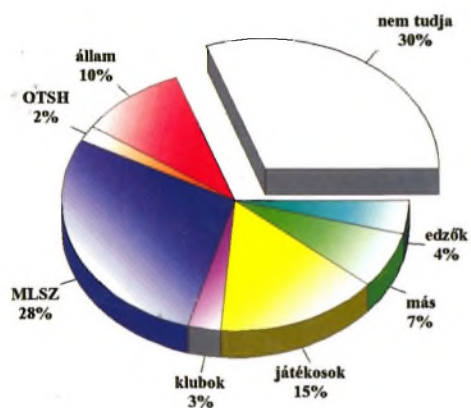


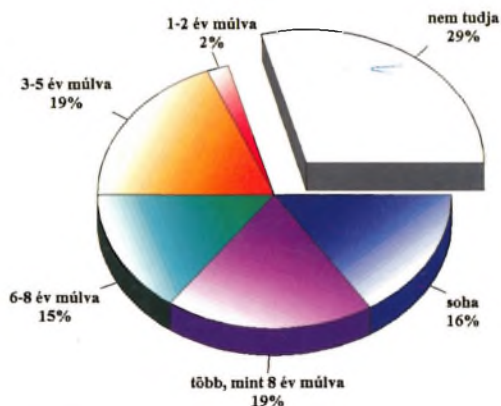
Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

Elsősorban ki a felelős a magyar futball jelenlegi helyzetéért?



Mikor lesz újra a világ élvonalába tartozó a magyar futball?



A TARTALOMBÓL

FAKTORÁLÁS

VÁSÁRI PREZENTÁCIÓS TECHNIKÁK

ÉLELMISZER-FOGYASZTÁSI SZOKÁSOK

MAGYAR „FUTBALL” ‘98

A NAGYOK IS TÉVEDHETNEK?

AZ ORSZÁG KÜLFÖLDI MEGÍTÉLÉSE

EU-CSATLAKOZÁS: KÖNYVISMERTETÉS

VÁLASZTÁSOK: AKI A PR-T NEM BECSÜLI...

AD ASTRA

Személyiség- és Szervezetfejlesztő Kft.

1115 Budapest, Fraknó utca 30/B.

Telefon/fax: 204-0816

Alapítva: 1991. június 28.

Ügyvezető igazgató: **Dr. Pupos László** szakpszichológus,
szervezet- és vezetésfejlesztési tanácsadó,
főiskolai témakörvezető

Az **AD ASTRA Kft.**

az Európai Unió brüsszeli úgynevezett CCR listáján

HUN-1262 szám alatt regisztrált

menedzserképző és tanácsadó cég,

melynek szakmai tevékenysége – más szervezeti kerek között bár – 22 éves múltra tekinthet vissza.

A kft. az Emberi Erőforrás-gazdálkodási Tanácsadók Országos Kamarája által is minősített társaság.

Tevékenységi kör:

Különböző tematikájú kiscsoportos menedzserképzés

Szervezetátvilágítás

Stratégiai tervezés

Szervezettervezés

Személyügyi rendszerek kidolgozása

Vezető-, valamint munkatárs-kiválasztás

Humán erőforrás fejlesztése

Szervezetfejlesztés

Vállalati, vállalkozási szaktanácsadás

Pályaalkalmasság-vizsgálat

● Motivációfejlesztés

● A testbeszéd

● A sikeres fellépés

● A személyes munkastílus összetevői

● Az ügyfélkapcsolat

● Szervezetdiagnosztika és stratégiai tervezés

● Csoportépítés és vezetési technikák

● Szellemi alkotótechnikák

● Prezentáció

● Retorika

● Hatékony értekezletvezetés

● Vezetői időgazdálkodás

Vezetők, illetve érdemi munkatársak számára tréningek:

● Társas készségek fejlesztése

● A kommunikációs készségek fejlesztése

● A problémamegoldó képesség/döntési készség fejlesztése

● A vezetői készségek fejlesztése

● Tranzakcióanalízis

● Magabiztos (asszertív) viselkedés

● Sikerorientáció

● Tárgyalástechnika

● Személyes üzletkötés

Az AD ASTRA Kft. tevékenységének legfőbb célja:

a munkaszervezetek eredményességének (teljesítményeinek) és sikerességének (társadalmi elismertségének) elősegítése mind a munkavállalók, mind a cégek érdekében, valamint a munka világának humanizálása.

A kft. kiterjedt külföldi kapcsolatai ellenére rendszerint nem adaptál szakmai anyagokat, jóllehet alkotó módon felhasználja azokat új programok kidolgozásához. Programjai szervezet- és problémaszempikusak.

A külföldi anyagok – bizonyos oktatási tartalmak és formák – többnyire kultúra-idegenek Magyarországon.

Ezért a történelmi előzmények, nemzeti sajátosságok, valamint a jelenlegi társadalmi-gazdasági helyzet figyelembevételével eddig gyümölcsözőnek bizonyult a kft. számára. Munkája során a folyamatosságot, a fejlesztési tartalmak egymásra épülését, a szervezetek egészének befolyásolását rendkívül fontosnak tartja.

Célja mindig valamilyen „receptgyűjtemény” oktatása helyett a fejlesztés (képeségek kibontakoztatása és készségek kialakítása, illetve magas szintre emelése).

A tréningek módszere

Emberi, vezetői alaphelyzeteket modellező gyakorlatok, szerepjátékok, esettanulmányok, feladatmegoldások tanulságainak értelmező-elemző megbeszélése, valamint rövid elméleti összefoglalók.

A módszer lényege tehát az intenzív, tapasztalati úton való tanulás. Egy-egy gyakorlatsorozat résztvevőinek száma 12-14 személy.

A tréningek időtartama

Három, illetve öt nap, napi nyolc-tíz órás elfoglaltsággal, rendszerint bentlakásos formában.

Referencialista kívánságra megtekinthető.

XII. évfolyam, 1998. június

Szerkesztő:
ANTOS ANTAL

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
KÁRPÁTI CSABA

Marketingmenedzser:
KÁRPÁTI GÁBOR

Alapítói:
KÁRPÁTI LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor

Cikk előfizetőknek!

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

Előfizetés csak forrásmegjelöléssel

Alapítói: az MC - Országos Piackutató Intézet és
a JATE Közgazdaságtudományi Kar

Felelős kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Alapítói: RÁCIÓ Kft. Tel.: 06-30-278-315
Nyomtatás, kötészet: AGROPRINT Nyomda Kft.
Főszerkesztő: Tóth László

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

Postai engedély: EX 25545 HU ISSN 0237-1995
Postai engedély: B/SZI/301/1989

Előfizetés / megrendelés:
Magyar Posta Rt. HELP
1051 Budapest, Tel.: 210-0700.

Előfizetési díj: egy évre 4500,- Ft + ÁFA

TARTALOM

Kedves Olvasó! 3

MAGYAR FOCI '98

Magyar foci '98. Harmadosztály - Huszadrangú szereplők 4

Futball-barométer - Ács Ferenc, Meiszterics Enikő 5

A futball eladásának közgazdasági alapjai - Dénes Ferenc 9

A sztárok mint frontemberek - Kynsburg Zoltán 18

Csecse-becse menedzsment - Dénes Ferenc 20

A média kiszolgálása. A futball eladása a médiának - Urbán Ágnes 22

A szponzorok és reklámozók kiszolgálása. A futball eladása a vállala-
toknak - Kassay Lili 25

EB 2004-ben: Közös rendezési terv 28

PÁRTMARKETING

Pártmarketing - Marián Béla 29

A kormányzati kommunikáció diszkrét bája - Komor Levente, Szeles Péter 33

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

Faktorálás 37

Beszállító kerestetik. Prezentációs technikák a Birminghami Szakvásáron
- Györfi Zsolt, Balog Géza 44

TELEPÜLÉSMARKETING

Az ország megítélése külföldi szemmel - Györi Enikő Bettina 47

Helymarketing, turizmusmarketing, területfejlesztés - Kraftné
Somogyi Gabriella, Fojtik János 53

M&M MIX

A nagyok is tévedhetnek? - Komócsin Laura 62

PR - avagy a közönségkapcsolatok szervezése a Győri Keksz Kft.
gyakorlatában - Sántha Tamás, Halbritter Mátyás, Simon Róbert 65

A magyar háztartások étel-miszer-fogyasztási szokásai - Gaál Béla 71

KÖNYVISMERTETÉS

76

Szerkesztőbizottság:

ALAKOS JÓZSEF, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁCS IVÁN egyetemi tanár, JATE • BERÁCS JÓZSEF
társvezető egyetemi docens, BKE • BOD PÉTER ÁKOS ügyvezető igazgató TIT • ERDŐS ENDRE cégvezető, FORTUNA
Reklámügynökség • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, JATE • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University,
UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA •
KÁRFÁS ZSUZSA PR-szakértő, AB-AEGON Rt. • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi tanár, JATE • KÁRPÁTI TAMÁS vezérigazgató,
Kempex Rt. • OROSDY BÉLA egyetemi docens, JATE • PÓKA ISTVÁN igazgatóhelyettes, Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ
• REKETTYE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, JATE, a szerkesztőbizottság elnöke • RÉDEY PÉTER marketingmenedzser,
Union Kft. • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC - Országos Piackutató Intézet • SIPOS JÓZSEF kommunikációs straté-
gia-igazgató, MOL Rt. • SZELES PÉTER docens, Külkereskedelmi Főiskola • TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt. •
TÓTH LÁSZLÓ akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, JATE • ZSÁMBOKI GÁBOR reklámfőnök, MATÁV Rt.

CONTENTS

To the Reader! ————— 3

HUNGARIAN SOCCER '98

Hungarian Soccer '98: Third Division – Fifth-Rate Performers – 4

The Soccer Barometer Points To Set Fair – But After
2004 – *Ferenc Ács, Enikő Meiszterics* ————— 5

The Economic Foundations of Selling Soccer – *Ferenc Dénes* – 9

The Stars as Battering Rams – *Zoltán Kynsburg* ————— 18

Knick-Knackery Management – *Ferenc Dénes* ————— 20

Selling Soccer for the Media – *Ágnes Urbán* ————— 22

Selling Soccer for Sponsors – *Lili Kassay* ————— 25

European Championship in 2004 – Austria-Hungary — 28

POLITICAL MARKETING

Marketing for Political Parties – *Béla Marián* ————— 29

Notes on Government Communication Practices
– *Levente Komor, Péter Szeles* ————— 33

DEVELOPING ENTERPRISES

Factoring ————— 37

A Need for Sub-Contractors: Presentation Techniques
at the Birmingham Trade Show – *Zsolt Gyórfi, Géza Balog* — 44

MARKETING PLACES

Foreign Views on Our Country – *Enikő Bettina Győri* — 47

Place Marketing, Tourism Marketing, Regional Develop-
ment – *Gabriella Kraft-Somogyi, János Fojtik* ————— 53

M&M MIX

Can Big Companies Also Be Failed? – *Laura Komócsin* — 62

PR Development Program for “Győri Kéksz Kft.”
– *Tamás Sántha, Mátyás Halbritter, Róbert Simon* ————— 65

Customer Practice to Food Products at the Hungarian
Households – *Béla Gaál* ————— 71

FOR THE MANAGER'S BOOKSHELVES 76

HA ÖNNEK MÁR VAN EGY DIPLOMÁJA...

A Janus Pannonius
Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kara

várja az Ön jelentkezését is
szakdiplomát nyújtó posztgraduális
kurzusaira.

Marketingmenedzser szakoklevél

Közgazdasági szakokleveles mérnök,
jogász, agrármérnök

MBA

Programtájékoztató és információ:

JPTE Közgazdaságtudományi Kar
Fodor Zoltánné

7622 Pécs, Rákóczi u. 80.

Telefon: (72)211-433

Fax: (72)501-551

„Készen áll arra, hogy felvegye
a kesztyűt? Ez a program nagy
sikereket ígér Önnek, és nagy
megterhelést jelent. Gondolja át,
és ha úgy dönt, vállalja,
szívesen látom akár személyesen
is, hogy válaszolhassak az Ön
kérdéseire.

Mi segítünk Önnek, hogy
elkötelezettségének hozzáadéka
a legnagyobb legyen.”

Dr. Vörös József
egyetemi tanár, programigazgató

Kedves Olvasó!

Csekélyke előrelátással kalkulálhattunk, hogy számunkra ez idő szerint egy kisebb és egy meghatározó fontosságú témakör „kínálja magát”. Tárgyalásuk lapunk gyakorlatában egyaránt rendhagyónak minősíthető, ezért némi indoklással tartozom.

Tehát: Volt egy választás Magyarországon, s a lapkészítés idején zajlik a labdarúgó VB Franciaországban. (Nem mernénk eldönteni, mekkora súlylyal – súlykülönbséggel – vannak ezek jelen, külön-külön a köztudatban.) Az mindenestre biztos, hogy lapunkban eddig nem tárgyalt, de sokakat érdeklő témák. Mindaddig törekedtünk arra, hogy (1) ne politizáljunk, (2) ne „sportoljunk”. Van erre a célra



bő tér más lapokban, nekünk – úgymond – ez ne legyen profilunk.

Sietek mindenkit megnyugtatni: alapelvünk mit sem változott, szakmai folyóiratot kívánunk közreadni a jövőben is, de a két téma most annyira „az utcán hevert” ... (Elnézést a közhely miatt!)

Úgy éreztük, az ezekkel kapcsolatos elemzéseknek helyük van a lapban. A kutatói elemzőmunka ugyanis jóval több témára terjed ki, mint amennyiről a Kedves Olvasó tőlünk eddig értesülhetett. A rovatokat felvezető kis szösszeneteimben (-a szerk.) érzékeltetni próbáltam az indíttatást. Az „... és még mit kérdezzünk meg a lakosságtól” típusú, az omnibusz-vizsgálatok adta lehetőségeket, amelyeket a lap kiadója, a MARKETING CENTRUM Országos Piackutató Intézet mindenki számára felajánl.

Egyébként: idők múlásával mind nagyobb bennem a fogékonyság aziránt, hogy egyes közmondásokat, kvázi bölceleteket meg-

szívleljek. Teszem azt: „a más réjtje mindig zöldebb”. S akkor (elegánsan: itt és most) sürgősen vissza a témához! Azaz: miért is kezdtünk el egyszerre futballozni? Miért ez az egyik kiemelt témánk. Mert mi együttdolgozó szerkesztők váltig nem értjük, hogyan sikerült nálunk vesztességessé tenni, sőt romba dönteni a világon mindenütt nagy üzletnek (s mekkora műsornak!) számító labdarúgást. Kell azért ehhez valami „östehtség”. Az okokat próbáljuk több oldalról is megvilágítani. Úgy például, hogy egy minden lényegi elemét tekintve megváltoztatott társadalmi-gazdasági feltételrendszert mint „mozgástér” elemeként vizsgáljuk ezt az öskövületet. Személyes érzésem: mintha a Marson kutatgatnánk. Vagy Pató Pál szelleme kísértene. Vagy pedig egy minden józan ész meg hazudtoló jelenségsorozattal állunk szemben.

Marketing-szempontról egy csődtömeggel, és annak – szinte hihetetlen, de – hasznélvezőivel. Ez azonban mégiscsak a felépítmény. Közelítsünk az alapokhoz. Innen indult a politikai elemzés. Semmiféle összefüggést nem erőltetve: az sem tanulság nélkül való, hogy ki, mit, mikor és hogyan mond, hangsúlyoz – saját politikai jövője és az ország sorsa szempontjából. A választások „szövegkörnyezetét” vizsgáltuk ezekből.

Magam is többször meglepődtem, hogy tanult kollégáim mi mindenre bukkantak. A lehetőségét is kerülni akarom annak, hogy az M&M-et akárki is kvázi „politikacsinálóként” minősítse (le). Tanulni azonban minden bizonnyal sokat lehet az ismerttetett véleményekből.

Lapunknak – mint minden más elemzés kapcsán – ennél többet természetesen nem szabad vállalnia. Nem is célunk.

Ha azonban – új területeken bolyongva – tőlünk eddig szokatlan, de hasznos információkkal szolgálhattunk, akkor nem hiába állítottuk össze e lapszámunkat.

Ebben bízva üdvözlöm a Kedves Olvasót:

Kantor Antal

Magyar foci '98

Harmadosztály – huszadrangú szereplők

Ha a VB-n – ezidőtájt Franciaországban – 32 csapat alkotja a világ élmezőnyét, s ezt „A” osztálynak tekintjük, akkor további 32 csapat kerülhetne a „B” osztályba (ez tehát összesen 64 országot jelentene). Magyarország a maga hetvenakárhányadik helyével – ide küzdöttük fel magunkat, a nyolcvanadik helyről – eszerint stabil „C”-osztályú szereplő lehetne. Ha lenne ilyen megmérettetés. De nincs. A kedvünkért ezt még nem találták fel.

Nem lehetne tenni valamit a feljebbjutás érdekében? Nem lehetne a verbális futball helyett valamit a pályán is produkálni? Mondjuk: nemzetközileg is értékelhető? De persze elsőként a pályán kívül...

Mert ami ma nálunk folyik, az egy évtizedek óta tartó, véget nem érő szóözön, itt-ott már alpári stílusban.* S ami másutt elképzelhetetlen lenne: ebből nálunk egy rakás „szakember”, meg egyéb ügyeskedő jól megé. A játékosokról itt szó se essék, mert ők csak élnek (visszaélnék) a lehetőséggel: miközben a világ normális bajnokságaiban labdába sem rúghatnak, itthon agyonfizetett emberek. Nem az ő hibájuk, alapvetően legalábbis nem.

Üres bölcsekedés helyett álljon itt néhány tény (ha úgy tetszik, egy kényszernyugdíjazott** szurkoló szemével nézve):

- Kiscsoportosok (másként: C-csoportosok) lettünk válogatott szinten, a VB-re kijutottak edzőpartnerei.

- Klubszinten – ismétlem meg? – ugyanez a helyzet. Sehol semmi. Sikertelen klubok játékosaiából pedig ritkán lesz sikeres válogatott csapat – bár azért erre is van példa (nem nálunk).

- Nézzünk egy kicsit körül, csak a legszűkebb környezetünkben. A miénkhez hasonló társadalmi – gaz-

*Volt egy rövid életű elképzelésünk, miszerint „Olvastuk...” címszóval közzé tesszünk néhány gyöngyszemet a „szakmai” vélemények gyűjteményéből. Aztán letettünk erről, ilyenekkel nem járhatjuk le magunkat.

**Magyarázattal tartozom: engem, a korábbi fizető nézőt, elűldöztek a magyar pályákról. Színvonalal, szakmai és lelátói „vészhelyzettel”. Az igazi játékot azonban – szerencsére – ismerem. Néhány német, olasz, spanyol csapat összeállítását (s eredményeit!) is. A többi néma csend...

dasági gondokkal küszködnek egy sor volt KGST-országban – labdarúgásuk mégis piacképes. A teljesség igénye nélkül: a nemzetközileg is értékelt román foci, a STEAUA BEK-győztes volt (s másodjára is döntős). Az egyetlen sikeres magyar származású edző munkája révén. (Ezt az edzőt azután tőlünk a „szakemberek” kiutálták.) Van bolgár foci, itt-ott lengyel válogatott, cseh EB-döntős, belgrádi BEK-győztes, szovjet/ orosz válogatott, Kijevi Dinamó, idén két orosz csapat a legjobb négy között az európai kupákban – s mind megannyi nagyra taksált játékosuk az olasz, spanyol, német és angol csapatokban. A mieink?

- A jelenlegi franciaországi VB-re nevezett bolgár és román válogatott keret fele kiváló nyugat-európai klubokból verbuválódik. A jugoszláv és horvát válogatotról nem is szólva, ahol – pl. az előbbi esetében – a Milan csatárának helyére inkább a Real Madrid csatárát jelölik... Ez is gond persze, de talán másmilyen.

- Nálunk az a gond, hogy „szakembereink” a világon senkit nem tudnak piacképesessé tenni; „sztárjaink” (2-3 ember) kispadosok itt-ott, edzőinknek pedig legfeljebb egy-egy sivatagi oázis csapata kínál állást. Azokkal sem kerülünk előbbre, akik netán Cipruson bizonyítják „tehetségüket” (edző, vagy játékos – édesmindegy).

Itt tartunk. A gazdaság normális szférájában az ilyen „teljesítmény” láttán bezárják a bányát, felszámolják a vasútvonalat, leállítják a légitársaságot, leszerelik és ócskavasként értékesítik a gépparkot, az üzemcsarnokban csibekeltetőt vagy gombatelepet hoznak létre. A csődtömeg okozóit pedig elzavarják.

A labdarúgás azonban nálunk tabu. Szent tehát. A kiválasztottak, ki tudja miért, de örökös túlélők, élőködnének. Korábban a foci volt – vezetői szinten – a szak szervezeti kádertemető. Ma pedig? Ki tudja?

Már-már becsülni lehet ezeket az elpusztíthatatlan hazai „szakembereket”. Valamit ugyanis tudniuk kell, hogy így megélnék a semmiből, évtizedek óta.

Kár, hogy eközben a világ egyik legjobb játékát, egyszersem mind igencsak jövedelmező üzletágát porig rombolták. S még van ötletük, meg önbizalmuk.

Példának okáért:

• A magyar-jugoszláv selejtező közvetítések közben a „szakkomentátor” imígyen sopánkodik: könynyű a jugóknak, mert minden játékosuk kiváló bajnokságokban edződik, Nyugaton. S a riporter nem üti ám le a magas labdát, hogy a „szakkomentátor” (mellesleg még nálunk is bukott edző) tanítványai miért nem kellenek ott? Jól elvannak ezek ketten...

• Miként egy másik ilyen páros: óriási voltál edzőként – így a riporter –, miért nem vagy szövetségi kapitány? – Mert irigylik az eredményeimet a kollégák, minden csapatot tönkrevettem. (Egyes szám, első személyben.) S nem említődik ám, hogy csak a szomszéd pesti utca, vagy a szomszéd megye csapatáról volt szó, a nemzetközi porondon nem volt semmiféle tönkreve-

rés – azaz dehogynem: fordítva! S ez a hallatlan be-képzelttség...

A „helyzet” egy alig letudott korszakban – a tökéletlenség immáron klasszikussá vált szinonímájaként – mindig csak fokozódott. S mert a magyar labdarúgásban semmiféle rendszerváltás nem volt – ma sincs ez másképp.

E reménytelen állapot szolidabb elemzését a következőkben adjuk közre. Tartva attól, hogy ezzel is csak több lesz a pusztába kiáltott szó.

L. A.

ÁCS FERENC – MEISZTERICS ENIKŐ

Futball-barométer

– *Minarik Ede csak 2004 után bizakodhat* –*

A franciaországi világbajnokság apropóján általában a futball és a magyar futball témaköre kutatói szemmel is sok izgalmas kérdést vet fel. Ezek megválaszolására Intézetünk exkluzív kutatás keretében megsondázta a magyar közvéleményt.

A felmérés során feltárt adatok birtokában megállapíthatjuk, hogy a magyar lakosság – a hazai futball-ínség ellenére – még komoly affinitást mutat a futball iránt. Az 1. ábra jól szemlélteti, hogy a megkérdezettek 50%-a va-

lamilyen szinten érdeklődést tanúsít a játékok iránt.

A szeg-mentációs elemzések

tanúsága szerint elsősorban

- a férfiak,

*Mándy Iván immáron klasszikus írása nyomán tudhatjuk: „Kell egy csapat – mondta M. E., a mosodás.”

- a fiatalabb korosztályok tagjai és
 - a vidéki városokban élők
- mutatnak a futball iránt az átlagosnál élénkebb érdeklődést.

A sportágot kedvelők körében arra a kérdésre is választ kerestünk, hogy járnak-e mérkőzésekre, s ha igen, milyen gyakran. Feltérképeztük azt is, hogy ezek az emberek milyen rendszerességgel nézik a televízióban a futball-közvetítéseket.

Milyen gyakran jár...?

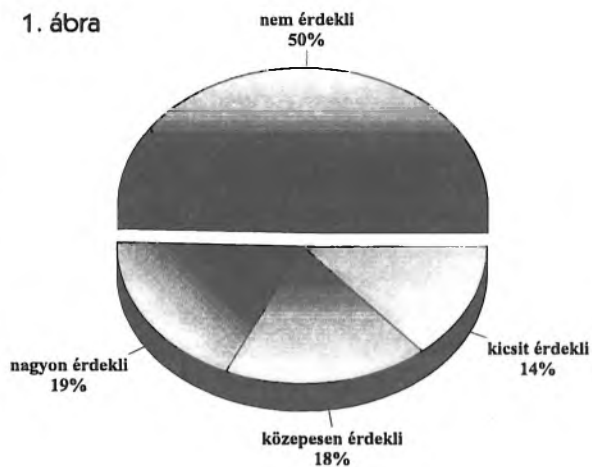
1. tábla

	rendszeresen	alkalmanként	nagyon ritkán	soha
országos NBI-es vagy MK mérkőzésekre	3	10	15	72
a nemzeti bajnokság alsóbb szintű mérkőzéseire	10	15	17	58
nemzetközi kupamérkőzésekre	1	4	11	84
válogatott mérkőzésekre	1	6	13	80

Az 1. tábla a találkozók látogatásának gyakoriságát vizsgáló kérdésre kapott válaszokat foglalja össze.

A táblázat adataiból kitűnik, hogy hazánkban a megszállott futballszurkolók kora lejárt, a megkérdezettek többsége semmilyen mérkőzésre nem jár ki.

1. ábra



A futball iránti érdeklődés alakulása

Az országos felmérés azt igazolta vissza, hogy a nemzeti bajnokság alsóbb szintű (NBI alatti) mérkőzéseinek van a legstabilabb közönsége. A kisebb városokban, falvakban élőknek tehát továbbra is kikapcsolódási lehetőség a vasárnapi meccs. Ezt a megállapítást támasztja alá az is, hogy e településeken a nők is átlagot meghaladó gyakorisággal látogatnak ki a találkozókra.

A felmérés eredményei alapján ugyanakkor azt is megállapíthatjuk, hogy a szurkolás kényelmesebb formája – a fotelből történő –, jóval elterjedtebb a futballt szeretők körében.

A 2. táblában a meccsek televíziós nyomonkövetésének gyakoriságára vonatkozó értékeket foglaltuk össze.

A táblázatból jól látszik, hogy a magyar válogatott találkozóinak a legmagasabb a nézettségi indexe. Általában megállapíthatjuk, hogy a hazai mérkőzések valamivel nagyobb érdeklődésre tarthatnak számot, mint a külföldi meccsek, annak ellenére, hogy a közönség elégedetlen a magyar futball színvonalával.

A hazai labdarúgás jelenlegi helyzetének megítélését jól érzékelteti a megkérdezettek lesújtó véleménye a világbajnoki selejtezőkön nyújtott magyar teljesítményről. Egy 10 fokú skálán értékelve 3,4 pontos átlagértéket kapott a válogatott az itt nyújtott teljesítménye alapján.

Abban a kérdésben, hogy a jelenlegi helyzet kialakulásáért kié a felelősség, megoszlanak a vélemények. A 2. ábra azt mutatja be, hogy a hazai közvélemény kit

tart elsősorban felelősnek a magyar futball állapotáért.

Az ábrából is kitűnik, hogy a megkérdezettek az akkori MLSZ-t kiáltják ki főbűnösnek. Szakmai szempontból elgondolkodtatónak tartjuk, hogy a klubokat csupán a megkérdezettek 3%-a tartja felelősnek.

A felmérés keretében megvizsgáltuk azt is, hogy az MLSZ-ben történt személycserék ténye mennyire közismert. A válaszok alapján megállapíthatjuk: a többség (69%) tud arról, hogy a szövetségben vezetőségváltás történt.

Az újraválasztott MLSZ-nek még bizonyítania kell ahhoz, hogy a közvéleményt meggyőzze a magyar futball megreformálására való alkalmasságáról. A kérdéskör vizsgálatokor ugyanis arra kértük a válaszadókat, hogy szintén egy 10 fokú skálán értékeljék az új vezetőség alkalmasságát. A válaszok átlagolása után 5,4-es értéket kaptunk, amely arra enged következtetni, hogy a válaszadóknak a személycserék után is vannak még kételyeik.

Egyébként az MLSZ első döntéseinek egyikével, nevezetesen azzal, hogy a válogatott futballisták a barátságos mérkőzésekért ne kapjanak prémiumot, a válogatottok többsége (64%) egyért.

A magyar futball általános helyzetének vizsgálatokor választ kerestünk arra is, hogy a közvélemény szerint milyen életszínvonalat biztosít a magyar élvonal egy futballistának. Nevezetesen arra kérdeztünk rá, hogy mennyit keres havonta egy átlagos jövedelmű NB I-es focista. A válaszok átlagolása után kapott 280.000 Ft-os érték azt mutatja, hogy a közvélemény szerint kevésbé nívós játékosaink viszonylag nívós keresettel rendelkeznek.

Arra a kérdésünkre, hogy mikor lesz újra a világ élvonalába tartozó a magyar futball, a 3. ábrában össze-foglalt válaszokat kaptuk.

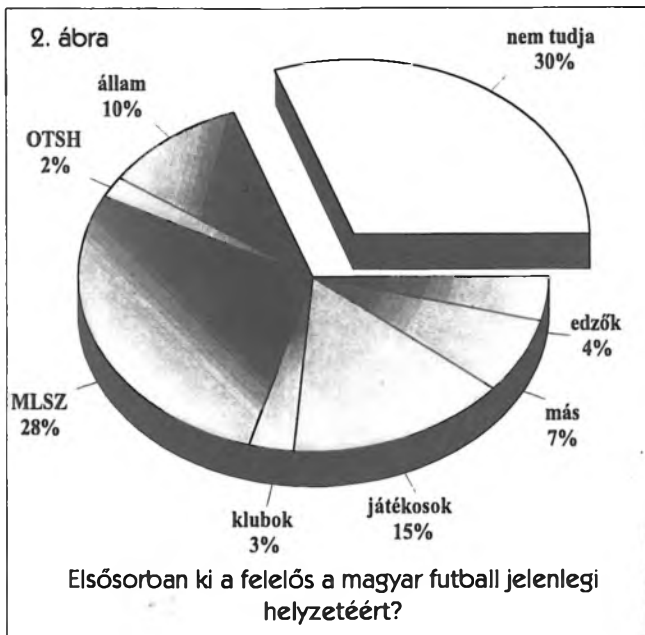
Milyen gyakran nézi Ön a televízióban...?

2. tábla

	rendszeresen	alkalmanként	nagyon ritkán	soha
a hazai csapatok találkozót	32	37	22	9
a hazai mérkőzések összefoglalót	42	34	16	8
a magyar válogatott mérkőzéseit	50	31	14	6
külföldi bajnokság mérkőzéseit	26	39	21	13
külföldi bajnokság összefoglalóját	29	38	20	13
a nemzetközi kupamérkőzéseket	39	36	15	10
külföldi válogatottak mérkőzéseit	28	38	21	13

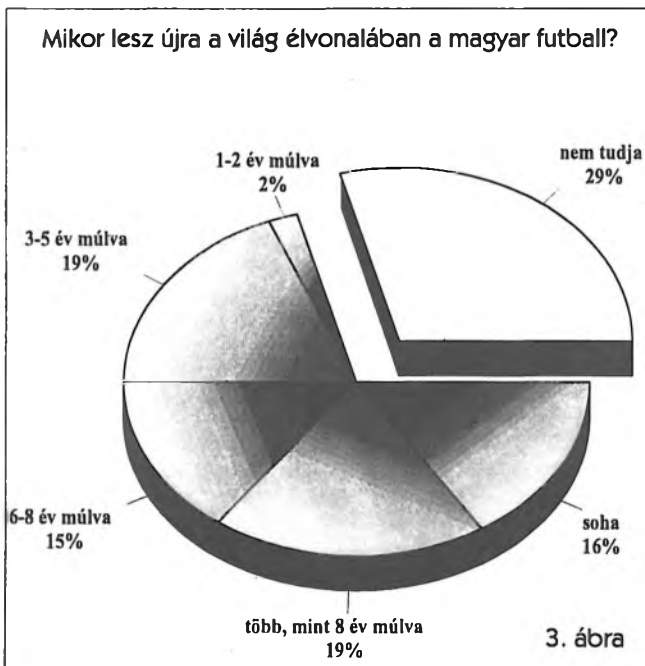
Elgondolkodtató az a tény, hogy a válaszlehetőségek között szereplő maximum egy éves intervallumot gyakorlatilag senki sem választotta. Az emberek nem bíznak tehát abban, hogy egy éven belül újra színvonalas magyar futballt láthatunk. Úgy tűnik, a hazai közvélemény (talán nem alaptalanul) már nem hisz a csodákban.

Ugyanakkor az is figyelmet érdemel, hogy csak minden ötödik megkérdezett (21%) gondolja úgy, hogy az osztrákokkal közösen megpályázott 2004-es



Európa Bajnokságon már egy élvonalba tartozó magyar válogatott indulhat.

A 2004-es EB megrendezésére történő pályázásról egyébként meglepően sokan hallottak. A megkérdezettek több, mint fele (58%) tudja, hogy Ausztriával közösen Magyarország is adott be pályázatot.



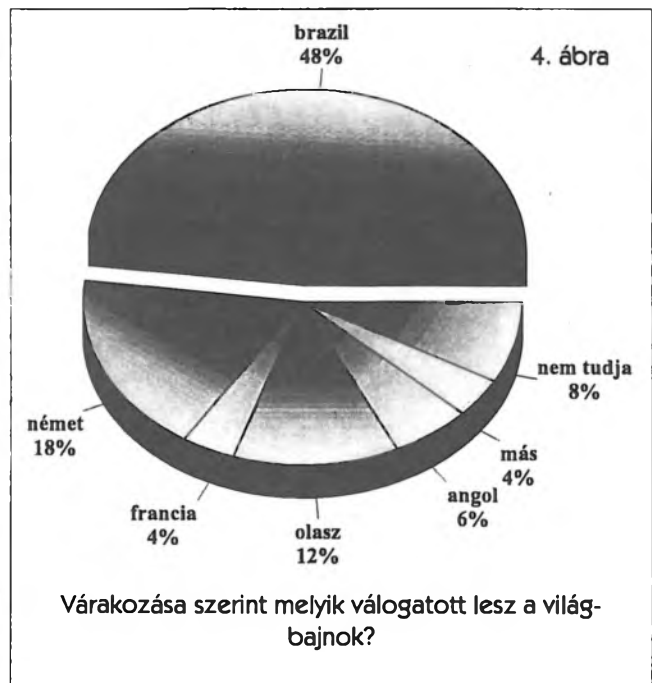
A franciaországi futball világbajnoksággal kapcsolatos kérdéseinkre adott válaszok érdekes képről árulkodnak. A felmérés idején – április végén – a megkér-

dezettek 66%-a tudott arról, hogy júniusban futball világbajnokság lesz. Az, hogy melyik ország a rendező, már kevésbé bizonyult közismert ténynek, az eseményről tudók mindössze 42%-a jelölte meg helyesen Franciaországot.

Természetesen felmérésünk nem kerülte ki a világbajnoki esélylatolgatás kérdését. A 4. ábra a leendő világbajnokra leadott voksok alakulását mutatja be.

(Hangsúlyozzuk: a VB megkezdése előtt.)

A szám adatok alapján egyértelműen Brazília győzelmére számít a hazai közönség.



A Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet omnibusz vizsgálatának keretében a cég munkatársai 1998. április 24 és 27. között 1.200 véletlenszerűen kiválasztott választópolgárt kerestek fel személyesen, az ország 100 pontján. A mintavételi pontok tükrözik az ország településszerkezetét. Ugyanakkor a véletlen kiválasztás miatt a minta összetétele a nemek, az életkor és az iskolai végzettség tekintetében kismértékben eltér a népszámlálási adatok alapján várhatótól. Ezeket a kisebb eltéréseket a KSH 1996-os mikrocenzusának felhasználásával matematikai módszerrel – úgynevezett többszemponos súlyozással – korrigáltuk. A közölt adatok hibahatára a válaszadók számától és a válaszok szóródásától függően általában 3-5 %.

Szerzőink:

Ács Ferenc kutatási igazgató, MC-OPK,
Meiszterics Enikő kutatásvezető, MC-OPK

NEHÉZ MEGLENNI NÉLKÜLE



hynnes

A Népszabadság nemrég szemmel láthatóan kivirult. Vitt egy kis színt az életébe, és új oldalairól mutatkozik be, hogy még szélesebb tájékoztatást nyújtson olvasóinak. Más szóval: néhány dolgot megváltoztattunk, hogy egyvalami ne változzon.

További információért forduljon az újságáruhoz vagy a postaládájához.



Magyarország legkedveltebb napilapja

A futball eladásának közgazdasági alapjai

„Miért van az, hogy a labdarúgás, ez a gyönyörű sport szerte a világon sikeres, csak pont nálunk nem megy?” – teszik fel újra és újra a kérdést egyetemi hallgatók, futbollszerető ismerősök, lapszerkesztők. Elsőre talán tudálékosnak tűnik, de mindig vissza kell kérdezni: „Milyen labdarúgásról van szó, és mit jelent az, hogy sikeres?”

A kérdés

Ma a labdarúgásnak – mint a modern sportok majd mindegyikének – három típusát kell elkülönítenünk, abból a szempontból, hogy a futball „miként megy végre”, azaz milyen fajta cserekapcsolatok jellemzik.

- Az utcán, játszótéren, az óráközi szünetben hétköznapi ruhájukban labdát rugdosó gyerekek *informális sportot* üznek, hiszen a sportiparhoz csak a szükséges bőrlabda (vagy éppen gumi...) megvásárlásán keresztül kapcsolódnak. Az ő futballtevékenységük a hagyományos keretek között gazdaságilag számbavehetetlen, áttételes hatásain keresztül, lett légyen bármilyen fontos is a társadalom és a sportipar számára.
- Sokan járnak több-kevesebb rendszerességgel futbalozni szervezett bajnokságokba, vagy csak alkalomszerűen, baráti társaságként összeverődve. Ők már önmagukban nem tudják megvalósítani a sportolást, külső segítségre van szükségük: sportruhát, cipőt kell vásárolni, pályát kell bérelni a létesítmények tulajdonosaitól, nevezési díjat kell fizetni a bajnokságot szervezőknek. A lényeg, hogy a futbalozni akarók fizetnek azért, hogy sportolhassanak, számukra a csere tárgya a sportolás lehetősége. Ezt a típusú labdarúgást szokás amatőr futballnak nevezni, de pontosabb *szabadidős sportról* beszélni, hiszen ebben az esetben a szabadidő eltöltéséről van szó.
- A labdarúgás harmadik válfaját már több tízezres stadionokban játsszák. Ebben az esetben egyértelmű, hogy a futballmérkőzés létrejöttéhez sok tucat ember munkájára, több milliárd forintos lé-

tesítményekre, eszközökre van szükség. Magát a tevékenységet alig több mint két tucat sportoló végzi, viszont – jó esetben – sok ezer nézi. A cserekapcsolatok is erre irányulnak, nevezetesen az emberek azért fizetnek, hogy megnézhessek mások sportolását, azt a látványt, amit a futballisták nyújtanak. Ezért is hívja a szakirodalom a sportnak ezt a típusát *látványsportnak*,¹ a „Mi a baj a magyar futballal?” típusú kérdések is szinte kizárólag erre a részterületre irányulnak, és mi is ezzel foglalkozunk a továbbiakban.

A látványfutball sikerességének megfogalmazása nem egyszerű feladat. Magyarországon ez azért nem tűnik fel, mert bármelyik közkeletű ismérvét is tekintjük a futball sikerességének – a nemzeti válogatott szereplése, a csapatok nemzetközi kupaszereplése vagy a „hazai bajnokság színvonala” – mi sikertelenek vagyunk, kár is ezt bolygatni... Ha azonban a problémákat akarjuk megérteni, pláne megoldási módokat keresünk, tudnunk kell, hogy milyen szempontból, illetve rendszerben tekintsük a munkát sikeresnek.²

Döntő fontosságú annak megértése, hogy a világ labdarúgása a 90-es években a *kapitalizálódás* útjára lé-

¹ A kifejezés gyakran okoz megértési problémát, különösen a magyar labdarúgó szakemberek körében. Tegyük egyértelművé: a látványsport fogalma független az üzött tevékenység színvonalától, látványosságától, kizárólag arra utal, hogy a csere tárgya az a lehetőség, hogy megnézhetjük mások sportolását (ami persze az esetek többségében igencsak látványos).

² Ha az utóbbi öt-hat év eredményeit tekintjük, a hagyományos ismérvek szerint igencsak különbözőképpen fest Európa térképe. A balkáni országok (Románia, Bulgária, Horvátország, Jugoszlávia) vagy például Dánia válogatott szinten érnek el sikereket, klubcsapatuk már koránt sincsenek meghatározóan jelen a nemzetközi futballéletben, bajnokságaik sem mérhetőek a nagy európai futballbajnokságok színvonalához. Hollandia, Belgium, Norvégia, de még Spanyolország is tulajdonképpen két-három csapatra alapozhatja a nemzetközi labdarúgásban betöltött helyét, a többi csapatuk a magyar futball elit számára sem feltétlenül verhetetlen. Németország, Anglia, Olaszország labdarúgása, túl azon, hogy nemzetközileg is igen sikeres, azzal érdemel különleges figyelmet, hogy ezekben az országokban valódi bajnoki küzdelem folyik, viszonylag sok magas színvonalon futballozó csapattal, a mérkőzések jelentős részében megjósolhatatlan végeredménnyel.

pett. A látványfutballba áramló pénzüsszegek már nem a pénztulajdonosok presztízsfogyasztását szolgálják, mint a 70-es, 80-as években, hanem olyan befektetésekről, működő tőkékről van szó, amelyek – a gazdaság más ágazataihoz hasonlóan – legalább normálprofitot termelnek.³ A modern látványfutball sikerességének fő ismertetőjegye ebben a vonatkozásban úgy foglalható össze, hogy gazdasági értelemben kell élet- és versenyképesnek lennie a labdarúgásnak, mint iparágaknak. Végle-

tekig lecsupasztva ez azt jelenti, hogy a labdarúgó mérkőzések által kínált szabadidő-eltöltési lehetőségek eladásának biztosítaniuk kell a látványsportot létrehozó vállalkozások (csapatok) működéséhez, fejlesztéshez és a tulajdonosok profitvárásaihoz szükséges bevételeket. Ez csak úgy lehetséges, ha a kínált szórakozási lehetőségeket magas áron, sok embernek tudják eladni a futballklubok. A kérdés tehát valójában az: miért nem eladható a magyar látványfutball, és mi módon tehető versenyképesse?⁴

A kérdést három lépésben kívánjuk megválaszolni. Először az üzleti (profitmaximalizáló) látványsport szerkezetét mutatjuk be általánosan, majd elemezzük az európai és a világ futballüzletének átalakulását, amit szembe kívánunk állítani a magyar labdarúgás jelenlegi helyzetével és várható fejlődési tendenciáival.

