a nagy autógyártók felé fordulni. De fordítva is igaz, a világ nagy gyártói számára szinte központi kérdéssé vált a nemes márkák birtoklása. A tengerentúlon a General Motors vette át a Cadillac-et és a Chevrolet-et. Európában a Fiat veszi át az ellenőrzést a Ferrari és a Maseratti felett. A Ford szerzi meg tenderen az Aston Martint és a Jaguárt. A Volkswagen vásárolja fel a Bent-

ley-t, valamint a Lamborghinit, a BMW-vel közösen pedig a brit korona legszebb gyémántját, a Rolls-Royce-ot szerzi meg, kiszorítva a kérők sorából a Daimler-Benz-t. Azonban a kegyvesztett stuttgarti cég nem sokat búslakodott, egy szuperluxus, radikálisan új limuzinnal kívánja a piacot és vásárlóit tovább hódítani, ez, a Maybach. Hamarosan a harmadik legnagyobb autógyárral, a Chrysler-rel lép fúzióra. A rivalizálás megállíthatatlan, lesz egy cirkáló méretű BMW is, minden eddiginél nagyobb és (luxusabb) Volkswagen, de újjáéleszti a legendás Bugattit is. Az Audi a századelejei luxusmodellt, a Horch-ot alumíniumból építi újra.

Ahol a részvényesek változnak, ott változnak a stratégiák is. A szép kocsik gyártói egyébként is a hangsúlyt inkább a mennyiségre helyezik, mint a minőségre, csökkentik az árat, ezzel növelik az eladásokat. Pillanatnyilag ez a módszer látszik a legkifi-

zetődőbbnek. A Boxter Porsche 280.000 frank. A Ferrari az F 355-ös modellnek köszönhetően ismét sikeres, amit 777.000 frankért ad, ez olcsóbb mint a 910.000 frankos Mercedes CL Coupé. A forradalom másik területe, hogy szinte alig van már különbség a kommersz kocsik igen nagy palettája és a megfizethető luxus között. Ez a kiegyenlítődés abból is következik, hogy a szériatermékek drágulnak, az aranykategóriában viszont az ártendencia csökkenő.

Ha a Rolls-Royce-ot már egymillió alatt is meg lehet vásárolni, fennáll a veszély, hogy a státusz-szimbólum autók lerombolják a róluk kialakult mítoszt. Egy szép kocsi kivételes jellegű kell hogy maradjon - állítják az inyencek. Amikor a Mercedes évente 47 ezer kocsit ad el, az olasz autóipar alig 3800 extra autót értékesít. Egy pénzügyi elemző még ennél is tovább megy. Szerinte a Chanelnek kellett volna felvásárolnia a Jaguárt, ahe-

lyett, hogy a Ford tette ezt. A luxusmárkák egymással jobban szót értenek, mindegy, hogy milyen is az eladott termék. Az ipari logikáért szót emelni nem minden kockázat nélküli dolog, de a kocsik árának csökkentéséhez a Jaguár a Ford Lincoln alvázat, függesztéseit és elektronikáját használja fel.

A Rolls-Royce és a Bentley ugyanazt a stratégiát fogadja el. Éves termelésük 2002-ig megőszöröződik, a palettát az attraktívabb modellekkel töltik fel. Az elemzők már felteszik a kérdést, mikor lehet Rolls-Royce-ot egymillió frank alatt kapni? De hisz ez újabb forradalom lenne. A kérdés azért is jogos, mert néhány reprezentáns márka: Ferrari 550 Maranello és a Rolls-Royce Silver Seraph már 20 ezer, a Jaguár XK 8-as pedig 6 ezer fonttal kerül kevesebbe, írja az Autocar.

A marketing területén a piacért folyó versenyben semmi sem lehetetlen.

*Iicsik Ferenc*

# RACIO Kft.

## Könyvtervezés, grafikai munkák tervezése, kivitelezése

- Könyv- és jegyzettördelés, nyomdai előkészítés
- Folyóiratok tördelése, korrektúrázása
- Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése

Telephely: 2484 Agárd, Mező utca 12.  
Telefon: 06-30-9278-315  
e-mail: [sxs@elender.hu](mailto:sxs@elender.hu)

# HIRDETNE LAPUNKBAN?

**CSAK EGY** telefon: 332-39-49  
fax: 331-63-46

## **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
Fekete-fehér	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.

A BVK és az MC-OPK gondozásában megjelent Sonja Schörghuber *Kis- és középvállalkozások: az EU nagyjai* című könyve. A kiadvány utánvétellel megrendelhető, vagy készpénzért megvásárolható az alábbi helyeken:

**Budapesti Vállalkozásfejlesztési**

**Központ**

1072 Budapest,

Rákóczi út 18.

Tel.: 269-6896 Fax: 268-1800

1364 Budapest 4 Pf.: 226. BVA

**MARKETING CENTRUM OPK**

**INTERKER-DM üzletág**

1054 Budapest,

Zoltán u. 8. félemelet

Tel.: 331-3123

Fax: 331-3143

A könyv ára: 2.800,- Ft + postaköltség.