A látványsport (futball) iránti kereslet

Az egyes mérkőzések iránt három egymástól különböző kereslet nyilvánul meg:

– A mérkőzést a helyszínen kívánja megtekinteni a közönség, néhány vagy jó párezer ember. Számukra a meccs elsősorban szórakozást jelent, amelyben fontos szerep jut a látványosságnak, a küzdelemnek, a társasági élménynek, amelyet összefoglalóan „harmadik otthonnak” nevez az amerikai irodalom (Chelladurai, 1993).

³ Ennek folyamatáról és közgazdasági vonatkozásairól részletesen lásd: Dénes, 1997.

⁴ A klasszikus piaci modell szerint ennek meg kell teremtenie a hagyományos értelemben vett sikerességet is. Mint látni fogjuk, a futball csak akkor eladható, ha „jó minőségű”, azaz a játékosok futballtudása, a játék színvonala kielégíti a fogyasztókat. Ennek – közvetlenül és áttételes hatásokon keresztül – meg kell mutatkoznia a nemzetközi kupaszereplésben és a válogatott eredményeiben is.

”
A modern látványfutball sikerességének fő ismertetőjegye, hogy gazdasági értelemben kell élet- és versenyképesnek lennie a labdarúgásnak, mint iparágaknak.

◆
A futball eladhatóságának központi kérdése tehát a kereslet legfontosabb összetevőinek felderítése.

”

– A mérkőzés iránt a médiák is érdeklődnek, amelyben kitüntetett szerepe van (lenne) az elektronikus médiumnak, mivel az általuk fizetett jogdíjak egyre jelentősebb hányadát teszik ki a klubok bevételeinek – mármint a világ azon részén, ahol üzleti alapon működik a futball és az elektronikus médium. A televíziós társaságok számára a labdarúgó-mérkőzés első megközelítésben olyan műsort jelent, amellyel nézettségüket, ezen keresztül jövedelmüket kívánják növelni.

– A mérkőzés egyben marketing-lehetőségeket kínál a vállalatok számára, hogy növeljék cégük és/vagy termékeik ismertségét, formálják a róluk kialakult fogyasztói képet, kinyilvánítsák gazdasági erejüket, társadalmi felelősségüket. A reklámból és szponzorálásból származó bevételek Magyarországon is jelentős bevételt jelentenek a klubok számára, sőt meglepően magas arányt képvisel ez a forrás, a Ferencváros esetében például 80%-ot 1996-ban.

Az eltérő típusú keresletek egymástól különböző részpiacokat határoznak meg a klubok életében. Szolgáltatás szempontjából például nem azonos a mérkőzés televízióban vagy a helyszínen való megtekintése, a látványfutball iránti fogyasztói szükséglet meghatározó elemei azonban mindkét részpiac esetén azonosak. A közönség, illetve a televíziónézők száma és összetétele pedig döntően meghatározza a vállalatok szponzorálási és reklámozási keresletét. A futball eladhatóságának központi kérdése tehát a kereslet legfontosabb összetevőinek felderítése, annak megértése, hogy miképpen lehet azt elérni, hogy az emberek látni akarják a mérkőzést.

A futball iránti fogyasztói keresletnek széles szakirodalma van. (Néhány fontosabbat kiemelve: Bird, (1982), Borland (1987), Simmons (1996), Jennett (1984).) A számos meghatározó tényező közül – nem lebecsülve a szakirodalom által tárgyalt sok-sok egyéb tényezőt – most azokat szeretném kiemelni, amelyek valóban kulcselemei a látványfutball iránti keresletnek mind a tv előtt, mind a helyszínen.

• A csapat teljesítményének minősége

Minél jobban képzett futballistákat és csapatokat láthat a közönség a mérkőzéseken, annál nagyobb az igénye, hogy meg is nézze őket. De miközben mindenkinek vannak elképzelései (és elvárásai) egy mérkőzés „színvonaláról”, ténylegesen nehéz meghatározni és mérni azokat az összetevőket, amelyek alapján egy mérkőzést és csapatot „jónak” mondhatunk. Ennek

elemei lehetnek az egyes játékosokhoz (például labda-érintések, labdakezelési hibák, szabályos ütközések, védett lövések, válogatottság, a nagy távolságra adott pontos átadások száma) és csapatokhoz kapcsolódók (rúgott és kapott gólok, kapura küldött lövések, elkövetett szabálytalanságok, megszerzett bajnoki pontok, tiszta játékidő, összes futó teljesítmény stb.).

- A kimenet bizonytalansága

A látványsport fontos keresleti tényezője a kimenet bizonytalansága: minél „izgalmasabb” a mérkőzés vagy a bajnokság, annál nagyobb a mérkőzések iránti kereslet. A kimenet bizonytalanságát több megközelítésben is vizsgálhatjuk (Cairns-Jennett-Sloane, 1986, 5-6.o.). A mérkőzés kimenetének bizonytalansága a végeredmény megjósolhatatlanságát jelenti: nem tudjuk nagy biztonsággal előre megmondani, hogy egy mérkőzésen ki lesz a győztes. Formalizálva, ez az otthon játszó csapat győzelmének valószínűségét illetve a lehetséges végkimenetek (győzelem, vereség, döntetlen) valószínűség-eloszlását jelentheti. Hasonlít ehhez a bajnokság végkimenetelének bizonytalansága, azaz a leendő bajnok kilétének bizonytalansága. Minél több az esélyes, annál izgalmasabb a bajnokság és érdekesebbek az egyes meccsek. A szezonális bizonytalanság másik összetevője az egyes fogyasztó által kedvelt csapat helyezésének bizonytalansága: harcban lesz-e a bajnoki címért, a kupaszereplést biztosító helyezésért vagy éppen a kiesés ellen kell küzdenie. Hosszú távon is fontos, hogy ne legyen olyan csapat, amelyik dominálja a küzdelmet, hiszen az ellenfél szurkolói elveszíthetik kedvüket a mérkőzések megtekintésétől, ha egy csapat éveken át „legyőzhetetlen”.

- Szurkolói hűség

Az egyes csapatok iránti elkötelezettség mértéke is nagyban befolyásolja a fogyasztói érdeklődést. „Semleges néző” gyakorlatilag nem létezik, hiszen a játék izgalma – az adott mérkőzés és a bajnokság egésze szempontjából is – csak akkor élvezhető igazán (a fogyasztói haszon akkor maximalizálható), ha van kiválasztott csapat, amelynek az eredménye fontos a fogyasztó számára. Ellenkező esetben a látványsport hosszú távon unalmassá válhat, és a fogyasztó kilép a piacról. A szurkolói hűség a márkahűséggel rokon, de a termékvilágban megszokottnál nagyobb érzelmi kötődést takar. Az elkötelezettség nagyon gyakran családi örökség, de lehet alapja például lokális kötődés (Debrecen, Nyíregyháza stb.), társadalmi osztályhoz tartozás (Vasas drukkernek lenni a második világháború előtt), val-

lasi meggyőződés (Celtic, Rangers) vagy éppen véletlen (lásd: Nick Hornby: *Fociláz*, 1997. Európa Kiadó).

- A mérkőzések egyedisége

Vannak olyan mérkőzések, amelyek valamilyen szempontból különlegesek, s ezért ezeket gyakran rangadóknak nevezzük. Különlegességet adhat a hagyomány (MTK-FTC örökrangadó), az a tény, hogy a két csapat évtizedek óta vív éles küzdelmet egymással. A városi rangadó esetében a város két csapata vív esetenként hagyományosan nagy csatát (Internazionale-Milan, Liverpool-Everton, Real Madrid-Atletico Madrid). Hasonlóan különleges egy régió két csapatának mérkőzése (Nyíregyháza-Debrecen, ZTE-Nagykanizsa), esetleg történelmi-politikai okok (Anglia-Németország, Barcelona-Real Madrid), vallási meggyőződés (Rangers-Celtic) vagy például a modern időben a szurkolók hagyományos rossz viszonya (UTE-FTC, Ajax-Feyenoord) adhatják a kivételességet. A mérkőzés tétje is egyedivé teheti a mérkőzést (bajnoki döntők). A mérkőzések egyedisége, érdekessége növeli a fogyasztók érdeklődését és keresletét a mérkőzések iránt.

A látványsport előállítása: a liga megszervezése

A futball iránti kereslet megteremtéséhez, növeléséhez, majd az érdeklődés folyamatos fenntartásához az alábbi fontos alapfeladatot kell megoldaniuk a látványfutballt előállító vállalkozásoknak:

1. Szabályozni kell a piacralépés és az onnan való távozás feltételeit.

2. Nagyfokú „mesterségbeli” tudással rendelkező munkavállalókat (futballistákat) kell képezni, beléptetni a vállalkozásba (leigazolni) és összececsizolni a többi játékosal úgy, hogy a csapat által előállított futball látványos, izgalmas és élményt adó legyen.

3. A mérkőzések, a bajnoki évadok és a hosszú távú bajnoki rendszer kimenetének bizonytalanságához erőegyensúlyt kell teremteni a csapatok között. Ki kell egyenlíteni a csapatok közötti játéktudásbeli különbséget úgy, hogy nagyjából azonos játékerőt képviselő együttesek lépjenek pályára a bajnokságban.

4. Biztosítani kell, hogy kiegyenlítődjenek az eltérő gazdasági adottságokból származó versenyfeltétel-különbségek a csapatok között, és nagyjából azonos jövedelmezőségi feltételek között dolgozzanak a klubok.

Ezeket a követelményeket a csapatok egyedileg nem tudják kielégíteni, sőt amennyiben a csapatok profitmaximalizálásra

Szabályozni kell a piacralépés és az onnan való távozás feltételeit.

Nagyfokú „mesterségbeli” tudással rendelkező munkavállalókat kell képezni, beléptetni a vállalkozásba.

(is) törekednek, a klasszikus gazdasági verseny szükségszerűen tönkreteszi a látványsportipart. A kedvezőbb feltételek között induló csapatok és/vagy az indulásnál szerencsésebbek leigazolják a legjobb játékosokat. A jövedelmek ehhez a néhány tőkeerős csapathoz áramlanak, akik újra és újra el tudják csábítani az esetleg más csapatoknál felbukkanó tehetségeket. Így rövid időn belül kiemelkedik egyik csapat a mezőnyből, akik mindenki másnál jobbak, s „leggyőzhetetlenebbek”, ezért vagy érdektelenné válik a mérkőzések

túlnyomó többsége és maga az adott látványsport, vagy a kisebb csapatok eleve tönkremennek, s a maradék néhány nagy játszik egymással egy év alatt több tucatszor, ami beláthatóan unalmas egy idő után, s ez megint csak a látványfutball halálához vezet.⁵

Korlátozni kell tehát a versenyt – éppen a verseny érdekében. A korlátozások bevezetéséhez kartellbe kell szerveződniük a látványsportokat előállító csapatoknak, és létre kell hozniuk egy olyan iparági irányító szervezetet, amely bizonyos tulajdonosi jogokat is gyakorol. A liga válik az üzleti látványsportok természetes közgazdasági egységévé (Scully 1995, 22.o.). A megalakuló hivatásos ligák a csapatok közötti együttműködéssel és – az itt nem részletezendő – versenytörvények alóli kivételekkel megteremtik a látványsportok iránti kereslet felkeltésének, növelésének és fenntartásának alapjait. Ennek eszközrendszerét a nagy észak-amerikai ligák formálták tökéletesre.⁶

• A bajnokság megszervezése

Látszólag egyszerű dologról van szó, hiszen mi mást kéne tenni, mint meghatározni, hogy a csapatok

”

Korlátozni kell a versenyt – éppen a verseny érdekében.

A korlátozások bevezetéséhez kartellbe kell szerveződniük a látványsportokat előállító csapatoknak, és létre kell hozniuk egy olyan iparági irányító szervezetet, amely bizonyos tulajdonosi jogokat is gyakorol.

”

hol; mikor játsszanak. A bajnokság megszervezése ennél jóval többet jelent.

Meg kell határozni, hogy egyáltalán ki, milyen feltételek között indulhat a bajnokságban (meg kell állapítani a nevezés feltételeit). Ennek fontos része a finanszírozási és a létesítményfeltételek biztonsága mellett, hogy a csapat székhelye illetve annak régiója „el tudja tartani” a csapatot. Ezért a liga zárt rendszert hoz létre (a bajnokságba nem lehet feljutni és kiesni). Földrajzilag korlátozza a csapatok elhelyezkedését és a

székhelyváltoztatást, ugyanakkor az adott területen lokális monopoljogokat biztosít a csapatok számára: a liga más csapatai „kereskedelmi tevékenységet” nem, vagy csak korlátozottan folytathatnak itt. Új csapatok csak a többiek beleegyezésével és a belépési feltételek teljesítésével léphetnek a piacra. A játékszabályok megalkotása, a bajnokság lebonyolítása sem egyszerű adminisztratív kérdés, hanem eszköz a fogyasztók kiszolgálására, ezáltal a csapatok közös jóléti függvényének maximalizálására. Az amerikai Nemzeti Kosárlabda Szövetség (NBA) például a mérkőzésenkénti pontátlagok függvényében az elmúlt években többször módosította a három pontot érő dobások minimális távolságát – annak érdekében, hogy minél több pontnak örülhessen a tisztelt publikum.

• A játék minőségének biztosítása

A játék minőségét alapvetően a játékosok képzettsége, szakmai tudása határozza meg. A játékosok képzése kulcsmozzanat a látványsport előállításában. A nagy észak-amerikai csapatsportoknak az a jellemzője, hogy az utánpótlás-nevelés alapformája az általános iskolarendszerbe illeszkedik. Ennek előnye, hogy széles merítési bázist képez, kisebb az esély arra, hogy a valódi tehetségek elkallódnak. Egyáltalán nem mellékesen: a hivatásos sportolók iskolarendszeren belüli képzése nem ellentétes az oktatási elvekkel, hiszen ebben az esetben is munkaerő-képzésről van szó, mint bármilyen más szakma esetében. A ligák szerepe főleg a sportág népszerűsítésben, az iskolai versenyrendszereknek nyújtott támogatásban, a képzés szakmai háttérének megszervezésében kerül előtérbe. A reklám, a motiválás és a formális oktatási rendszerbe való „becsatornázás” különösen fontos a közparkokban, játszótéren sportoló gyermekek körében, akik számára a gyakran igen hátrányos társadalmi helyzetből való szinte egyetlen lehetőséget, méghozzá igen vonzó lehetőséget a hivatásos sportolóvá válás kínál.

⁵Érdekes nyomon követni például a baseball ligák formálódását az Amerikai Egyesült Államokban. Az első ligát 1858-ban az ún. amatőr játékosok hozzák létre Baseballjátékosok Nemzeti Szövetsége néven. A fizetett játékosok megjelenése, majd dominanciája szükségszerűen robbantja szét a szövetséget, és 1871-ben létrejön a Hivatásos Baseballjátékosok Nemzeti Szövetsége. A kialakulatlan bajnoki rendszer (belépési korlátok hiánya), a csapatok közötti szabad játékosáramlás és az érdektelenség hiányából adódó pénzügyi nehézségek vezetnek a Nemzeti Liga 1876-os megalapításához, amit már az egyesületek tulajdonosai alakítanak meg, s hozzák meg azokat a korlátozó intézkedéseket, amelyek a baseball későbbi sikereinek gazdasági alapját képezték (Scully 1995, 5-7.o.).

⁶A következőkben a „liga” kifejezés alatt egy általános iparági irányító szervezetet értünk, amely minden elemében nem köthető kizárólag egyetlen nagy amerikai ligához (NBA, MLB, NFL, NHL és MLS) sem. Ezzel együtt a kiinduló modell a Nemzeti Kosárlabda Szövetség (NBA) működése, de azt mindig jelöljük, ha erre, vagy bármelyik más ligára hozunk példát.



• A kimenet bizonytalanságának szerepe

A mérkőzések, a bajnoki évadok és a hosszú távú bajnoki rendszer kimenetének bizonytalanságához szabályozni kell a munkaerő-áramlást úgy, hogy nagyjából azonos játékerőt képviselő együttesek küzdjenek egymással.

A ligák szabályozzák a munkaerő kiválasztásának és piacra lépésének folyamatát úgy, hogy a tehetségesebb, jobban képzett játékosok az előző bajnoki idény gyengébb csapataihoz kerüljenek. Ennek egyik lehetséges eszköze az NBA-ben alkalmazott draft-rendszer, aminek a lényege az, hogy a leigazolható

játékosokat tudásuk alapján sorrendbe állítják, és a gyengébben szereplő csapatok meghatározott kiválasztási rendszer alapján választhatnak először.⁷ Így elvi lehetőség nyílik arra, hogy a gyengébb csapatokhoz jobb, tehetségesebb játékosok kerüljenek a munkaerőpiacról. Ennek erősebb változata az amerikai Labdarúgó Főligában (MLS, vigyázat ez nem az MLSZ...!) alkalmazott módszer, miszerint bizonyos labdarúgókat „központi állományból” közvetlenül irányít a klubokhoz a liga.

Hiába osztja el azonban az erőkiegyenlítés elve alapján a tehetséges játékosokat a liga, ha nem tudja megakadályozni, hogy a játékosok bizonyos csapatokhoz szerződjenek át, és végbemenjen a „rettegett” koncentráció. Ezért a szelekció és a piacra lépés szabályozásán túl a ligának korlátoznia kell a játékosok, illetve a versenytársak által kezdeményezett átigazolásokat is. Ennek nagyon kifinomult adminisztratív rendszere alakult ki, aminek középpontjában annak meghatározása áll, hogy a hivatásos sportolóként ledolgozott évek függvényében milyen feltételekkel válhatnak klubot a játékosok. Ennek alapja a bajnokság megszervezéséhez hasonlóan a versenyjogi problémákat felvető iparági munkavállalói szerződések rendszere, amiben a játékosok különböző, de a ligában nagyjából azonos jogokat kapnak és kötelezettségeket viselnek.

A játékos-szakszervezeteknek köszönhetően ma már a ligák többségében egyre inkább visszaszorulnak az adminisztratív korlátozások, és a játékosok zöme „szabad ügynökként” igazolható. A mozgások szabályozásában (korlátozásában) a pénzügyi eszközök ke-

„Amerika messze van” – szokták volt mondogatni sport- és futballvezetőink. „És különben is, a futball nem kosárlabda, mi közünk nekünk az NBA-hez?”

Nem mindenhol gondolkoznak így. Japánban, Dél-Koreában és persze az amerikai Labdarúgó Főligában, például.

Ne becsüljük le őket: mind a három ország szerepel a franciaországi labdarúgó világbajnokságon.



rülnek előtérbe. Ennek legérdekesebb változata az 1983-ban az NBA-be bevezetett „fizetési sapka” rendszere. Bár a rendszer sok „finomságot” tartalmaz, lényege az, hogy egy csapat csak meghatározott összeget, korábban bevételeinek bizonyos százalékát, ma egy abszolút értékben megadott sumrát fordíthat bérfizetésre. A játékospiac hatékony működésének köszönhetően ez a rendszer megakadályozza, hogy egyetlen csapatban koncentráldjanak a sztárjátékosok.

• A jövedelmek újraosztása
A csapatok a kínálati oldalon nagyjából azonos, a keresleti oldalon ugyanakkor esetenként igencsak különböző fel-

tételekkel találják szembe magukat. Amennyiben nem szabályozzák a jövedelemtermelésben mutatkozó különbségeket, előbb-utóbb végbemegy a korábban említett erőkoncentráció. Ennek megakadályozására és a „csomagban árusítás” előnyeiből fakadóan a ligák jelentős mértékben iparági szinten realizálják a jövedelmeket, azaz a csapatok együttműködésével közösen adják el a kereskedelmi jogokat, illetve újraosztják a csapatok által beszedett jövedelmeket.

Az amerikai ligák tapasztalatai alapján – úgy teszük – három területen igen hatékony a kereskedelmi jogok kartellszerű eladása: a televíziós, a szponzori és a reklám-, továbbá a védjegyekkel kapcsolatos kereskedelmi jogok esetében. Az alaphelyzet az, hogy a liga adja el az országos csatornáknak a közvetítési jogokat, és osztja szét az ebből származó bevételeket a csapatok között, míg a csapatok a pontosan meghatározott helyi televíziós társaságok számára adhatják el a mérkőzések közvetítési jogait, és az ebből származó bevételeket megtartják maguknak. Hasonló a helyzet a szponzorálás, reklámozás és a védjegyek esetében: megosztják a csapatok összességéhez kapcsolódó jogok eladásából származó bevételeket, míg a közvetlenül a csapatokkal összefüggő, helyi szinten keletkező jövedelmek a csapatoknál maradnak.

Talán nem ennyire nyilvánvaló, de a liga a jegybevételekből származó jövedelmeket is újraosztja. Ennek indoka tulajdonképpen az egész gondolatmenet motója is lehetne: mivel az adott mérkőzés, szórakoztatás nem jöhetne létre az ellenfél csapata nélkül, ezért a mérkőzéshez köthető közvetlen bevétel meg kell osztozni a két csapatnak, még akkor is, ha szélsőséges esetben az ellenfél szurkolóitól nem származott egyetlen fillér bevétel sem.

⁷A rendszer részletes, érthető jó áttekintését adja Román, 1998.

• Az üzleti látványfutball fejlődése Európában
„Amerika messze van” – szokták volt mondogatni sport- és futballvezetőink. „És különben is, a futball nem kosárlabda, mi közünk nekünk az NBA-hez?” Nem mindenhol gondolkoznak így. Japánban, Dél-Koreában és persze az amerikai Labdarúgó Főligában, ahol a nagy amerikai ligákat tekintették mintának, amikor létrehozták és tudatosan felépítették saját hivatásos labdarúgásukat. Ne becsljük le őket: mind a három ország szerepel a franciaországi labdarúgó világbajnokságon.

Európában bonyolultabb a helyzet. Az európai sport hagyományai, földrajzi-politikai megosztottsága és a sport területén a gazdasági verseny szabadságára meglepően szigorúan ügyelő Európai Unió szabályozás sokkal nehezebben engedi érvényesülni a fentebb felvázolt közgazdasági logikát. Azonban nem lehet nem észrevenni, hogy az európai labdarúgás is az előbbieken felvázolt gondolatmenet mentén kezdte átalakítani szervezeti rendszerét. Méghozzá rögtön két irányban indult meg az útkeresés: a Bajnokok Ligájával egy európai szintű bajnoki rendszer kialakítása felé, míg elsősorban Angliában egy nemzeti szintű ligarendszer létrehozása felé.

• A Bajnokok Ligája

Az UEFA által kiírt Bajnokok Ligája (BL) sorozat megszületése már önmagában egyfajta válasz volt a rendkívül sikeres, nagy amerikai sportligák kihívására. A 90-es évek elején nem lehetett tovább becsukni a szem: a százmilliókat érdeklő szórakozást már nem lehet „csak” sportdicsőségként kezelni, itt óriási üzletről van szó. A kihívás nemcsak Észak-Amerikából érkezett, hanem a kontinensen belülről is: a nagy európai csapatok tapogatózó tárgyalásokba kezdtek egy, az UEFA-tól független európai bajnoki liga megszervezéséről. A kompromisszumként létrejövő BL mai állapotában sok elemében hasonlít egy üzleti liga működéséhez.

– A bajnoki rendszer – amelyben jelenleg 24 csapat küzd egymással – mára szakított a labdarúgásban hagyományos nyitott rendszerrel, s adminisztratíván korlátozza az indulási jogokat. A korábbi időszak eredményei alapján legerősebbnek tartott országok bajnokai, illetve a címvédő, eleve rendelkezik az indulás jogával. A többiek selejtezőt vívnak, amiben a legjobbak megint kedvezményezettek, hiszen csak a selejtezők második körében kapcsolódnak a küzdelmekbe. A cél világos és egyértelmű: a bajnokság tulajdonosa igyekszik „kvázi-zárttá” tenni a rendszert, csak a legjobb minőséget előállító csapatokat engedve piacra lépni. (Kicsi a hibaszázalék: a Fradihoz vagy a Kassához hasonló klub csak óriási szerencsével juthat ötvenként szóhoz...)

A lebonyolítási rendszer is hasonlatos az amerikaihoz: a téli, csoporton belüli körmérkőzéses alapsza-

sz után tavasszal kezdődik a play-off, ahol egyenes kiesési rendszerben jut el két csapat a döntőig, az európai „Super Bowl”-ig.

– A BL-nek természetesen nincs önálló játékosképzése, az induló csapatok „hozzák” magukkal a futballistákat. Itt érdemes kitérni arra, hogy a futball munkaerő-utánpótlási rendszere különbözik az amerikai ligákétól. Bár a hivatásos labdarúgói státusz tízezerrel vonzza a gyermekeket, az USA gettóihoz hasonlóan kitörési lehetőséget kínálva Dél-Amerika, a Balkán vagy a poszt szovjet országok hátrányos helyzetű ifjúságának, de ezek a gyermekek javarészt nem az iskola-rendszerben, hanem az egyesületek utánpótlás-képzési és versenyrendszerében válnak hivatásos sportolóvá. A 90-es években aztán az is kiderült, hogy ez a korábban „cost-center”-nek tekintett részleg „profit-center”-ré válhat, hiszen a sztárjátékosok ára fedezi az esetenként több ezer gyerekekkel való foglalkozást, akik közül kinőnek a nemzetközi munkaerőpiacon is keresett futballisták. Példaként érdemes megemlíteni az Ajax Amsterdam utánpótlásképzését, ahol talán a legtöbb tehetséget nevelték az elmúlt években, vagy a norvég labdarúgóklubokat, amelyek mára az angol futballipar legnagyobb játékos-beszállítóivá váltak.⁸

– A kimenet bizonytalanságát a bajnoki rendszer garantálja. Nincs szükség tudatos játékos-irányítási rendszerre, mivel az erőkoncentráció nemzeti szinten megy végbe (több száz csapatból válogatódik ki az a kéttucatnyi, amelyik a bajnokságban játszik), s a lebonyolítási rendszerből következően csak a legjobb – játéktudását tekintve a hasonló erősségű csapatok – kerülnek a bajnokságba, illetve a rájátszásba.

– Az UEFA, mint a Bajnokok Ligájának tulajdonosa, az amerikai ligákhoz nagyon hasonlóan üzletel a televíziós és egyéb kereskedelmi jogokkal, és osztja szét az ebből származó bevételeket. Tárgyal a televíziós társaságokkal, szabályozza és sztenderdizálja a televíziós közvetítések rendszerét, megköti a szponzori és reklámszerződéseket és kényszeríti a csapatokat, hogy az általa kötött szerződésekben foglaltak szerint jelenítsék meg azokat a pályákon. Cserébe persze pénzt ad. Ennek súlya változó: míg a Ferencváros a BL-ben szereplésért az éves rendes (hivatalosan bevalott) bevételeinek többszöröséhez jutott, addig ugyanaz az összeg a Real Madrid esetében a forgalom mindössze néhány százalékát tette ki.

• Anglia

Az angol bajnokság nemzeti szinten próbálja megvalósítani az üzleti látványfutball klasszikusnak te-

⁸Immár Magyarországon is elindult hasonló kezdeményezés: 1998 áprilisában jelentették be hivatalosan a „Vargazoli” Football Club Rt. megalakulását, amely profitelven kíván iskolás gyerekekből hivatásos futballistákat nevelni Magyarországon.



**Magyarországon jelenleg
semmilyen közgazdasági feltétele
nem létezik annak, hogy eladható,
s ezen keresztül sikeres legyen
a labdarúgás.**



kinthető liga-modelljét (Chadwick – Parker, 1996). 1992. május 27-én jegyezték be a Football Association Premier League (Premiership) megnevezésű korlátolt felelősségű társaságot, amelynek története a 90-es évek igazi gazdasági sikertörténete. A Premier League a felelős az új liga adminisztrációjáért, a bajnokságban és az F.A. Kupában rejlő

gazdasági előnyök kihasználásáért. A liga hagyományos lebonyolítási rendszerrel működik. A körmérkőzések során a legtöbb pontot szerzett csapat a bajnok, a legkevesebbet szerzők pedig kiesnek.

Ugyanakkor a liga korlátozza a piacra lépést. Csak azok a csapatok indulhatnak, amelyek legalább 20.000 fő befogadására alkalmas, méghozzá ülőhellyel ellátott stadionnal rendelkeznek. Ez a Taylor-jelentés⁹ után született adminisztratív korlát egyben gazdasági is, hiszen csak azok a csapatok képesek megépíteni, s főleg fenntartani ezeket a stadionokat, amelyek megfelelő gazdasági háttérrel rendelkeznek a működéshez; márpedig ez a gazdasági erő megmutatható módon összefüggésben áll a csapat székhelyeül szolgáló város, és vonzáskörzetének eltartóképességével. A bajnokságban induló csapatoknak azonban pénzügyi garanciákkal kell rendelkezniük arra vonatkozólag, hogy képesek elindulni a bajnokságban és végig is tudják azt játszani. Ezen szabályozókkal elvileg (és gyakorlatilag) korlátozható a piacra lépés.

Fontos mozzanat, hogy a csapatok mögött valódi tulajdonosok (pl. Jack Walker – Blackburn Rovers, Sir John Hall – Newcastle United, Alan Sugar – Tottenham Hotspur), mára már többnyire befektetői csoportok állnak (pl. ENIC), akik hosszú távon profitérdekeltek. A Premier League korlátozza a tulajdonlást: egy befektetőnek csak egyetlen ligacsapatban lehet érdekeltsége. A nagy csapatok közül nem egynek a londoni tőzsdén rognak a részvényei.

A játék minőségét a hagyományosan jó, angol utánpótlás-nevelés mellett az biztosítja, hogy a kilencvenes évek elejétől a csapatok megnyitották kapuikat a külföldi sztárok előtt. Norvégia, Dánia jó képességű munkavállalói mellett a klubtulajdonosok komoly összegeket ruháztak be holland, olasz, német sztárjátékosok vásárlásába. A liga nem korlátozza a szokásos feltételeknél jobban a játékosok szabad áramlását. Erre az ad módot, hogy széles az európai munkaerőpiac, nagy a kínálat, s mivel az angol az egyetlen valódi üzleti alapokon működő látványfutball-piac, megtérülő

befektetésként nyílik lehetőség viszonylag olcsó áron, jó futballistákat venni. A futballpiac robbanásszerű fellendülésében a liga szinte minden csapata képes jó játékosokba beruházni. Ezzel együtt érezhetően megkezdődött a kiválasztódás: igazából a legnagyobb klubokon kívül, a liga csapatainak több, mint a fele pénzügyi nehézsé-

gekkel küzd, s mindössze négy-öt elitklubnak van esélye a bajnoki cím megszerzésére.

A liga csapatai együttműködnek a televíziós jogok eladásában és a marketing területén. Az 1992-ben kötött BBC-BSkyB ötéves szerződés keretében – amelyet még az Angol Labdarúgó Szövetség kötött – évente közel 43 millió fontos bevételhez jutott a liga. Ennek felét egyenlően osztották szét a Premier League csapatai között, negyedét az élő televíziós közvetítések árnyában osztották fel, míg a maradék egynegyedét a bajnoki sorrend arányában fizették ki (Baimbridge-Cameron-Dawson 1996).

• ... és a magyar valóság

Magyarországon jelenleg semmilyen közgazdasági feltétele nem létezik annak, hogy eladható, s ezen keresztül sikeres legyen a labdarúgás. Átlagos újságolvasói szinten is belátható, hogy az előbbieken felvázolt gondolatmenet minden lényegi eleme hiányzik a magyar látványfutball rendszeréből.

Hiányznak az ésszerű korlátozó tényezők: a csapat székhelyének (régiójának) eltartóképességétől függetlenül bárki indulhat a bajnokságban, ha éppen úgy gondolja. Ezért aztán a csapatok egy jelentős része a növekvő költségeket a központi költségvetésre (közpartozások), az irracionálisan viselkedő szponzorokra hárítja át vagy éppen az adóhatóság által erősen vizsgált forrásokból származó bevételekkel (is) próbálja fedezni. Nem létezik sem az amerikai típusú lokális monopóliumok, sem az európai labdarúgásban használt pénzügyi biztosítékok és garanciák rendszere, így az utóbbi időben csak az adóhatóságok és a kormányzatok jóindulata nem változtatta tényleges csöddé a magyar bajnokság csapatainak állandósult pénzügyi gondjait. Az eltartóképesség felől közelítve, fel kell tennünk azt a kérdést is, hogy a magyar társadalom és gazdaság jelenlegi helyzetében valóban 18 (vagy éppen 36) hivatásos klubnak van-e játéktere Magyarországon?

Bizony eltűnt a játék is a magyar pályákról. S bár a magyar edzők és futballszakemberek legtöbbször érzékenyen reagálnak a magyar játékosok képzettségét, tudását megkérdőjelező kritikákra, s állítják, hogy futballistáink felkészültsége nem, vagy csak alig rosszabb

⁹ A Taylor-jelentés angol stadionépítésre gyakorolt hatásairól lásd: Magyar – Tamás, 1998.

a nyugat-európai labdarúgókénál, s igazából csak a játékosok fizetése között van különbség, azért bizonyos jelenségeket nem lehet nem észrevenni. A magyar játékosok nem igazán keresettek a fejlett európai futballpiacokon, edzőinket sem hívják a nagy klubokhoz, és a nemzetközi megmérettetések sem igazolják az optimizmust. Ebből a szempontból sem elhanyagolható a fogyasztók személyes tapasztalata: hiába szól a „hatalmas taktikai küzdelem folyt a pályán” című sláger, a mérkőzésekre látogató pár ezer ember többnyire nem élvezzi a meccset.

A kimenet bizonytalanságának követelménye viszont érvényesülni látszik Magyarországon: az elmúlt években nem volt domináns csapata a bajnokságnak, az MTK tavalyi „szárnyalását” leszámítva egy szezonon belül is kiélezett a küzdelem (például az őszi idény végén első Rába ETO végül a dobogóra sem tudott felkapaszkodni), s többnyire megtippelhetetlenek az egyes mérkőzések végeredményei is.

Furcsa módon, a kereslet szempontjából ez az egyébként nagyon fontos pozitív jelenség, a magyar bajnokság esetében éppenséggel a rossz működés jele. Mivel nincsenek igazán kiugró képességű és tudású játékosok, ezért meglehetősen alacsony szinten nivelálódik a színvonal és az izgalom. Másrészt, persze, arra meglehetősen nehéz ésszerű magyarázatot találni, hogy miként tudott a saját bevallások szerint legszegényebb csapatok közé tartozó Vác (akkor még Samsung

is) bajnok lenni, vagy a hasonló körülmények között készülő BVSC (akkor még MÁVTRANSPED is) versenyben lenni a Ferencvárossal? Miért nem látszik az eredményességen a tőkeerőben, és a részben ebből következő játékosállományban meglévő erőfölény, amellyel mondjuk az FTC és az MTK rendelkezik? Hova tűnt – pontosabban: miért nem működik tőkeként – az a több százmillió forint (az akkor bevallott költségvetés többszörösét kitevő összeg), amelyet a Fradi kapott az 1995/96-os Bajnokok Ligája szereplésért? A válaszokat, véleményünk szerint, nem a közgazdaságtantól kell várni...

A jövedelem együttműködő realizálása és a bevételek újraszervezése egyetlen területen, a televíziós jogok közös eladása által valósult meg a magyar futballban. A Futball Duó Kft. – amelynek működése, megszüle-

tése pillanatától kezdve a viták keresztjében áll – által „csomagban” eladott közvetítési jogok a nemzetközi gyakorlattal harmonizálva tették áruvá a mérkőzések televíziós megjelenését, évente mintegy 8–12 millió forintos bevételt juttatva a csapatoknak (Misovicz, 1998, 6. o.). Az összeg nagysága és az elosztás módja kétségesé teszi, hogy a jelenlegi állapotok hatékonyan szolgálják-e az üzleti látványfutball kialakulását és működését. Az persze elgondolkoztató, hogy „a kereskedelmi televíziók megjelenése nem igazolta a korábbi várakozásokat, nem biztosított állandó jelenlétet a képernyőn, nem juttatta a korábnál nagyobb bevételhez a jogok birtokosait” (Misovicz, 1998, 6. o.).

Ezen problémák, és egyben a magyar futball sikertelenségének hátterében az áll, hogy a magyar látványfutball jelenlegi intézményrendszere teljességgel alkalmatlan az üzleti futball kiépítésére és működtetésére.

A magyar futball irányító szervezete a Magyar Labdarúgó Szövetség. Az 1996: LXIV., a sportról szóló törvény, majd ennek 1998. március 16-i módosításai monopolhelyzetbe hozták a szövetséget, méghozzá úgy, hogy rejtetten a versenytörvények egy része alól is mentesítették a látványfutball szervezését. Pozícióját erősíti, hogy az UEFA országoként egyetlen szervezetet ismer el a sportág képviselőjének. A probléma csak az, hogy a szövetségnek – lényege szerint – a sportág teljes körének kell szolgáltatásokat nyújtania, azaz foglalkoznia kell a szabadidős nagy- és kispályás,

női és gyermekfutballal és kapcsolatot teremtenie a felnőtt férfi látványfutballal. Márpedig ez utóbbi – mint láttuk – más közgazdasági kategóriákkal írható le, mint a szabadidős futball, mások a működését meghatározó gazdasági törvényszerűségek – más piacról van szó.

Bár nem általános, de nem is véletlenszerű, hogy Európa üzletileg fejlett futballal rendelkező országaiban erős munkamegosztás jön létre a szövetségek és a látványfutballt szervező liga között. A szabadidős és hivatásos labdarúgás két elkülönült pillérén állva, a szövetségek egyre inkább a sportágak általános képviselőit, népszerűsítését látják el, a két szféra közötti átjárást (gyermekfutball) biztosítják. A ligák pedig egyre inkább az előzőekben részletesen tárgyalt közgazdasági összefüggések mentén próbálják megszervezni a hivatásos labdarúgást, még akkor



A magyar edzők és futbollszakemberek legtöbbször érzékenyen reagálnak.



A magyar játékosok nem igazán keresettek a fejlett európai futballpiacokon, edzőinket sem hívják a nagy klubokhoz, és a nemzetközi megmérettetések sem igazolják az optimizmust.



A magyar futball sikertelenségének hátterében az áll, hogy a magyar látványfutball jelenlegi intézményrendszere teljességgel alkalmatlan az üzleti futball kiépítésére és működtetésére.



is, ha – az UEFA szabályait betartva – formálisan majd mindenütt a szövetségek szignálják a döntéseket.

Magyarországban ez a munkamegosztás nem jött létre. A korábbi Hivatásos Labdarúgó Liga egyfajta érdekvédelmi szervezetként határozta meg magát, és gyakorlatilag csak a televíziós jogok értékesítése kapcsán képviselt markáns álláspontot. Úgy tűnik, hogy sajnos az 1998 áprilisában létrejött Professzionális Labdarúgó Liga sem kíván ezen a gyakorlaton változtatni. Ezzel szemben a mostani MLSZ-vezetés folytatja az évtizedes hagyományt: szabadidős labdarúgó szakosztályok válásra felállva, a látványsport „ál-ligájaként” próbál létezni.

A hivatásos labdarúgókluboknak önmagukat kell megszervezniük. És meg is teszik, ha a futballklubok mögött olyan befektetői csoportok állnak, amelyek valódi üzletet látnak a labdarúgásban.

Irodalom:

Baimbridge, Mark – Cameron, Samuel – Dawson, Peter (1996): *Satellite television and the demand for football: a whole new ball game?* Scottish Journal of Political Economy, Vol. 43., No 3., 317–333.

Bird, Peter (1982): *The demand for league football.* Applied Economics, Vol. 14, No. 6., 637–649.

Borland, Jeff (1987): *The demand for Australian rules football.* The Economic Record, Vol. 63., No. 182., 220–230.

Cairns, John – Jennett, Nicholas – J. Sloane Peter (1986): *The economics of professional team sports: a survey of theory and evidence.* Journal of Economic Studies Vol. 13., No. 1., 3–80.

Chadwick, S. – Parker, G. (1996): *Strategy and success in the English Football Premier League.* in: Pigeassou, Charles – Ferguson, Ronald: *The world of sport management and sport management in throughout the world.* Proceedings of Fourth European Congress on Sport Management, Montpellier 1996. október, 322–342.

Chelladurai, P. (1994): *Sport management: defining the field.* European Journal for Sport Management, Vol. 1., No. 1., 7–21.

Jennett, Nicholas (1984): *Attendances, uncertainty of outcome and policy in Scottish League Football.* Scottish Journal of Political Economy, Vol. 31., No 2., June 176–198.

Magyar Zoltán – Tamás Tibor (1998): *Anglia: nem vezettek áramot a kerítésbe.* Népszabadság, 1998. március 19.

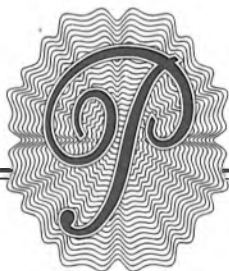
Misovicz Tibor (1998): *Sportközvetítések Magyarországon.* Média, kábel, műhold. II. évf., 5. szám. 1998. május.

Rosen, Sherwin (1981): *The economics of superstars.* Business Economics Review Vol. 71., No. 9.

Scully, Gerald (1995): *The market structure of sports.* The University of Chicago Press, Chicago.

Simmons, Robert (1996): *The demand for English league football: a club-level analysis.* Applied Economics, Vol. 28., No. 2., 139–155.

Szerzőnk a BKE Unisport Center igazgatója



PÉNZJEGYNYOMDA RT.

Ha az Ön cégének részvényre, kötvényre, csekkre vagy más értékpapírra, vásárlási, ajándék- vagy étkezési utalványra, ügyviteli nyomtatványra, igazolványra, hologramfelrakásra van szüksége, kérjük, keressen meg bennünket!

Pénzjegynyomda Rt.

Budapest V., Markó u. 13–17.

Telefon: 332-6900* és 311-6871

Telefon/fax: 302-6550, fax: 332-0593

Vevőszolgálat és rendelésvétel a Marketing- és Kereskedelmi Osztályon

A sztárok mint frontemberek

Banfield, Buenos Aires külvárosai egyikének nagy büszkesége a Club Atlético első osztályú labdarúgó-csapata. Itt dolgozott kertészként egy húsz éves srác, Julio Ricardo Cruz, egy közeli villa, azaz egy nyomor-negyed lakója. Történt egyszer, hogy a nagycsapat kétkapus edzésén túl kevés játékos jelent meg, és az edző intett Juliónak, hogy álljon be játszani. A kertész még abban az évadban bemutatkozott az argentin bajnokságban, két szezonnal később már a milliomos csapat River Plate-ben játszott, de csak egy évet, mert 1997-ben a Feyenoord profija lett.

Az ilyen ritka csodák sem mindig elegendők azonban ahhoz, hogy egy játékos boldoguljon a jelentős iparágga fejlődött labdarúgásban. A tehetség és a játéktudás meghatározó, de nem elégséges feltétele annak, hogy egy labdarúgó maximalizálhassa piaci értékét.

A játékos alapvető erőforrás a labdarúgás, mint szolgáltató és szórakoztató ipar piacán. Ennek az iparággnak már nem csupán ügyes focistákra van szüksége, hanem ennél többre. Sztárokra. Olyan sztárokra, akik miatt megtelik a stadion, bekapcsolják a tévéket, megveszik a csapat mezét és részvényeit, valamint a gyerekek elkezdnek focizni. Ahhoz, hogy az „ügyes focista” igazi „sztárrá” válhasson, a tehetségen kívül két feltételnek mindenképpen teljesülnie kell.

- A sportolónak legyen egy olyan, az egyéniségéből fakadó vagy tanított viselkedése és megjelenése, ami alkalmassá teszi őt erre a szerepre. Tudnia kell szerepelni és beszélni, éreznie kell a helyzetéből adódó felelősségét, a piacon pénzre váltható egyéniséggel kell rendelkeznie.
- Tudatosan építsék a pályafutását, melynek során a piac alapos ismeretével hozzanak döntéseket. Ehhez mindenképpen szüksége van egy olyan szakemberre, aki jól ismeri az iparág működési mechanizmusait, összeköttetésekkel és alapvető gazdasági ismeretekkel rendelkezik. Ez a személy a menedzser.

A továbbiakban erről a két tényezőről lesz szó. A leírtak a labdarúgásra és más professzionális sport-

ágakra egyaránt jellemzőek, ezért példáinkat a sport különböző területeiről vettük.

A sztár funkciói

Amikor sztárokról beszélünk, akkor ezt a fogalmat megkülönböztetesként használjuk azokra a sportolókra, akik nemcsak a sportpályán, hanem azon kívül is kiemelkedő egyéniségek, és tudatában vannak a helyzetükből fakadó erkölcsi kötelezettségeiknek és felelősségüknek. Mindezek figyelembevételével próbáljuk meg számba venni a sztárok legfontosabb szerepeit!

• A kereslet alakítása

Minden sportliga és professzionális szervezet számára létkérdés, hogy legyenek sztárjai. A kimagasló egyéniségek egymaguk is meghatározhatják a sportáguk iránt megmutatkozó keresletet, mind globális, mind nemzeti szinten. Nem véletlen, hogy a nyolcvanas évek második felétől Németországban addig sohasem tapasztalható érdeklődés mutatkozott a tenisz iránt. Boris Becker wimbledoni diadala után ugrásszerűen megnőtt a teniszütő-eladás, a televíziós teniszközvetítések műsorideje és nézettsége. Ugyanez a tendencia zajlik most Angliában, Tim Henman és Greg Rusedski sikereinek hatására.

Az sem véletlen, hogy a Női Teniszezők Világszervezete éppen idén tavasszal kötött egy minden korábbinál felülmúló, több mint 10 millió dolláros megállapodást egy PR-ügynökséggel a körverseny nevének és a televíziós közvetítések eladására. Az érdeklődés okait meg is nevezte az ügynökség: Hingis, Williams, Kurnyikova és Lucic.

• Az esemény iránti kereslet alakítása

A sztárok azok, akik megtöltik a lelátókat, akik a nézőket a képernyők elé csalják. Ezért tesznek az atlétikai versenyek rendezői akkora erőfeszítéseket azért, hogy nagy nevet nyervek meg eseményüknek. Ugyanakkor a sportolónak is fel kell ismernie, hogy hosszú távon csak akkor jár jól, ha megtesz minden tőle telhetőt a

versenyek sikeréért (de ugyanígy a sportágért is), és azon túl, hogy felveszi a rajtpénzt vagy a fizetését, tudása legjavát nyújtja mind a sporteseményen, mind az azt kísérő kiegészítő és promóciós programokon is.

- A sztár példakép

A sikeres sportoló az érdeklődés középpontjában van, rajongók veszik körül, és mint példaképekre néznek fel rájuk. Különösen a fiatalok próbálnak a kedvenc által képviselt értékekkel azonosulni. Ez hatalmas felelősség, melynek alábecsülése nagy károkat okozhat a társadalomban.

- Társadalmi szerepvállalás, jótékonyság

Az igazi sztár kötelezettséget érez arra, hogy mind anyagi, mind erkölcsi támogatást nyújtson a társadalom különböző csoportjainak. Michael Chang például aktívan részt vett korábban a hongkongi közoktatási minisztérium munkájában, George Weah rendszeres támogatásban részesíti hazája, Libéria hátrányos helyzetű fiataljait.

- Reklámember

A sztár nem csak önmagát képviseli. Sikerei és viselkedése alapján ítélik meg sokszor hazáját és régióját. Fiji nyerte az utóbbi két „Rugby 7” világbajnokságot, és ezzel napokig az angolszász média reflektorfényébe került. Azok is ismerik Puskás Ferencet, akik keveset vagy semmit sem tudnak Magyarország történelméről és földrajzáról.

A sztár neve összekapcsolódik az őt ellátó sport-szergyártó, és az őt szponzoráló vállalatok nevével. A szerződések aláírásával egyben felelősséget is vállal ezekért a termékekért, cégekért.

- Felelősség a környezet iránt

A sportoló sikeréért egy egész team dolgozik, melyben helyet kap az edző, kondiedző, menedzser, befektető, orvos, pszichológus és még mások is. A sikerért a sportolóval együtt dolgoznak, munkájuk is a sportoló sikerében mérettetik meg. A sztár ennek a felelősségének is tudatában van.

A menedzser feladata

A menedzser operatív feladatait mindenki ismeri: szerződéseket köt és képviseli védenceit. Ezen triviális funkciók mellett érdemes kiemelni néhány olyan elvet, amelyeknek meghatározóknak kell lenniük a menedzser munkája során, a menedzser és a játékos kapcsolatában.

- Értékek transzformálása

A menedzser összekötő szereplő a sportoló és környezete, valamint az üzleti szféra között. De nemcsak

összeköti ezt a két világot, hanem a sportolót izolálja és védi is az üzleti élet konfrontációitól. Az utóbbi racionális és kompromisszumot nem tűrő értékei a menedzser személyén keresztül letompulva jutnak el a sportolóhoz. Amit a sportolónak mindebből észlelnie szabad: ezeket a kérdéseket rábízhatja egy társra, aki a legjobban képviseli az érdekeit, és lehetővé teszi, hogy a sporton kívül semmi másra ne kelljen figyelmet, energiát fordítania.

- A sportoló piacképessé tétele

Ahhoz, hogy az ígéretes tehetség a fent felsorolt, a sztárt jellemző kritériumoknak minél jobban meg tudjon felelni, ahhoz a született adottságok ugyanúgy szükségesek, mint a sportoló tudatos felkészítése ezekre a funkciókra. Ezért is szükséges, hogy a sportoló és menedzser kapcsolatát ne üzleti, hanem emberi értékek jellemezzék, és ezáltal a menedzsernek beleszólása lehessen olyan kérdésekbe is, mint védence viselkedése, öltözködése, imázsa, és segítse ezek formálását. A menedzser feladata továbbá, hogy PR-ről gondoskodjon, és a tömegtájékoztatásban a sportolót a megfelelő formában és gyakorisággal jelenítse meg.

- A pályafutás alakítása

Ha már jól működik a menedzser-sportoló kapcsolat, és a sportoló rendelkezik a megfelelő aurával ahhoz, hogy képes legyen magára irányítani a közönség figyelmét, akkor még mindig hátra van a menedzsernek az a feladata, hogy ezekből a lehetőségekből hosszú távon maximalizálja a profitot. Sportszakmai és gazdasági szempontok figyelembevételével válasszon csapatok között, döntsön szponzori szerződésekről, és szelektáljon média- és közszereplések közül.

A röviden, pontokba szedve leírt elvek teljesülése a siker kritériuma egy piaci mechanizmusok alapján működő sportiparban. A sikerhez azonban még szükség van a Julio Cruz-szal történetekhez hasonló csodákra is.

Összefoglalva: *tehetség + sztár attitűd + professzionális menedzsment = maximális profit.*

Szerzőnk a BKE Unisport Center munkatársa



Csecse-becse menedzsment

Ha valaki jól körülnéz a lakásában – különösen a gyerekek polcain –, nagy valószínűséggel talál olyan mütyürkét, vicik-vacakot, vagy éppen sapkát, pólót, amelyen valamely sportegyesület vagy szövetség logója virít. Sajnos ezek a logók, védjegyek ritkán kötődnek magyar csapatokhoz, nálunk is inkább az amerikai csapatsportok egyesületei ismerhetők fel. A magyar futball átalakítása során egyre többet hallani ezekről a tárgyokról, a csapat és a szolgáltatás eladását segítő eszközökről, amelyeket merchandising vagy ajándéktárgyak néven szoktunk emlegetni. Mi csecse-becsének nevezzük ezeket, mert mint hamarosan kiderül, sokkal többről van szó, mint a nálunk annyit emlegetett kulcstartókról.

A csecse-becsék vásárlásösztönző eszközként való felhasználása nem sporttalálmány, bár kétségtelenül az utóbbi években ezen a területen fejlődött a leglátványosabban. Esetükben a vállalati védjegyek jogilag védett, engedélyezett forgalmazásáról van szó, amelyek a sportvállalkozások esetében a csapatlogókkal, szimbólumokkal és megjelenésekkel (szerződésektől függően a játékosok nevével, aláírásával, képével stb.) ellátott termékek eladását foglalják magukban. Jelentőségük bemutatására álljon itt csak egyetlen adat: az Amerikai Egyesült Államokban 1995-ben a hivatalosan engedélyezett csecse-becsék forgalma, becslések szerint, elérte a négy milliárd dollárt (Irwin, 1994. 115. o.).

Típusok

A csecse-becsék tárháza kimeríthetetlen, hiszen elvileg bármilyen tárgyra rátehető az adott sportszervezet védjegye. Ha a következőkben a nagy amerikai ligák jól szervezett on-line áruházainak katalógusára támaszkodva mégis egyfajta csoportosítást kísérünk megadni, akkor ezt inkább csak a támpontnyújtás, ötletadás szándékával tesszük. (<http://store.nba.com/>, 1998. 05. 30.)

- Sportruházat. A szabadidős sportoláshoz használt sportruhák: tornanadrág, mez, tréningruházat, kabát, sportoláshoz használt sportcipők.

- Divatruházat. A mindennapi öltözködésben használt sportos divatruhák, cipők és kiegészítők: póló, rövidnadrágok, zoknik, sportcipők, fejpántok.
- Sporteszközök és kiegészítők. A szabadidős sportoláshoz használt eszközök és felszerelések: labdák, ütők, táskák, palánkok, kapuk.
- Könyvek és videókazetták. Sztárokról, csapatokról mérkőzésekről, eseményekről, bajnokságokról szóló beszámolók, dokumentumok, összefoglalók.
- Gyűjtemények. Matricák, képek és főleg különböző kártyák sorozatai, amelyeket gyűjteni, albumba rendezni, cserélni, sőt értékesíteni lehet.
- Ajándéktárgyak. Ide sorolható bármely használati tárgy, amelyre az adott sportvállalkozás védjegye felkerül. A lehetőségek tárháza szinte végtelen.
- Digitális szórakoztató tárgyak. Számítógépes játékok, CD-ROM-ok, DVD-lemezek, digitális hanglemezek (CD-k), fizetős Internet helyek.
- Élelmiszerek. Egyre népszerűbb a védjegyekkel ellátott ételek és italok forgalomba hozatala. Elsősorban a szeszesitalok, a sós és édes sütemények népszerűek a sportszervezetek és ügynökségeik számára.
- Gyermeknek szánt csecse-becsék. A csapatok és ligák nagy figyelmet fordítanak a gyermekekre, akik egyszerre jelentik a jövő munkaerő-utánpótlás bázisát és az új fogyasztó közönséget. Ennek hatékony eszköze a gyermekeknek szánt sokféle csecse-becse.

Közgazdasági jelentőségük

A jól menedzselt sportszervezeteknél a csecse-becséből származó bevételek komoly jövedelemforrást jelentenek. A Manchester United elmúlt évi bevételstervezetében egyharmad arányt képviseltek a csecse-becséből származó bevételek (Manchester United Annual Report 1997). A japán J-League indulásakor,

1993-ban a hivatalos, jogvédett valamint a futballhoz kapcsolódó egyéb termékek eladása összesen közel 70%-ban részesedett a teljes bevételből, a szűken vett csecse-becsék aránya 23% volt.

A csapatról szóló híradások következtében a futballklubok folyamatosan jelen vannak a médiákban, igazából csak kiegészítő reklámtevékenységet folytatnak. A merchandising tevékenység remekül szolgálja ezt a kiegészítő reklámozást. A csapat logójával, szimbólumaival, színeivel, játékosaival díszített, és esetleg állandóan szem előtt lévő csecse-becsék népszerűsítik a csapatot, folyamatosan ébren tarthatják a látványfutball iránti szükségletet.

A csecse-becsék kiválóan alkalmasak a szurkolók csapat iránt érzett elkötelezettségének növelésére, a futballszolgáltatások iránti keresletben komoly szerepet játszó szurkolói hűség fokozásában. Különösen fontos ez a gyermekek esetében, akiket a korán kialakult elkötelezettség hosszú távon a sportszolgáltatás fogyasztójává formálhat.

A csecse-becsék javíthatják a szolgáltatás minőségét is, hiszen a tárgyak árusítása, a szurkolói kellékek (zászlók, sapkák, sálak stb.) beszerzésének lehetősége, a gyermekek kártyagyűjtő szenvedélyének kielégítése, autogramok becserkészése hozzájárulhatnak – mint kiegészítő szolgáltatások – az alapszolgáltatás élvezetéhez.

A merchandising program javítja a csapatról kialakult képet, jól szervezett, a szurkolói iránt elkötelezett, felelősségteljes vállalkozásként tünteti fel a sportvállalkozást. Különösen fontos szerepet játszhat a márkaépítésben.

A csecse-becsék egyben kiválóan alkalmasak a szponzorok minél jobb kiszolgálására. Például a csapat hivatalos mezének nagy tömegű eladása növeli a szponzorálás/reklámozás hatékonyságát, mivel a hivatalos szerelésen ott díszel a szponzor vagy termékének neve, logója. Ez nyilván megtérül a szponzori szerződéseken.

Az értékesítés főbb elvei

- A védjegyek és kereskedelmi jogok tulajdonosának mindenekelőtt számba kell vennie az üzleti lehetőségeket magukba rejtő logók, megjelenések, szimbólumok, nevek, szlogenek összességét.
- Meg kell teremteni a merchandising tevékenység jogi hátterét, a védjegyek és kereskedelmi jogok levédését.
- Ki kell alakítani a védjegyek árusításának illetve használatának stratégiáját. Meg kell határozni a használat korlátozásait (kizárólagosság kérdése, közös használat lehetősége, iparági exkluzivitás stb.).

- Meg kell szervezni és lehetővé kell tenni, hogy a merchandising tevékenység iránt érdeklődők bekapcsolódhassanak a programba (pl. a logók használatának feltételei, jelentkezési formulák, szerződés minták kidolgozása stb.).
- Meg kell határozni a védjegyforgalmazás szervezeti kereteit. A csecse-becsékhez kapcsolódó tevékenységeket egyre inkább elkülönült szervezetek végzik. Ezek lehetnek sportügynökségek vagy a klub által közvetlenül a merchandising tevékenységre alapított saját vállalkozások.
- Célszerű nagy tömegben, megfizethető áron piacra dobni az árut, de vigyázni kell a minőségre, mert ha például a vásárolt csapatmez egyetlen mosás után kinyúlik/összemegy, használhatatlanná válik, az rontja a csapat imázsát.

Irodalom:

<http://store.nba.com/>, 1998. 05. 30.

Irwin, Dick (1994): *Financial Benefits of trademark licensing*. in: Graham, Peter ed.: Sport business. Wm. C. Brown Communications, Inc.

Manchester United Annual Report 1997. 1997 október.

Szerzőnk a BKE Unisport Center igazgatója

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:

Szines	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 média kiszolgálása

- A futball eladása a médiának -

A sportüzlet fejlődésében kétségtelenül kulcsszerepet játszik a média - elsősorban a televízió -, hiszen a publicitás elérése és a jogdíjak értékesítése elsődrendű fontosságú minden professzionális sportszervezet számára. Európában a sport- és a médiaipar kapcsolatának szorossága a labdarúgás esetében a legnyilvánvalóbb, hiszen a rangos események közvetítési jogáért kemény verseny folyik a tévétársaságok között, a színvonalas mérkőzések szinte minden országban a nézettségi listák élmezőnyében vannak, és a professzionális klubok költségvetésében jelentős hányadot képviselnek a médiától származó bevételek.

A cikk célja annak a folyamatnak a bemutatása, amelynek eredményeként megjelenik egy labdarúgó mérkőzés a médiában és ez - szolgáltatásként - eljut a nézőkhöz. Fontos tudni, hogy egy kétszintű szolgáltatási folyamatról van szó: egyrészt a labdarúgó szervezetnek szolgáltatást kell biztosítani a média számára, másrészt az így kialakult sportmédia-szolgáltatást kell eladni a közönségnek. A két szint szorosan összetartozik, nem egyszerűen egy többszereplős értékesítési láncról, hanem egy transzformációs folyamatról van szó.

Sportszolgáltatás a médiának

A szolgáltatás első szintje nem más, mint szolgáltatás nyújtása a médiának. A cserekapcsolat alapja a híranyag és a feltételek (munkafeltételek) biztosítása a labdarúgás részéről, illetve publicitás (anyag juttatás) a média részéről. Ez annyiban tér el más üzleti tranzakcióktól, hogy a sport nem egyszerűen értékesít, hanem szolgáltat, hiszen az események csak egy részéért fizet a média - igaz, ezekért gyakran horribilis összegeket. Ebből adódóan a labdarúgó szervezet számára általában nem az az elsődleges cél, hogy a médiának eladja a sportterméket, hanem hogy a média segítségével előállítson egy olyan szolgáltatást, amelyet értékesíteni tud a fogyasztók és így a szponzorok felé.

A technikai haladásnak és a szórakoztatóipar növekedésének köszönhetően a sportmédia termékek jelen-

tősen átalakultak, és így emelkednek a sportszervezetekkel szemben támasztott elvárások. A labdarúgás esetében is egyre magasabb az a szolgáltatási színvonal, amelyet a kluboknak és szövetségeknek a média számára nyújtaniuk kell, hiszen a publicitás elérésének, a jogdíjak értékesítésének ez is feltétele. A sport részéről biztosított inputok elengedhetetlenül fontosak ahhoz, hogy a szolgáltatás megfelelő időben, a megfelelő csatornán és a megfelelő minőségben jusson el a fogyasztóhoz. Az elvárt szolgáltatások bemutatásakor nagymértékben támaszkodom az UEFA szabályzatára, amely összefoglalja, hogy a Bajnokok Ligája versenysorozatban milyen feladatai vannak a mérkőzéseket rendező kluboknak.

• Az esemény előtti szervezés

- A médiát időben értesíteni kell az eseményről, a részvétellel kapcsolatos kötelezettségekről (pl. igény visszajelzése, szállásfoglalás stb.). Ennek hatékony eszközei a bulletinok és a hírlevelek.

- A média képviselői számára biztosítani kell az általánosan elvárható szolgáltatásokat (pl. parkolóhely, étkezési lehetőség, higiénias feltételek stb.).

- Külön figyelmet kell szentelni a gyors és zökkenőmentes akkreditációnak. A nagy versenysorozatok esetében (pl. Bajnokok Ligája) két szervező is van, egyrészt a teljes sorozat szervezője (UEFA), másrészt pedig a klubok, amelyek az egyedi mérkőzéseket rendezik. A kluboknak így egyaránt számolniuk kell a teljes szezonra akkreditált újságírókkal, valamint a média azon - elsősorban hazai - képviselőivel, akik csak az adott mérkőzésre igényelnek akkreditációt. Ezen kívül meg kell különböztetni az írott és elektronikus média munkatársait, a televíziósok esetében a közvetítési joggal rendelkezőket és a nem rendelkezőket (ez utóbbiak csak a sajtótájékoztatóra és az interjúterületre mehetnek be). Mindez jól mutatja, hogy a hatékony akkreditációs rendszer kidolgozása és működtetése a médiakapcsolatok szempontjából kiemelkedő jelentőségű.

Az esemény alatt az egyes médiumok munkatársai különböző igényeket támasztanak a mérkőzés szervezőivel szemben. Ezek az elvárások elsősorban a technikai feltételeket és a szervezési kérdéseket érintik, de ma

már kiemelt szerepe van a játékosokkal való személyes találkozásnak, az interjúkészítési lehetőségnek is. Ez utóbbi azért rendkívül fontos, mert a napjainkban uralkodó műsorszerkesztési stílusnak, a *magazin műfaj*nak elengedhetetlen kellékei a háttér-információkkal szolgáló riportok, amelyek kétségtelenül érdekesebbé, színesebbé teszik a közvetítést. Az UEFA nagy hangsúlyt fektet ezekre a kérdésekre, a Bajnokok Ligája mérkőzéseken a klubokra igen nagy kötelezettségek hárulnak.

- A televízió igényei

- Az unilaterális közvetítéshez a klubnak biztosítania kell legalább két *televízió stúdiót* (25 m²), közel az öltözőkhöz. Ezek berendezéséről a televízióknak kell gondoskodnia. Ha a helyszín engedi, akkor biztosítani kell olyan közvetítő stúdiókat, ahonnan maga a játéktér is belátható, és így az érintett televízióknak több riportert közreműködésére, szakértők meghívására is lehetőségük nyílik.

- Megfelelő számú és elhelyezésű *riporterállás* kiépítésére van szükség. Egy átlagos érdeklődésre számot tartó mérkőzés esetében ez hozzávetőleg húsz kommentátor fülkét jelent, mindegyiknek alkalmasnak kell lennie két-három fő befogadására. Ezek a reporterállások a főkamerákkal azonos oldalon, nagyjából a pálya középső részén helyezkedjenek el, kellő rálátást biztosítva a játéktérre. A biztonság garantálása szempontjából fontos, hogy a riporterek számára fenntartott terület elzárva legyen a közönségterülettől. Minden reporterálláshoz tartozzék megfelelő nagyságú asztal, amely alkalmas két monitor, telefon és a jegyzetek elhelyezésére, és természetesen a szükséges világításról is gondoskodni kell. A reporterállások legyenek fedettek, de ne teljesen zártak, tehát a helyszíni atmoszféra érezhető legyen a kommentátorok számára.

- A megbízhatóan magas színvonal érdekében minden mérkőzésen biztosítani kell az UEFA-előírásoknak megfelelő *kameraállásokat*. Ezek közül három a felezővonal magasságában helyezkedjen el, két-két kamera pedig a tizenhatosnál és a kapuk mögött álljon. Egy-egy kamera szükséges továbbá a kispadnál, a játékoskijárában (interjúk) és a stadion tetején – ez utóbbi a panoráma felvételekhez szükséges. A kamerák felállítására a közvetítő társaság, a host-broadcaster feladata, de a klubnak biztosítania kell az ehhez szükséges feltételeket, vagyis a megfelelő helyet a felszerelések és a személyzet számára. A felsoroltakon kívül a televízió igényelhet más kameraállásokat is, az ezekhez kapcsolódó igényeket a klubnak szintén ki kell elégítenie.

- Az *interjúzónák* elengedhetetlenek a magas színvonalú, szórakoztató közvetítésekhez. A két félidő közötti, illetve közvetlenül a mérkőzés utáni gyorsinterjúkhoz egy alkalmas területet kell kijelölni a kispad és az öltözők között. Az interjúk megfelelő háttérrel és világítást igényelnek, erre tekintettel kell lenni az interjúhely kialakításakor.

- Az írott média igényei

A sajtó munkatársai rendszerint nagyobb létszámban jelennek meg a mérkőzéseken, ugyanakkor kiszolgálásuk kevésbé technikaigényes, mint a televízió esetében.

- Mintegy 200-250 *fedett ülőhelyet* kell fenntartani a sajtó munkatársainak (az elődöntők esetében 300, a döntőn 600-700 helynek kell lennie).

- A *fotósoknak* külön helyiség kell, ellátva a számukra szükséges technikai eszközökkel.

- Az öltözők és a csapatokat szállító buszok között ki kell jelölni egy olyan *találkozási területet* (mixed zone), ahol a sajtó képviselői interjút készíthetnek a játékosokkal.

- Egy, legalább 150 főt befogadó helyiség kell a *sajtotájékoztatóra*, mind a mérkőzés előtti napon, mind pedig közvetlenül a mérkőzés után. A megfelelő infrastruktúra mellett (technikai felszerelések, tolmácsolás, emelvény asztallal és székekkel), egy elkülönített területet kell fenntartani a kamerák számára.

- A *sajtó-munkaszobát* (press working room) elegendő számú asztallal, székekkel és telefonvonallal kell felszerelni, hogy az újságírók zavartalanul végezhesék munkájukat.

Minden labdarúgómérkőzés esetében kiemelt jelentősége van annak, hogy a rendezők képesek-e biztosítani a valóban releváns információkat a média számára. A Bajnokok Ligája esetében ez a kérdés igen sajátosan vetődik fel, hiszen az UEFA és a klubok együtt rendezik a mérkőzéseket. Minden szezon elején az UEFA megjelenteti a Bajnokok Ligája kiadványt, amelyhez a kluboknak el kell küldeniük a saját tájékoztató adataikat. A klub történetétől kezdve, a játékosok és a vezetők bemutatásán keresztül, egészen a csapat eredményeinek felsorolásáig a kiadvány egységes és átfogó képet ad valamennyi olyan klubról, amely részt vesz a versenysorozatban. Szintén központilag, az UEFA megrendelésére készülnek el a fényképek az érintett csapatok játékosairól, vezetőiről. Ezeket a hivatalos képeket több helyen is felhasználják, megjelennek a számítógépes rendszerben, a Statisztikai Évkönyvben és a tévéközvetítések során is.

A mérkőzés napján az UEFA megjelentet egy információs anyagot a sajtó munkatársai számára, amely tartalmazza a csapatokkal kapcsolatos legújabb híreket, a szezonban elért eredményeket, de még a mérkőzés játékevezetőiről is ad felvilágosítást. Az anyag összeállításához feltétlenül szükséges, hogy a klub sajtófőnöke a szezon folyamán rendszeresen elküldje az UEFA számára a csapat eredményeit és az egyéb fontos információkat.

Összességében megállapítható, hogy a labdarúgásnak – mint üzletnek – elengedhetetlen része a médiának való értékesítés. Ez elsősorban nem a médiából közvetlenül származó bevételek miatt fontos – bár sok

klub esetében ez önmagában is jelentős összeg –, hanem azért, mert a közönségnek és a szponzoroknak való értékesítés részben a publicitásra épül. A technikai háttér megteremtése, a kellő információk rendelkezésre bocsátása és az újságírók munkafeltételeinek biztosítása egyaránt szükséges ahhoz, hogy egy klub publicitást kapjon a médiában, és így megteremtődjön a sportüzlet egyik legfontosabb feltétele.

Sportszolgáltatás a médiában

A szolgáltatás lényege az értékesítés a közönségnek. Ez már nem a labdarúgó-szervezetek feladata, hiszen ekkor már a média, a nézők és a hirdető a főszereplők. A cserekapcsolat alapja a szórakoztatás és információ a néző számára, amelyért a televízió nézettséget és közvetlen anyagi hasznot (fizető csatornák) vár el. Az elért nézettséget a sportmédia-szolgáltató értékesíteni tudja a hirdetőknél, akik ezért komoly összegeket fizetnek, mintegy megteremtve a rendszer működésének pénzügyi bázisát. A színvonalas termék létrehozásában rendkívül nagy szerepe van tehát a médiának, így ebben a részben azt szeretném bemutatni, hogy a szolgáltatási folyamatban mi a *televízió által hozzáadott érték*.

A Bajnokok Ligája esetében sikerült megvalósítani azt, hogy a mérkőzések helyszínének, résztvevőinek különbözősége ellenére a közvetítések rendkívül egységes képet mutatnak. A televízió elé leülő néző számára azonnal felismerhető egy Liga-mérkőzés közvetítése, hiszen a műfaj, a látvány, és sok esetben a kommentár is egyértelműen utal erre.

A Bajnokok Ligája mérkőzéseinek közvetítése közelebb áll a sport valódi közegének tekintett *magazin műfajhoz*, mint más labdarúgó események televíziós megjelenítése. Az élő közvetítésre épülő, de interjúkkal, háttér információkkal is szolgáló műsorok szerkesztésekor a szórakoztatás és a show kiemelt szerepet kap, a szolgáltatás nem kizárólag a pályán történő események bemutatására korlátozódik.

Rendkívül fontos szerepe van a *látványnak*, amely nagymértékben hozzájárul a Bajnokok Ligája, mint márkanév ismertségének és azonosíthatóságának kialakításához.

– A közvetítés elején és végén megjelenő főcímek időben és térben változatlanok, tehát a teljes bajnoki szezon folyamán, a világ valamennyi országában ezzel a montázssal kezdődnek és végződnek a mérkőzések. Ez nemcsak azt jelzi, hogy Liga-eseményről van szó, hanem egyfajta garanciát is jelent arra, hogy a megszokott minőséget, a jól ismert közvetítési stílust kapja majd a néző.

– A bemutatott statisztikák, a szövegesen és grafikusan megjelenő információk olyan extra szolgáltatást jelentenek a néző számára, amely jelentősen növeli a közvetítés élvezeti értékét. Külön figyelemreméltó, hogy az

UEFA kidolgozott egy olyan grafikai rendszert, amelynek használata minden országban egységes, hiszen a feliratozást végző szoftvert eljuttatják azon országok televízióihoz, ahol Bajnokok Ligája mérkőzést játszanak. Amikor az FTC bejutott a Ligába, az úgynevezett host-broadcasternek (ez az MTV volt) ezzel a szoftverrel kellett elkészítenie a feliratozást, és így a magyarországi közvetítések is ugyanazokkal az információkkal, és ugyanazzal a grafikus megjelenítéssel voltak ellátva, mint a más országokban rendezett mérkőzések. Ez a látszólag jelentéktelen tényező is segít abban, hogy a Bajnokok Ligája a néző számára egységes képet mutató, jól felismerhető márkává váljon.

– A látványhoz hozzátartozik a szponzorok, reklámozók megjelenítése is. Az egyes szponzorok reklámtáblái minden mérkőzésen ugyanazon a helyen láthatóak, és az sem véletlen, hogy a félidők végeztével a főszponzor reklámfilmje jelenik meg elsőként.

A verbális *kommentárnak* minden sportesemény közvetítésekor nagy szerepe van, nincs ez másként a Bajnokok Ligája esetében sem. Már korábban utaltam rá, hogy a rendező klubnak biztosítania kell a többszemes riporterállásokat és televízió-stúdiókat. Ennek oka, hogy Amerika után már Európában – sőt, még Magyarországon is – egyre elterjedtebbé válik a szakkommentátorok alkalmazása, akiknek az a feladatuk, hogy olyan érdekességekre is felhívják a figyelmet, amelyek a laikus néző számára nem derülnek ki a vizuális bemutatásból. Ez is emeli a műsor szórakoztató értékét, élvezetesebbé teszi a közvetítést a fogyasztók számára.

Összefoglalásként elmondható, hogy a sportmédia mint szolgáltatás egy olyan transzformációs folyamat eredménye, amelyhez egyaránt fontos a sport és a média hozzájárulása. Mindkét félnek érdeke, hogy az előállított szolgáltatás minél magasabb színvonalú, jól eladható legyen, tehát a két iparág maximalizálja az együttes hasznát. Ez a feltétele annak, hogy a sport és a média kapcsolata a jövőben egyre szorosabbá váljon, és ez mindkét iparág számára a biztos hátteret, a további fejlődés lehetőségét jelenti.

Irodalom:

Chandler, J.M. (1988): *Television and National Sport*. University of Illinois Press.

Dénes, F. (1997): *A sport kapitalizálódásának esete a magyar sporttörvénnyel*. Jel-Kép, 1. sz.

Misovicz, T. (1996): *Sport és társadalom*. Sport Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest.

Misovicz, T. (1997): *Mi megy a tévében?* Jel-Kép, 1. sz.

Whannel, G. (1992): *Fields in Vision*. Routledge, London.

Wilkinson, A.G. (1988): *The Event Management and Marketing Institute*.

Szerzőnk a BKE Unisport Center munkatársa

A szponzorok és reklámozók kiszolgálása

– A futball eladása a vállalatoknak –

A magyarországi futball szponzorálásában rejlő lehetőségek számbavételét egy elképzelt vállalati szponzor szempontjából vesszük szemügyre. Legjobb egy kicsit messzebről, a szponzorálás rövid meghatározásával kezdeni. A sportszponzorálás a definíció szerint gazdasági sikerek reményében megkötött, jogokat és kötelezettségeket jelentő, kétoldalú üzleti kapcsolat. Az egyik oldalon a szponzorált sportoló, egyesület, sportág, sportesemény jogokat, lehetőségeket biztosít (és szerződés szerint teljesíteni köteles), a másik oldalon a szponzor pénzügyi, dologi, szolgáltatási befektetéssel segíti a szponzoráltat – az így már közös – cél elérésében.

Mi a tényleges kapocs a szponzorált és a szponzor együttműködésében, mi tölti meg tartalommal a szerződésben foglaltakat? A szponzorált sportsikere, imázsa, közönségsikere és az elérhető médianyilvánosság.

Ha a szponzorálás létrejötté és eredményessége ily sokrétűen alapul a szponzorált teljesítményén, akkor első lépésben a magyar futball kínálati oldalát vegyük nagyító alá – az elképzelt potenciális vállalati szponzor marketing-kommunikációs szempontjait, üzleti érdekeit szemügyre véve.

A futballt (a sportágtól az egyes játékosig valamennyi elemet ideértve), mint minden más árut, szolgáltatásként kell eladni. Első lépésben a közvetlen fogyasztóknak (a futballmeccs nézőinek), második lépésben a televíziós közvetítésen keresztül, a mérkőzést a karosszékéből nézőknek, majd az első és/vagy második lépés ismeretében az ugyanezen fogyasztóknak reklámozni szándékozó vállalatoknak.

A futball, így a magyar labdarúgás is hagyományosan az egyik legnépszerűbb sportág. Évtizedek óta nagy tömegeket vonz a lelátókra és a képernyők elé. Ez a megállapítás napjaink futballjára is érvényes – a magyar futballt kivéve. A több tízezer fős tribünök üresek, a meccseket csupán néhány ezer szurkoló látogatja, a szélesebb nézőközönség egyszerűen elpártolt a magyar mérkőzésektől. Arról jelenleg álmodni sem lehet, hogy különböző korosztályok, esetleg sportszerető családok tömegesen látogassák a sportpályákat. Napjaink magyar labdarúgása nem a szórakoztatásról szól. Egyszerűen nincs azon a színvonalon. Hullámzóak a teljesítmények, az esetek többségében nem érik el a nemzetközi szintet, sem egyesületi, sem nemzeti válogatott mezben nem tud szakmai sikereket, tisztes helytállást felmutatni. S ami a nézők szempontjából a legfontosabb: ritkán esik meg magyar csapattal, legutoljára talán a Ferencváros Bajnokok Ligája mérkőzésorozatán, amikor a szurkolók a számszerű eredménynek fittyet hányva, éltették a győzelemért mindent megtett játékosokat. Értékelték a teljesítményt. A kongó lelátók azonban egyértelműen a futball elsőszámú fogyasztóinak értékítéletét, szavazatát mutatják.

Az egyesületek és a válogatottat menedzselő szövetség is gazdálkodó szervezetek, amelyeknek a költségvetésében különböző tételek szerepelnek a bevételi oldalon. Többek között a mérkőzések nézőitől származó összegek. Amennyiben bérletesekben gondolkozunk (márpedig az élcsapatok esetében mi más lehet a mérce, elegendő csak egy pillantást vetni a nemzetközi porondon is küzdőkre), ezek az összegek nemcsak előre kalkulálhatók, de nagyban befolyásolják a készpénzforgalmat, jelentős mértékben megha-



A futball évtizedek óta nagy tömegeket vonz a lelátókra és a képernyők elé. Ez a megállapítás napjaink futballjára is érvényes – a magyar futballt kivéve.



Napjaink magyar labdarúgása nem a szórakoztatásról szól. Egyszerűen nincs azon a színvonalon.





Ne feledjük, a klasszikus sport-szponzorálás kiindulópontja a mutatott játék, a sportteljesítmény. Ezen kiinduló feltétel nélkül csupán az anomáliák száma növelhető, nem kalkulálható sikerű üzleti vállalkozásról beszélni merész próbálkozás.



tározzák a helyi fogyasztásból származó egyéb bevételek nagyságrendjét (szendvicsek, üdítők stb.), valamint az egyáltalán nem elhanyagolható csecsebecsék (reklámajándéktárgyak) értékesítési lehetőségeit. Ugyancsak komoly értéket jelent ez a nézőbázis a helyi szponzorok megnyerésében – legyen szó bartelről vagy tényleges reklámozásról –, a pálya környékén, szóróanyagokon vagy bármilyen, a csapat, egyesület, szövetség tulajdonában lévő reklámfelülről, reklámozási formáról.

Abban a pillanatban, hogy a csapat, a nemzeti tizenegy vagy egy esemény értéket képvisel, és ezáltal értékesíthető, a sporttal üzletszerűen foglalkozók számára egyértelmű, hogy hosszú távra tervezhetnek. (A sportban, véleményem szerint, gyakorlatilag el kell feledni a rövid távú gondolkodást. Hivatásos sportolóvá nem egyik évről a másikra válik valaki, évfjártoknak, generációknak kell biztosítaniuk a folyamatos utánpótlást. Ezt pedig csak nagyon komoly szakmai képesséssel, biztos anyagi háttérrel és következetes munkával, tehát professzionista módon lehet elérni – csakúgy, mint bármilyen más üzleti vállalkozás esetében.) Így már nem is annyira meglepő, hogy napjaink vezető sztárjátékosaiért milyen komoly anyagi áldozatokat vállalnak az egyesületek. Valamilyen módon biztosítani kell, hogy legalább a bajnoki címre aspiráló csapatok pályára lépő játékosai üssék meg a nézők által megkívánt mércét...

Ne feledjük, a klasszikus sportszponzorálás kiindulópontja a mutatott játék, a sportteljesítmény, a sportemberi magatartás, megnyilatkozás – valamint az a nézőközönség, amelyik ezért hétről hétre hajlandó kizarándokolni a stadionokba. Ezen kiinduló feltétel nélkül csupán az anomáliák száma növelhető, nem kalkulálható sikerű üzleti vállalkozásról beszélni merész próbálkozás.

A sportmérkőzések közvetítése vonzó műsorként szolgálhat az egyes televíziós csatornák számára – amennyiben kalkulálhatóan és bizonyíthatóan magas nézettséget képesek gerjeszteni, ezáltal jól értékesíthető reklámhelyeket biztosítanak a televízió számára. Amennyiben a nézettség magas, a közvetítési jogok értékesítéséből származó bevétel jelentős összeggel növeli a jogokat birtokló egyesületekhez, szövetségekhez, ligákhoz befolyt összegeket. Az alapfeltétel azonban továbbra is a szórakoztatás képessége – különösen a képernyő előtt, ahol közvetlenül nem érzékelhető a játék felfokozott izgalma, tehát magának a látványnak, a teljesítménynek kell dominálnia. Ameny-

nyiben a televízió nem ezen vázlatosan megfogalmazott megfontolások alapján dönt a közvetítésről, a helyszíni közvetítés kiadásait adott esetben még fedezni sem tudja a reklámbevételekből. Illetve a szokásos mértéket meghaladó nagyságrendben kell kockáztatnia: hosszú távra leköti a mérkőzések közvetítési jogát, ezáltal biztosítva a tárgyalási pozíciókat a reklámbevételek maximalizálásához.

A közvetítési jogok értékesítése számtalan esetben nemcsak

közvetlen értékesítést jelent az egyesületek, a szövetség számára, hisz a televízióban való közvetítés megfelelő alapot jelent a stadion tévében is látható reklámfelületeinek értékesítéséhez. Ehhez azonban a szélesebb értelemben vett (sok esetben jelentős szimpátiázans-bázissal kiegészülő szurkolótábor) alapos ismeretere van szükség. Kik nézték a korábbi közvetítések kor a csapat mérkőzéseit, ez a nézőtábor hogy írható le az alapvető szociodemográfiai jellemzőkkel, hogy egészíthető ki ez a jellemzés pszichográfiai, életmódbeli és egyéb vonásokkal? Itt már ugyanis a magas színvonalú futball másodlagos fogyasztótáborának, a mérkőzést a televízió keresztül figyelemmel kísérőknek értékesítéséről van szó. Magyarországon azonban ebből a szempontból is a kezdőkörnél toporgunk: kiket illetnek meg a közvetítési jogok, mely csatornák, mikor és mennyiért közvetítenek stb.

Miért fontos ismernie elképzelt vállalatunknak a fentebb említett folyamatokat? Egyrészt, mert hozzákapcsolja maga, a terméke-/szolgáltatása kommunikációját egy rajta kívülálló, hétről-hétre hullámzó teljesítményhez – tehát adott esetben igen magas lehet a kockázati tényező. Másrészt hosszú távú üzletet köt, ahol egy gyenge tárgyalási pozícióban lévő tárgyalópartnertől bármilyen ígéretet megkap – miközben a teljesítés valószínűsége fordítottan arányos az ígéretekkel. Elképzelt vállalatunk alapvető gazdasági érdeke, hogy olyan hosszú távú partnerre leljen, amelyik képes szórakoztatni fogyasztótáborát, ezáltal reális, teljesíthető és értékén mérhető vállalatokat tesz, egyenrangú partnerként képes tárgyalni.

Elképzelt vállalatunk szponzori tevékenységét igyekszik beleilleszteni a komplex módon felfogott marketing kommunikációs eszközrendszerébe. Ennek értelmében végiggondolja a klasszikus reklámozási formákat, a szponzorálási lehetőségeket, valamint ezeknek a súlyát, egymáshoz viszonyított arányát – a célok, a célcsoportok, a termék-/szolgáltatás, a nyújtott médianyilvánosság, a költségek ismeretében.

A futball csakúgy, mint a többi sportág, a saját sportági jellemzők alapján (pl. a siker, az erő, az energia, a győzelem, az összehangolt csapatmunka, az összefogás, a küzdelem asszociációin keresztül) kiválóan alkalmas többek között termékbevezetés támogatására, termék pozicionálására, közvetlen értékesítésre, loyaltás kialakítására, vállalatnév, márkanév ismertté tételére.

Persze minden vállalat számára más és más lehetőségeket rejt (het) a futball-szponzorálás. Ismert, hogy egy bizonyos határon túl a hagyományos reklámok intenzitása már nem növelhető. Ez a megállapítás a magyarországi rekláméletben véleményem szerint elsősorban az oligopol jellegű piacok kommunikációjával kapcsolatban merülhet fel, itt várható a telítődési effektus megjelenése és ennek elkerülési igénye. Ezen vállalatok számára azonban a magyarországi futball a hihetetlenül kevés nézővel, a bizonytalan jogú és csatornájú mérkőzésközvetítéseivel kiszámíthatatlanná és alacsony hatékonyságúvá teszi a szponzorációt, egy-egy mérkőzés, nemzetközi esemény televíziós közvetítésére szorítva a jelenlétet.

Ebből milyen úton-módon profitálhat egy egyesület? (Ne feledjük, hogy ebben az esetben szó sem lehet a klasszikus értelemben vett hosszú távú és közvetlen sportszponzorálásról.) A közvetítési jogokból, illetve a kameraállásokkal szemközti reklámfelületek értékesítéséből? Már amennyiben ennek az értékesítési jogáról nem mondott le a közvetítés fejében! A marketing és marketing-kommunikáció eszköztára igen szűk (televíziós közvetítés), egyszeri, és a fentebb felsoroltakat semmilyen módon nem támogatja.

Milyen feltételezett előnyökkel járhat az elképzelt vállalat kommunikációjára ez az egyszeri közvetítés? A kérdés megválaszolásakor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a kereskedelmi csatornák megjelenésével alapvető átalakuláson megy keresztül a magyarországi televíziós piac. Az egyes csatornák idővel várhatóan saját profillal és nézőközönsséggel fognak rendelkezni, különböző költséghatékonyságot és marketing-mixet lehetővé téve a célcsoportok ismeretében. A magyar foci jelen állapotát tekintve azonban minden bizonytalan. Lehet akkor hatékonyan hirdetni? Elképzelt vállalatunk fontolgatni fogja megjelenését a mérkőzéshez kapcsolódóan? Milyen plusz előnyökkel jár számára az aktuális focimeccshez kötődni?



A futball csakúgy, mint a többi sportág, kiválóan alkalmas többek között termékbevezetés támogatására, termék pozicionálására, közvetlen értékesítésre, loyaltás kialakítására, vállalatnév, márkanév ismertté tételére.



A mérkőzés közvetlen fogyasztóiról, a lelátókon helyet foglaló nézőkről gyakorlatilag le lehet mondani: alacsony számuk és összetételük miatt körükben promóciót szervezni majdhogynem reménytelen.



A mérkőzés közvetlen fogyasztóiról, a lelátókon helyet foglaló nézőkről gyakorlatilag le lehet mondani: alacsony számuk és összetételük miatt körükben promóciót szervezni majdhogynem reménytelen. Arról nem beszélve, hogy a szóba jöhető termékek/szolgáltatások köre igen szűk. Ugyanis általában nem olyan fiatal és középgenerációs baráti társaságokról, szórakozni vágyó családokról kell beszélünk a magyar szurkolótáborok meghatározásakor, akiknek anyagi helyzete, életmódja vonzaná a reklámozókat a potenciális fogyasztók megnyeréséhez (illetve megbízható információkkal kellene rendelkezniük az egyesületeknek a közönségükről ah-

hoz, hogy ez az előítéletként is felfogható csoportleírás megváltozhasson).

Amennyiben a választás tudatos és a körülményekhez képest kontrollált, addig üzleti alapú a döntés. Abban a pillanatban, hogy a közönség és az ő szórakozása csupán sokadrangú kérdés (már amennyiben egyáltalán felmerül), egyértelműen mecenatúráról kell beszélünk. A megvett tábla a pálya mentén, a logó megjelentetése a műsorfüzetben vagy a mezen, vagy bármi más csupán formalitás, nevesíthetővé teszi az adományt, a pénz-termék-szolgáltatás juttatását, tényleges ellenszolgáltatás nélkül.

Szerzőnk az AXEL-SPRINGER
Budapest Kft. Marketing-igazgatója

RACIO Kft.

Könyvtervezés, grafikai munkák tervezése

- Könyvtervezés
- Könyv- és jegyzettördelés, nyomdai előkészítés
- Folyóiratok tördelése, korrektúrázása
- Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése

Telefon: 06-30-278-315

EB 2004-ben: Közös rendezési terv

Az UNIÓ labdarúgó EB közalapítvány pályázati munkája

Az Osztrák Labdarúgó Szövetség (ÖFB) és a Magyar Labdarúgó Szövetség (MLSZ) úgy döntött, hogy pályázza a 2004. évi Európa Bajnokság rendezési jogát. Ezen elhatározást a két ország kormányzata támogatja. A magyar kormány támogató döntése értelmében a pályázati projekt lebonyolításában a magyar felet az UNIÓ Közalapítvány képviseli, amely a sikeres pályázat érdekében szoros együttműködésben dolgozik a Magyar Labdarúgó Szövetséggel.

Munkánk elősegítése érdekében tervezzük egy, a Közalapítvány mellett működő tanácsadó testület létrehozását, mely sportszakemberekből és gazdasági vezetőkből áll.

Célunk a pályázat sikere érdekében olyan sokoldalú marketingmunka megvalósítása, amely mind hazai, mind nemzetközi vonatkozásban a közvélemény érdeklődését és támogatását segít elnyerni. Különböző hazai és nemzetközi eseményeken történő prezentálással – amelyekkel Magyarország és a projekt vonzóvá tétele a feladat – jelentős bemutatkozási lehetőséget biztosítunk támogatóink részére.

Az EB várható pozitív hatásai

Sikeres pályázat esetén Ausztria és Magyarország közösen biztosítaná a helyszíneket az EB mérkőzéseinek a lebonyolítására. A négy magyarországi helyszín kiválasztására stadionpályázatot írt ki az UNIÓ Közalapítvány. A Népstadion, az Üllői úti stadion, Debrecen, Székesfehérvár és Győr kapta meg a lehetőséget, hogy az UEFA pozitív döntése esetén az EB helyszíne legyen.

A négy stadion több milliárdos beruházással készülne a megfelelő építészeti és technikai színvonal biztosítása érdekében. A stadionépítésekhez kapcsolódó beruházások élénkítő hatása biztosra vehető. A gazdasági élet szereplőinél jelentkező előnyök az alábbi szférákban várhatóak:

- **Turizmus:** (szállodák, éttermek, múzeumok, közlekedési vállalatok stb.) A várható vendégek száma a teljes időszak alatt naponta helyszínenként átlagosan 15.000 ember. (16 mérkőzésen, 3 vendégéjszakát figyelembe véve.) Átlagosan napi 20.000 Ft-ot költenek el szállásra, étkezésre és egyéb kiadásokra. Az ebből ere-

dő bevétel mértéke kb. 14,4 Mrd Ft, de a lebonyolítás kapcsán egyéb forrásból további jelentős bevételek képződnek.

- **Gazdasági fellendülés:** A megnövekedett fogyasztás már rövid távon is a kereslet élénküléséhez, ezáltal a gazdaság nagyobb kibocsátásához vezet, mely a GDP jelentős növekedésében jut majd kifejeződésre. A stadion-beruházások több milliárdos volumene a gazdaság sok területére lesz jó hatással.

- **Csökkenő munkanélküliség:** Elsősorban a gazdaság élénkülése vezet ahhoz, hogy jelentős számú munkanélküli elhelyezkedésére nyílik lehetőség a nemzetgazdaság különböző szektoraiban, de maga az esemény is sok szakembernek nyújt majd munkaalkalmat.

- **Országkép:** Magyarország számára az Európai Unióba való belépési szándék miatt sem lényegtelen, hogy a közvélemény és a külföldi sajtó hogyan értékelik országunk teherbíró képességét. A köztudottan szívélyes vendéglátás, a hazánkba látogató külföldiek kedvező tapasztalatai nagy mértékben hozzájárulnak a hön áhított csatlakozás minél előbbi megvalósulásához.

Külföldi tapasztalatok

Hivatalos kimutatások alapján 1996-ban kb. 250.000 ember látogatott el Angliába a Labdarúgó EB kapcsán, és ott kb. 33,6 Mrd Ft-nak megfelelő valutát költött el.

A brit nemzetgazdaság bevétele 1996. 2. negyedévében 0,4 %-kal növekedett az EB kapcsán.

Belgium és Hollandia tanulmánya a 2000-es EB gazdasági kihatásairól 308 millió CHF-el számol közvetlen bevételként (jegyeladás, TV-közvetítési díjak, reklám és szuvenir).

A magyar labdarúgással foglalkozó, annak mai sanyarú helyzetét bemutató rovatunk végén csak reménykedhetünk abban, hogy hat év múlva minden másként lesz, és nem csak a rendező jogán vehetünk részt az európai elit játékában.

(A szerk.)

Pártmarketing

Lapunk kiadójának, a MARKETING CENTRUM Országos Piackutató Intézetnek ritkán adatik meg a lehetőség, hogy saját munkájának megbízhatóságáról adjon képet. Ennek oka – mint különböző lapszámokban többször említettük már – az, hogy ún. exkluzív kutatási szerződéseink vannak, főként a piackutatás terén. Ahol az általunk feltárt eredmény a megbízó tulajdona, tehát számunkra – teljesen nyilvánvalóan – nem publikus, mert ez sértené megbízóink üzleti érdekeit.

Nem kevés anyagi ráfordítással vállaljuk tehát esetenként a direkt megmérettetést, a politikai közvélemény-kutatást is – szakmai önbecsülésből és (nem titkoltan) hivatkozási alapként is.

Ha pedig a versenytárs közvélemény-kutató intézetek eredményeit látva a miénk az első hely, akkor ennek mindenképpen hangot adhatunk.

Ezt tesszük ezúttal.

Megbízóink ugyanis a tőlünk várt, más témájú kutatási eredmények kapcsán hasonló megbízhatósági szintre számíthatnak. (A szerk.)

Az idei választások marketing szempontból is sok meglepetéssel és tanulsággal szolgáltak. Elsősorban azzal, hogy annak a pártnak – jelen esetben a Fidesz-MPP-nek – volt csak igazán sikeres a kampánya, amelyik kreatívan használta a különböző meggyőzési technikákat, és a csendes, unalmas kampányfogásokat alkalmazó pártok – különösen az MSZP – gyengébben szerepeltek a választásokon, mint azt a kampány időszak előtti közvélemény-kutatások valószínűsítették.

Az év elejére politikai szempontból három, nagyjából egyformán népes csoportra bomlott a magyar társadalom:

1. azokra, akik le kívánták váltani a kormányt,
2. azokra, akik újra akarták választani, illetve
3. azokra, akik nem kívántak élni szavazati jogukkal és/vagy nem tudtak vagy nem akartak választani a pártpalettaról.

Ugyanakkor a kormánypártok támogatóinak – különösen az MSZP híveinek – lényegesen nagyobb volt a szavazókedve, mint az ellenzék támogatóinak. Így

aztán januárban és februárban még úgy tűnt, hogy az MSZP ismét megnyeri a közelgő választásokat, és akár abszolút többséget is szerezhet.

'94-hez képest

'94 előtt ez nagyon másként volt. Akkor több éven keresztül nagyjából kétszerannyi „biztos szavazó” akarta leváltani a kormányt, mint ahányan újra szerették volna választani, és csak az volt kérdéses, hogy a három egyértelműen ellenzéki párt közül (Fidesz, MSZP, SZDSZ) melyik lesz a váltópárt. Annak idején az Antall kormány fél év alatt eljátszotta a többség bizalmát, és ez már a '90-es önkormányzati választásokon is meglátszott. A Horn kormány viszont lényegesen tovább tartotta magát, ám a „Bokros csomag”, majd a „Szokai-Tocsik ügy” után szintén leváltós hangulat jellemezte a közvéleményt. Kezdetben az FKGP volt a váltópárt, ám a kisgazdák lakossági támogatottsága egyszer sem lépte túl a 18 %-ot, és a „féregirtós kormány-búcsúztató” után Torgyán József pártja helyett az ellenzéki szövetség összehozásán fáradozó Fidesz-MPP lett az ellenzék vezető ereje. A kormány és a kormánypártok megítélésének tavaly tavasszal volt mélypontja, amikor az országutakra vonultak a mezőgazdasági kistermelők traktorai. Ám a METÉSZ nagyon hamar kompromittálta magát azzal, hogy szövetségre lépett a MIÉP-pel, illetve az FKGP-vel, a kormány pedig elkezdte betakarítani stabilizációs politikájának gyümölcsseit.

Horn Gyula és a koalíció más vezető politikusai nem győzték hangsúlyozni, hogy a társadalom áldozatvállalása nem volt hiábavaló és megteremtődtek a fenntartható gazdasági növekedés alapjai. Ezt az offenzív sikerpropagandát visszaigazolták a hazai és a külföldi független gazdasági elemzők is, így a közvélemény is egyre inkább hinni kezdett a kilábalásban, noha még csak kevesen érzékelhették közvetlenül is, hogy végre emelkedő pályára állt a magyar gazdaság. '97 végére, '98 elejére azonban rövid távon a mérsékelt, hosszabb távon pedig a határozott optimizmus

vált uralkodóvá, a gazdasági pesszimizmus helyett. Ráadásul a Horn-Kuncze kormánynak volt egy mindvégig egyértelműen sikeres területe is: a külpolitika, aminek eredményeként elérhető közelségbe került hazánk euroatlanti integrációja. Ha február elején lettek volna a választások, akkor a Marketing Centrum felmérése szerint az MSZP behozhatatlan (17-18 %-os) előnnyel nyerte volna az első fordulót, és így ismét begyűjthette volna az egyéni mandátumok döntő többségét is. Ám ekkor hivatalosan is elkezdődött a választási kampány. Az MSZP rajtja egyértelműen elhibázott volt. Horn Gyula legelső kampány-beszédének az volt a lényege, hogy a kormány sikert sikerre halmozott, kivéve azokon a területeken, ahol SZDSZ-es volt a miniszter, és azt jelezte a társadalomnak, hogy a szocialisták az abszolút többség elérésére törekednek. Ez viszont komoly ellenérzéseket keltett azokban, akik számára nyomasztó emlék a hajdan volt egypártrendszer, és aminek azért valamilyen mértékben csak-csak örököse az MSZP. A második súlyos hiba az volt, hogy lehetőséget adtak arra, hogy a Bős-Nagymarosi vízlépcső ügye kampánytémává váljon. A hágai bíróság döntése persze döntési kényszert hozott, ám az SZDSZ-vető fenyegetése után egyértelműen kiderült, hogy gond nélkül elhalasztható a társadalmat nagyon is megosztó kérdés feszegetése a választások utáni időkre. Itt egyébként az SZDSZ is hibázott: hagyta, hogy az ellenzéké legyen az érdem, azért, hogy lekerült a napirendről az ügy, és azt sem tették egyértelművé, hogyan viszonyulnak majd a vízlépcső megépítéséhez, ha elkészülnek a hiányolt hatásvizsgálatok. Az ellenzék viszont lecsapta a magas labdát, és a régi rendszerváltós hangulatot idéző tömegtüntetést rendeztek a vízlépcső ellen. Ennek elsősorban az volt a közvetlen hatása, hogy felrázták híveiket a szocialisták nyomasztó fölénye miatt apátiából, és nagyon megnövelték támogatóik szavazókedvét.

Végül a harmadik hibát ott követte el az MSZP, hogy túlságosan is hittek a közvélemény-kutatásoknak, és azt gondolták, hogy lefutott meccs a '98-as választás. Pedig a kutatások azért azt is jelezték, hogy a Fidesz-MPP felszálló ágban van, és sokkal kevésbé osztja meg a közvéleményt, mint bármely más párt. Ez viszont azt eredményezheti - mint ahogy aztán eredményezte is -, hogy jelentősen csökkenhet a két rivális

párt közötti különbség az első fordulóban. Márpedig az már több mint egy éve nyilvánvaló volt, hogy a második fordulóban akár 7-8 %-os hátrányt is le tudnak majd dolgozni a Fidesz-MPP jelöltjei a kormánypártiakkal szemben. Főleg azért, mert a Fidesz már hosszú évek óta a legrokonszenvesebb párt, míg az MSZP nagyon megosztja a társadalmat: sokan szeretik, ám még többen elutasítják. Így aztán pontosan tudni lehetett, hogy a második fordulóban a Fidesz-MPP állva maradó jelöltjei be tudják majd söpörni az összes „leváltós” szavazatot, míg az MSZP még az SZDSZ támogatóinak szavazataira sem számíthat maradéktalanul. (Az viszont egyáltalán nem volt nyilvánvaló, hogy az FKGP jelöltjei is számíthatnak majd a Fidesz-MPP és az MDF támogatóinak szavazataira.)

Sikertényezők '98-ban

Az ellenzék sikeréhez még két tényező járult hozzá: egyrészt a kirívó bűncselekmények elszaporodása a kampányidőszakban, másrészt az, hogy a Fidesz-MPP sokkal hatékonyabb kampányt folytatott, mint a kormánypártok. Mindennek a levét elsősorban az SZDSZ itta meg. A szabaddemokraták a '90-es és a '94-es választási kampány során nagyon jól szerepeltek. Mindkét alkalommal néhány hónap alatt fel tudták tornáztatni támogatottságukat 7-8 %-ról 20 %-ra. Az idén viszont nem sikerült a mutatvány. Részben azért, mert választási szlogenjük („hogy tartsuk a jó irányt”) tulajdonképpen az MSZP támogatására buzdította a választókat, részben pedig egyáltalán nem mondott semmit azoknak a (volt) híveiknek, akik a koalíció-kötés miatt fordultak el a párttól. Másrészt az SZDSZ listavezetője, a pártelnök-belsőügyminiszter túlságosan is támadható volt a közbiztonság romlása miatt.

Az MSZP-nek abban a tekintetben előnye volt riválisaival szemben, hogy ők tudták a legtöbb olyan jelöltet indítani, akit egyszer már képviselővé választottak a körzetében. Ez két szempontból is előny: egyrészt ők ismertebbek voltak riválisaiknál, másrészt a megkérdezettek 43 %-a azt állította: szívesebben szavazna olyan jelöltre, aki volt már képviselő, mint egy „újoncra”.

Ugyanakkor a Fidesz-MPP nagyon hatékonyan tudta megjeleníteni a jelöltjeit, és a válasz-

Ha február elején lettek volna a választások, akkor a Marketing Centrum felmérése szerint az MSZP behozhatatlan (17-18 %-os) előnnyel nyerte volna az első fordulót.

Azt gondolták, hogy lefutott meccs a '98-as választás. Pedig a kutatások azért azt is jelezték, hogy a Fidesz-MPP felszálló ágban van, és sokkal kevésbé osztja meg a közvéleményt, mint bármely más párt.



A Fidesz-MPP kampánya abból a szempontból is sikeresnek tekinthető, hogy azok a választók is az ő reklámjaira figyeltek fel a legnagyobb valószínűséggel, akik két héttel az első forduló előtt még nem döntöttek el, hogy melyik a kedvenc pártjuk.



tások előtt két héttel már csaknem annyian tudták megmondani, hogy ki a saját körzetükben a Fidesz-MPP (és az MDF) jelöltje, mint ahányan megnevezték az MSZP jelöltjét. Ebben nagy szerepe lehetett a sokat emlegetett telefonos kampánynak is. A TeleDirect telefonos vizsgálata szerint a kérdezettek általában ügyes kampányfogásnak tartották a gépesített hívásokat, sőt 17 %-uknak ennek hatására javult a véleménye a Fidesz-MPP-ről, és mindössze 9 %-ukban keltett a dolog komoly ellenérzéseket. Az emberek azonban alapvetően most is pártállásuk szerint szavaztak az egyéni jelöltekre, és csak kismértékben befolyásolta döntésüket a jelöltek ismertsége, alkalmassága. Másrészt, az idén valamivel többen osztották meg a jelöltekre és a listákra adott szavazataikat, mint '94-ben. Körülbelül 300 ezer olyan választó volt, aki listán a Fideszt támogatta, miközben az MDF (többnyire a Fidesz-MPP által is támogatott) jelöltjére szavazott. Ez persze javarészt a két párt megállapodásából következett, és többek között ennek tudható be az is, hogy az MDF nem ugrotta át az öt százalékos küszöböt. A koalíciós oldalon viszont kb. 100 ezer szavazó az SZDSZ jelöltjét támogatta, miközben az MSZP listája mellé tette a keresztet. Ez egyrészt azzal magyarázható, hogy az SZDSZ nagyon sok – helyben közismert és népszerű – polgármestert, illetve önkormányzati képviselőt indított, így az SZDSZ jelöltjei is ugyanolyan ismerté váltak, mint a Fidesz-MPP jelöltjei, miközben a többi párt jelöltjeinek ismertsége nagyon elmaradt tőlük. Persze a három vezető párt esetén sem beszélhetünk a képviselőjelöltek közismertségéről. Mindössze a kérdezettek 43 %-a tudta megnevezni legalább egy párt saját körzetében induló jelöltjét két héttel a választások első fordulójá előtt. Az átszavazások másik oka viszont az, hogy már az első forduló előtt is a legtöbben alapvetően a két vezető párt párba-jaként értelmezték a választásokat.

Csendes volt?

Már számtalanszor elhangzott, hogy az ideai kampány lényegesen csendesebb volt, mint az előzőek. Alátámasztja ezt a megállapítást az 1. táblában látható adat-sor is. A legtöbben a Fidesz-MPP tévé-hirdetéseire, illetve választási plakátjaira figyeltek fel, ám ezeket is csak a kérdezettek kisebbik hányada látta. Az emberek természetesen elsősorban saját pártjuk reklámjait vet-ték észre, míg a többi párt hirdetéseit többnyire igno-

rálták. Kivéve az SZDSZ támogatóit, akik csaknem ugyan-olyan gyakran figyeltek fel a Fidesz-MPP tévé-reklámjaira és plakátjaira, mint saját pártjuk hirdetéseire.

A Fidesz-MPP kampánya abból a szempontból is sikeresnek tekinthető, hogy azok a vá-lasztók is az ő reklámjaira fi-gyeltek fel a legnagyobb való-színűséggel, akik két héttel az első forduló előtt még nem dön-töttek el, hogy melyik a ked-venc pártjuk, és ráadásul nekik is ezek tetszetek a legjobban az

összes politikai hirdetés közül. Komoly ellenérzéseket egyébként csak a MIÉP reklámjai váltottak ki számot-tevően sok emberből, elsősorban az MSZP és az SZDSZ híveiből. A többi párt hirdetéseinek értékelésé-re viszont a közepest választották a leggyakrabban a válaszadók, és ez bizony közönyt jelez.

A választások előtti hónapokban külön meccset vívtak egymással a közvélemény-kutató intézetek. A Szonda Ipsos felmérései szerint alig-alig változtak a pártpreferenciák, és az MSZP nagy előnye csak köz-vetlenül az első forduló előtt csökkent egy kicsit. A Tárki eredményei viszont már februártól azt sugallták, hogy alig lesz különbség a két élenálló párt között. Ab-ban viszont mindenki egyetértett, hogy az eredménye-ket döntően fogja befolyásolni a részvételi arány. Ezt azonban mindenki fölébecsülte.

Kutatóként a MARKETING CENTRUM győzött

Az első fordulóra egyébként a Marketing Centrum ad-ta a legpontosabb előrejelzést, és a tényleges részvételi arányt is mi becsültük meg a legpontosabban (2. tábla). Igazán nagy eltérés a tények és az előrejelzések között viszont csak a Tárki-Századvég számainál volt: ennek az a fő oka, hogy ők másoktól eltérően becsülték meg a pártok várható listás szavazatait, és lényegesen több résztvevővel számoltak. Részt venni a választásokon: normakövető viselkedés. Jól jelzi ezt, hogy utólag rendre többen mondják azt, hogy elmentek szavazni, mint ahányan ténylegesen leadták a voksukat. Nor-makövetés nagyobb valószínűséggel fordul elő az idő-sebbek körében, mint a legfiatalabbak között, és a ked-vezőbb társadalmi helyzetű rétegek szavazókedve is mindig messze magasabb, mint a legalul lévőké. A magyar társadalom kb. 30 %-ára hosszabb ideje a gaz-dasági pesszimizmus jellemző. Ők arra számítanak, hogy az idén is romlani fognak az életkörülményeik. Hosszú időn keresztül éppen ebben a csoportban volt

a legalacsonyabb a szavazókedv. Ugyanakkor az első forduló előtt két héttel nagyon megugrott ezeknek az elkeseredett embereknek a részvételi elszántsága, és közülük sokan felfedezték maguknak a MIÉP-et, ez pedig átsegítette Csurka István pártját az ötszázalékos küszöbön. Az első fordulás alacsony részvétel azonban mégis csak az MSZP-nek kedvezett a leginkább, hiszen a Fidesz-MPP lakossági támogatottsága meggyezett a szocialisták támogatottságával.

pedig végképp nem, hogy ez FKGP-jelölteknek is sikerülhet. Valami tehát történt.

Második forduló: MSZP-s ijesztgetés

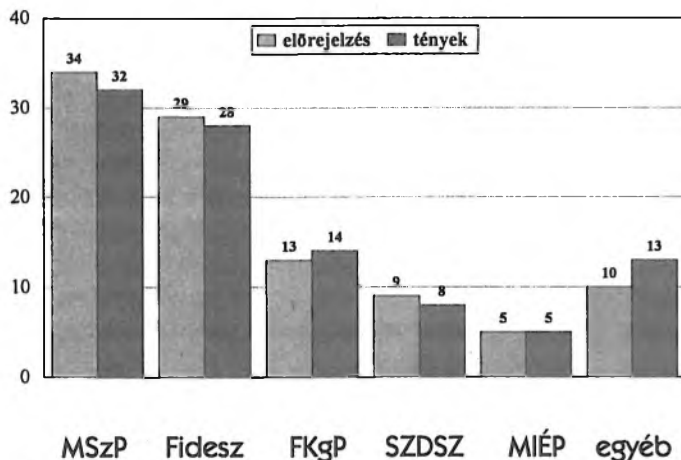
Az MSZP második fordulás kampányának kulcsüzenete az volt, hogy megpróbálták megijeszteni a választókat az Orbán-Torgyán (+ kívülről Csurka) kormány rémével. Pedig tudhatták volna előre, hogy ez nem fog menni. Ha mástól nem, hát koalíciós partnerüktől. Ugyanis '94-ben az SZDSZ-nek sem jött be, hogy az MSZP abszolút többségével riogatta a választókat. Az effajta ijesztgetések főleg azért nem működnek, mert nem döntés előtt, hanem döntés után próbálnak hatni a választókra. Márpedig ha, egy fontos döntés után arról próbálnak meggyőzni valakit, hogy rosszul döntött, az feszültséget kelt (ún. kognitív diszsonanciát). Ezt a legolcsóbban úgy lehet csökkenteni, ha utólag meggyőzzük magunkat az eredetileg bizonytalan döntés helyességéről, a döntés felülbírálatára sokkal nagyobb lelki teher.

A második forduló legfontosabb kampányeseménye kétségtelenül a Horn-Orbán párbaj volt. A TeleDirect telefonos gyorsfelmérése szerint nagyon sokan követték élőben az eseményt, és Orbán Viktor pontozásos győzelmet aratott. A két felet természetesen elsősorban saját párthíveik látták jobbnak a másiknál, ám a koalíció fennmaradását támogatók közül sokan döntetlennek látták a küzdelmet, míg a váltásra voksolók közül gyakorlatilag mindenki Orbán Viktort ítélte győztesnek. Túl sok szavazatot azért valószínűleg nem generált a vita, ám abban bizonyosan szerepe volt, hogy sokan elmentek szavazni, és ez már önmagában is javította a Fidesz-MPP esélyeit.

Szerzők az MC – OPK kutatásvezetője

2. tábla

A Marketing Centrum előrejelzése
– Világ gazdaság, 1998. 04. 30.
és az első forduló listás eredményei 1998. 05. 10.



Az első forduló tétje az volt, hogy meg tudja-e őrizni parlamenti többségét a koalíció, a másodiké viszont az, hogy lesz-e megfelelő többsége a polgári erőknél a MIÉP nélkül is. Az első fordulás eredmények ismeretében már pontosan lehetett látni, hogy el kell búcsúzni az MSZP-SZDSZ koalíciótól, előzetes felméréseink azt mutatták, hogy az élen álló Fidesz-MDF jelölt biztosan nyer, a második helyen álló pedig le tud dolgozni 7-8 %-os hátrányt a második fordulóban. Azt azonban nem láttuk előre, hogy az FKGP is haszonélvezője lehet az ellenzéki összefogásnak, és a Fidesz-MPP hívei ugyanolyan lelkesen szavaznak kisgazda jelöltekre, mint fordítva. Számunkra a második fordulás magas részvételi arány is meglepetés volt. Igaz, felmérésünket még a Horn-Orbán vita előtt készítettük. Ha egybevetjük az elsőfordulás eredményeket a második forduló eredményeivel, akkor azt látjuk, hogy a 175 egyéni választókerület közül 13-ban nem működött a modellünk. Arra ugyanis nem számítottunk, hogy 12-16 %-os hátrányból is tudnak nyerni ellenzéki jelöltek, arra

Mely pártok választási kampányát látta a tévében? Mely pártok plakátjaival találkozott?

Mennyire tetszettek a látottak? (százfokú skálára vetítve)

	tévé kampány		választási plakát	
	látta %	tetszési-index	látta %	tetszési-index
Fidesz-MPP	42	61	40	62
MSZP	33	53	38	48
SZDSZ	27	52	38	51
FKGP	34	44	36	45
MDF	22	43	25	44
Munkáspárt	20	38	17	40
MDNP	18	38	19	39
KDNP	22	38	22	38
MIÉP	22	32	21	33

1. tábla

A kormányzati kommunikáció diszkrét bája

– avagy kormányzati arrogancia és a parlamenti választások kommunikációs tapasztalatai –

Többszörös meglepetésekkel és tanulságokkal szolgált az 1998. évi parlamenti választások, amelyeket még hosszú ideig idézni és elemezni fognak mind a politológusok, mind a kommunikációs szakemberek. A politikusok e téren – úgy tűnik – nem tanulóképesek. A szakma pedig pontokba foglalta észrevételeit.

1. Ami a szakmai tapasztalatokat és meglepetéseket illeti: kezdjük talán a leginkább feltűnővel. Ez mindekenélőtt az MSZP kampány nélkülsége, illetve a helyette formába öntött és tanúsított „struccpolitika” és kormányzati arrogancia.

Tény, hogy az MSZP-nek nem volt kampánya, illetve ami volt, az nem nevezhető kampánynak. Inkább titulálható one-man-show-nak, Horn Gyula egyszemélyes, tragikusan félrepozicionált mondanivalójú fellépéssorozatának. Horn Gyula plakáton, Horn Gyula TV-spoton, Horn Gyula élőben. Nos, ez azért kevés volt. Sőt meggyőzőnek sem éppen nevezhető – az eredmények ismeretében.

Már csak azért sem, mert az igazán jelentős „bajt”, azaz szakmai fogyatékossgot az üzenetek jelentették. (Ennek kapcsán nem kívánunk reflektálni az MSZP koalíciós partnerével kapcsolatos taktikázására: arra, hogy a „közbiztonság” felháborító és állampolgári érzületet irritáló színvonalával kívánták „jégre küldeni” partnerüket. Ez ugyan sikerült is, azonban a „szadesszel” együtt „csúszott” az MSZP is. Ha úgy tetszik, megbosszulta magát a választott és követett stratégia, de ez nem a mi kompetenciánk. Ide

tartozik az időben jóval korábban kiborult szennyes, az éppen a nagy választási konkurens, a FIDESZ által feltárt és kipellengérezett „Tocsik-ügy” és ehhez kapcsolódóan a korrupció vádja és tényei is, amelyek tulajdonképpen megválaszolatlanul maradtak az MSZP részéről, egészen a választásokig.)

Kizárólag a kommunikációs munkáját tekintve, kialakított központi üzenete során az MSZP elkövette a szakmában elemi hibának titulált „feltételezzük, hogy mindenki ugyanúgy érti, amire gondolunk, mint mi” tévedést. A párt szlogenje a „Sikeres folytatás” volt, amely az elért eredmények továbbvitelét, az alapozást követő sikereket és a jobb, könnyebb életet feltételezte, azonban jól eltitkolva. Olyan *túlkódolt* formában, hogy az egyszerű emberek, a többségükben alapvetően apolitikus állampolgárok számára már értelmezhetetlené vált. Illetve, amit feltehetően ebből megértettek, az gyökeresen az ellenkezője volt annak, amit a párt – feltehetően – szándékolt volna.



Kizárólag a kommunikációs munkáját tekintve, kialakított központi üzenete során az MSZP elkövette a szakmában elemi hibának titulált „feltételezzük, hogy mindenki ugyanúgy érti, amire gondolunk, mint mi” tévedést.



Mit is jelent ez az állampolgárok olvasatában? Azt, hogy folytatódik a nélkülözés, a nadrágszínhúzás.



2. Amit érvelésében a párt „kampánya” állított, az egyenlő volt az öngóllal – sportnyelven fogalmazva. Azzal kívánták ugyanis megnyerni a választópolgárok bizalmát, hogy FOLYTATNI kell és akarják a megkezdett négy évet. Ugyanazt kívánják folytatni, amit az előző négy éves kormányzati ciklus során tettek. Mit is jelent ez az állampolgárok olvasatában? Azt, hogy folytatódik a nélkülözés, a nadrágszínhúzás, a gazdasági nehézségek, a terhek és a csökkenő életszínvonal. Mindez a kormány által legitimált korrupcióval tetézve (hiszen a

Tocsik botrányt agyonhallgatták). Ki az a normális állampolgár, aki tovább akar nélkülözni? Ugyan ki voksolna a romló életkörülményekre, a korrupcióra, az általa viselt terhekre, a kormány tagjainak, rokonainak és „baráti körének” jólétére?

Alapvetően tehát szemantikai problémáról van szó, illetve arról, hogy egy kormányzati tevékenység négy éves aktivitását nem szabad és lehet csupán a választási periódus néhány hetére tervezetten megismertetni az emberekkel, helyette az információk ütemezett és folyamatos áramoltatása szükséges. Miként ezt minden jól működő demokrácia bőséges nemzetközi példatárral illusztrálja is.

3. Az üzenetek másik csokra a közhelyre épített: a MEGOLDÁS-fogalom felhasználásával. Ez az üres, semmitmondó, a reklámszakma által már lesilányított fogalom alkalmatlan igazi értékek, valós mondanivaló közvetítésére. Arról nem is beszélve, hogy számtalan kérdést hagy nyitva: kinek, mire, milyen (?) megoldás, és még hosszan sorolhatnánk.

Rébuszok sokasága, hiányos információk és jelzészerű üzenetek, időben későn és súlyozatlanul, önhitt és a választópolgárokat sértő győzelmi magatartás. Ezek az MSZP „kampány” kommunikációs szakmai jellemzői.

Ezt kínálta, ígérte az MSZP. (Úgy is tűnhet, hogy egyáltalán nem volt programja a választásokra, ellenében a FIDESZ-szel, amely 40 pontban összefoglalva világos – mégha közgazdasági nonszensznek is számító – programot, a jövőre vonatkozó ígéretet fogalmazott meg és tárt az állampolgárok elé.) Feltehetően azt szerették volna közölni a választópolgárokkal, hogy a

megteremtett alapokra támaszkodva a folytatás már az eredményeket is láthatóvá teszi számunkra. Jobb életet, könnyebb megélhetést, több jót és kevesebb rosszat remélhetnek attól a kormánytól, amely az előző kormányzati ciklus során jelentős makrogazdasági és alapozó nemzetközi eredményeket realizált az állampolgárok korábbi, négy éves áldozatvállalása árán.

4. A Horn kormány a választásokat megelőzően elfelejtette megismertetni ezeket az elért eredményeket. Elfelejtette összefoglalni azokat és azt feltételezte – hibásan –, hogy az állampolgárok a napi sajtóhírek alapján természetesen tudatában vannak a sikereknek. Csak

az maradt ki a számításból, hogy az állampolgárokat valóban érdeklő kérdések markáns témakörök körül kristályosodtak: a közbiztonság és a korrupció, az élet-színvonal és a belföldi stabilitás. Ezekre a korábbi sajtóhírek, amelyek szinte kizárólag az EU- és NATO-csatlakozás külpolitikai aspektusú híreire koncentráltak, nem adtak átfogó és teljes képet.

Az emberek az elért nemzetközi sikereket feltehetően értékelik, azonban az ország lakossága Magyarországon él, elsősorban tehát az érdeklő, hogy a felelős kormány mit tesz az itt élők helyzetéért és sorsáért?

Erről pedig csak a választási periódus néhány „közérzetjavító” vagy inkább „pánik” intézkedése tett csupán említést.

Mindenképpen megfontolandó tanulság azonban, hogy külföldi sikerekkel nem lehet belföldi elvárásokat megválaszolni. Belföldi problémákra belföldi válasz és eredmény, illetve ilyen tartalmú kommunikáció, üzenet és érvelés kell.

Koncepcionálisan az MSZP kommunikációja az eltelt kormányzati ciklus eredményeire fókuszált. Azaz: a mindenki által át- és megélt, tapasztalt MÚLT-ról szólt. Ezzel szemben a FIDESZ helyesen a JÖVŐ-ről beszélt. Markáns különbség a megközelítésben. A választópolgárokat alapvetően foglalkoztató kérdés a hogyan folytassuk tovább? Erre a kérdésre az MSZP egyszerűen nem volt képes (vagy nem akart) alternatívát, világos terveket, célkitűzéseket és a konkrétumok formájában az állampolgárok által is érthető, saját élethelyzetük téren értékelhető programot adni. A kérdések nyitva maradtak. Ezzel szemben a FIDESZ kizárólag csak a jövőről, konkrét tervekről, konkrét intézkedésekről és a kormányzati pozíció esetén általa megteendő és tervezett

legfontosabb kérdésekről beszélt. (Szép és tanulságos példáját nyújtotta ezen állításnak az elhíresült Orbán–Horn vita néhány apró „kiszólása”.)

5. Paradox módon az MSZP a megkezdett folyamat folytatását tűzte ki célul, azonban elfelejtette ezt a „jövőt” bemutatni az állampolgároknak. Sőt, eléggé felelőtlenül átengedte ezt az érvelést választási konkurensének. Ezzel szemben a FIDESZ ügyesen és hatékonyan központosította a „jövő” fogalom kisajátításával az adott szituációt. Monopolizálta a fogalmat, ellentételezve és a múlt – történelmileg felejthető – fogalomterületére szorítva (degradálva) választási ellenfelét.

Alapvetően tehát szemantikai problémáról van szó.

Rébuszok sokasága, hiányos információk és jelzészerű üzenetek, időben későn és súlyozatlanul.

Megfontolandó tanulság, hogy külföldi sikerekkel nem lehet belföldi elvárásokat megválaszolni.

Belföldi problémákra belföldi válasz és eredmény, illetve ilyen tartalmú kommunikáció, üzenet és érvelés kell.

Mint látható, koncepcionálisan, az üzenetek szintjén problémás és eleve elhibázott MSZP-kommunikáció nem hozhatott sikert és választópolgári szimpátiát. Ez még akkor is igaz, ha a párt első embere a személyes presztizsét és profizmusát is mozgósítja a menthető megmentése érdekében.

További bajok forrásává vált azonban az események tényszerű folyamata és a kormány reakcióképessége. Ez minősíthető teljes joggal kormányzati arroganciának. A fogalom alatt az a hivatalos magatartás és reakciókészség értendő, amely során a hivatalos kormány mintegy „megsértődik” az állampolgárokról, sértésnek veszi azok értetlenségét, üzeneteinek vagy képzelt üzeneteinek hatástalanságát, saját sikertelenségét és az ellene elhangzó kritikákat nem a demokrácia szellemében a racionális és tényszerű érvelés terén kezeli, hanem érzelmi aspektusból, magyarázatok nélkül, agresszív módon és arrogáns stílusban. Ennek a kormányzati arroganciának már egyszer szem- és fültanui lehetünk az MDF-kormány csúfos bukásakor. (Akkor az MDF reagált ilyen módon.)

Most ismét ez történt, az MSZP nem tanult a negatív példából és a más kárán sem. Meg is lett a következménye.

6. Egy politikus, egy kormány nem engedheti meg magának, hogy megsértődjön saját választópolgáraitra. Ez olyan luxus, amely az adott személy vagy párt „fejébe kerülhet”.

A sértődöttség, a gőg („hogyan lehet az, hogy nektek más kell, mint mi?” – értetlensége és evidenciája) éppen a felkészületlenségből adódóan, a már ugyancsak bizonyítottan ellenkező előjelű hasznokat biztosító negatív kampányelemekkel és megnyilatkozásokkal párosult. A másik szapulása – értelmes és racionális kritika helyett a lejáratási törekvések – a tisztelet és a korrektség helyett. Ez a metodika az adott helyzetben „olaj volt a tűzre”.

Tényszerűen: az MSZP az első forduló eredmény hatására elkezdte ijesztgetni választópolgárait azzal, hogy a FIDESZ győzelme esetén azt a Torgyánt kapják, akit nem biztos, hogy szeretnék is. (E téren ugyancsak okulásra lehetőséget biztosító volt a már idézett MDF bukás. Más szapulásával és lejáratásával való egyértelmű törekvésekkel részleges eredményeket lehet csak elérni, viszont az ezt a módszert választó pártoknak – törvényszerűen a kommunikáció szép területének bonyolult hatásmechanizmusai miatt és következtében – számolnia kell imázsának rongálódásával,

Más szapulásával és lejáratásával való egyértelmű törekvésekkel részleges eredményeket lehet csak elérni.

Az egyik felet egy fáradt öregember, a másik felet egy „snájdig”, energikus fiatalember képviselte. A küzdelem kiegyenlített volt, a felkészültség már korántsem.

népszerűségének, a feléje áramló és tanusított választópolgári bizalom csökkenésével is. Ezért tehát az MSZP „tűzoltó” kommunikációs „stratégiája” igazi baklövés volt az adott helyzetben.

Apróság, de a fentieket markánsan illusztrálja, hogy a második forduló első hivatalos pártreflexiói, a pártvezetői interjúk mind a választópolgároknak mondott köszönetnyilvánítással kezdődtek, az MSZP kivételével!

Az első forduló kiegyenlített (fej-fej melletti) eredménye hi-

deg zuhanyt jelenthetett az MSZP számára. Mégis – a választópolgárokat és az ország közvéleményét meglepve – sikerként értékelték. Nem a baj érzékelése és az okok keresése, hanem egy álomvilág szándékolt hangsúlyozása történt helyette. Szembe kellett volna nézni a tényekkel és nevével nevezni a tényeket, miként ezt – nagyon szimpatikusan – a FIDESZ megtette, eltérő aspektusból és pozícióból ugyan. Horn Gyula azon kijelentése az első fordulót közvetlenül követő interjú során, hogy az MSZP megnyerte a választásokat: délibáb volt. Ez mindenki előtt egyértelmű volt, csupán a szocialisták vezetése előtt nem. Optimizmusra ugyan volt még ok, nem vezett el még minden, azonban ez messze esik a győzelemtől. Ez a látványos szemfényvesztés és srucppolitika (vagy interpretáció) még a párt támogatóit is elbizonytalanította. Bizakodásra valóban volt még ok és lehetőség, hiszen a második fordulóig rendelkezésre álló időben a párt – felelősen a történelemből és azonnal korrigálva a hibákat és a mulasztásokat – még fordíthatott volna az események alakulásán. Kémény munkával, egyértelmű üzenetekkel, magyarázatokkal, a hiányok pótlásával, többszereplős és a kommunikáció tudományának kimunkált tonicuselvű algoritmusával. Mindenki azt várta, hogy most majd tényleg lesz kampány. Nem volt. Ekkor sem.

7. Az egész választási időszak csúcspontja az Orbán-Horn vita volt. Ezen az egyik felet egy fáradt öregember, a másik felet egy „snájdig”, energikus fiatalember képviselte. A küzdelem kiegyenlített volt, a felkészültség már korántsem. Horn profi politikus, azonban nem lehet mindent a rutinra hagyni. Ezt bizonyította is Orbán Viktor a KSH évkönyvével – némileg csúsztatott adatokkal, amit a nagyközönség nem vett észre, csupán a cáfolattal foglalkozott! – többször is meghazudtolva a Miniszterelnök Úr állításait.

Addig, amíg Orbán felkészült erre a vitára (ismerte ellenfele programját, sőt négy évvel korábban tett

igéreteit), addig Horn nem. Sommásan kritizálta a FIDESZ ígéreteit, a 40 pontos programot, csupán csemegézve néhány látványos ígérlet és annak közgazdasági realitásai között, keresve a lehetetlenség bizonyítékait.



A jelen választás veresége – szakmai vakságunk teljes tudatában merjük kijelenteni – elsősorban kommunikációs vereség volt (már ami az MSZP-t illeti).



Ha az eddigiekben érintett szakmai kérdéskörhöz az üzenetek hordozóit, a kommunikáció megjelenítését is hozzávesszük, a kép teljesen kaotikussá válik.

A kampány során a fontosabb rendezvények előkészítése a tagok – szimpatizánsok – mozgósításából állt. Így sikerült egy jelentős, egyben megtévesztő tömegtámogatás élményét elhíttetni kinek-kinek önmagával. A valódi információt hordozó klasszikus politikai rendezvények (lakossági fórumok, találkozók, viták) látogatottságát inkább ne minősítsük. A kiemelkedő személyiségek számára előkészített rendezvények ünnepi zaja tovább hamisította a választópolgárok hangulatáról alkotott hiteket. Mindez együttesen formálhatta az MSZP kampány szakmai (?) és politikai irányítóiban a „ne zavarj meg a tisztánlátásomat a tényekkel” gondolatát, ami viszont tisztán „átjött”.

8. Csak néhány elemet, ha tetszik önkényesen kiragadva, a választási kommunikáció eszköztárából. A plakátok egyoldalúsága jól megragadható: a Horn-arcra alapozott képi világ – finoman szólva – kevésbé volt szerencsés. A politikai kampányoknál már megszokott állampolgári véleménynyilvánítás, felülrajzolás céltáblája, ezzel a rebound hatás kiváló példája volt a „csókos ajkú” óriásplakát. Az olimposzi magasságokba emelt pártvezér is sok-sok gonosz, de éppen ezért időnként a kívülállót is megmosolyogtató „graffiti” áldozata lett. A kisméretű plakátok csak nagyobb számban történt kihelyezés esetén érték el a figyelemküszöböt, akkor viszont automatikusan felvetődött a kérdés: „miből futja ezeknek ennyi szemétre?” A kampány során a helyi jelöltek, az egyéni indulók időnként száznál is több nevezhető kommunikációs eszközökkel kísérelték meg felhívni magukra a figyelmet.

A jelen választás veresége – szakmai vakságunk teljes tudatában merjük kijelenteni – elsősorban kommunikációs vereség volt (már ami az MSZP-t illeti). A másik oldal, a FIDESZ győzelme viszont nem kizárólag kommunikációs győzelem. Nem lehet eléggé alulértékelnit azt a felelős vezetőt (persze kizárólag kommunikációs

szempontból!), aki megengedi magának, hogy az első forduló sajtótájékoztatójára felkészületlenül érkezzen. Akkor, amikor erre figyel az egész ország. Orbán Viktor jól előkészített, magabiztos nyilatkozata a kampány egyenes folytatása volt. Hiszen a verseny ekkor még nem ért véget, folytatódott. Számára nem volt meglepetés az, hogy a forduló után ki kell állnia és szólni kell.

9. A TV adását nézve úgy tűnt, az MSZP-t, illetve a párt vezetését az eredményeken kívül több meglepetés érte. Az első, hogy választás zajlik Magyarországon. A második, teljesen váratlan tényező volt, hogy a kampányt csinálni kell, s hogy egy kampányhoz kevés lesz néhány omnipotens politikus és kinevezett szakértő. Egy kampányhoz – sajnos – hozzá tartozik a közönség is (lásd még: választópolgár, akiknek egy része lehet gyengeelméjű) és a konkurencia is, viszont egyik sem gyerek. *Ez nem ment át – az üzenetek zöme viszont nem jött át.*

Meglepő? A kommunikáció alaptörvénye: a közlés jelentését a befogadó adja meg. Ha jól meggondoljuk, akkor ez azt jelenti: a közlő felelős az általa szándékolt üzenet kódolásáért. A befogadó a vett üzenet jelentéséért. Ez ma már középiskolai tananyag, de ez is lehet meglepő.

Az MSZP-kampány kapcsán még egy közkeletű bölcsélet juthat eszünkbe: „Akinek csak egy kalapácsa van, annak szeg az egész világ.”

A politika eszköztára minden bizonnyal alkalmas politikai problémák megoldására. Ezt mi hinni szeretnénk. Nem alkalmas viszont nem politikai, vagy csak részben politikai kérdések értelmezésére. Lehetséges, hogy Szabolcs és Hajdú-Bihar szavazói elszakítva érzik magukat az ország centrumától, s ezért nem óhajtának annyira szavazni, de akkor a választási óriásplakát ne tegye ezeket a megyéket még jobban kiszakítva, az országhatáron túlra. Ők ugyanis azért nem szavaztak, mert ott érzik magukat.

A fentiek alapján joggal tekinthetünk értetlenül az MSZP választási kommunikációjára. Az 1994-ben szakértői kormányzást ígért párttól joggal elvárható a professzionalitás – a kommunikáció terén is.

Mi úgy gondoljuk, hogy ez a győzelem és ez a vereség azt kéri a jövő csaták résztvevőitől, hogy szíveskedjenek felvérteződni megfelelő eszközökkel, netán tudással. Szeretnénk remélni, hogy bevezetőnknek a tanulóképességre vonatkozó megjegyzése kapcsán a jövőben bennünket is érhet meglepetés.

Szerzőink:

Komor Levente, pszichológus, a haadtudományok kandidátusa, kommunikációs tréning szakértő, főiskolai docens
Szeles Péter, STAR PR Ügynökség, közgazdász, főiskolai docens, az MPRSZ volt elnöke

Faktorálás

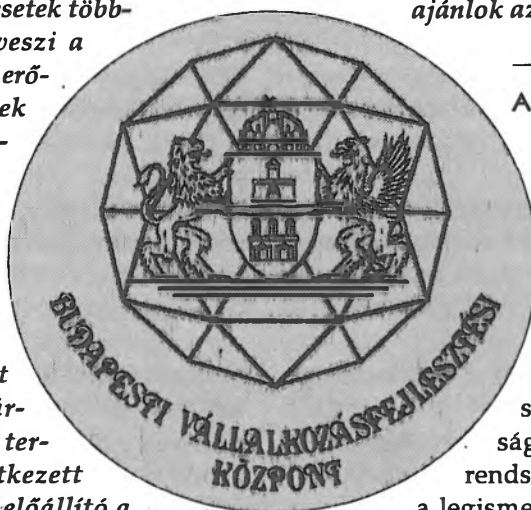
A kis- és középvállalatok fejlődésének, növekedésének egyik nagyon jelentős korlátja finanszírozási problémáikban rejlik. A vállalat megalapítása a termékek, szolgáltatások kifejlesztése, a működési és piaci feltételek megteremtése az esetek többségében maximálisan igénybeveszi a cég, illetve az alapítók pénzügyi erőforrásait, s legtöbbször a hitelek fedezeteként már terheltek az eszközök is.

Erre a helyzetre, a továbbfejlődéshez szükséges likviditás megteremtésére jelenthet lehetséges megoldást a faktoring. A faktoring legfontosabb jellemzője, hogy egy erre szakosodott pénzügyi intézmény a már legyártott, kiszállított, kiszámlázott termékekre a vevővel szemben keletkezett követelést megvásárolja. Így az előállító a számlaérték 80%-át azonnal megkapja, a fennmaradó részt pedig a faktoring-cég költségeinek levonása mellett a számla ellenértékének kiegyenlítésekor.

A faktoring tehát egy olyan finanszírozást jelent a vállalatnak, ami részéről további fedezeteket nem igényel, a „fedezetet” a vevő fizetőképessége jelenti. Ez az alapja a faktoring különös jelentőségének a beszállítói programok esetében, hiszen itt a kis- és középvállalkozások többnyire fizetőképes nagyvállalatoknak, multinacionális cégeknek válnak beszállítóivá.

A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központnak és a megyei vállalkozásfejlesztési központoknak egyaránt fel kell készülniük arra, hogy nemcsak a vállalkozások létrehozásában, hanem az életképesek további fejlődését, növekedését szolgáló eszközökkel, módszerekkel, technikákkal is segítsék vállalkozó partnereiket, s ezzel a kis- és középvállalkozási szektor fej-

lődését. Ehhez nyújt segítséget Zolnai László A faktoring, mint a likviditás-menedzselés egyik lehetséges eszköze című tanulmánya, amit a munka színvonalára és a téma fontossága miatt egyaránt jó szívvel ajánlok az érdeklődő olvasónak.



A Faktorálás általános megközelítése

A gazdaságirányítási rendszer korszerűsítése keretében végrehajtott hazai bankreform számos változást hozott, illetve hoz a magyar pénzügyi intézményrendszer és az eszközrendszer területén. A nagy nyilvánosság előtt elsősorban az intézményrendszerben bekövetkezett változások a legismertebbek, míg a pénzügyi eszközök megújulása, kibővítésének híre már kevésbé elterjedt, holott az új, illetve megújuló bankszolgáltatók, bankműveletek létezésének, azok igénybevételi lehetőségének ismerete egyaránt fontos mind a bankok, mind ügyfelek számára. A bankok érdekeltsége abból fakad, hogy mit sem ér a legkorszerűbb bankszolgáltatás, ha az nem közismert, az ügyfelek nem keresik, nem veszik igénybe. Az ügyfelek érdekeltsége abból ered, hogy ezen szolgáltatások igénybevételével kedvezőbb kondíciók mellett tudnak pénzhez jutni.

A megújuló pénzügyi eszközök közül kiemelten fontos a faktoring nyújtotta rövid távú finanszírozási lehetőségek ismerete. Azért is fontos ez a téma, mert a faktoringnak – a váltóval ellentétben – nincsenek hagyományai a magyar pénzügyi szolgáltatások területén. Bizonyos mértékben – a külkereskedelem terén – már vannak előzményei, ezek azonban nem tekinthetők általánosan elfogadott, mindenki által igénybevehető lehetőségnek.

Míndezek mellett azért is fontos ez a téma, mert bízunk abban, hogy a vállalatok is észreveszik annak je-

A cikk a BVK egy tanulmánykötetének része. A részletes anyag teljes terjedelmében megvásárolható a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központban, 1072 Budapest, Rákóczi út 18. tel.: 269-6869, fax.: 268-1800.

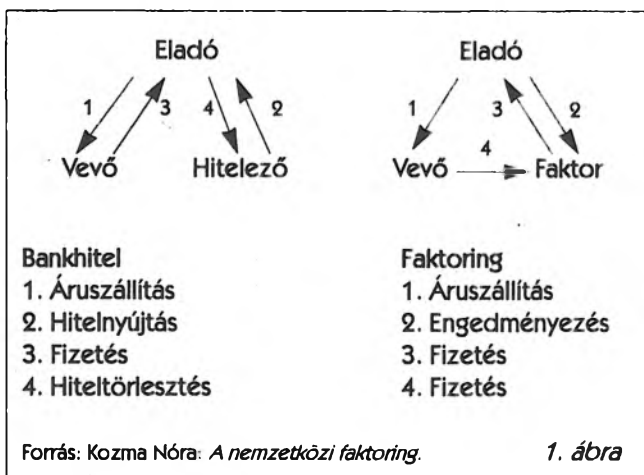
lentségét, hogy nem elég termelni, szolgáltatásokat értékesíteni, hanem az ily módon keletkező pénzköveteléseket menedzselni is kell. Lehetséges, hogy ezt már több gazdálkodó szervezet is felismerte, csak éppen nem talált megfelelő partnert, bankot.

E rövid bevezető után szeretnénk bővebb áttekintést nyújtani a faktorálásról, kezdve annak kialakulásával, típusain és fontosabb ismérvein keresztül, egészen mai alkalmazásáig.

Hazánkban a faktorálásnak nincs múltja, s alig van jelene. Meggyőződésünk azonban, hogy komoly jövő előtt áll. Ezt a jövőt

a munka- és kockázat-megosztás erősödő igénye, a vállalatok likviditásra való törekvése alapozza meg. E likviditási igény azt parancsolja, hogy „vásárolj hitelbe és adj el készpénzért!” Ez, a piac diktálta feltételek mellett szinte lehetetlennek tűnő szabály, különösen abból adódóan, hogy az adás-vétel láncolatában a kereskedő, sőt még az iparos is hol eladó, hol vevő. Így, amikor elad, ellentétes az érdeke, mint a vele szemben álló félnek, partnernek. Ki kell tehát alakulnia egy olyan pénzügyi szereplőnek, akinek az a fő tevékenysége, hogy ezt az ellentmondást feloldja. Egyik ilyen lehetséges szereplő a faktor, akinek lehetősége van arra, hogy az eladó likviditását erősítve olyan helyzetet teremtsen, mintha már az áru szállításának pillanatában biztos készpénzért adott volna el. A finanszírozás eredményét tekintve a faktoring ugyanazt a szerepet tölti be, mintha hitel nyújtása történt volna.

Helyezzük egymás mellé a bankhitel és a faktoring folyamatábráját.



Lehetséges, hogy ezt már több gazdálkodó szervezet is felismerte, csak éppen nem talált megfelelő partnert, bankot.

A faktoring nem visz végbe változást a vállalat mérlegfőösszegében és forrásaiban. Tehát nem összegszerű, hanem strukturális változás történik és nem a forrásoldalon, hanem az eszközoldalon. Csökken a vevőállomány és nő a készpénz.

Megvizsgálva az ügyleteket, szembevetendő eltérés van a két finanszírozási forma között. Bankhitel esetén a körök egymástól függetlenek, a hitelező bank az eladótól várja a hitel törlesztését.

Faktoring esetén a két kör összekapcsolódik, a faktor a vevőtől várja a visszafizetést.

Finanszírozási szempontból a két forma végeredményét tekintve azonos, azonban egy lényeges eltérést fedezhetünk fel. Bankhitel esetén az eladó úgy jut pótlólagos tőkéhez, hogy saját tőkéje az értékesítés és termelés folyamatában van lekötve. A hitelfelvétel eredménye-

ként megnő a mérlegfőösszeg, a vállalat idegen forrásai nőnek a saját források rovására.

Ezzel szemben a faktoring nem visz végbe változást a vállalat mérlegfőösszegében és forrásaiban. Tehát nem összegszerű, hanem strukturális változás történik és nem a forrásoldalon, hanem az eszközoldalon. Csökken a vevőállomány és nő a készpénz.

Tulajdonképpen az történik, mintha a vevő azonnal fizetne az eladónak.

Az ábrákról leolvasható egy további eltérés a két finanszírozási forma között: a faktoring esetén elsődlegesen a vevő-bonitás vizsgálata a fontos, mivel a faktornak a vevő fizet. Ezáltal kevésbé hitelképes eladók is finanszírozási lehetőséghez jutnak.

A bankárok az általuk nyújtott kölcsönök összegének megállapításánál múltbéli mérlegadatokra építenek. A faktor ezzel szemben hajlandó a számlák ellenértékét megelőlegezni, az előlegek összegének megállapításánál a jövőbeli vállalati lehetőségekre épít. Egyetlen követelményük, hogy a vállalat minimális forgalmi értékkel rendelkezzen.

Történelme dióhéjban

A modern faktoring előfutárai eredetileg ügynökök voltak, akiknek a felelősségi köre a századok folyamán kiszélesedett. Az úgynevezett „factoring houses”, vagy „cotton factors”-ok elsősorban a német és az angol textilipar kereskedelmét segítették a XVIII. és XIX. századi Észak-Amerikában. Ezek a bizományi ügynökök feleltek az áruk raktározásáért, eladásáért, de ugyanakkor pénzbeszedő, illetve delkredere¹ ügynö-

¹A vevő nemfizetése esetén (az adós csődje, fizetéseképtelenné válása esetén) a faktor teljesíti a fizetést

kökként is működtek, majd fokozatosan finanszírozó ügynökként kezdtek dolgozni. Az első „Factor Törvény” az Amerikai Egyesült Államokban látott napvilágot 1889-ben, amely a faktoring jogi alapját jelentette. Ez a dátum az „ügynök faktoring” (agent factoring) – ahol a faktor még mindig közvetlenül foglalkozott az áruk kezelésével – átváltozását jelenti a mai „hitel faktoring”-gá (credit factoring), amely többé nem foglal magában raktározási, vagy kezelési feladatot.

Az 1800-as évek elejétől Amerika népessége rohamos növekedésnek indult, jelentős keresletet teremtve ezzel az európai termékek, elsősorban a textíliák iránt. Számos ügynökséget alapítottak ekkor, amelyek az európai textilgyárakat képviselték. 1870-től a századfordulóig az iparosítás lázában égett az Amerikai Egyesült Államok, ekkor számtalan új textilüzemet alapítottak. Ezek termelésének védelmére vezették be 1890-ben a McKinley féle vámtarifákat, melynek a 49,5 %-os büntető importvámja gyakorlatilag befagyasztotta az Európából származó textil importját. Ekkor a faktoroknak új „vadászterületek” után kellett nézniük. Mivel csak néhány, a textilgyártás területén jártas szakember maradt, így ők különböző szolgáltatásokat (pl. adóssággyűjtést, delcredere feladatok ellátását, valamint – ahogy ez napjainkban is szokásos – finanszírozást) kezdtek ajánlani a gyorsan növekvő textilipar számára.

Az 1929-30-as világgazdasági válságig a faktoring meglehetősen jól fejlődhetett, bár a tevékenység középpontjában továbbra is csak a textilipar állt. A pangás időszakára volt jellemző, hogy a faktorcégek megpróbáltak más iparágakba is beszivárogni. A második világháború után ezt a fejlődést némi siker koronázta. Manapság az amerikai faktorcégek még mindig leginkább a textiliparra specializálódtak, ennek ellenére sikerült belépniük az alábbi területekre is: bútorgyártás, bőripar, műanyagipar, vegyipar, hangszergyártás, gumiiipar, cipőgyártás, elektrotechnikai berendezések, sport- és játékszerek gyártása – tehát a fogyasztási cikkek piacára.

A mai gyakorlat

A faktoring az 1960-as évekre kristályosodott ki, mint önálló – finanszírozási, biztosítási és szolgáltatási – üzletág.

Egyszerre hivatott megoldást nyújtani

– az eladói pozícióban levő vállalat likviditási gondjaira (a követelést eladó vállalat azonnal pénzhez jut),

Fontos hangsúlyozni, hogy a faktoring a rövidlejáratú nyitvaszállítások létezésén nyugszik, ahol az ügyfél eladja ilyen követelését, hogy kintlevő pénzeszközeihez hamarabb hozzájusson.

– a vevők fizetőképességéről információk beszerzésére, valamint

– a kereskedelemről fakadó adminisztrációs többletgondok és nyilvántartási feladatok problémáira.

Fontos hangsúlyozni, hogy a faktoring a rövidlejáratú nyitvaszállítások létezésén nyug-

szik, ahol az ügyfél eladja ilyen követelését, hogy kintlevő pénzeszközeihez hamarabb hozzájusson, s emellett a Faktor egyéb szolgáltatásait is igénybe vegye. A hétköznapi szóhasználatban a faktoringot a következőképpen szokták definiálni: „A faktoring olyan hosszúlejáratú szerződés Faktor és Ügyfele között, ahol a Faktor megvásárolja Ügyfele áruszállításból származó rövidlejáratú (90-120 napos) követeléseit.” Ez hasonlít a váltóforgatásra, érdemi különbségként viszont észre kell venni azt, hogy a váltóban foglalt pénzkövetelést a váltó, mint értékpapír magába olvasztja, inkorporálja. A követelést csak váltóval lehet érvényesíteni. A váltóba foglalt kötelezettség kötelezettje semmi olyan kifogást nem hozhat fel a váltó birtokosával szemben, amely magából a váltóból egyértelműen nem tűnik ki. Pontosabban szólva, ha a váltó formai kellékei megvannak – szabályos váltó –, a kötelezettet fizetésre lehet felszólítani. A váltóba foglalással a követelés függetlenedik az alapviszonytól. Ezzel szemben valamely értékpapírba nem foglalt követelés átruházásakor a kötelezett az új jogosulttal szemben is bármilyen kifogást felhozhat, amely az engedményezővel szemben esetleg teljesen más jogosultságból eredően fennáll. A faktorálás tehát bankári biztosítékkal nem fedezett, kereskedelmi számlákba foglalt pénzkövetelésre szóló jogosultság engedményezését jelenti. A kereskedelmi számla, ellentétben a váltóval, nem értékpapír, hanem csak kereskedelmi okmány, így korlátozottan forgalomképes.

A faktoring jelentőségét tükrözi, hogy az 1970-es évek közepére szükségessé vált a faktoring fogalmának, jogi gyakorlatának és technikájának nemzetközi szintű egyeztetése és a nemzetközi jogrend kialakítása. Ezt a feladatot látta el az UNIDROIT, a különböző országok magánjogi rendszereinek egyeztetésére hivatott nemzetközi intézet. Ez a szervezet az 1988. évi márciusi ottawai konferenciáján a faktoringot a következőkben határozta meg: „A faktoring keretében a Faktor arra kötelezi magát, hogy az alábbi 4 szolgáltatás közül, úgymint:

- finanszírozás,
- főkönyviszámla-nyilvántartás,
- kintlevőségek behajtása,
- a vevő cégrikójának átvállalása,

legalább kettőt szerződésbe foglalt kötelező szolgáltatásként biztosít megbízója (az Eladó) számára annak ellentételezésekként, hogy megbízója a kereskedelmi szerződésből származó követeléseit behajtásának jogát rá, azaz a faktorházra engedményezi.”

• *A faktoring résztvevői*

A faktoringnak, attól függően, hogy belföldi, vagy export faktoring, három illetve négy résztvevője van.

Belföldi faktoringnál:

- a kereskedelmi ügyletből származó számla eladója (Szállító, Eladó),

- az értékesítés vagy szolgáltatás megrendelője (Vevő),

- a faktoráló pénzügyi intézet (Faktor).

Export faktoringnál a résztvevők köre bővül az

- Export-Import Faktorral.

• *A faktoring-ügylet kockázata és a résztvevő felek érdekeltsége*

Kockázat:

A Faktor, mielőtt a faktoring-szerződést megkötne az Eladóval, utána néz, hogy a Vevő pénzügyi helyzete alapján milyen mértékben valószínűsíthető, hogy a Vevő nem fog fizetni, hiszen ebben az esetben neki kell a Vevő helyébe lépnie. A faktoring-szerződés alapján a Faktor előre véleményezi a vevőkör hitelképességét. A Faktor megállapítja, hogy egyáltalán mekkora kockázatot hajlandó elviselni az adott Vevőre vonatkozó vállalati limitben. Ezt a vállalati limitet osztja azután fel a különböző ügyfelek között egy-egy faktorösszeg keretében. Amikor tehát a kockázat vállalása mellett dönt, nem az ügyfele, hanem a Vevőkör likviditását, bonitását veszi alapul. A Faktor kockázatviselése egy adott Vevőre vonatkozik és egy konkrét keretösszegre. Minden Vevő vonatkozásában a Faktor megállapít egy meghatározott keretet. Az ezen összeget meghaladó követeléseket a Faktor kizárólag visszakeresettel veszi meg. A keretösszeget felüli nem fizetés tehát kizárólag az ügyfelet terheli. A keretösszeg megállapításánál figyelembe veszik a Vevő fizetésének futamidejét, a Vevő részére történő kiszállítás ütemezését, illetve folyamatosságát, a Vevővel szemben tervezett éves forgalom nagyságát. Ezen adatokból kalkulálnak egy átlagos kintlevőség-állományt, azaz követelés-állományt. Az ügyfél érdeke, hogy a limit a lehető legjobban megközelítse az ügyfélnek azt a kintlevőségét, mely a Vevővel szemben fennáll.

Érdekeltség:

- Faktornál

A bank nagyobb tőkeereje fokozottabb biztonságot nyújt az ügylet lebonyolításához.

A bank szempontjából előny: jövedelmezőséget biztosít, rövid kihelyezési időtartam mellett. Jövedelem származik mind a *faktordíjból*, mind a *késedelmi kamatból*. A faktoring-tevékenység lehetővé teszi egy specializált apparátus kiépítését.

- *Vevőnél*

A Vevő rosszabbul járna, ha a fizetést valamely bankári biztosítékkal ellátott formában teljesítené és viselné ennek költségeit.

A meghatározott futamidőre a faktor Bank kevesebb késedelmi kamatot számít fel a kötelezettnek, mint amennyit a szállító részére késedelmi kamatként fizetnie kellene.

- *Eladónál*

A faktoring alapvetően a Vevő fizetésektelenségéből adódó kockázatok fedezését jelenti.

A faktorálás az Eladó versenyképességét növeli, mivel így lehetősége nyílik arra, hogy a Vevő részére nyitva szállítson, és így a kedvezőbb fizetési feltételek által nő a versenyképessége.

Ugyanakkor a Faktor az Eladót 100%-ban biztosítja a leszállított áru, illetve a nyújtott szolgáltatás ellenértékének a kifizetéséről. A Faktor az információk beszerzésének kötelezettsége alól mentesíti az Eladót, ezt jól kiépített információs hálózatán keresztül saját maga végzi, a behajtást is a Faktor látja el.

A Vevő fizetési helyzetének romlása esetén a Faktor figyelmezteti az Eladót és korlátozza a hitelkeret lejáratát idejéig. Az Eladó a faktoring segítségével a pénzáramlást és a költségeket könnyebben és biztonságosabban tudja tervezni.

• *A faktoring-ügylet költségei*

A faktoring megállapodások költségeit a Faktorintézetek az átvett követelések bruttó értékéből történő levonással számolják el. Ezek a költségek a *faktoring díjból*, a *kamatokból*, a *kezelési költségéből* és az *importőr-minősítés költségéből* tevődnek össze.



A faktoring-szerződés alapján a Faktor előre véleményezi a vevőkör hitelképességét.



Amikor tehát a kockázat vállalása mellett dönt, nem az ügyfele, hanem a Vevőkör likviditását, bonitását veszi alapul.



Faktoring díj

A felszámított faktoring díjak százalékosan kifejezve az egyes Faktorintézeteknél különbözőek. A faktoringdíj-különbségek elsősorban a szolgáltatások kiterjedéséből, minőségéből adódnak.

Az egyes százalékok kialakítása több tényezőtől függ, ezek közül a legfontosabbak:

- a termék jellege,

- a forgalom nagysága,
- a Vevők száma,
- a Vevőnkénti átlagos éves forgalom,
- a számlaforgalom,
- a kimenő figyelmeztetések száma,
- az átlagos kintlevőségek,
- a hitel nagysága,
- a fizetési feltételek,
- a hitel futamidő-hosszúsága,
- a kiegészítő szolgáltatások.

A faktoring díj mértéke általában a számlaérték 1,2 - 2 %-a.

Kamatok

Az előfinanszírozás díjaként felszámított kamatláb nagysága sok tényezőtől függ. Függhet a Faktor refinanszírozási lehetőségeitől, azaz mekkora a központi bank által felszámított refinanszírozási alapkamatláb. Függhet a felajánlott követelés jellegétől, nagyságától, esedékességétől, a Vevőtől, továbbá attól is, hogy bel- vagy külföldi faktoringról, vagy export faktoringról van szó.

Export faktoring esetén a finanszírozás éves kamata 10,5%.

A bel- vagy külföldi faktoring esetén lényeges különbség az export faktoringhoz képest, hogy miután ez bel- vagy külföldi tevékenység, erre nincsen semmilyen preferált refinanszírozás, ezért ennek a kamata nem 10,5%, hanem a szokásos bel- vagy külföldi kamatláb.

Késedelmi kamat

A határidőn túli fizetés esetén számolják fel, teljes tömegében a nyereséget növeli.

Kezelési költség

A kezelési költség a számlák mennyiségétől függő érték.

Importőr minősítése

Az importőr minősítésének költsége a kért hitelke- retösszeg 0,1%-a.

• A faktoring ismertebb típusai

A. A faktoring alapszolgáltatással együttjáró típusai

A faktoring alaptípusait aszerint különböztetjük meg, hogy a szolgáltatások milyen választékát nyújtják ügyfeleiknek.

Az UNIDROIT 1988-as határozata alapján a faktoring keretében a faktorcégek a következő szolgáltatások közül legalább kettőt kötelesek felkínálni ügyfeleiknek:

- főkönyvi számlák nyilvántartása,
- kintlevőségek behajtása,
- finanszírozás (Ez azt jelenti, hogy a faktorcég a vevő fizetése előtt megfinanszírozza a szállítónak a követelés összegét. Tehát előrefizetést jelent, de nem a

szakirodalomban általában elfogadott értelemben. A szakirodalom többnyire a szállítás előtti fizetést érti előre fizetés alatt, de itt nem erről van szó.),

- delkredere szolgáltatás.

Mivel a szolgáltatások figyelembevételével határoztuk meg az alaptípusokat, ezért ismertetnünk kell a kötelező szolgáltatásokat.

a, főkönyvi számlák nyilvántartása

Ez a következő tevékenységet foglalja magában:

- a szállító cég adónyilvántartásának vezetése,
- az esedékességek előjegyzése,
- az adónyilvántartásokról jelentések küldése a szállítónak.

b, a kintlevőségek behajtása

Az előbbi funkció - az adónyilvántartás - azért szükséges, hogy ezt a feladatot meg tudja valósítani a faktor.

Ez a következő két feladatot jelenti:

- inkasszók elvégzése,
- hátralékos adósok felszólítása.

Az előbbi két funkció az adminisztratív funkció, alapfunkciónak is nevezik ezeket.

c, finanszírozás

A valódi faktoring esetén az eladó egyidejűleg két számlát küld el, az eredeti számlát a vevőnek, e számla másolatát pedig a faktornak.

Az eladó rögtön megkapja követelésének 80-90 %-át a faktortól. Ennél a típusnál a faktor teljes szolgáltatásköteget nyújt az ügyfélnek. Ez a típus az ügylet alapesete.

d, delkredere szolgáltatás

A faktor által nyújtott szolgáltatások közül a delkredere vállalása a legkockázatosabb.

Azt jelenti, hogy a vevő nemfizetése esetén (az adós csődje, fizetéképtelenné válása esetén) a faktor teljesíti a fizetést.

B. A faktoring alapszolgáltatás nélküli típusai

Az alábbiakban a faktoring alapszolgáltatás nélküli speciális eseteit mutatjuk be.

Itt a megkülönböztetés elsődleges alapja nem az lesz, hogy történik-e finanszírozás, hanem az, hogy tudomása van-e a vevőnek a faktor közreműködéséről.

Eszerint megkülönböztethetünk:

a, zártkörű faktoringot,

ahol a vevőnek nincs tudomása a faktor közreműködéséről. Ez a csendes vagy bizalmas faktoring (confidential factoring).

A csendes faktoring esetén a vállalat továbbra is maga vezeti értékesítési főkönyveit. Az adóst nem értesítik a faktor bevonásáról, így számláit a vevő továbbra is az eladónak egyenlíti ki. Középpontban tehát a faktoring finanszírozási funkciója áll. Igen gyakori a csendes faktoring alkalmazása a szezonális faktoring megállapodásokban: ha egy vállalatnak csak az év néhány hónapjában van szüksége a faktoring által nyújtott szolgáltatásokra.

b, nem zártkörű faktoringot,

ahol a vevőnek tudomása van a faktor bevonásáról.

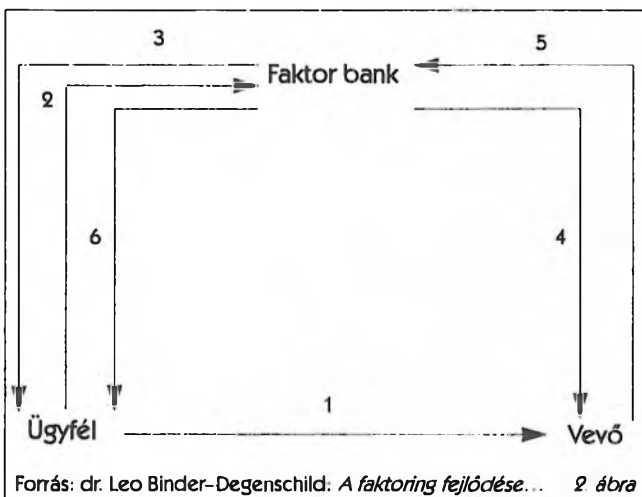
A nem zártkörű, ún. ügynöki faktoring lényege, hogy a faktor megvásárolja az eladó követeléseit és ki nevezi az eladót, mint beszedési ügynökét. Egy felirat a számlán közli a vevővel a faktoring bevonását és arra kéri a vevőt, hogy fizetését ne a faktornak teljesítse, hanem az eladónak, aki a faktor javára jár el, mint beszedési ügynöke. Az ügynöki faktoringnak a faktor számára az az előnye, hogy munkaterhei és költségei a vevő hitelképességének megítélésében kisebbek, így költségeit csökkenteni tudja szolgáltatásaiért. Az olcsóbb szolgáltatás pedig előny a vevőnek is.

A faktoring-ügylet gyakorlati ismertetése

A következő részben a korábbi hazai gyakorlat szerinti hagyományos finanszírozási faktoringot szeretnénk ismertetni.

A belföldi faktoring szereplői:

- az ügyfél (szállító),
- az adós (vevő),
- a faktor (a követelés megvásárlója).



1. Az Ügyfél kiszállítja az árut a Vevő részére.
2. Az Ügyfél eladja a követelést a Faktornak.
3. A Faktor előre kifizeti a vételár 80%-át az Ügyfélnek.

4. A Faktor áruforgalmi nyilvántartást vezet, pénzkifizetést és beszedést végez a Vevőnek.

5. A Vevő átutalja a vételárat a Faktor számára.

6. A Faktor kifizeti az Ügyfélnek a költségekkel, kamattal csökkentett vételár-hátralékot.

A faktoring lényege az áruszállításból, szolgáltatásokból származó követelések megvásárlása, megelőlegezése a szerződésben rögzített feltételek mellett.

A faktorálást végző bank megvásárolja a gazdálkodó szervezetek azon belföldi pénzköveteléseit, amelyek:

- a felek által nem vitatottak,
- keletkezésük nem beruházással kapcsolatos,
- felettük a rendelkezési jog nem korlátozott,
- nem felszámolás, vagy szanálás alatt álló gazdálkodó szervezettel szemben merültek fel.

A gyakorlatban a következő módon történik a lejárt követelés faktorálása:

Az ügyfél a szerződéskötést megelőzően behozza a bankba az előző egy-két évi mérlegét, bemutatja a lejárt követelését igazoló szállítóleveleket és számláit. A szállítólevéllel igazolja a szállítás teljesítését, a számlával a követelés összegét.

Ezt követően a bank megállapodik az ügyféllel abban, hogy a bank a követelés összegét és a számla esedékessége óta eltelt időszakra járó késedelmi kamatot beszedi a vevőtől.

Az ügyfél szavatolja, hogy a követelés valódi, fennáll és vállalja azt is, hogy kifogásként, vagy beszámítás útján érvényesíthető igény a követeléssel szemben nem áll fenn, de ha mégis előfordul, a bankot az átdó olyan helyzetbe hozza, mintha a beszámítást nem érvényesítették volna. (Ha például a vevő minőségi kifogás miatt kevesebbet fizet, mint a számla összege, vagy ha az átdó felé történt szállításának összegét beszámítva fizet kevesebbet, a különbséget az átdó a banknak kifizeti.)

A bank a követelés 80%-ának megfelelő összeget fizet az eladónak, melyet a megállapodás aláírását követő 8 napon belül átutal az eladó számlájára. A visszatartott 20%-nak megfelelő összeget elkülönített számlán kezeli, s a tényleges költségek levonása után elszámol.

Az elszámolás alapja: az ügylet lebonyolításáért évi X% kamatnak megfelelő díjat (melyet az átdónak jóváírt összeg alapján a követelés tényleges befolyásáig tartó futamidővel számítanak) és a számla ellenértéke 2%-ának megfelelő jutalékot (mely a bankköltségeket is magában foglalja) számít fel a bank. A díj és a jutalék együttes összege nem haladhatja meg a visszatartott összeget. A követelés után járó összes késedelmi kamat a bankot illeti meg.

A megállapodás része az is, hogy a bank visszkeregetési jogot tart fenn, ennek értelmében az átdó tudó

másul veszi, hogy az átadott követeléssel kapcsolatosan keletkezett bármilyen követelés, pl. adó, szavatosság stb. az átadót terheli.

A követelés átadásáról a vevőt – kötelezettet – a megállapodás egy példányának megküldésével a bank értesíti.

Az ügylet lebonyolításához szükséges a kötelezett nyilatkozata arról, hogy hozzájárul a faktoráláshoz és lehetővé teszi, hogy a bank likviditási helyzetét vizsgálhassa.

Az ügylet akkor fejeződik be, amikor a követelés a bankhoz befolyt és a tényleges futamidőnek megfelelően a bank kiszámolja a kamat összegét és az így kiszámolt kamatot, valamint a 2% jutalékot a visszatartott 20%-nyi részből levonja, majd a maradékot az eladónak átutalja.

A jövőben esedékes követelések megvásárlása gyakorlatilag ugyanígy történik, annyi különbséggel, hogy a szállítást megelőzően állapodnak meg a felek a feltételekben és a limitösszegben. A bank számára kedvezőbb az az eset, ha késedelmi kamat folyik be, ez ugyanis tisztán növeli a bank számára az ügylet hozamát.

A faktorálásnál a banknak különösen figyelnie kell arra, hogyan alakul az év végi állománya. Az év végi kétes kintlévőségek állománya alapján kell ugyanis a banknak a következő évi kockázati tartalékot képeznie.

Az export-factoring szereplői

Tekintettel arra, hogy jelenlegi kutatási témánk az export-factoringot nem érinti, így eltekintünk ennek a területnek a bővebb ismertetésétől. Az export-factoring esetén a résztvevők köre bővül az export-import faktorról, mely valamilyen nemzetközi szervezet tagja.

Az exportfaktorig lebonyolításához olyan nemzetközi szervezetekre van szükség, amelyek világméretű hálózatokkal rendelkeznek. Az ilyen nemzetközi szervezeteknek négy típusa létezik.

• Központi holding vállalatok

A faktorok többségének közös alapítója van és az alapító részesedéssel rendelkezik a faktorokban. Ide tartozik a Fuji Bank által birtokolt Heller Group.

• Fiókhálózatok

Itt egyetlen központi vállalat van, melynek leányvállalatai vannak több országban. Ide tartozik a National Westminster Bank által 1969-ben alapított Credit Factors International.

• Független és zártkörű hálózatok

A zártkörűség azt jelenti, hogy a csoport csak egy tag működését engedélyezi országonként. Ide tartozik

a First National Bank of Boston által az 1950-es évek végén alapított International Factors Group (IFG).

• Független és nem zártkörű hálózatok

Lehetséges, hogy egy adott országban több tag is legyen. Ide tartozik a Factors Chain International

”

A megállapodás része az is, hogy a bank visszkereseti jogot tart fenn, ennek értelmében az átadó tudomásul veszi, hogy az átadott követeléssel kapcsolatosan keletkezett bármilyen követelés, pl. adó, szavatosság stb. az átadót terheli.

”

(FCI). Az FCI a világ legnagyobb faktorhálózata, 1968. novemberében alapították. 34 országban, 91 független faktorcég a tagja. A faktorcégek többségét jól ismert bankok vagy más fontos pénzügyi és ipari vállalatok birtokolják. Az FCI a világ nemzetközi factoring forgalmának mintegy 40%-át bonyolítja le, titkársága Amsterdamban működik.

Az export-factoringban résztvevő bank a fenti szervezetek valamelyikének a tagja és a szervezeten belüli külföldi partnerével közösen bonyolítják le az ügyletet.

(folytatjuk)

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

Előfizetési díj: 1200,- Ft/év.

KÉRJÜK, TÁMOGASSA AZ ALAPÍTVÁNYT!

Számlaszám:

10102086-09742602-00000000

Beszállító kerestetik

Prezentációs technikák a Birminghami Szakvásáron

SUBCON '98 néven április 28. és május 1. között rendezték meg a Birminghami Műszaki Beszállítói Szakvásárt. A nemzetközi kiállításon a fémmegmunkálás, a műanyag- és gumiipar, az elektronika és elektrotechnika, valamint a felületkezelés területén dolgozó beszállítók mutatkoztak be. Itt összesen közel négyszáz kiállító vett részt. A kiállításon nemcsak a nyereségérdekeltek cégek, hanem a non-profit gazdaságfejlesztési szervezetek (szakmai szövetségek, gazdasági kamarák és vállalkozásfejlesztési intézmények) is megjelentek.

A felmérés háttere

Az alábbiakban a kiállítók marketingkommunikációs eszköztárát tekintjük át. A felmérés módszere on-spot analízis volt, és a vizsgálat kiterjedt a szakvásár valamennyi kiállítójára.

A kiállításon túlnyomóan a fémipari termékek gyártói (65%) vettek részt. A birminghami vásárpontban ugyanis a SUBCON '98 vásárral egyidőben további öt, a gépipar és a fémfeldolgozás részterületeit felölelő kiállítást rendeztek. A kiállító cégeket természetesen ez a koncentrált fémipari megjelenési lehetőség vonzotta. Külön érdekessége volt a rendezvénynek a felületkezelés, mint önálló alvállalkozói tevékenység megjelenése (13%).

Mindezen okok miatt felmérésünkben túlsúlyal szerepelt a fémmegmunkálás. Kevésbé szerepelt a műanyagipar és az elektronikai-elektrotechnikai szektor.

Prezentációs eszközök

A kiállítók mindegyike alkalmazott fali tablót, amely tartalmazta az elérhetőségi adatokat és röviden ismertette a cég tevékenységét. Minden negyedik standon (26%) volt fényképpel illusztrált tabló. A falon elhelyezett információkon kívül többféle prezentációs eszközt is használtak. A szakkiállítás jellegéből fakadóan – más termékkörű kiállításokkal összehasonlítva – rendkívül nagy számban volt termékminta-bemutató (95%). Ez egyértelműen jelzi,

hogy az alvállalkozóként ajánlkozó cég eddig gyártott termékeinek felvonultatása minőségi referenciaként szolgál.

A standok többségében természetesen tárgyalóhelyiség is helyet kapott, amelyet a stand hátsó részén helyeztek el. A standok mintegy negyede (23%) információs pultot is működtetett. Minden kiállító hozott magával termékkatalógust vagy cégprospektust, tehát olyan papíralapú prezentációs eszközt, amely hatékonyan segítheti a marketingmunkát.

Érdeemes kiemelni, hogy számítógépes vagy videófilm bemutatót az összes kiállító 7%-a használt. Úgy tűnik tehát, hogy ezen a piacon sem nélkülözhető a korszerű technikán alapuló marketingkommunikációs eszközök bevetése.

A kiállításra jellemző volt a megmunkálógépek (7%), illetve a gyártási munkafolyamatok funkcionális bemutatóinak (3%) viszonylag nagy részaránya (10%). A vásárlatógató ugyanis – potenciális megrendelő vagy döntéshozóként lévén – kíváncsi a leendő beszállító technológiai hátterére és gépparkjára is. A mérnöki szemmel is látványos gyártógépek vagy a termelési részfolyamatok bemutatásával hitelessé tehető a cég és konkrét ajánlata.

Látható volt néhány öncélú bemutató is (3%), amelyek csak átvitt értelemben kapcsolódtak a cég tevékenységéhez. Ilyenek voltak például a kisvasút modellek, fém golfütők, fémdíszek és szférikus gyűrűk, amelyek felkeltették ugyan a figyelmet, de mindenfajta funkcionalitás nélkül. Az öncélú látványosságtól is elvárható a műszaki korrektség.

Jelenlét

Minden kiállításon döntő súllyal vesznek részt a fogadó ország kiállítói. Így volt ez most is: az Egyesült Királyságból jött az összes kiállító több mint 90%-a. Megállapítható, hogy a kollektív magyar standhoz forduló látogatók tudták, hol van Magyarország. A rövidebb-hosszabb beszélgetések során kifejtették, hogy voltak már Budapesten, vagy turistaként szeretnének hazánkba utazni. Információink szerint Magyarország ma divatos a britek körében, országunk imázsa jó.

Európa keleti részéből csak hazánk képviseltette magát kiállítókkal, a volt szocialista országok egyike sem állított ki. A magyar stand mind alapterületében, mind vizuális megjelenésében, mind arculatával jól illeszkedett a brit kiállítói standok által képviselt színvonalhoz – végre nem szegény rokonként szorongtunk egy eldugott sarokban. Termelő céggként kiállított a Transelektro, a Meta-Vulk, az Ikarus Fémöntöde és a Videoton Holding, gazdaságszervező céggként jelen volt

az ITD Hungary (Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Rt.), a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara és a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, valamint helyet kapott az Ipari Technológiai Centrum is.

Felmérésünk alapján a műszaki beszállítói szakvasáron 379 kiállító vett részt.

Szerzőink:

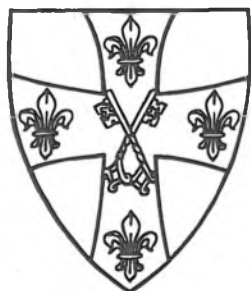
Győrfi Zsolt, PR-osztályvezető,

Balog Géza Informatikai osztályvezető, BVK

A prezentációs eszközök használatának gyakorisága a SUBCON '98 kiállítóiánál

	Fémipari cégek %	Műanyag -ipari cégek %	Elektronikai, elektrotechnikai cégek %	Felületkezelő cégek %	Gazdaság- fejlesztési szervezetek %	Összesen %
kiállítók száma	65	13	4	13	5	100
fényképes tabló	13	6	1	4	2	26
termékminta	65	13	4	13	-	95
információs pult	14	3	1	3	2	23
tv / videófilm bemutató	7	-	-	-	-	7
számítógépes bemutató	6	1	-	-	-	7
megmunkálógép	4	1	-	-	-	7
funkcionális bemutató	3	-	-	-	-	3
öncélú bemutató	3	-	-	-	-	3
cégadatbázis	-	-	-	-	1	1
cégkatalógus	-	-	-	-	2	2
ajándék toll	1	1	-	-	-	2
ajándék táska	1	1	-	-	-	2
nyereményjáték	1	-	-	-	-	1

EGY KÉPZÉS, KÉT DIPLOMA



A JANUS PANNONIUS TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KARA

ismét felvételt hirdet

három éves, nappali tagozatos

ANGOL NYELVŰ KÖZGAZDÁSZ ALAPKÉPZÉS

PROGRAMJÁRA,

amely a MIDDLESEX UNIVERSITY, LONDON és a JANUS PANNONIUS TUDOMÁNYEGYETEM akkreditált programja.

SPECIALIZÁCIÓS LEHETŐSÉGEK: marketing • pénzügy • információs rendszerek • különböző menedzsment szakirányok

JELENTKEZÉSI HATÁRIDŐ: 1998. JÚLIUS 31.

ÉRDEKLŐDNI LEHET:

Janus Pannonius Tudományegyetem

Közgazdaságtudományi Kar

Angol Nyelvű Közgazdász Alapképzés Program

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Tel./Fax: (72) 214 064 e-mail: jade@ktk.jpte.hu

<http://www.ktk.jpte.hu/BABA>

OLVASÓINK ÉS LEENDŐ ELŐFIZETŐINK FIGYELMÉBE!

Lapunkhoz – mint ismeretes – csak előfizetéssel lehet hozzájutni. Az előfizetési díjat 1998-tól kizárólag a Posta szedi be, s végzi a terjesztést is.

Kérem, szíveskedjenek ezt elfogadni, mert a „közvetlen ügyintézésre” sajnos már nem tudok vállalkozni. A szerkesztőségbe érkező előfizetési igényeket is a Postára kell továbbítanom. Megrendelőlapot változatlanul minden esetben küldök az új érdeklődőknek, kérve, hogy azt az azon szereplő postacímre szíveskedjenek továbbítani.

A közvetlen postai előfizetéshez a cím és telefon lapunk impresszumában található.

Köszönöm megértésüket!

SZERZŐINK FIGYELMÉBE!

Tartalmi elvárások:

Kérem, hogy írásaikat lehetőleg gyakorlati példákkal fűszerezzék, ezzel is segítve a nagyobb olvasótábor megnyerését. Sokéves kutatói tapasztalatomra merek hivatkozni, amikor jelzem: a kevesebb többet ér, ha az írás csak a hasznosítható lényegre koncentrál. Legyen kevesebb lábjegyzet és még kevesebb szakirodalmi hivatkozás.

„Olvasópéldákra” van szükségünk, amelyek arra mutatnak rá, hogy adott piaci szituációkra hogyan reagáljon egy-egy vállalkozás vezetője, azaz a **MARKETING & Menedzsment Olvasója**. Mit tettek hasonló helyzetekben más szakemberek és milyen sikerrel? Hogyan alakítják cégük sorsát? Erről szóljanak az írások.

Technikai szempontok:

Visszatérő tapasztalat, hogy egyes írásokat igen nehéz „megfejtetni”! Nincs oldalszámozás, nincs alcím, nincs magyar nyelvű és érthető, technikai szempontból is használható ábra és tábla, nincs hely a korrektúrához, mert sűrűek a sorok stb. A cikket mindig kinyomtatva, kettes sortávolsággal, továbbá lemezen is kérem: **Word for Windows 2.0 vagy 6.0 formátumban**. Kérem a **hosszú (8 karaktert meghaladó) fájlnevek**, és a **fájlnevekben az ékezetes karakterek mellőzését**. Az sem mindig nyilvánvaló, hogy a szerzőt miként lehetne bemutatni a cikk végén, s főleg: hol lehet őt elérni (cím, telefon, fax).

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

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

Lantos Antal

Az ország megítélése külföldi szemmel

Hazánkban viszonylag kevés tudományos értekezés foglalkozik olyan fontos kérdéssel, mint Magyarország megítélése a külföld, pontosabban az Európai Unió tagállamainak szempontjából. Ugyanakkor a téma jelentőségét mutatja például a hazánk csatlakozásával kapcsolatban elkészült országtanulmány, a NATO-csatlakozás, amelyek mind szoros kapcsolatban állnak az ország imázsával, végső soron az uniós törekvésekkel. Az e cikkben foglalt gondolatok rá kívánnak világítani azon néhány alapvetően fontos tényezőre, mely a jövőben befolyásolja az Unióhoz való közeledés gyorsaságát, a harmonizációs törekvések irányvonalát.

Történeti előzmények

A '90-es éveket megelőző időszakban nem vetődött fel a nyugat-európai államokkal való szorosabb gazdasági együttműködés, az Európai Unióhoz való csatlakozás gondolata. Ugyanakkor nem hagyhatók figyelmen kívül azok a lépések, amelyekkel hazánk igazodott a Nyugat által elismert nemzetközi jogi normákhoz.

Az első csírák az 1968-ban bevezetett gazdasági reformig nyúlnak vissza, melynek eredményeként Magyarország 1973-ban csatlakozott a GATT-hoz, 1982-ben az IMF-hez és a Nemzetközi Újjáépítési és Fejlesztési Bankhoz, 1988-ban pedig diplomáciai kapcsolatot létesített az Európai Közösséggel. Az 1989-ben megkezdődött átalakulás részeként hazánk benyújtotta felvételi kérelmét az Európa Tanácsba, melynek 1990-ben teljes jogú tagja lett. Azzal, hogy országunk 1996-ban csatlakozott az OECD-hez, nemzetközileg is elismerték, hogy Magyarországon piacgazdasági rendszer működik.

A rendszerváltással bekövetkező átstrukturálódások, változások valamennyi tudományág számára fontosak, de más-más szempontból. A jog számára elsősorban a nemzetközi egyezményekhez való csatlakozás, a nemzetközi jogi normák beillesztése a belső jogba a jelentős kérdés; a közgazdaságtudomány csaknem összes szakterülete foglalkozik a gazdaság átalakulásával és az új gazdasági mechanizmusok hatásaival.

Úgy tűnik, egy igen fontos vizsgálati szempont mindmáig nem kapott súlyának megfelelő szerepet a közgazdaságtudományon belül. Az imázs vizsgálata – az annak alanyáról történő értéktételek – viszonylag új keletű megközelítése a vállalatok és legújabban egyes országok soktényezős tevékenységének. Az országimázs vizsgálata azért kiemelkedően fontos hazánk és más közép-kelet-európai országok számára, mert szükséges, hogy meg tudjuk határozni saját helyzetünket a nyugat-európai elvárások tükrében, és képesek legyünk teljesíteni a kívánt követelményeket.

Az országimázs jelentősége



A rendszerváltással bekövetkező változások valamennyi tudományág számára fontosak, de más-más szempontból.



A közgazdaságtudomány csaknem összes szakterülete foglalkozik a gazdaság átalakulásával és az új gazdasági mechanizmusok hatásaival.

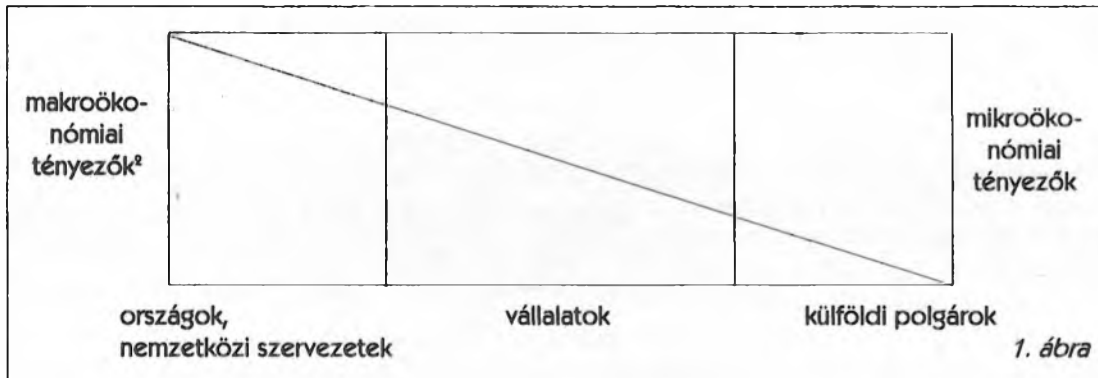


A kedvező országhép a nemzetközi kapcsolatok sikerének egyik lényeges komponense, mert bizalmat ébreszt. Ha hiányzik vagy kedvezőtlen, akkor hátránnyal indulunk más, ismert és pozitív imázssal rendelkező országokkal szemben, legyen szó akár hitelfelvételről, akár exportról, külföldi tőkebefektetésről, vagy éppen nemzetközi turizmusról. Amíg a hitelfelvételnél, exportnál, a külpiaci munkában kevés partnerrel állunk kapcsolatban, akiknek, illetve amelyeknek gazdasági érdekük is fűződik ahhoz, hogy megismerjék az adott országot,

addig a nemzetközi turizmusban külföldi polgárok tömegeivel kell országunkat megismertetni, pozitív képet kialakítani és bizalmat kelteni Magyarországra iránt.

Szentiványi Gábor, a Külügyminisztérium korábbi szóvivője szerint az országimázs egyes, a tárca számára fontos célcsoportjai a következők: „döntéshozók és döntés-előkészítők, meghatározó külföldi (párt)politikusok, a sajtó, valamint a politikai elemzők és szakértők. E célcsoportoktól eltérnek az idegenforgalom vagy a vállalati szféra szempontjai, de biztos, hogy találhatunk egy közös mondanivaló-halmazt, amelynek felhasználásával mindenki előnyre tehet szert a saját területén”. Ennek megfelelően az országkép elemei és megítélési tényezői is változnak attól függően, hogy ki ítéli meg az országot és milyen szinten, milyen szempontból.

Az 1. ábra mutatja be az egyes vizsgálódási szintek és a megítélők kapcsolatát.



Az országkép vizsgálata olyan kétdimenziós elemzés, amelynek során a megítélők körének megváltoztatásával a vizsgálódásba bevont tényezők is változnak. A megítélők köre minél inkább az egyéni szint felé halad (az ábra vízszintes tengelye), a megítélési tényezői között annál inkább túlsúlyba kerülnek a mikroökonómiai tényezők a makroökonómiai ténye-

¹Országimázs, Interjú Lábod Lászlóval, Mizsei Zsuzsával és Szentiványi Gáborral, in: *Marketing & Menedzsment*, XXX. évfolyam, 1996/6. szám, 48. oldal

²Makroökonómiai tényezők, amelyek az ország gazdaságát általánosan jellemzik és mérőszámokban is kimutathatók (pl. infláció, GDP/fő, deficit szintje stb.); mikroökonómiai tényezők, amelyek a vállalati gazdálkodásra közvetlenül hatnak, mint pl. az adózás rendje, számviteli törvény, bérköltség stb.

”

**A kedvező országkép
a nemzetközi kapcsolatok sikeré-
nek egyik lényeges komponense,
mert bizalmat ébreszt. Ha hiányzik
vagy kedvezőtlen, akkor
hátránnyal indulunk.**

◆

**Az országkép elemei és megítélési
tényezői változnak attól függően,
hogy ki ítéli meg az országot és
milyen szinten, milyen
szempontból.**

”

zők rovására, és a megítélők száma is jelentősen megnő.

A megítélők első csoportjába az országok, országcsoportok, nemzetközi szervezetek, intézmények (pl. EU) tartoznak. A nemzetközi politikában fontos szerepe van az ország-imáznak, mivel ez olyan tényező, amely jelentősen befolyásolja, hogy miként alakul egy ország politikai, gazdasági kulturális mozgásteré és hogy mennyire tudja kihasználni az e területen egyébként is meglévő lehetőségeit.

Magyarország számára jelentős előrelépést jelentett a NATO tagságra való meghívás,

valamint az Európai Unió által kidolgozott betérés, mely szerint az ország érett arra, hogy a csatlakozási tárgyalásokat a jövő év tavaszán megkezdje. Ezek a diplomáciai lépések egyfajta nemzetközi értékelést is jelentenek Magyarországról. Ezen értékelésnek sokféle összetevője van. A továbbiakban három komplex tényezőt vizsgáltunk: a politikai változást, a gazdasági átalakulást, a nemzetközi kapcsolatokban és kereskedelem

ben való részvétel struktúrájának változását³.

Politikai változás

A magyar politikai átalakulás legjelentősebb tényezői közé

sorolható a többpártrendszer kialakulása, az emberi és kisebbségi jogok elismerése és tiszteletben tartása, a demokrácia intézményrendszerének a kialakulása és az alapvető szabadságjogok biztosítása. Ezekon kívül a rólunk kialakult képet befolyásolhatja a politikai, jogi, intézményi rendszer stabilitása, a jogrendszer átalakítása. Pozitívan hathat a magyar külpolitika orientálódása és elkötelezettsége az EU felé, az elmúlt évek aktív és következetes külpolitikája, EBESZ-elnökségünk és részvételünk az IFOR-ban, SFOR-ban. Ezek

³Ez az imázs alakulásának fontos tényezője; pl. Japán esetében is a külkereskedelem segített a kedvező országkép kialakításában, a kiváló minőségű japán termékek külföldi elterjedésén keresztül.

révén elfogadnak és megbízható partnernek tartanak bennünket.

Az országról kialakult képet döntő mértékben befolyásolják az ország külképviseletein dolgozó személyek – a nagykövetségek és a kereskedelmi kirendeltségek alkalmazottai. Az eddigi változásokat, az elért eredményeket ezen szervezetek dolgozói kedvezően – piacképesen – tudják „eladni” külföldön. A fenti szervezetek tevékenységét, feladatait csak koncepcionális előkészítéssel, alapos helyzetismerettel lehet kidolgozni, melyet minden esetben az anyaország és a fogadó ország viszonyainak megfelelően kell megfogalmazni. E koncepció megvalósulásának tárgyi és személyi feltételei vannak. A tárgyi oldal fontos elemének tekinthető a megfelelő, naprakész ismeretanyag, személyi oldalról pedig kiemelendő a megfelelő képzettségű szakembergárda, amely képes megfelelni a marketing-szemléletű országimázs közvetítésével együttjáró kihívásoknak. A nagykövetségekre tehát a jövőben egyre nagyobb tájékoztató, arculatépítő tevékenység hárul.

Az is nyilvánvaló, hogy kedvező kép csakis konkrétumokra épülhet, olyan gazdasági és politikai tettek-re, változásokra, amelyek bizonyítják és alátámasztják a lehetőleg pozitív megítélést.

Ezek közé sorolhatók az alapszerződések, amelyeket Magyarország kötött a szomszédos országokkal (Horvátországgal, Szlovákiával, Szlovéniával, Ukrajnával és Romániával). Ez is jelzi, hogy az ország szorgalmazza a nemzetközi dokumentumokban elfogadott kisebbségi és jogi normák érvényesülését és a hatékony nemzetközi ellenőrzés erősödését. Külön érdemes kiemelni a Nemzeti és etnikai kisebbségek jogairól szóló 1993. évi LXXVII. törvényt, mely a térségben példa értékűen először rendezte a kisebbségek jogállását.

A gazdasági átalakulás nem lényegtelen vonása az, hogy az Unióhoz csatlakozni kívánók makrogazdasági mutatói hogyan alakulnak az Unió tagállamaihoz

”
Az Unió tagságra való érettség leggyakrabban emlegetett mérési módja az úgynevezett maastrichti konvergencia-kritériumok elemzése.
”

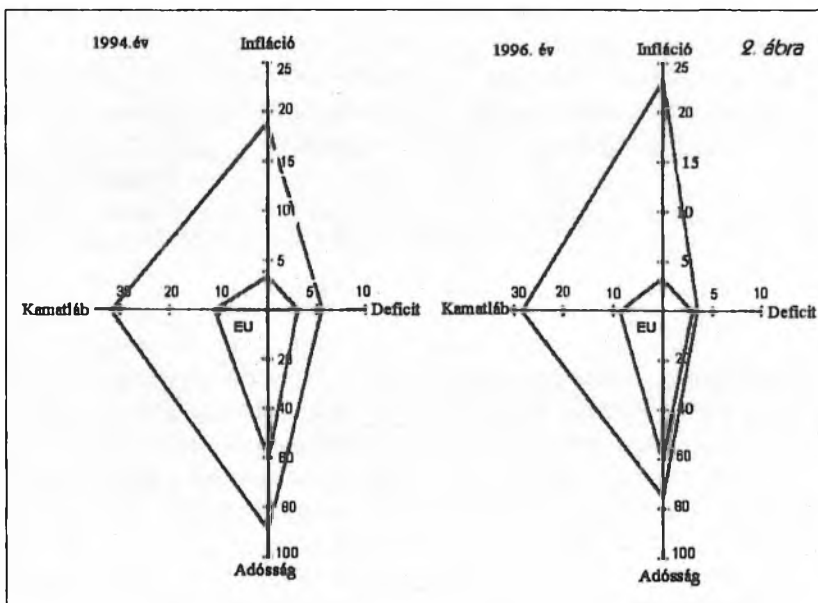
viszonyítva. Az Unió tagságra való érettség leggyakrabban emlegetett mérési módja az úgynevezett maastrichti konvergencia-kritériumok elemzése. Magyarország és a többi bekerülni szándékozó kelet-közép-európai ország szempontjából a fenti kritériumok nem jelentenek ugyan feltételt az uniós tagsághoz, de lényegesek a jövő szempontjából, hiszen az Unió célja a Monetáris és Gazdasági Unió (MGU) létrehozása. A fent említett konvergencia-kritériumok: az infláció szintje; a költségvetési deficit GDP-hez viszonyított aránya, az államadósság mértéke a GDP százalékában; és a hosszú távú nominális kamatláb nagysága, valamint az árfolyam-politikára vonatkozó megszorítások szerint a tagállamoknak az MGU-hoz való csatlakozást megelőző két évben stabil nemzeti valutával kell rendelkezniük⁴. Gyakran vizsgálja a külföldi szakirodalom a kritériumok között ezen kívül még a munkanélküliség szintjét is, habár erre nincs konkrét iránymutatás.

A 2. ábra mutatja be Magyarország pozíciójának változását az említett konvergencia-kritériumok alapján.

Gazdasági átalakulás

A gazdasági átalakulás elsősorban a reformdöntéseket és azok megvalósítását foglalja magába, valamint a piacgazdaság kialakítását, a piaci mechanizmusok érvényesülését. Az átalakulás mértékét és a gazdaság jelenlegi állapotát sokféleképpen lehet megközelíteni.

A gazdasági átalakulás jelentősebb lépéseiként tarthatjuk nyilván a magántulajdon kialakulását, magánvállalatok működését, a kereskedelmi bankok újrakezdését, az állami tulajdon csökkentését, a Budapesti Értéktőzsde megnyitását, a külföldi tőke gazdaságba való beáramlásának lehetőségét és a piacgazdaság kialakulását, valamint a forint konvertibilitásának megteremtését.



⁴Ez azt jelenti, hogy minden tagállam valutájának benn kell maradnia a közös árfolyamrendszerben.

A két ábra jól szemlélteti az utóbbi évek alatt végbement fejlődést. Az inflációt kivéve Magyarország a konvergencia-kritériumok tekintetében javulást ért el, habár még így is nagyon messze van a megjelölt kritériumoktól. Figyelemre méltó tendencia, hogy az államháztartás deficitje süllyed és az államadósság állománya csökken, ezekben mutatkozik közelítés a maastrichti követelményekhez. A pozitív megítélést elősegítette, hogy hazánk mindig időben teljesítette adósságfizetési kötelezettségeit, ami a további kölcsönök megítélésénél fontos tényezőnek bizonyult.

Magyarországon viszonylag gyorsan haladt és már a reformok kezdeti lépései közt is szerepelt a privatizáció. 1994-re a jogi személyiséggel rendelkező vállalkozások száma elérte a százezret, és ezek több mint 98%-a a magánszektorban működött. A jogi személyiséggel rendelkező magánvállalkozások részesedése a GDP-ből és a foglalkoztatásból 50% volt ugyanakkor. A piacokonform privatizáció eredményeként a gazdasági tevékenység folytatására szolgáló vagyon többsége ma már magántulajdonban van. A korábbi nagyvállalati struktúra átalakult, a magyar gazdaságban az egyéni vállalkozók, valamint a kis- és közepes vállalatok váltak meghatározóvá.

Az EBRD a kelet-közép-európai államokat a lezajlott privatizáció alapján négy tényező szerint értékelt és e sorrendben hazánk az előkelő második helyet foglalja el Csehország mögött. Magyarországon – a szerint – a kis- és középvállalatok privatizációja (első vizsgálódási szegmens), valamint a külkereskedelem és devizarendszer színvonala (második vizsgálódási szegmens) a fejlett piacgazdaságéhoz hasonló színvonalat jelez. A nagyvállalatok privatizációja (harmadik vizsgálódási tényező) csak közelít e szinthez, viszont határozott fejlődés mutatható ki az elmúlt években. A tanulmány negyedik vizsgálódási tényezője a magánszektor részesedése a GDP-ből (%-ban), mely tekintetben hazánk 60%-os szintet ért el. Ebben az egy tényezőben előzi meg Magyarországot Csehország a 70%-os szintjével¹.

Nemzetközi kapcsolatok és a kereskedelemben való részvétel

A magyar külkereskedelemben jelentős struktúraváltás zajlott le a rendszerváltást követően. Az átmeneti időszak egyik legfontosabb fejleménye volt Magyarország és az Európai Unió közötti kereskedelem növekedése. 1989 óta a kereskedelem dollárban kifejezett értéke megháromszorozódott és 1996-ra az ország külkereskedelmének 60%-a az Unióval bonyolódott le. A kereskedelem nemcsak mennyiségileg növekedett, de

megváltozott annak összetétele is. A gépek, alkatrészek és félkésztermékek exportjának aránya növekedett, ugyanakkor a mezőgazdasági termékek ma kevésbé fontos szerepet játszanak az Unió felé irányuló magyar exportban. Az Európai Megállapodás alapján 2000 december 31-ig az ipari termékek tekintetében az ország és az Unió között teljes szabad kereskedelem valósul meg.

Magyarország alapító tagja az 1992-ben létrejött Közép-Európai Szabadkereskedelmi Megállapodásnak (CEFTA), melynek célja a szabad kereskedelem kiépítése a tagállamok alkotta övezetben. Ez az ipari termékek esetében az ezredfordulóig fog lezajlani. Magyarország nemzetközi politikai, gazdasági és kulturális szervezetekben való tagsága elősegíti a nemzetközi kereskedelemben és a nemzetközi kapcsolatrendszerekbe történő integrálódását. Ezen szervezetekben a részvétel megnöveli az ország iránti bizalmat, ami kedvez a külföldi tőke beáramlásának. Minél több a hazánkba áramló külföldi tőke és a hazánk területén működő külföldi részesedésű gazdasági társaság, annál működőképesebb a gazdaság és így annál könnyebben léphet be az ország a kívánt szervezetekbe, közösségekbe.

A megítélők ezen első csoportjánál a makroökonomiai fő szempontok mellett néhány egyéb szempont is bekerül a vizsgálódási tényezők közé. Az olyan mikroökonomiai vonatkozású szempontok, mint élet színvonal, életminőség, a külföldi tőkebefektetések arányának elemzése, a feketegazdaság léte, esetleg szociális problémák csak igen kis mértékben jutnak megközelítésben szerephez, nagyobb súllyal szerepelnek ezek a potenciális befektetők vizsgálódásaiban. Ezeket így ezen csoport elemzésénél tárgyaljuk.

A megítélők második csoportjába azok a külföldi bankok, vállalatok, tőkebefektetők, multinacionális cégek tartoznak, amelyek Magyarországgal kereskedelmi kapcsolatba lépnek, vagy vállalatot alapítanak, vállalkozásban részt vesznek, pénzt helyeznek ki országunkba. Vizsgálódatuk során a vállalatok, bankok elsőként a tőkekökázati mutatót nézik meg az adott országra. Arra is oda kell figyelniük, hogy mely más tényezők számítanak a külföldi tőketulajdonos befektetési döntésénél. Ebben a döntési folyamatban a makro- és a mikroökonomiai tényezők közel azonos arányban hatnak a végső kép kialakítására. Itt megjegyzendő: igaz ugyan, hogy a vállalatok a mikroökonomia szférájában működnek, de a makroökonomiai keretek teremtik meg számukra a működési feltételeket. Így a megítélők első csoportjánál szereplő tényezők lényeges információt adnak ugyan, de a prioritások más szempontok felé tolódnak el.

A makroökonomiai tényezők bizonyos csoportja kiemelten fontos. Első és legfontosabb tényező a magántulajdon védelme és a profit repatriálásának lehe-

Lásd bővebben Réti Pál: *EBRD-közgyűlés Szófiában*, HVG XVIII. évfolyam, 16. (882.) szám, 1996 ápr. 20, 27. oldal

tősége, mely a külföldiek tőkebehozatalának előfeltétele. A gazdasági tevékenységet támogató, elősegítő jogszabályok elengedhetetlen feltételei a tartós tőkebehozatal serkentésének. A külföldi tőkebefektetések további lényeges eleme, hogy a befektető a gazdaság ágazati elemzése során lát-e olyan iparágat, ahova érdemes befektetni. Olyan egyéb makrogazdasági mutatókat vesznek még figyelembe, mint az infláció mértéke és tendenciája, a munkanélküliségi ráta nagysága, a munkaerő ára, a számukra jelentkező várható bérköltség nagysága.

A mikrogazdasági szintű tényezők közül a tőkebefektetők számára fontosak az adórendszer jellemzői (adókulcs nagysága, kedvezmények fajtája, mértéke), a beruházásokra vonatkozó rendelkezések (esetleg beruházásvédelmi megállapodások), valamint hogy léteznek-e a kettős adóztatást elkerülő egyezmények. A vállalati vizsgálódások köre kiterjed olyan elemekre is, mint pl. az úthálózat sűrűsége, állapota, közlekedési lehetőségek és a közlekedési csomópontok száma. Nem elhanyagolhatók a csőd eljárás és szabályai (mikor indítható el az eljárás, milyen módon), esetleg még azt is feltérképezik egy-egy befektetési döntés előtt, hogy a csődbement vállalatok kudarcának mi volt az oka (tőkehiány, szaktudás hiánya, hibás piacfelmérés stb.). Vizsgálódási szempont lehet az általános biztonság színvonala (közbiztonság helyzete, a betörések száma), hiszen ez megdrágíthatja a működési feltételeket (az üzlet biztonsága érdekében tett intézkedések: pl. áru- és berendezés-biztosítás, biztonsági berendezés, éjjeliőr stb.). Fontos a lakosság életszínvonalának az ismerete is, mely a piac szegmentálása szempontjából lényeges.

Ha arra gondolunk, hogy Németország milyen jelentős bér munka-kihelyező Közép-Kelet-Európában (textil-, vegy- és gyógyszeripar) és a legjelentősebb célországa Magyarország, akkor érdemes vizsgálni azt is ebben a megközelítésben, hogy ez pozitívan vagy negatívan hat imázsunkra. A korábbi sikeres bér munkakapcsolat a külföldi partner tulajdonszerzésének is alapjává vált. Ennek ellenkezője: a külföldi tulajdonszerzés alapozta meg a szélesebb körű kapcsolatokat (bér munka) kiépülését.

Tehát az ország külföldi megítélésének fontos része az, hogy a külföldi vállalatokban milyen országgép él Magyarországról és ezáltal érdeklődnek-e az országba való befektetés iránt. 1990 és 1996 között megközelítőleg 13,3 milliárd USD-t ért el az országba áramlott külföldi tőke, amely a Közép-Kelet-Európába érkező tőke 40%-át teszi ki. Ezzel Magyarország az első helyen áll

”

Ha arra gondolunk, hogy Németország milyen jelentős bér munka-kihelyező Közép-Kelet-Európában, akkor érdemes vizsgálni azt is, hogy ez pozitívan vagy negatívan hat imázsunkra.

A korábbi sikeres bér munkakapcsolat a külföldi partner tulajdonszerzésének is alapjává vált.

”

a térség országai között⁶, ami igen nagyfokú vállalkozói bizalmat tükröz.

A washingtoni Plan Econ Gazdaságkutató Rt. elemzése szerint – mely az országkockázatot és annak bizonyos összetevőit vizsgálta – tíz kelet-közép-európai ország közül Magyarország a negyedik helyen áll Csehország, Szlovénia és Lengyelország mögött. E lemaradásnak a többi CEFTA országhoz képest az az oka, hogy az infláció egy éven belüli megugrására nagyobb mértékben

számítanak Magyarországon, mint a többi tagállamban. Kedvező viszont: az országban a legkisebb annak kockázata, hogy jelentősen csökken az export⁷.

A makrogazdasági és politikai stabilitás fenntartása megerősíti az ország vonzerejét a külföldi tőkebefektetések számára. A Magyarországon megjelenő idegen tőke főként német, amerikai, osztrák és olasz, valamint kínai származású és ezen befektetések nagy része a feldolgozóiparba (a befektetéseknek mintegy a fele), a távközlésbe és a közúti közlekedésbe irányult. A feldolgozóipar tőkebevonásán belül a gépipar aránya 50% feletti. A külföldi érdekltségű ipari vállalkozások száma legtöbb a gépiparban, a fa-, papír- és nyomdaiparban és az élelmiszeriparban, tehát ez jelzi a külföldi befektetések fő irányvonalát.

A privatizáció következtében hazánkban a kis- és a középvállalatok (a magyar meghatározás szerint 300 alkalmazottig) száma igen megnőtt, súlyuk a termelésben, foglalkoztatásban, az exportban és a beruházásokban is jelentősebbé vált. Az Európai Unió támogatja e szféra fejlődését és a nemzetközi versenyben való aktív részvételt a Phare-programok is segítik. E programok keretében az 1990 és 1996 közötti időszakban 672,8 M, 1996-ban 90 M ECU-t fordítottak a megfogalmazott prioritások megvalósítására⁸. E pénz a kis- és középvállalkozások támogatásán kívül a gazdaság strukturális átalakítására, a környezetvédelemre, infrastruktúrára, közigazgatási reformra, mezőgazdaságra, szociális fejlesztésre és az egészségügyre irányult. Tehát pontosan azon területekre, amelyet egy külföldi cég figyelembe vesz tőkebehozatal esetén: szállítási lehetőségek, a környezet minősége, az úthálózat állapota, bürokrácia stb.

⁶Az Európai Bizottság véleménye Magyarország Európai Unióba történő jelentkezéséről, 53. oldal

⁷Lásd bővebben: *Országkockázatok*, HVG XVIII. évfolyam 22.(888.) szám, 1996 június 1., 17. oldal

⁸Az Európai Bizottság véleménye Magyarország Európai Unióba történő jelentkezéséről, 12. oldal

A megítélők harmadik csoportjába a *külföldi polgárok, turisták* tartoznak, akik szabadidejük, nyaralásuk eltöltéséről döntenek. Ez a csoport abban különbözik az előzőektől, hogy nem áll érdekében megismerni az adott országot, nem vizsgálódik, nem elemez, hanem benyomásaira alapoz, eddigi tapasztalatait és ismereteit használja fel döntéseiben. Információit egyrészt a prospektusokból, országismertetőkből nyeri, másrészt újságokból, napilapokból, rádióból, televízióból, harmadrészt pedig a gazdasági események és -helyzet saját értékelése alapján. Nekik olyan képet kell sugározniuk, aminek azt kell ígérnie, hogy érdemes idejönniük, mert jól fogják érezni magukat.

”
Egy nemzet imázsát nem lehet egyik napról a másikra kicserélni.
”

Az országek kialakításánál viszonylag kevés makroszintű tényezőt vesznek figyelembe, azonban általában figyelmet fordítanak a közbiztonságra, a bűncselekmények száma, az esetleges terrorakciók a turisták utazási döntésénél fontos tényezőnek számítanak. Nem hagyható figyelmen kívül az infláció alakulása sem, mivel ez viszonyítási alapot jelenthet saját pénznemükhöz képest. A turisták véleményének alapjául nagyrészt a mikroökonómiai tényezők szolgálnak. Az utóbbi időben főleg az üdülőhelyek közelében elterjedt autópályák nagy száma elriaszthatja az idelátogatókat, ami bizony rontja a rólunk kialakult képet. A külföldi átlagpolgárokat nyaralási döntéseikben befolyásolja a célország lakosságának mentalitása, az utasvédelem (ellenőrzés a taxiközlekedésben), a turisztikai szolgáltatások színvonala, a boltok árukészlete és az ellátás szintje. Az eddig felsorolt tényezők mind-mind tőlünk függők voltak, általunk alakíthatók és formálhatók, azonban a megítélők ezen rétegénél olyan szempontok is előtérbe kerülnek, amelyek tőlünk függetlenek, mint pl. a földrajzi elhelyezkedés, a történelmi múlt, időjárás stb.

Ha a külföldiek véleményt mondanak hazánkról, véleményük megoszlik aszerint, hogy jártak-e már Magyarországon vagy sem. „A kellemes és kedves, segítőkész emberek pozitív nyomot képesek hagyni az idelátogatóban és ennek ereje országek formáló is lehet(ne)”. Ebből kiindulva a turisták kereszttül is kialakítható kedvező megítélés, amely alapul szolgálhat egy tudatosan formált országekimázsához. Ezen a szinten az idegenforgalom közvetítő szerepet is játszhat az ország és a külföld között. Különösen lényeges

elem a külföldre szóló kommunikáció kialakítása. Ilyen megközelítésben az országekimázs alkotóelemei a nemzeti kultúra, tradíciók összessége, a szimbólumok és jelképek, valamint a kommunikáció. Ezeket az alkotóelemeket nemcsak a turizmus által lehet közvetíteni, hanem magyar termékek külföldi kiállításokon és vásárokon való megjelenésével, bemutatásával is, valamint testvérvárosi, partnerkapcsolati lehetőségek kihasználásával (ahol lehetőség adódik kulturális, gazdasági, sport és egyéb jellegű közös programokra, tapasztalatcserére). Ezen rendezvényeken maga a külföldi polgár nyer és alkot képet egy országról, egy nemzetéről. Fontos kiemelni a műholdas tévéadások országekimázs-formáló erejét is.

Ebben az értelemben az országekimázs definíciója megváltozik az eddigiekhez képest, hiszen mindaz beletartozik, ami egy adott népről kialakult külső és belső véleményrendszerrel kapcsolatos általános értékítélet objektív és szubjektív, komplex és sokszínű pszichológiai tartalmához hozzátartozik¹⁰.

Az országekimázs alakításának koherensnek kell lennie, ami azt jelenti, hogy a megítélők 3 csoportja számára kialakított képnek összhangban kell lennie egymással és a saját magunkról kialakított belső imázssal is. Azaz a külső és a belső imázs elválaszthatatlan egymástól, egyszerre kellene egy megváltozott, pozitív képet sugározni befelé és kifelé. A külső kép kialakításának fontos eleme, hogy miként vélekedünk önmagunkról, milyen az önazonosságunk¹¹. Az igazán jó image csakis a fentiek alapos és szoros koordinációjára épülhet, és az azonos külső és belső képet tudatosítani kell mind belföldön, mind külföldön.

Egy nemzet imázsát nem lehet egyik napról a másikra kicserélni. A változás csak hosszú idő alatt következhet be és csak tudatos alakítás és fejlesztés eredményeként. Sok munka kell ahhoz, hogy a jelenlegi negatív tényezők (infrastruktúra, szolgáltatások, közlekedés, köztisztaság állapota stb.) megváltozzanak. Az imázs ilyen alakítását, javítását csak úgy lehet elképzelni, ha egy olyan egységes országeképet sugárzunk nemzetközi szervezetek és államok, a külföldi vállalatok valamint a potenciális turisták számára, amely egy jó országekimázsra, találó vezérmondatra és egy kidolgozott alapos koncepcióra alapul. Ha mindez egy célirányos igyekezettel párosul, akkor elképzelhető, hogy 10-15 éven belül felépülne a szlogen mögé egy valós értékbázis.

Szerzőnk Ph.D hallgató, JPTE Marketing Tanszék

¹⁰Takács Ildikó: *Országekimázs*, Pénz Plusz Piac, 1996. augusztus 9., Magyar Hírlap melléklete, 11. oldal
¹¹*Országekimázs*, Interjú Lábod Lászlóval, Mizsei Zsuzsával és Szentiványi Gáborral, in: *Marketing & Management*, XXX. évfolyam, 1996/6. szám, 47. oldal

⁹Dr. Szeles Péter: *Ország-image*, Kapu, 1996/9, 54. oldal

Helymarketing, turizmusmarketing, területfejlesztés

A kilencvenes évek olyan változásokat hoztak a magyarországi települések életében, amelyek jelentősen módosították a települések, térségek, régiók fejlesztéséért – a népességmegtartó képesség növelése, a gazdaság modernizálása, a környezeti állapot megőrzése, javítása stb. – felelős személyek, csoportok, szervezetek összetételét, gondolkodását, gazdálkodását. Az önkormányzatoknak alanyi jogon járó központi támogatások, juttatások megvonása, csökkentése, átstrukturálása a pénzügyi, gazdálkodási prioritások újraszervezésére kényszeríti a helyi önkormányzatokat – e folyamatban a kulturális, a külső kapcsolati, valamint a reklámkiadások tűnnek a legkönnyebben „racionalizálhatóknak”.

A gazdasági folyamatokat tükröző konkrét információk gyűjtésére, feldolgozására, tárolására nincs külön pénzkeret, a létrejött szervezetek, vállalkozások az adóhatóságtól való félelmükben, vélt üzleti érdekeik védelmében nem vállalják az információszolgáltatást, a helyi önkormányzatoknak pedig a verseny szabadsága és a demokrácia jegyében nincs joguk kikényszeríteni azt. A kivezető utat a helyi közösség anyagi és szellemi gyarapodására a marketing, mint piacokonform eszközök, módszerek, elgondolások összességének alkalmazása jelenti, a beruházók odavonásával, a helyi vállalkozók megtartásával, a turisták és látogatók mind tökéletesebb kiszolgálásával.

A turisztikai vonzerővel bíró helyek marketingtevékenysége nagy hagyományokra tekint vissza, az idegenforgalmi kereslet gyors változása miatt azonban folyton megújuló kihívásokkal kell szembenézniük az idegenforgalmi helymarketingért felelős szervezeteknek is.

A helymarketing három fázisa

A helymarketing, mint település- és területfejlesztési eszköz két évtizede került a nyugat-európai és észak-amerikai önkormányzati politikusok, tervezők és kutatók érdeklődésének fókuszába. Gyökerei részben a „hagyományos” marketingben, részben egy-egy elő-

nyös tényezőnek a látogatók, üzleti befektetők vonzását célzó reklámozásában kereshetők. A 30-as években történtek az első lépések: az USA déli államai agreszív erőfeszítéseket tettek, hogy vállalkozásokat, üzeme- ket, beruházásokat nyerjenek el az északi tagállamok elől, kedvezőbb üzleti klímájukat – olcsóbb munkaerőt, és telekárakat, alacsony adókat – ajánlva.

A következő négy évtizedben a helyek versengése elsősorban a vállalkozások vonzására irányult, céljaiban, módszereiben, üzeneteiben alig változott. (Kotler–Haider–Rein, 1993, 77.) Nyugat-Európában a települések reklámozása – elsősorban a beruházók kegyeinek elnyerése céljából – „napjainkban már oda fejlődött, hogy a vasárnapi színes magazinok oldalain a kikötőnegyed, mint hasznosítandó terület az ingekre, törölközőkre, bőröndökre vonatkozó legutolsó, megismételhetetlen ajánlatokkal verseng.” (Burgess, 1982)

Az 1980-as évekre olyan gazdasági és politikai változások zajlottak le a fejlett világ országaiban, amelyek jelentősen megrengették a városok, térségek gazdasági alapjait:¹

- A globalizáció, a folyamatok világméretűvé válása; a tőke nemzetköziesedése, biztonság iránti érzékenységének fokozódása.

- Az 1970-80-as évek gazdasági szerkezetváltása – a szolgáltató szektor és a tudásigényes, fejlett technológiát alkalmazó, piaci igényekre rugalmasan reagáló iparágak szerepének növekedése, a de- és reindusztrializáció ugyancsak kihívást jelentett. Megváltozott a telepítőtényezők fontossága, nem utolsósorban azért, mert lehetővé vált a gyártási folyamatok részekre bontása, széles településkörben való elterjesztése – így a telephelyválasztásban a jól képzett munkaerő mellett felértékelődött az olyan „puha tényezők” szerepe, mint a kulturális és kapcsolódási lehetőségek; az attraktív, nem szennyezett természeti környezet; a hely vonzó imázsa. A munka- és lakóhely-vá-

¹Az angol nyelvű irodalomban használt „place marketing” fogalmi és eszközzrendszere kis módosításokkal, de egyaránt alkalmazható a községekre, kistérségekre, városokra, városrészekre, megyékre, régiókra, de akár az egész országra is.

lasztásnál a korábbinál nagyobb hangsúlyt kapott a környezet állapota, a szabadidő értéke és az életminőség.

- Az 1980-as évek gyors technikai, technológiai változásai – a telekommunikáció, a közlekedés és szállítás teljesítményének, minőségének szédületes iramú fejlődése és költségeinek csökkenése – az áruk, a szolgáltatások, a technológiák, a személyek és nem utolsósorban a tőke országok közötti áramlásának gyorsulását idézték elő, aminek következtében az egyes települések, térségek, régiók közötti verseny éleződött. A versenyben maradás érdekében a helyi vezetésnek rendkívül gyorsan kellett reagálnia a kihívásokra, nem volt elég ellenőrizni a fejlődést, de hatékonyan támogatni is kellett, elsősorban a közszolgáltatások és az infrastruktúra fejlesztésével.

- A 80-as évek elejétől számos ország költségvetési megszorításokat volt kénytelen bevezetni, ezzel a települések saját erőforrásaik jobb kihasználására kényszerültek, aminek elengedhetetlen feltétele a piaci környezet alaposabb ismerete, a kínálkozó lehetőségek hatékonyabb kihasználása.

- Az 1970-es évtized végén Európa fejlett demokráciáinak is szembesülniük kellett azzal a ténnyel, hogy a központosított területi tervezés nem képes hatékonyan megoldani a felmerült problémákat. A hagyományos tervezési módszerekben bizalmukat veszített önkormányzatok új megközelítési módok felé fordultak, amit a felülről jövő decentralizációs szándék is támogatott. A kibontakozó folyamatban az önkormányzatok szerepe és felelőssége a helyi ügyek intézésében folyamatosan nőtt. Hasonló folyamat tapasztalható a közép- és kelet-európai országokban a rendszerváltást követően kialakult önkormányzatiság keretei között.

Mіндеzen változások hatására a városok, a régiók az 1980-as években eljutottak a helymarketing második szintjére, ami a célok megsokszorozódásában mutatkozott meg: a hazai vállalkozások vonzásán túl a külföldi beruházások, turisták megnyerése, valamint az üzleti vállalkozások megtartása is megjelent a célrendszerben. Megtanulták szegmentálni a piacokat, termékeiket és szolgáltatásaikat a speciális fogyasztói csoportoknak megfelelően célba juttatni.

Ugyanakkor mind nagyobb figyelmet fordítottak a belső piacok és erőforrások – a hely saját iparágai, vállalkozásai, új termékei és kollektív erőforrásai, mint az egyetemek, kutatóintézetek, pénzintézetek – fejlesztésére, támogatására.

A 90-es években a városok, régiók a helymarketing harmadik fejlődési szintjére jutottak, amit „competitive niche” marketingnek nevez a szakirodalom. A helyek úgy definiálják magukat, mint a megcélzott potenciális lakosság, a csúcstechnológiát képviselő iparág, a gazdasági vagy igazgatási tevékenység, a nem-

zetközi szervezet vezető testülete számára sajátos versenyelőnyöket kínáló területek. Fejlesztik azokat a niche termékeiket, szolgáltatásaikat, amelyek értéket jelentenek a megcélzott fogyasztók számára, így támogatják a lakosság, a munkaerő speciális irányú képzését; jól funkcionáló infrastruktúrát fejlesztenek a magasabb életminőség támogatására; megteremtik a legmodernebb adatátviteli rendszerek hozzáférési lehetőségét (Kotler–Haider–Rein, 1993, 78.).

A helymarketing sajátosságai

A helymarketing Kotler–Haider–Rein (1995, 18.) szerint négy tevékenységet foglal magába:

- A közösségi, települési jellemzők és szolgáltatások helyes keverékének megtervezése (dizájn) – termékpolitika;

- Termékeik és szolgáltatásaik használói, potenciális és aktuális fogyasztói számára vonzó ösztönzők kialakítása – árpolitika;

- A hely termékeinek és szolgáltatásainak közvetítése, eljuttatása a fogyasztóhoz a lehető leghatékonyabb módon – csatornapolitika;

- A hely értékeinek és imázsának tudatosítása, hogy a potenciális fogyasztók teljes mértékben tisztában legyenek a hely megkülönböztető versenyelőnyeivel.

A posztfordista nyugati társadalmak a XX. század végén a teljes körű településfejlesztési tervezés irányába haladnak. Az általuk igényelt helymarketing a marketing általános célkitűzését fogadja el, miszerint a település törekvése, hogy minden partnerével élénkítse cserefolyamatait (Meffert, 1989). „A városmarketingnek érdekegyeztető, koordinációs feladatként és döntési módszerként való leírásából következik, hogy a városmarketinget elsősorban politikai módszernek és stratégiának kell tekinteni.” (Honert, 1991) Más megközelítésben a településmarketing célja: stratégiát kialakítani a városnak vagy területnek egy bizonyos tevékenység számára való promócionálására. Felvetődik a kérdés, hogy milyen fajta várost is szeretnénk látni (Smyth, 1994, 2.).

A fentiek is aláhúzzák, hogy a helymarketing, mint település- és területtervezési, valamint -fejlesztési szemléletmód lényege az, hogy a tervezési szakemberek és politikusok mellett a helyi lakossági és vállalkozó érdekcsoportok részvételére is számítanak a települést, területet érintő fejlesztési és rendezési tervek kidolgozásában. Mivel a terület fejlesztéséért felelős szervezetek a területet a használók – lakosok, turisták, vállalkozások –, mint a piac keresleti oldala igényeinek megfelelően kívánják fejleszteni, azért lehetőség nyílik a piaci szempontok érvényesítésére. Ez az értelmezés a terület, település vezetői és a megfelelő szintű érdekvéleményesítő szervek közötti kommunikáció minél hatékonyabb



konyabbá és operatívabbá tételére helyezi a hangsúlyt, vagyis főképp a már meglévő fogyasztók véleményére, igényére épít.

A marketingszemléletű terület- és településfejlesztés olyan eljárások és stratégiák halmaza, amelyek segítségével a települési tér a lehető legnagyobb mértékben alkalmazkodik a kiválasztott célcsoport igényeihez, miközben eleget tesz annak a követelménynek is, hogy az adott területen elősegíti a gazdasági és társadalmi folyamatok optimális feltételeinek kialakulását (Ashworth-Voogd, 1997).

A helyzet bonyolultságát tovább fokozza, hogy a hely eltérő megközelítést igénylő köz-, vegyes tulajdonú és magánjavak összessége. A „hagyományos” marketingtől eltérően a helymarketing igényli mind a köz-, mind a magánügynökségek, érdekeltségi csoportok és polgárok aktív részvételét, támogatását – a „public-private” partnerség kiépítését, működtetését.

A kereslet és a kínálat térbeli léptéke gyakran eltér – a turista nem ugyanazt a teret kívánja megvenni, mint amit a fogadóhely el akar adni, ez kényszeríti ki például a települések összefogását a falusi turizmus promócionálásában. Ellenpéldaként említhető a dél-franciaországi Languedoc-Rousillon régió, ahol nagyobb léptékű területet kívánnak eladni, mint amit a turista hajlandó használni, „elfogyasztani”. Ez utóbbit példázza egyébként a Balaton is, ahol a kormányzati ágazati politika, és az azt megjelenítő nemzeti idegenforgalmi reklám, a parti településekkel együtt a háttértelepüléseket is szerette volna „eladni” az elmúlt években, de azokban a célközönség csak igen csekély vevőértéket volt képes felfedezni.

Mivel a települések nem önmagukban, hanem egy térbeli hierarchikus rendszer részeként léteznek, ezért marketingtevékenységük sikerét jelentősen befolyásolja a környezetükben lévő települések, kistérségek, régiók, országok pusztasága, imázsa, valamint marketingmunkájuk, ami lehet jobb, rosszabb, vagy teljesen más irányultságú. Mivel az adott területi egység nem függetlenítheti magát környezetétől, ezért a helymarketingért felelős szervezet feladata a környezet által keltett pozitív árnyékhatást meglovagolni, a negatívát elkerülni.

Fejlesztéstervezés

Tárgyunkra is érvényes az általános igazság, hogy a marketing legalábbis egy tervezési körből (a jövőre

Példázza egyébként a Balaton is, ahol a kormányzati ágazati politika, és az azt megjelenítő nemzeti idegenforgalmi reklám, a parti településekkel együtt a háttértelepüléseket is szerette volna „eladni” az elmúlt években, de azokban a célközönség csak igen csekély vevőértéket volt képes felfedezni.



irányuló tevékenység) és egy megvalósítási körből (a jelen mindennapi tevékenységei) áll.

Magunk a helymarketing számos elképzelhető aspektusa közül a fejlesztési vonatkozást tartjuk a leginkább előre sorolandónak. E tekintetben mindegyikről van szó, hogy a helyes helyzetértékelés lehetővé teszi azon piaci területek, irányok kijelölését, amelyekben a helynek jó lehetőségei vannak a fejlődésre. A helymarketingben a hagyományos SWOT elemzésen túl választ kell keresni a következő kérdésekre is:

- Mit képes az önkormányzat – főként jogszabályi és anyagi korlátaitól megkötötten – befolyásolni?
- Mik az objektív tények és mik a szubjektív vélemények?
- A célközönségnek és a hely tágabb környezetének milyen információi vannak a helyről?

A helyhez kötődő benyomások és a tényleges adottságok összevetése három különböző helyzetet eredményez, amelyek ismerete megbízható támpontot ad a stratégia kidolgozásához.

- Ha az imázs kedvezőbb, mint a település adottságai, a helytermék fejlesztése jelölhető meg a legfontosabb feladatnak, a hiányosságok diszkrét eltitkolása – amíg meg nem szüntettük azokat – megengedett.
- Ha az adottságok jobbakként mint az imázs, a kedvezőtlen benyomások megváltoztatása érdekében a hely marketingjéért felelős szervezetnek intenzív promóciós kampányba kell fognia.
- Amennyiben a hely jó adottságokkal és az ezt híven tükröző kedvező imázssal rendelkezik, a legfontosabb feladat e helyzet fenntartása.

A külső környezetből eredő lehetőségek és veszélyek befolyásolására nem képesek a helyek, viszont a hozzájuk való alkalmazkodás, proaktív magatartás növeli a hely versenyképességét. A lehetőségeket és veszélyeket hordozó legfőbb tényezők:

- a központi kormányzat területi, fiskális és monetáris politikája;
- a gazdaság nemzetközi fejlődésének aktuális és potenciális trendjei;
- a fogyasztói magatartásban várható változások: a környezetminőség felértékelődése, a munkával szemben a szabadidő előtérbe helyeződése, a hedonista szemlélet térhódítása stb.;
- a jelenlegi és potenciális versenytársak piaci magatartása.

• A veszélyek és a lehetőségek összevetésével megítélhetjük a hely átfogó attraktivitását. (1. ábra)

		Lehetőségek	
		nagy	kicsi
Veszélyek	nagy	spekulatív hely	problémás hely
	kicsi	ideális hely	érett, unalmas hely

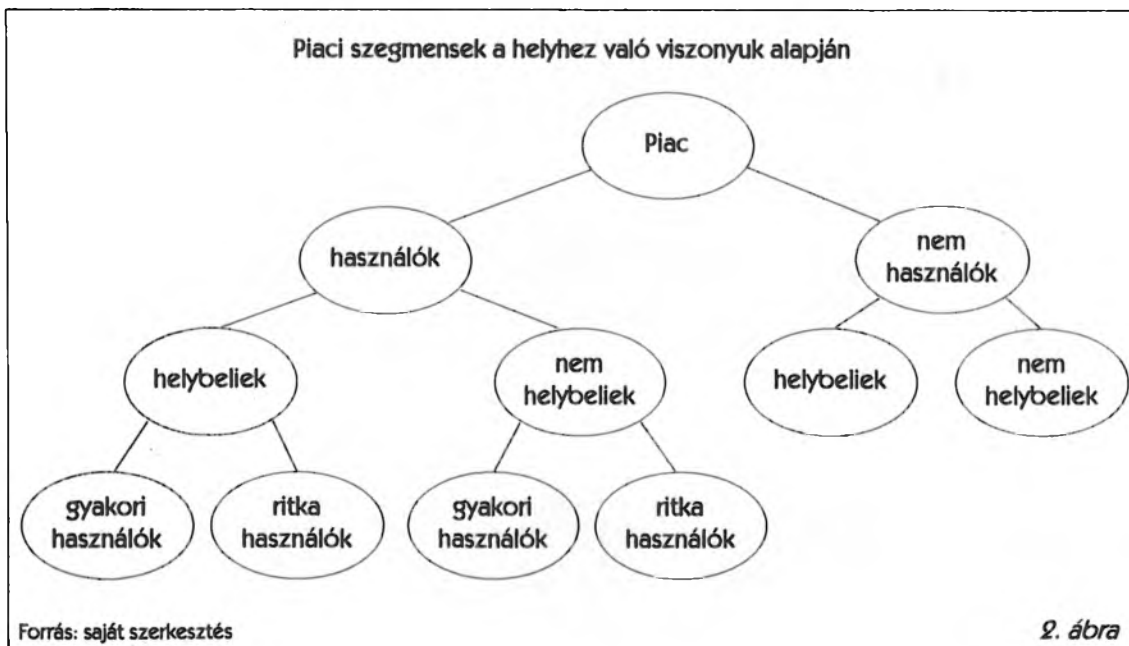
Forrás: Kotler (1993) után saját szerkesztés 1. ábra

A marketingstratégiai célok meghatározása

Marketingstratégia nem képzelhető el a piac szegmentálása és a célcsoportok meghatározása nélkül. Kotler, Haider és Rein (1993) három fő csoportra osztja a helyek „fogyasztói körét”:

- személyek és szervezetek, amelyeket érdemes vonzani;
- személyek és szervezetek, amelyek elfogadhatók, de nem szükséges különösebb aktivitást kifejteni vonzásukra;
- személyek és szervezetek, amelyeket el kellene kerülni.

Az Ashworth-Voogd szerzőpáros a piac-szegmentálást a fogyasztó termékhez való viszonya alapján is javasolja elvégezni. (2. ábra)



A hely marketingtevékenysége akkor eredményes, ha a nem használókat használókká, a ritkán használókat gyakori használókká tudja változtatni, amennyiben azok a hely által elfogadható vagy óhajtott fo-

gyasztók körébe tartoznak. Hasonlóan a „hagyományos” marketinghez, a helymarketingben is szegmentációs ismérvként használható a fogyasztó szociális helyzete, demográfiai jellemzői, földrajzi elhelyezkedése. Leggyakrabban azonban a vásárlói hasznok alapján szegmentálnak a helymarketingben. E szempont szerint a szakirodalom általában 5 fogyasztói szegmenst különít el, amelyek tovább tagolhatók:

- lakosok: állandó, ideiglenes, potenciális;
- helyi vállalkozók, vállalkozások, termelő-, szolgáltató szervezetek;
- befektetők, beruházók: hazai, külföldi;
- turisták, látogatók: belföldiek, külföldiek, üzleti és szabadidős céllal utazók, rokonlátogatók, napi-, hétvégi-, tartós üdülők;
- hivatalok, pártok, nemzeti és nemzetközi szakmai és társadalmi szervezetek.

A hely fejlődését szolgáló fogyasztói csoportok sikeres vonzásához elengedhetetlen a célcsoport preferenciáinak ismerete. A fogyasztók döntését befolyásoló kritériumok öt csoportra oszthatók:

- Pénzben kifejezhető költségek és hasznok (pl. beruházási kedvezmények, adókedvezmények, megélhetési költségek);
- Időmegtakarítás és ráfordítás (pl. információ, engedély megszerzésére, közlekedésre fordított idő);
- A terület előnyei és hátrányai (pl. változatos lakókörnyezet, informatív táblákkal ellátott turisztikai fogadóhely);

- Kellemes és kellemetlen érzékszervi ingerek (pl. csodálatos panoráma, bűzös levegő, közlekedési zajártalomtól terhelte utcák);
- Pszichikai hasznok és költségek (pl. kedves bolti eladók, felkészült pultos az információs hivatalban, családi légkör, a közbiztonság szintje) (Ash-

worth-Voogd, 1997, 93-94.).

A szegmentálást követően a részpiacok értékelése következik mérhetőségük, elérhetőségük és profitelhetőségeik szempontjából. Ez utóbbi értékelésekor az

adott szervezet céljait és erőforrásait sem hagyhatjuk figyelmen kívül.

Variációk marketingstratégiára

A helyek adottságai és a piac kínálta lehetőségek függvényében a település, térség fejlesztéséért felelős önkormányzatok négy lehetséges marketingpolitika közül választhatnak:

- A kedvező adottságokkal, megfelelő számú vendéggel rendelkező, társadalmi-, gazdasági-, szociális problémáktól mentes környezetben élő közösségek a meglévő tevékenységek megerősítését: konszolidációs politikát választanak.

- Új versenytárs megjelenésekor a létező fogyasztók megtartása érdekében a településnek a minőségfejlesztő politikát kell alkalmaznia.

- Az expanziós politika új fogyasztókat kíván megnyerni a már létező kedvező adottságok, vonzerők számára – a Rogner Hotel megépülésével Hévíz a fitness-turizmus piaca felé is nyitott.

- A leginnovatívabb, ugyanakkor nagy kockázattal járó politika a diverzifikációt célozza új adottságok bevonásával, fejlesztésével, új fogyasztói igények kiszolgálására. (3. ábra)

kal településük sorsának, sikeres fejlődésének letéteményesei. Harmadrészt, létfontosságú olyan látványosságok kialakítása, amelyek a látogatók sokaságát vonzzák, illetve a helybeliek számára a szabadidő kulturált eltöltésének eszközeül szolgálnak. Ezek lehetnek természeti értékek, történelmi, műemléki értékek, valamint egyedi sport- és kulturális rendezvények.

A helymarketingben az ár szerepét a költségek veszik át, amelyek megjelenhetnek helyi adók, közlekedési és parkolási költségek, közterület-használati díjak, lakás- és irodabérleti díjak stb. formájában. „A vegyes illetve a közjavak esetében nem beszélhetünk árról. A közszolgáltatásoknál, valamint a közjavaknál az ár szerepét az elérhetőség veszi át.” (Mészáros B., 1996, 18.) A dolog komplexitásából fakad, hogy az összetevők költségeit – szolgáltatások, megélhetés, képzés, egészségmegőrzés stb. – nem külön-külön, hanem összevontan mérlegeli az aktuális illetve a potenciális fogyasztó.

A hagyományos marketingben a csatornapolitika az értékesítési utat, az eladás helyét foglalta magába. A helymarketingben ez inkább „a szolgáltatásokhoz, információkhoz való hozzáférést és annak csatornáit jelenti.” (Mészáros B., 1996, 20.) Így az elosztás csatornáit nehezen választhatók el a kommunikációs csatornáktól, a promóciótól.

A piacbefolyásolás – promóció, ösztönzés – célja a termék és a célpiac közötti kívánatos kapcsolat megteremtése. A kommunikáció csak akkor promóció is egyben, ha az a határozott cél motiválja, hogy *adott célcsoport magatartását befolyásolja.*

A lakosok, a potenciális befektetők és a turisták az őket folyamatosan bombázó információk legnagyobb részét észre sem veszik, vagy visszautasítják.

Ha egy információt be szeretnénk ültetni a potenciális fogyasztó fejébe – az adott térségről, településről alkotott véleményét ezzel meg szeretnénk változtatni –, akkor az üzenetnek mindenekelőtt hihetőnek kell lennie. A hihetőség egyformán ered az információ tartalmából, a közvetítő közeg elfogadottságából és az információközlés stílusától.

Pontosan a hihetőség miatt emeljük ki a kommunikációs mix elemei közül a személyes meggyőzést. Azt ugyanis – akár tud róla, akár nem – a település gyakorlatilag minden lakója végzi, viselkedésétől, meggyőződésétől függően ki pozitív, ki negatív irányba mozdítja el a potenciális fogyasztót a vásárlási döntés folyamatában. S itt nemcsak „külső” potenciális vevőről van szó, hanem arról is, hogy a személyességen alapuló meggyőződés befelé is a legnagyobb hatású, t.i. a helymarketing legfontosabb célcsoportjának, a helyi lako-

Az önkormányzatok marketingpolitikájának négy típusa

A terület adottságainak

	Megtartása	Fejlesztése
Létező fogyasztók	Konszolidációs politika	Minőségfejlesztő politika
Új fogyasztók	Expanziós politika	Diverzifikációs politika

Forrás: Kozma G. (1995, 46.)

3. ábra

A marketing mix elemei a helymarketingben

A marketingstratégia megvalósításának eszközeül a marketing mix elemei szolgálnak.

A termékpolitika fő kérdése nézetünk szerint javarészt a fejlesztés. A stratégia kialakításával egyidőben lépéseket kell tenni az adott település/térség által betölteni kívánt szerep ellátásához nélkülözhetetlen anyagi és szellemi infrastruktúra megteremtése – a víz- és szennyvízhálózat fejlesztése, a megközelítési lehetőség javítása, a fogadási feltételek, a munkaerő ki- és átképzése, a nyelvi képzés – mellett a lakosság legszélesebb értelemben vett kommunikációs készségének javítása. Nem elhanyagolható a lakosság körében annak tudatosítása, hogy vendégszeretettelükkel, a látogatókhoz, munkához, értékeikhez való viszonyuk-

soknak a véleményét alakítandó. (Erről a települési önkormányzatok nagy előszerepléssel felelnek meg.)

Helymarketing a turizmusban

Napjainkra a világ globális közösséggé – nagy faluvá – változott, az utazók számára olyan fogadóhelyek tömegét megnyitva, ami évtizedekkel korábban elképzelhetetlennek tűnt, gondoljunk csak az Antarktiszra, az Amazonas menti őserdőkre, a kínai Nagy Falra, a Nílus forrásvidékére, a Skót-felföldre. A turizmus globális üzletté vált, aminek terjedő piaca mostanra alig hagyott érintetlen helyeket (Kotler–Haider–Rein, 1993.).

Ebben az élesedő versenyben a hely piacon elfoglalt pozíciójának javítása már csak azért sem elhanyagolható, mert a turizmus hordozta haszon többrétű. Az elsődleges hasznat a turisták költsége és az így teremtett munkahelyek jelentik. A másodlagos haszon a multiplikátorhatás révén keletkezik. A harmadlagos haszon az állami és helyi adóbevételek formájában jelenik meg. A haszon negyedik dimenzióját a helyben készülő termékek láthatatlan exportja testesíti meg, ami a hely gazdasági bázisának diverzifikálódását is segíti.

A 80-as éveket megelőzően, a világ turizmusának közel felét lebonyolító Nyugat- és Dél-Európában a városok, települések turizmus-marketingjét, promócióját általában az egyes érdekelt vállalatok végezték a magánszektorban, csupán néhány nagyváros önkormányzata vállalta magára a vezető szerepet a turizmus fejlesztésében és promóciójában. A kilencvenes években számos város kísérletezik a public-private partnerség kialakításával a turizmus térségi marketingjén. Ezek a szervezetek elsősorban marketing-tevékenységet folytatnak, valamint idegenforgalmi szolgáltatásokat biztosítanak, a tervezésben és a fejlesztésben való részvétel sokkal kevésbé jellemzi aktivitásukat. Működésük értelmét az adja, hogy koncentrálnak a köz- és magánszféra marketing-erőforrásait, ezzel azok hatékonyabban használhatók fel, mintha egyénileg folytatnának reklámtevékenységet. Ezek a szervezetek jellemzően önálló jogi személyiségűek, mint not-for-profit vállalkozások.

Magyarországon az önkormányzati, illetve az 1991. évi XX. ún. hatásköri törvény 66. paragrafusa a helyi önkormányzatokat nevesíti, mint a település- és területfejlesztés, így a település- és térségmarketing letéteményeseit, ugyanakkor a megalakult megyei és formálódó regionális fejlesztési tanácsok is feladatuknak érzik a modern tudomány vívmányainak alkalmazását.

Tovább bonyolítja a képet, hogy a turizmusban 1990 előtt a megyei idegenforgalmi hivatalok feladata volt a turisztikai erőforrások feltárása, a termékfejlesztés és piacravitel, ezzel egy szervezeten belül ötvözve a nonprofit és a profitorientált tevékenységet. Majd az

idegenforgalmi hivatalok privatizációja révén tevékenységük nonprofit része, vagyis a vonzerőleltárak elkészítése, frissítése, fejlesztési stratégiák, tervek kidolgozása, a térség kül- és belföldi promócionálása a megyei önkormányzatok feladatává vált, amelyek változatos szervezeti formában kívántak megfelelni a kihívásnak. Gyakori volt, a most már kizárólag nonprofit feladatokat ellátó, a megyei közgyűlés hivatalához szorosan, lazán, vagy egyáltalán nem kapcsolódó megyei idegenforgalmi hivatalok létrehozása, azok mellett megyei vagy megyei-városi közös fenntartású Tourinform irodák létrehozása. Ez utóbbiakat a kilencvenes években a városi, kistérségi információs irodák sora követte, nem egy esetben átfedéseket, párhuzamosságokat okozva a reklámozásban, a vendégek információval való ellátásában, ugyanakkor a keresleti oldalra vonatkozó információk gyűjtését kölcsönösen a másokra hagyva.

Magyarországon ma a kistérségek, települések fejlődésének letéteményesei a beruházók, befektetők és a turisták, tehát a külső piac szereplői ezért különös hangsúlyt kap a kommunikáció.

A térségi marketingterv sajátosságai a turizmusban

A turisztikai vállalkozások által előállított termékek, szolgáltatások önmagukban ritkán értékesíthetők gazdaságosan. A turista nem egy szállodai szoba kedvéért indul útra, hanem azoknak a természeti és művi vonzerőknek az összességéért, amit az adott ország, térség, táj kínál, amelyek egyedivé, megkülönböztethetővé teszik az adott területi egységet a turisztikai kínálati piacon. Éppen e sajátossága miatt a turizmus települési, térségi szintű promócionálásáért nem tehetők felelőssé kizárólag a versenyszférában tevékenykedő vállalkozások, elengedhetetlen a nonprofit szféra szerepvállalása, amely versenysemleges módon biztosítja a települési/ térségi idegenforgalmi vonzerők, szolgáltatások piacra segítését.

A térségi turizmus-marketingstratégia lényege, hogy „meghatározzuk: a jelenlegi helyzetünk és a külső tendenciák figyelembe vételével hova kívánunk eljutni” (Jandala–Gubán, 1995, 23.). Mivel Budapest kivételével az ország többi része nem rendelkezik korszerű, elfogadott imázssal a nemzetközi idegenforgalmi piacon, így szinte minden térség számára célként fogalmazható meg az önálló egyedi imázs és az azt hordozó, megjelenítő termék-kínálat összeállítása, a megfelelő promóció.

Egy hely természetes célpiacait kétféle úton találhatja meg:

- A meglévő turistáktól gyűjt információkat – honnan jöttek, miért az adott helyet választották, demográfiai jellemzőik, mekkora hányaduk visszatérő turis-

ta, mire és mennyit költenek. Mindezekre választ kapva a hely meghatározhatja, hogy mely turistacsoportokat tudná a legkönnyebben vonzani és melyeket a legnehezebben;

• Auditálja a hely attrakcióit és következtet a turisták típusára, akik természetes érdeklődést fognak tanúsítani az adott vonzerők és a rájuk épülő termékek iránt. A cél a turisták új érdeklődési csoportjait azonosítani, hiszen soha nem jelenthetjük ki meggyőződéssel, hogy az aktuálisan érkező turisták tükrözik az összes potenciálisan érdekelt csoportot.

Szükséges, hogy a helyek rendszeresen nyomon kövessék, ellenőrizzék különböző vonzó tényezőik népszerűségét – meghatározva a turisták számát és típusát, akiket az egyes attrakciók vonzanak –, mivel az egyes vonzó tényezők népszerűsége idővel változik, az adottságokra épülő turisztikai termékek minőségét fejleszteni, tartalmukat módosítani szükséges.

A turistákat a helyek különböző vonásai vonzzák. A kiválasztott csoportok megnyeréséhez ajánlatos ismerni a turisták, mint célcsoport preferenciáit.

1. A pénzben, anyagiakban testet öltő előnyök: szállás, étkezés elfogadható minőségben és áron, sokféle szolgáltatás, a program megrendelésekor és a szállás terén a fizetési módok és feltételek stb.

2. Az időtényező: a látványosságok elérésére fordított idő rövid, a szolgáltatások, kereskedelmi egységek gyorsan elérhetők, hosszú nyitvatartási idő stb.

3. A hely jellemzői: szép természeti és épített környezet, jó infrastrukturális ellátottság, földrajzi közelség a nevezetességekhez, sok programlehetőség stb.

4. Esztétikai-környezetminőségi kritériumok: szép táj és városkép, napos és száraz időjárás, tiszta utcák és járművek, zajmentesség, nincsenek kellemtelen szagok stb.

5. Pszichikai előnyök: biztonságérzet, kényelmi tényezők, udvarias kiszolgálás, segítőkész és barátságos emberek stb. (Probáld K., 1995, 16.)

A stratégia megvalósításának eszköze a marketing-mix. Az egyes mix elemek kidolgozottsága aszerint változik, hogy a térségi turizmusmarketingért felelős – általában önkormányzati, ritkán „public-private” part-

nerségen alapuló – szervezet mennyiben tudja a szükséges lépéseket megtenni és ezt mennyiben a vállalkozók tevékenységének koordinálásán, szabályozásán keresztül.

Így a marketingkoncepció csak ajánlást tehet a létrehozandó konkrét „turisztikai termékre, hiszen azok végleges összeállítása a vállalkozók feladata” (Jandala-Gubán, 1995, 24.). Ugyanakkor a turisztikai helytermék olyan tényezőket is tartalmaz, mint a megközelíthetőség, a térségen belüli közlekedési lehetőségek, az általános településkép, az egészségügyi ellátás, a kulturális és sportlétesítmények, a szolgáltatások stb., amelyek megfelelő színvonalon való biztosítása már a közszéfera – legtöbbször az önkormányzat – feladata.

A turisztikai helytermékek sajátos vonásokkal rendelkeznek, amelyeket a marketingfolyamat egészében szem előtt kell tartani: „a turisztikai termék rész-szolgáltatásokból áll, eladhatóságát befolyásolhatatlan tényezők is alakíthatják, nagy a konkurencia, nehéz újat kínálni a turizmus piacán... Következésképpen akkor érhetünk el sikereket, ha ugyanazt másoktól eltérő módon kínáljuk: ha termékünk megkülönböztethető a konkurencia termékeitől, ha termékünk speciális érdeklődést elégít ki, ha termékünk életképes, ha termékünk bizalmat kelt”. (Jandala-Gubán, 1995, 25.) Amennyiben termékünknek – az általunk képviselt fogadóhelynek – minden mástól jól megkülönböztethető kedvező imázsa van.

A SWOT-analízis, a kereslet és versenyelemzés révén, a nemzetközi megatrendek ismeretében megállapíthatók azok a térségi, települési termékcsoporthatóságok, amelyekkel sikeresen célozhatók meg a keresleti szegmensek. Ez nem jelent kőbevésett kínálatot, hiszen a divat változásával korábban érdektelen adottságok léphetnek elő termékformáló vonzerőkké.

Az árpolitika a termékpolitika sajátosságaiból adódóan szintén csak korlátozottan értelmezhető, hiszen az egyes turisztikai szolgáltatások, termékek árait az előállítói szabják meg, akik a fentiek szerint zömmel a magánszéfera szereplői. Az idegenforgalmi és iparüzési helyi adók befolyásolják némiképp az árszínvonalat, amelyek megszabása a településgazda önkormányzat feladata. Ezen túlmenően a közszéfera legfeljebb ajánlásokat tehet az árképzés elvei-

”
A stratégia megvalósításának eszköze a marketing-mix.

◆
A marketingkoncepció csak ajánlást tehet a létrehozandó konkrét turisztikai termékre, hiszen azok végleges összeállítása a vállalkozók feladata.

◆
A turisztikai termék rész-szolgáltatásokból áll, eladhatóságát befolyásolhatatlan tényezők is alakíthatják, nagy a konkurencia, nehéz újat kínálni a turizmus piacán... Következésképpen akkor érhetünk el sikereket, ha ugyanazt másoktól eltérő módon kínáljuk.
”

nek megválasztására, az alkalmazott kedvezmények körére. Az azonban nem hagyható figyelmen kívül, hogy a helytermék árszínvonalát több konkrét turisztikai és kapcsolódó termék, szolgáltatás együttes árszínvonalá határozza meg, a külföldi látogatók számára pedig mindig a konkrét árfolyamon keresztül érvényesül az ár.

Akár fölfelé, akár lefelé tér el jelentősen az ár a hely által hordozott (presztízs) értéktől, a potenciális haszon csökkenésével jár: a túlzottan magas ár vendégriasztó lehet, azáltal a kapacitások kihasználatlanok maradnak, a költségek nem térülnek meg; a valós értéknél alacsonyabb ár értéktelenséget tükröz, nem a megfelelő vendégkört vonzza, ezáltal túlhasználathoz, a turizmus alapját jelentő vonzerő degradálódásához vezethet – pl. a Balaton példája a kilencvenes évek fordulóján.

„A jövőben tudatosítani kell a vállalkozókban, hogy az árak kialakításakor a termék értékét, a turisták fizetőképességét és a konkurencia árait egyaránt figyelembe kell venniük”. (Jandala-Gubán, 1995, 25.)

A térségi idegenforgalmi termék hordozói egyrészt az imázs, másrészt a konkrét idegenforgalmi termékek. Így elosztási csatornáit egyrészt a konkrét idegenforgalmi termékek elosztási csatornáival azonosíthatók, másrészt a kommunikációs csatornákkal, amelyek működését a közsféra kapcsolati tőkéje révén segítheti.

Belföldön a fogadóhely értékei, termékei a szabadidős egyesületeken, ifjúsági szervezeteken, kulturális-, etnikai- és vallási szerveződések, köz- és felsőoktatási intézményeken, szakmai szervezeteken, utazási irodákon keresztül juthatnak el a potenciális fogyasztóhoz.

A kistérségek, régiók turisztikai értékeit a külföldi potenciális fogyasztókhöz nemcsak az utazásszervezők, utazási irodák, de a társadalmi szervezetek, intézmények és önkormányzati testületek partnerkapcsolatai is eredményesen közvetíthetik.

Az üzenet és a kommunikációs eszközök megválasztásánál nem hagyható figyelmen kívül, hogy a turistának „látatlanban” – a fogadóhely előzetes meglátogatása nélkül – kell döntenie vakációja színhelyéről, hacsak nem visszatérő vendég. Döntését a barátok, családtagok, független források véleménye csak szűk határok között segítheti, így a vakációs program „elfogyasztása” utáni megelégedettség nem feltétlenül



Tudatosítani kell a vállalkozókban, hogy az árak kialakításakor a termék értékét, a turisták fizetőképességét és a konkurencia árait egyaránt figyelembe kell venniük.



A potenciális turisták korlátozottan rendelkezésre álló információk alapján hozhatják meg döntéseiket a fogadóhelyről. Így a kommunikációs üzenetekben különösen élesen vetődik föl az őszinteség és a túlzás közötti dilemma.



egyezik meg két ember esetében. A potenciális turisták korlátozottan rendelkezésre álló információk alapján hozhatják meg döntéseiket a fogadóhelyről. Így a kommunikációs üzenetekben különösen élesen vetődik föl az őszinteség és a túlzás közötti dilemma.

A reklámokban és egyéb kommunikációs eszközökben elsősorban a terület megkülönböztető jegyeit kell hangsúlyozni, amelyek révén a fogyasztó a versenytársak között képes beazonosítani az adott helyet. Tendencia mutatkozik a semleges források mind szélesebb körű bevonására, az azokból származó véleményt a vendég, turista hitelesebbnek fogadja el, mintha szolgáltatásai-

kat az idegenforgalmi vállalkozások közvetlenül ajánlanák.

A nagyközönség elérését szolgálja a helyek, térségek önálló honlapjának kialakítása, megjelentetése az Interneten, kiváltképp, ha ez levelezési lehetőséget is kínál. A virtuális utazás egyre nagyobb teret hódít a világ turisztikai piacán, a potenciális turisták informálásának, meggyőzésének fajlagosan legolcsóbb módját kínálja, ezért nem mellőzhető. Hasonlóan fontos a számítógépes információs, helyfoglalási rendszerekben való megjelenés – információ kérés és foglalási lehetőséggel fűszerezve.

Nem lehet azonban sikeres a mégoly körültekintően megtervezett turizmusfejlesztési marketingakció sem, ha a helyi szereplők ellenállásába ütközik. A hely lakossága rendszerint megosztott a tekintetben, hogy kívánatosnak tartja-e nagyszámú turista jelenlétét vagy sem. A kritikusok általában az alábbi társadalmi költségeket sorolják:

- elszennyezik, veszélyeztetik a környezetet a természet és a létesítmények túlhasználásával – németek Finnországban;

- néhány látogatói csoport nemkívánatos – Amsterdam toleráns város hírében áll, ezért nagyobb számban keresik fel drogok, emelkedik a bűnözés;

- a látogatók gyakran csak szezonálisan jelennek meg – ami a helyben lakók által használt infrastruktúra túlhasználatahoz vezet –; dél-franciák panasza, hogy nem tudják augusztusban a saját strandjaikat használni;

- a turizmus hatására emelkedik a rosszul fizetett állások aránya a szolgáltató szektorban – éttermek, hotelek –, ami kevésbé kívánatos, mint az üzleti szol-

gáltatások munkahelyeinek számbeli növekedése. Papandreu visszautasította a turizmus további fejlesztését Görögországban: „Nem akarom, hogy Görögország a pincérek nemzetévé váljon”.

Konklúziók

Szolgáltatásorientált gazdaságban, öregedő népesség mellett a szabadidős és hivatásturizmus várhatóan a nemzetgazdasági átlagnál gyorsabban fog nőni a jövőben is. Ugyanakkor ezen a növekvő piacon egyre élestedik a verseny, és csak azok a települések tudnak eredményesen működni – a lakosság, turisták, vállalkozások és a környezet értékeit, érdekeit egyaránt szolgálva –, amelyek egyedi, jól megkülönböztethető versenyelőnyökkel rendelkező kínálatot, vagy a többiekéhez hasonló kínálatot a másokétól teljesen eltérő módon tudnak nyújtani.

A marketingszemlélet alapelveinek elsajátítása mindenképpen közelebb viszi a településeket és társulásait társadalmi-gazdasági problémáik megoldásához. A versenynek persze vannak nyertesei, de a lemaradók sem abszolút vesztesek, a települések versenye nem zérus összegű játék. A versenyben kevésbé sikeres város gazdaságának is javulhat a teljesítménye, a kisebb vagy kevésbé tudásgazdag város is megtalálhatja a maga szerepét. A városi versenyképesség fokozásának a várospolitikai elsőrendű feladatát kell képeznie. (Enyedi Gy., Falu, város, régió. 1995/3. 32. o.)

Irodalomjegyzék

Ashworth, G. J. – Voogd, H. (1997): *A város értékesítése*. Budapest: KJK.

Burgess, J. A. (1982): „Selling Places: Environmental Images for the Executive.” *Regional Studies*; Vol. 16. No. 1., 1–17.

Enyedi György (1995): „Városverseny, várospolitikai, városmarketing.” *Falu, város, régió*, 2. évf. 3. sz. 32–33.

Helbrecht, I. (1994): „Stadtmarketing”, *Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik*, Birkenhauser, Basel.

Honert, S. (1991): *Stadtmarketing und Stadtmanagement* (Der Städtetag, No. 6.)

Jandala Csilla – Gubán Pál (1995): *Marketing & Menedzsment*, 24. évf., 2. sz. 23–26.

Kotler, P. – Haider, D. H. – Rein, I. (1993): *Marketing Places, Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press, New York.

Meffert, H. (1989): *Städtemarketing – Pflicht oder Kür?* „Symposium Stadtvisionen” Münster.

Mészáros Bernadett (1996): *A kommunikáció mint a városmarketing kiemelt területe* (szakdolgozat). Pécs JPTE, KTK.

Probáld Katalin (1995): *Városmarketing I-II*. Comitatus, 5. évf. 11–12. sz. 3–17. és 8–22.

Smyth, Hedley (1993): *Marketing the City. The role of flagship developments in urban regeneration*. E&FN SPON. An Imprint of Chapman & Hall.

Szerzőink:

Fojtik János, adjunktus, JPTE Marketing Tanszék,
Kraftné Somogyi Gabriella, tudományos munkatárs,
MTA RKK Dunántúli Tudományos Intézet

PC WORLD

Nemzetközi számítástechnikai magazin CD-ROM melléklettel

Öt évvel ezelőtt jelent meg először a **PC WORLD** nemzetközi számítástechnikai magazin. Folyamatosan növekvő népszerűségét jól bizonyítja, hogy eladott példányszáma hónapról hónapra növekszik, s a számítástechnikai havilapok között tartósan piacvezető. Több mint 80 oldalon híreket, részletes hardver és szoftverleírásokat közöl, az új termékek bemutatásával, tesztek ismertetésével biztosítja, hogy a kezdők, haladók és a profik is találjanak olvasnivalót.

1997 januártól havonta 650 MB-nyi válogatott shareware és freeware segédprogramot, játékokat és multimédiás szoftvert kínál CD-ROM mellékletén, valamint elérhetővé teszi a világhálózatok (Internet és CompuServe) eléréséhez szükséges legújabb ingyenes szoftvereket is. Alkalmanként neves szoftvergyártók értékes programjai is helyet kapnak a CD-ROM-on.

Nyomtatott példányszám: 21000
Megjelenés: minden hónap első péntekén
Egy példány ára: 685 Ft
Éves előfizetés: 6840 Ft

 **IDG**
INTERNATIONAL DATA GROUP

Megrendelés és hirdetésfelvétel:
IDG LAPKIADÓ KFT.
Telefon: 156-8291; Fax: 156-9773
<http://www.idg.hu/>

A nagyok is tévedhetnek?

– avagy: multinacionális vállalatok adaptációs problémái –

Mottó: „A jó torreádornak bele kell bújni a bika bőrébe.”
(rég spanyol közmondás)

A XX. század egyik karakterisztikája a nemzetközivé válás. Napjainkban egyre elképzelhetlenebb, hogy egy vállalkozás tevékenységét csak egy országra korlátozza. A Volvo 480 – ami a köztudatban egyértelműen svéd termékként él – alkatrészeinek 28%-a Németországban, 26%-a Franciaországban, 22%-a Belgiumban, 12%-a Hollandiában készül. A multinacionális vállalatok profitmaximalizálásuk érdekében igyekeznek megfelelni az igényeknek, figyelembe venni a helyi piac sajátosságait.

A célpiacok igényei

A Coca-Cola, a Nestlé, a Sony, az Unilever, a Gillette, az IBM és a Philips bevételeinek több mint 50%-a származik külföldről. Vannak olyan vállalatok, amelyekről első megközelítésben azt mondanánk, hogy a világ minden részén egyforma termékkel jelennek meg, azonos a marketingjük. Ilyen lehetne a Coca-Cola, a General Foods, a Nestlé, a Procter&Gamble, az Unilever és a Revlon, de értékesítésük 34%-ában megkülönböztetett a konkrét termék, a csomagolás és a reklám a célpiacnak megfelelően, néha a törvényi előírások miatt is.

A nemzetközi üzleti élet nyelve az angol, bár a világ népessége csak 5%-ának az anyanyelve és emellett több mint 300 nyelvet beszélnek az emberek. Márkanevek kiválasztásánál gyakran találunk angol elnevezéseket. (Globális márkanévvel dolgozik a Revlon, IBM, Marlboro, Xerox, Chanel, Gillette, BMW, Henkel, Pepsi-Cola, McDonald's, Rolex, Toyota és a Ford.) Ezzel kapcsolatban két probléma merülhet fel. Először is, hogy az adott ország nyelvén nincs-e más, esetleg negatív jelentése az adott szónak (Az Adidas szónak például pejoratív jelentése volt egy közép-afrikai országban, a Scotch (cellux) elnevezésen kellett változtatnia, mert fő célpiaca nyelvén hülyét jelent, a Chevrolet hasonló problémával állt szemben, új autója, a Novaja nevének kellett változtatnia, hiszen azt jelenti, nem megy, ami pedig a bevezetésekor nem túl jó fényt vet a termékre.)

A másik probléma lehet a kiejthetőség, azaz például a spanyolok a k-t nem használják kiejtve. (Gond volt ez a Nike-nál.) Ide tartozik még, hogy Nagy Britanniában az Opel Vauxhall-ként értékesítik, az USA-ban a Snickerst Marathonnak és a Twixet Raidersnek, a Gillette Silkience samponját Franciaországban Soyancenak, Olaszországban Sientelnek, Németországban Siliencenek nevezték.

Sokan nem is gondolnák, hogy a nyelvek különbözőségének még az állateledek reklámozásában is komoly jelentősége van. Egy román napilapban egy kutya mondanivalója úgy szólt egy angliaiból átvéve, hogy : bau-bau. Az újság olvasói pedig nem értették meg miről van szó, ugyanis románul a kutyák úgy ugatnak, hogy: ham-ham. Norvégiában vov-vov, Ausztriában wuff-wuff, Olaszországban woof-woofot kell használni a nyomtatott reklámban.

A nyelven belül hangsúlyozni kell, hogy nehezen fordíthatóak a viccek és a szólás-mondások. Vannak szlogenek, amik nehezen vagy egyáltalán nem fordíthatók le. A Philips ezt egyszerűen áthidalta, mindenhol használja angolul a Let's make things better!-t, a Coca-Cola az Always Coca-Cola-t. Mindemellett problémát jelentett a Budweiser reklámkampányának átültetése Spanyolországba. Angol nyelvterületen használta a King of Beers-t, de spanyolul a sör nőnemű, azaz lefordítva a sörök királynője lenne, amivel elveszíti mondanivalóját.

Külön érdekes megvizsgálni a Camel reklámkampányát, amit először Hollandiában láttam és Magyarországon megvalósíthatatlan lett. A dohánygyár arra alapozta szellemes reklámjait, hogy a szó nemcsak egy márkanévet jelöl, de angolul tevé is. Ezért jópofa, amikor azt írja ki az óriásplakátra, hogy sose dugjon egy Camelt a szűk farmerjába és a képen egy teve áll egy Levi's boltban, ahogy éppen megpróbál belebújni egy szűk farmerbe.

Tradíciók vagy törvények?

A vallás meghatároz értékeket, tradíciókat, amik néha sokkal erősebb befolyással rendelkeznek, mint az írás-

ba foglalt törvények, különösen így van ez a fejlődő országokban. Erre azért kell odafigyelni, ezen országok piacai egyre fontosabbakká válnak. A muszlinok és a mormonok nem isznak alkoholt és nem cigarettáznak. Líbiában és Iránban a vallás tiltja a szerencsejátékot, a kaszinóba illetve bárba járást. A „férfias” országokban a nőknek el kell fedniük magukat, nem festhetik ki arcukat, Szaúd-Arábiában a nők nem vezethetnek autót. Ez meghatározza, hogy csak férfiaknak kell reklámozni az autót. A hinduknál szent állat a tehén, ez determinálja étkezési szokásaikat, sok hindu vegetáriánus. Nyilvános helyen a csókolózás nem elítélhető a szabad országokban, mint az USA vagy Hollandia. Ugyanez, sőt még a nem rokon férfiaknak a nők érintése is tilos az iszlám országokban. Ezért ha egy multinacionális vállalat sikert akar elérni, akkor nem szabad figyelmen kívül hagynia a vallási különbségeket sem.

Az értékesítés vizsgálatakor különösen fontos tudni, hogy ki dönt a családon belül a vásárlásokról? Ki vásárol be? Vietnámban csak a nőknek kell fogyasztási cikkeket reklámozni, mert egy férfi sosem vásárol ilyeneket. Érdekes bizonyos termékek használata is, mert például a francia férfiak kétszer annyi kozmetikumot használnak, mint a nők, ezért láthatunk több férfikozmetikai reklámot.

Bal kéz, jobb kéz

Bizonyos országokban az oktatás csak a férfiaknak, máshol csak a gazdagok gyerekeinek lehetséges. Iskolázottságnak is komoly hatása van a reklámozásra. Ahol magas az analfabétizmus, ott a zenét vagy képeket kell használni az írás helyett.

Egy amerikai multinacionális vállalat szappanreklámja Közép-Keleten nem vált be. Tudták, hogy magas az analfabétizmus, ezért képekkel reklámoztak. Az első képen van egy koszos kéz, a középsőn, amikor használja a szappant, a harmadikon egy tiszta kéz. A termék csak nem fogyott. Eltelt egy kis idő, amire rádőbentek a reklámosok, hogy Közép-Keleten nem balról jobbra, hanem jobbról balra olvasnak, értelmeznek az emberek, tehát először volt tiszta a kéz és a szappantól koszos lett. Egy bébiétel-gyártó ugyanebbe bukott bele, hiszen az első képen egy síró kisbabát mutattak, a másodikon ahogy eszi a bébiételt, a harmadikon pedig nevet a baba, de miért venne olyan bébiételt egy arab anya, amitől elsírja magát a baba?

A büntetések elkerülése érdekében ismernünk kell az adott ország törvényeit, szabályait. Svédországban és Németországban televízióban nem reklámozhatnak 12 éven aluli gyermekek részére és nem használhatják a „legjobb” szót a termékek jellemzésére, Franciaországban étteremláncolatokat és bevásárló-központokat és nem szerepelhetnek a reklámokban gyerekek.

Ausztriában tilos egész vasárnap a reklámozás, Malajziában a farmerok reklámozása nem megengedett, Indiában törvény tiltja, hogy élelmiszereknek, üdítőknek giant, jumbo, king size nevet adjanak, mert ez megtéveszti a vásárlókat.

A Toys R Us a világ legnagyobb játékforgalmazója. Japánban tradicionálisan kis családi boltokban árulták az általában Japánban kézzel előállított játékokat. Amikor 1991-ben Európa, Ausztrália után Japánban is üzletházat akart nyitni a Toys R Us, nemcsak nyilvános tömeges ellenszegülésbe ütközött, de a japán kormány védővámokat vetett ki termékeire, hogy védje tradícióit és a hazai ipart.

A jövedelemszint meghatározza, hogy van-e és ha igen, mekkora a kereslet bizonyos termékek iránt. Lehetséges, hogy az árat a költségek alapján határozzák meg, van vállalat, amelyik egységes árral dolgozik, de a legcélravezetőbb, ha a piac által megfizethető árat választják. Pierre Cardin amikor Vietnamba betört, ezt nem vette figyelembe, ezért nem csoda, hogy ingeit, amelyek egy munkás 1 évi fizetésébe kerültek, nem vásárolták.

A színeknek a különböző kultúrákban nagyon eltérő jelentést tulajdonítanak. Egyiptomban a halál színe a lila: a Milka csoki csomagolásánál ezt is figyelembe kellett venni. Iránban a sárga virág és a szürke boríték halált jelent, ezért a születésnapi Garfieldes üdvözlőlapok nem fogytak szürke borítékban. A piros egyrészt a tilos színe. Régebben a vészkiárat tábla alapszíne volt a piros, de pszichológusok felfedezték, hogy sokan nem mennek azon az úton, amit a tábla mutat, ezért azóta zöld az alapszíne. Mindamellet a szerelemé is ez a szín. Ha viszont egy amszterdami előtt beszélünk a pirosról, a Red district-re asszociál először. Magyarországon a legnépszerűbb szín a személy-gépkocsinál a piros, ezért a liftből kiguruló Suzuki Swift természetesen piros. Az Audi sötétzölden reklámozta autóját Malaysiában, de negatív volt a csengése, mert a mocsárlázra asszociáltak a nézők. A Mitsubishi bíbor színben mutatta autóját, ami pedig a halálra utal Latin-Amerikában.

Figyelembe kell venni a természeti adottságokat és az időjárást is, hogy tudjuk, egyáltalán érdemes-e a piacra bevezetni a terméket. Hollandia a tengertől viszáhódított vidéken települt, tehát hegy sincs, ezért nem lehet túl sok mountain bike-ot eladni. Az USA-ban a hatalmas távolságok és az olcsó üzemanyag miatt óriási motorokkal készülnek az autók, melyek eladhatatlanok a természeti erőforrásokban szegény országokban, mint például Japán.

Kesztyűt Afrikába?

Ide tartozik az a klasszikus történet, ami egy amerikai kesztyűgyártó céggel történt meg. Két piacutatót

küldtek ki Közép-Afrikába, hogy mérjék föl, milyenek az értékesítési lehetőségek. Az egyik alkalmazott azt táviratozta vissza, hogy : Főnök, itt nem tudunk eladni egy párat sem, mert ilyen melegben nem viselnek az emberek kesztyűt. A másik táviratában az állt, hogy: Óriási piac, még nincs konkurencia, gyorsan kell lépni.

Érdekes, hogy a babonák mennyire befolyásolják még az étkezési szokásokat is. A McDonald's-ban reggelire tojásos, sonkás szendvicset ehetünk világszerte, de Indonéziában nem, mert ott azt tartják, hogy a tojástól megkopaszodnak és impotensek lesznek.

A McCain Foods mirelit sültkrumplijára más reklámfilmeket kellett készítenie, amikor betört a német piacra, mint ami már Franciaországban bevált. Németországban ugyanis a terített asztalnál a sültkrumplihoz a párnak sört kell innia, míg Franciaországban vörösbort. Ugyanígy a német McDonald'sban sört is árulnak, a franciában pedig bort, míg Szingapúrban ottani gyümölcsből készült italt. A McBurgerhez a ketchup helyett chillit adnak, teljesen érthető módon.

Amerikában akciók esetében sokszor két termék kifizetésekor egy harmadikat ingyen kapnak a vásárlók. Ez viszont bizonyos országokban nem vált be, mert a három negatív töltetű, szerencsétlenséget hozó szám. Ugyanígy vigyázni kell Európában a 13-mal. Megfigyeltem, hogy a KLM gépeken a 12. sor után a 14. következik.

A gyógyszerek kiszerezésénél is vannak különbségek. Ugyanaz a gyógyszer jobban elkel az USA-ban és Kanadában, ha kapszulában van, Angliában tablettá formájában, Németországban pedig injekcióként.

A Diet Coke elnevezés nem bántja az amerikai vásárlókat. A francia férfiakat viszont igen, akik a diétázást női szokásnak tartják, ezért náluk Light-ként kel-

lett forgalomba hozni ugyanazt a terméket. Még kiugróbb volt az a megfigyelés, hogy az ázsiai országokban még a Light-ot sem vették, hiszen a férfiak a Pepsi Maxot részesítették előnyben az elnevezés férfiassága miatt.

Levitt professzor szerint a világ fokozatosan egységes piaccá fog válni és az emberek akármilyen nemzetiségűek, vallásúak is lesznek, azonos termékekre és életstílusra vágnak majd. Ehhez járul hozzá, hogy homogénebbek a kommunikációs és értékesítési csatornák, a jövedelmi különbségek csökkennek az országok között. Így nemcsak kevesebbet kell majd költeni a különböző igények megismerésére, de nagyon nagy költségeket tudnak megtakarítani a standardizálással. Amíg viszont ez bekövetkezik, addig minden vállalatnak jól felfogott érdeke, hogy a kedvünkbe járjon nekünk, fogyasztóknak.

Felhasznált Irodalom

James F. Engel: *Consumer Behavior, (Global Consumer Markets, Chapter 23)* The Dryden Press, 1993.

William Wells: *Advertising Principles and Practices, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall International Editions, 1995.*

Samli-Stüll-Hill: *International Marketing Planning and Practice, Macmillan Publishing Co. 1993.*

Sallie Andrews Marketing Strategy előadássorozata a Groningeni International Business Schoolon.

Philip Kotler : *Marketing Management, Műszaki könyvkiadó, 1988.*

Szerzőnk a Miskolci Egyetem végzős hallgatója

CITY

REKLÁM ÉS MARKETING BT.

Grafikai munkák tervezése és kivitelezése

- Emblématervzés
- Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése
- Előadói szemléltetőanyagok összeállítása (diasorozatok, diagramok, szemléltető tablók)
- Tárgyfotók, reprodukciók készítése
- Kiállítási tablók tervezése és kivitelezése

EGYÉNI ELKÉPZELÉSEIT MEGVALÓSÍJTJUK!

PR – avagy a közönségkapcsolatok szervezése a Győri Keksz Kft. gyakorlatában

Hazánkban a rendszerváltást követően gazdasági vezetőink között divatba jött egy kifejezés. Ez a public relations, amely egészen az utóbbi időkig „mostohán” kezelt szegmense volt a marketing-kommunikációnak. Annak ellenére, hogy az Amerikai Egyesült Államokban már a múlt század végén publikáltak cikkeket a PR-tevékenység hasznosságáról és azóta ez szinte töretlen fejlődési pályát futott be, hazánkban még ma is sokan megkérdőjelezik létjogosultságát.

Kétségtelen tény, hogy a vállalati marketing eszköztárában a PR általában nem hoz látványos eredményeket, ugyanakkor jelentős pénzüsszegeket emészt fel. Hazai nagyvállalataink nagy része felismerte, hogy a közönségkapcsolatok szervezése és megfelelő szintű kezelése hozzájárulhat a vállalati imázs javulásához és a good-will megteremtéséhez. A közepes méretű vállalatok menedzsmentje többnyire nem fordít erre kellő energiát és pénzeszközöket.

Írásunk célja, hogy bemutassuk azokat az erőfeszítéseket, melyeket a Győri Keksz Kft. folytat – elsősorban a külső PR területén – a vállalat jó hírnevének megtartása és növelése érdekében.

A PR jelentőségét a fejlett országok gazdasági vezetői régen felismerték: a megfelelő kapcsolattartás a vállalat és a külvilág között központi szerepet játszhat a vállalat egyes céljainak elérésében. A vállalat és környezete közötti kommunikációs kapcsolat ma már nélkülözhetetlen a sikeres működéshez. Lehet cégünk bármennyire nagyszerű, ha nem képes környezetével, ügyfeivel kapcsolatot teremteni, s ha nem tudja mondanivalóját közölni, előbb-utóbb azon versenytársak hódítják el a piacot, akik rámenősebb kapcsolatteremtésük révén hatékonyabban kommunikálnak.

A PR-tevékenység hatására a közvélemény jobban ismeri a céget és termékeit, könnyebb jó munkatársakat szereznie és megtartania, nagyobb a piaci részese-dése, vásárlói hűségesek maradnak. Azaz: a vállalat minden szinten jobban és sikeresebben működik.

A PR jellemzése

A PR mint *vállalati szemléletmód* azt az általános felfogást, gondolkodásmódot foglalja magában, amely a szervezet tartós üzleti sikereit az alkalmazottakkal és a közvéleménnyel kialakított jó kapcsolatokra alapozza. A kapcsolatszervezés elveinek érvényesítése annak a felismerésnek a következménye, hogy a vállalat viszonylag elkülönülten s látszólag függetlenül fejt ki tevékenységét, meghatározott társadalmi-gazdasági közegben funkcionál, és ezért fontos, hogy a közvéleményben, üzleti partnereinél, hitelezőinél, szállítóinál stb., továbbá közvetlenül a potenciális vásárlóközönség egyes csoportjainál támogatást, megértést szerezzen általános magatartásával és tetteivel is, nemcsak termékeivel vagy szolgáltatásaival.

A PR mint *vezetési szemléletet érvényesítő tevékenység* a vállalat kapcsolataiban olyan légkör kialakítására törekszik, amelyben a közönség rendszeres és alapos tájékoztatásán túl, a szervezet a közvéleménytől visszaérkező információkat tudomásul veszi, alkalmazkodik az igényekhez, kívánságokhoz, és ennek alapján megértés és bizalom alakul ki.

A PR mint *tevékenység-együttes*, a szemléletmódnak az eszközök megválasztásával, a vezetők és dolgozók magatartásformáján keresztül történő érvényesülését jelenti, vagy másként fogalmazva: szerteágazó és sokrétű munka, amely a szervezeten belül és kívül egyaránt (és koordináltan) folyik.

A PR mint *magatartásforma* pedig azt fejezi ki, hogy a vállalat dolgozói és vezetői nem csupán a PR-tevékenység megvalósítói, hanem hordozói is. A vállalati PR elsőszámú képviselői a szervezet vezetői, akik az alkalmazottakkal és a közvéleménnyel való kapcsolataikban egyaránt a vállalatot reprezentálják. Ha a vezetők döntéseikben és tetteikben jól juttatják érvényre a PR szemléletmódot, ezzel nem csak fokozzák a vállalat iránti megbecsülést és bizalmat, de egyúttal személyes példát is mutatnak a vállalat többi munkatársának, azonosulási lehetőségét biztosítva ezáltal számukra. Különösen azért

fontos ez, mert a vállalati hierarchia felső szintjén a munkatársak jobban azonosulnak a vállalati célkitűzésekkel, sokkal inkább magukénak érzik azokat, így felelősségüket is jobban felmérik az eredmények alakulásában, mint a szervezet alsóbb szintjén dolgozók (pl. eladók, munkások), akik azért, hogy közvetlenül érintkeznek a fogyasztókkal, a vállalati PR egyik legfontosabb hordozói.

A PR mint *kommunikációs folyamat*, lényegében a tájékozódás, tájékoztatás, kapcsolatápolás lényeges aktusait foglalja magában. A kommunikációs folyamat a PR-munka nélkülözhetetlen alapja: ennek keretében történik a közönség tájékoztatása, de ugyanakkor a tájékozódás, a visszacsatolás is. E tevékenység lényeges jellemzője, hogy az események csupán alkalmat szolgáltatnak arra, hogy annak jelentőségén túl a szervezet beszéljen vagy beszéltesse magát.

Összefoglalva: a Public Relations a marketing-mix negyedik „P”-jén belül a marketingkommunikáció legfontosabb, meghatározó jellegű, önálló eleme.

A kapcsolatszervezés iránya

A kapcsolatszervezés fontos jellemzője, hogy nem általában a környezethez, a közvéleményhez szól, hanem mindig a közönség meghatározott csoportjaihoz fordul, differenciált tartalommal és eszközökkel. Ezek a célcsoportok képezik a PR-kapcsolatok jellegzetes típusait, amelyeket alapvetően belső és külső irányultság jellemez. Az irányok alapján különböztetjük meg a PR-tevékenység két ágát, a belső és a külső PR-t.

A kapcsolatszervezés vállalati funkciói és alapvető célkitűzései tekintetében e két irány *azonos fontosságú és jelentőségű*. Nem lehet (nem szabad!) előbb ezt, majd utána azt a tevékenységet, PR-kommunikációt egymástól elkülönülten végezni, irányítani! A kapcsolatszervezés e két iránya szerves egészet, egységes komplexumot alkot, kiegészíti és feltételezi egymást! Olyan hatékony marketing-kommunikációt jelentenek, amelyek alkalmazása és felhasználása révén a piaci orientáció és piaci verseny feltételei között egyre jelentősebb befolyásoló szerepet töltenek be a fogyasztók és a közvélemény megnyerésében. Mindazonáltal hibát követ el az a vállalat, mely elhanyagolja a public relations egyik ágát a másik rovására. Nem lehet megfelelő PR-ről beszélni ott, ahol „kifelé” mindent elkövetnek a közvélemény megnyeréséért, ugyanakkor a saját alkalmazottak tájékoztatásával, komfortérzetük növelésével vajmi keveset törődnek.

A külső PR szerepe

A vállalat külső kapcsolatrendszerét alapvetően a következő csoportokra oszthatjuk:

- üzleti (vevő és szállító stb.)
- felügyeleti

- beruházói

- általános és tömegkommunikációs kapcsolatokra.

Egy vállalat számára lényeges, hogy a *szállítókkal, vevőkkel kialakított kapcsolatot* a kölcsönös bizalom és megbecsülés jellemezze, ami a hatékony együttműködés alapjául szolgál. E kapcsolattípusba sorolható a vállalat és versenytársainak viszonya is, amely elsősorban akkor szolgálja pozitívan a közvélemény formálását, ha a szervezet minden körülmény között a tisztességes verseny elveit követi, s csupán versenytársnak és nem ellenfélnek tekinti a konkurenciát.

A *felügyeleti szervek* és a vállalat közötti kedvező kapcsolatok kialakulásának jelentősége, súlya a szervezet tevékenysége szempontjából nem szorul bővebb magyarázatra. A szervezet elsősorban tevékenységével, de azon túl eredményeinek megfelelő módon és színvonalon történő ismertetésével, a felettes szervek őszinte tájékoztatásával, a kitűzött feladatok megvalósításában tanúsított „igyekezetével”, általános magatartásával szerezheti meg a felügyeleti szervek megbecsülését és támogatását.

Beruházási kapcsolatok (Investor Relations): Ide sorolandó minden olyan program, intézkedés, amely növeli a vállalati részvények értékét és aktívan elősegíti eladásukat azáltal, hogy a vállalatokat hosszú távon ellássák megfelelő mennyiségű tőkével, előnyös feltételek mellett.

Az *általános kapcsolatok* szférájába tartoznak a vállalat közvetlen működési környezetével, valamint a legáltalánosabban értelmezett közvéleménnyel kialakítandó kapcsolatok.

A *sajtókapcsolatokat és a tömegkommunikációs eszközök alkalmazottait*, munkatársait ugyancsak a közvéleményt formáló igen fontos csoportként kezeli a PR, mint olyanokat, akik a vállalatról a közvéleményben kialakuló kép, megítélés alakításában lényeges szerepet játszanak. Ezt az magyarázza, hogy a kommunikációs folyamatban a kommunikátor (közvetítő) szerepét töltik be, így aktív szerepük van a közvélemény befolyásolásában. A közönségnek szánt információk a kommunikátor szűrőjén mennek keresztül, s az egyes eseményekkel – esetleg a vállalat egész tevékenységével – kapcsolatos megállapítások, következtetések (amelyeket minden tudósítás szükségszerűen tartalmaz, s amelyek – ha tárgyilagosak is – az újságíró, riporter egyéni véleményét, benyomásait tükrözik) alapvető szerepet játszanak a közvélemény alakításában.

A Győri Kecs Kft.-ről

Jogi helyzete: korlátolt felelősségű társaság

Alapítás kelte: 1991. április 12.

Cégbírósági bejegyzés: 08-09-001883. április 12.

Jegyzett tőke: 3 367 640 eFt

Jegyzett tőke megoszlása: 0, 44% hazai, 99,56% külföldi

Fő tevékenysége: Édesipari termékek gyártása és forgalmazása

Alkalmazotti létszám: 1 000 fő
Adózás előtti eredmény: 951 321 eFt

A cég jogelődjét 1900-ban alapította Koestlin Lajos, s rövid időn belül az Osztrák-Magyar Monarchia egyik vezető édesipari gyárává fejlődött. Átvészelte a két világháborút, a gazdasági válságot, majd az 1948-as államosítás után Győri Keksz- és Ostyagyárként működött. 1963-tól 1981-ig a többi hazai édesipari gyárral a Magyar Édesipari Vállalat keretében tevékenykedett.

Az 1980-as években az ismét önálló Győri Keksz- és Ostyagyár jelentős fejlesztéseket hajtott végre: 1985-ben felépült az új, korszerű kekszgyártó üzeme, 1988-ban az ostyagyártó üzem fejlesztését hajtotta végre, majd 1990-ben a cukorkagyártó üzem korszerűsítésével a hazai édesipar legkorszerűbb vállalatává fejlődött. A jelentős befektetések mellett gazdasági eredménye is kiemelkedő volt.

1991. április 12-én önprivatizációval alakított vegyes vállalatot a brit United Biscuits céggel, mely több országban piacvezető a biscuit és snack termékek forgalmazásában. Ez időtől Győri Keksz Kft. néven működik 50%-ot meghaladó piaci részesedéssel rendelkezik a hazai piacon az ostya, keksz és keménycukorka termékcsoportokból: a jól ismert Balaton, Extra ropogós töltött ostya, Pilóta töltött keksz, Albert, Győri édes, Vaníliás karika, Negro cukorka stb. márkákkal.

A Kft. külső PR-je

A jó PR-munka csak ott valósulhat meg, ahol komolyan veszik a vállalat és termékei good will-jét. Ez pedig csak a marketing-szemlélet birtokában lehetséges, amely kimondja: olyan terméket kell a vállalatnak gyártania, melyre a piacnak szüksége van, viszont a piac ítéletét pozitívan kell befolyásolni a vállalati célok, a termelni és eladni kívánt termékek érdekében.

Ugyanez érvényes a vállalatról kialakuló összbemutató esetében is. Meg kell vizsgálni, hogy mi az, amire a piac pozitívan reagál. Ennek ismeretében kell kialakítani a vállalat saját „üzenetét”, hogy pozitív irányba, saját céljainak elérése érdekében befolyásolhassa a piacot.

A Győri Keksz Kft. felismerte a marketing-kommunikáció, s azon belül a PR szükségességét. Fontosnak tartják a vállalatról (már kialakult) jó benyomás, jó összkép továbbfejlesztését hazai és nemzetközi szinten is. A Győri Keksz Kft. és a United Biscuits lényegesnek tartja a partnerekkel és a közvéleménnyel való jó kapcsolattartást, a helyi közösségek támogatását.

A Győri Keksz Kft. alapító tagja a Magyar Business Leaders Fórumnak, amely Károly walesi herceg személyes kezdeményezésére jött létre 1992 februárjában a londoni The Prince of Wales Business Leaders Forum magyar egyesületéül. A szervezet azokat a vállalatokat tömöríti, ame-

lyek a közösségért vállalt tevékenység elkötelezettjei és felismerik, hogy hosszú távú üzleti sikereket a fenntartható, folyamatos fejlődés érdekében csak úgy lehet elérni, ha jó vállalati polgárként támogatják a helyi közösséget. A Győri Keksz Kft. filozófiája szerint lényeges, hogy az üzleti élet vezetői, mint a fejlődés elősegítői, meghatározó és kezdeményező szerepet töltsenek be a helyi közösségek felvirágoztatásában. Bátorítsák a partneri együttműködést az üzleti, önkormányzati és civil szervezetek között, annak érdekében, hogy megoldást találjanak a helyi közösség szociális problémáira. Ezen célok elérése érdekében a vállalat az éves tagdíjjal anyagilag, hazai és nemzetközi rendezvények szervezésével pedig erkölcsi és szellemi tőkével támogatja a Magyar Business Leaders Fórumot. A Győri Keksz Kft. aktivitására jellemző, hogy a Fórum tagjainak rendezett közös tapasztalatcserék létrehozásában jelentős szerepet vállal, ill. 1995 márciusában házigazdája is volt egy ilyen rendezvénynek. A vállalat közreműködik az ún. „Mesterek Kurzusa” programban, amely kerekasztal beszélgetés formájában lehetőséget nyújt kis- és középvállalkozások vezetői számára, hogy problémáikat megvitassák a Fórum tagvállalatainak vezetőivel. Ezen túlmenően a Győri Keksz Kft. részt vesz a szervezet közgyűlésének lebonyolításában, az Ügyvezető Testület munkájában, valamint a vállalat vezetői számos alkalommal tartanak előadásokat hazai és nemzetközi plénum előtt a fent megfogalmazott célok támogatására.

A United Biscuits 1991-ben azon gyakorlatának megfelelően, mely szerint a külföldi működési területén is támogatni kívánja a helyi vállalkozói szférát (ezzel is erősítve a régió gazdasági helyzetét), a Győri Keksz Kft.-vel és a Győri Önkormányzattal, mint alapító tagokkal létrehozták a Business Assistance Alapítványt. Később a Megyei Önkormányzat hasonló profilú alapítványával és a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvánnyal egybeolvadva életre hívták a Business Assistance Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítványt.

A UB. és a Győri Keksz Kft. amellet, hogy nélkülözhetetlen segítséget nyújtott az alapítvány megteremtésében (pl. kezdetben a vállalat biztosított irodahelyiséget), azóta is évente 5000 angol font összegű anyagi támogatásban részesíti a Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítványt. Az első iroda Győrben nyílt meg, majd ezt követték a soproni, mosonmagyaróvári, csornai, kapuvári irodák. A Business Assistance szaktanácsadással, privatizációs szolgáltatásokkal, üzleti információkkal, mikrohitel akciókkal (amelyeket eddig közel 400 fő vett igénybe 150 millió Ft értékben), áll a vállalkozók rendelkezésére. Oktatási pénzügyi, regionális fejlesztési és különböző támogatási programokkal segíti a vállalkozókat, ezen kívül rendezvényszervezéssel, kiadványszerkesztéssel (gazdafüzetek, Kék könyv, Zöld könyv) járul hozzá a gazdasági fejlődés elősegítéséhez.

A Kft. ill. jogelődje évtizedek óta segítője a város kulturális-, sport- és művészeti életének. Ez a hagyó-

mány a privatizáció után is folytatódott, a brit tulajdonos, a United Biscuits a gyár nyereségének meghatározott hányadát minden évben a közösségi ügyek támogatására fordítja. E tény alátámasztására szolgál, hogy 1997 májusáig terméktámogatásban részesült közel 40 szervezet, köztük számos alapítvány, iskola, óvoda, sportegylet, de a rendőrség és a honvédség egy-egy rendezvénye is. Pénztámogatásban részesült egyebek között a Gyermekünkért Alapítvány, az Ifjúságért Alapítvány, a Győr Kultúrájáért Alapítvány, a Győri Szülészetért Alapítvány, az Egészséges Nemzedékért Alapítvány, a Győr Evezős Alapítvány, a Győr Tenisz-sportjáért Alapítvány, a Megyei Pedagógiai Intézet, a megyei Levéltár, valamint a Győri Nemzeti Színház és a Pannonhalmi Főapátság is.

A felsorolás egyértelmű bizonyítéka a vállalat közösségi ügyekért érzett felelősségének. Feltűnő, hogy milyen tág a támogatottak, szponzoráltak köre, valamint, hogy nem szűkül le kizárólag a potenciális célcsoportokra, hanem a Győri Keksz Kft. és a UB filozófiájának megfelelően a társadalmi környezet széles spektrumát öleli fel. A vállalat protektorként jelen van a sport, kultúra, egészségügy, művészet területén egyaránt. A támogatások összege a néhány tízezer forinttól a több százézer, vagy akár a több millió forintig terjedhet.

A támogatások célja PR szempontból a következő: megszólítani olyan csoportokat a vállalat üzenetével, amelyeket más módon egyébként nem tud elérni. Ezzel szemben több olyan akcióban vett részt a Győri Keksz Kft., amelyek kellő hírértékkel rendelkező események voltak, és mégsem kaptak kellő publicitást. Ezzel a vállalat elszalasztott néhány olyan alkalmat, amikor közvetíthette volna a mondanivalóját a közvélemény felé.

Külső PR-eszközök

Mindenekelőtt nélkülözhetetlennek tartjuk leszögezni a következőket: a Public Relations eszköztára nagyrészt megegyezik a rekláméval, a különbséget az információ tartalma jelenti. A reklám elsősorban a közvetlen befolyásolás eszköze. A reklám célja rövid távú: pozitív értékesítési eredmény. A PR ellenben közvetetten hat és a vállalat távlati tevékenységét alapozza meg, célja az optimális hosszú távú értékesítési eredmény. A másik lényeges különbség, hogy a reklám alapvetően a potenciális vásárlói rétegekhez szól, míg a PR a vállalat kapcsolatainak valamennyi szféráját felöleli.

• A személyes kommunikáció eszközei

A PR-tevékenység legértékesebb módja a személyes kapcsolat ápolása. A személyes kommunikáció írásban vagy szóban történhet, számtalan megjelenési formája van, de a minőség kérdése a legfontosabb, és

erre a vállalat kényesen ügyel is. Cél, hogy a tartalom legyen világos, a fogalmazás udvarias, érvelésében megalapozott és valóban személyhez szóló. A Győri Keksz Kft. vállalati menedzsmentje fontosnak tarja és maximálisan kihasználja a személyes kommunikációban rejlő lehetőségeket, nem szabad azonban elfelejteni azon alapelvről, hogy a telefonközpontostól a kisegítő dolgozón át a vállalat valamennyi munkatársának a közönségkapcsolatok ápolójának kell lennie. Ezen területért a belső PR felel, de ez hatással van a vállalat külső kapcsolataira is.

• A csoportkommunikáció eszközei Rendezvénytípusú tájékoztatás

Ide tartoznak a kiállítások, kóstolók, bemutatók, vevőankétok, üzemlátogatások, a vállalati társadalmi-politikai rendezvényekre való meghívások. A rendezvények nagyon hatásos PR-eszközök, mert bár adott esetben csak egy szűk kört érintenek közvetlenül, de hírértékük, eseményjellegük miatt kihasználhatók jóval szélesebb körű publicitás megnyerésére is.

Tipikusan ebbe a kategóriába tartozik a Győri Keksz Kft. által a vevők számára évente hagyományosan megrendezett Trade Konferencia. A rendezvény kevés szakmai, inkább több szórakoztató programmal nyújt kikapcsolódást a vállalat partnerei számára, illetve teremt lehetőséget kötetlenebb véleménycserére. Ekkor talál gazdára az „Év kereskedője” cím a vele járó 467 g-os ezüstplakettel és a csak közösségi célokra felhasználható 1 millió forinttal.

A cél kettős: egyrészt egyfajta presztízsversenyt kiváltani a cég ügyfelei között, másrészt alkalma van a vállalatnak átadni az üzenetét, mely szerint érdemes a Győri Keksz Kft. partnere lenni, mert vele üzleti sikereket lehet elérni.

A rendezvény tehát igyekszik erősíteni a vállalat piaci helyzetét és lehetőséget nyújt a közösségi ügyek támogatására.

Speciális írásbeli közlemények

E körbe szokás sorolni az ún. jubileumi évkönyvet, amely a Győri Keksz Kft. esetében jelenleg előkészítés alatt áll. Megemlíthetők még a vállalatot, és annak fejlődését, jelenlegi tevékenységét bemutató színes, képes prospektusok, mint pl. a United Biscuits reprezentatív Annual Report kiadványa.

Zártterületi tájékoztatók

A zártterületi tájékoztatók elsősorban a belső PR munkafolyamataiban játszanak szerepet, de a vállalathoz érkező „külsős” látogatókra kifejtett hatásuk sem hanyagolható el. Nagyon hatásos a Győri Keksz Kft. irodaépületénél a főbejárat közvetlen közelében elhelyezett nagyméretű, fotókkal illusztrált tájékoztató, amely a belépés után azonnal felhívja magára a figyelmet és egyszeri rápillantás nyomán is érzékelteti a vállalat profilját.

• *A tömegkommunikáció eszközei*

A PR-munka legfontosabb segítőtársa a tömegkommunikáció, pontosabban ennek eszközei közül elsősorban a sajtó, a rádió és a televízió.

Alkalmazásuk fontosságáról már a korábbiakban szó esett, de szeretnénk a következőkben felhívni a figyelmet a tömegkommunikációs eszközök felhasználásának alapszabályára:

Csak akkor szabad igénybe venni, ha a vállalat közlendője valóban *közérdekű*, és az adott médium olvasóinak/nézőinek/hallgatóinak jelentős részét érdekelheti. Ellenkező esetben a széles közvélemény információval való megszórása „bumeránghatással” járhat, azaz a vállalat szándékával éppen ellentétes eredményt mutathat fel, mert az emberek a nem rájuk tartozó információk ellen ösztönösen védekeznek, s ennek következtében ellenérzés alakulhat ki bennük az információval és annak kibocsátójával szemben.

A tömegkommunikációs eszközök közé a következőket sorolhatjuk:

– *Közterületű objektumok*

Az információt az „utcán át” adják, az érzékelés menet közben történik, többnyire futó benyomást váltanak ki. Alkalmazásuk a vállalatnál a saját épületeik falára korlátozódik. A figyelem alacsony szintje miatt minimális, impulzus jellegű közlésre alkalmasak.

– *Vásárok és kiállítások*

Egyrészt „rendezvény típusú” tájékoztatásnak, másrészt komplex akcióknak tekinthetők, amelyek szerepe még mindig nő. A legtöbb kiállítás és vásár a térben és időben koncentrálnak kereslet és kínálat nemzetközi áttekintésére nyújt lehetőséget. A kiállítások és vásárok lényeges funkciója PR-szempontról, hogy kiváló alkalmat nyújtanak új kapcsolatok kialakítására, a régi kapcsolatok ápolására, valamint a Public Relations egyik alapvető feladatára, a tájékoztatásra – tájékozódásra. A Győri Keksz Kft. évente kétszer él ezzel a lehetőséggel két rangos kiállítás, az OMÉK és a Foodapest keretében.

– *Film*

PR-céllal a leggyakrabban valamilyen eseményhez, évfordulóhoz kötődő 10-15 perces vállalatismertető filmet szoktak vetíteni. Rendszerint valamilyen más eszközzel kombináltan, kihasználva az audiovizuális információ nyújtotta maradandó hatáselőnyöket. A vállalat nemrég készített a Győri TV stábjának bevonásával egy vállalatismertető filmet, amely már többször is látható volt a MTV 1 Pénz és tőzsdepiac című műsorában.

– *Sajtó*

A Kft. kapcsolata a sajtóval jónak nevezhető. Prezentív tájékoztatást végez, tehát felmérve a legfontosabb sajtókapcsolatok információigényét és publikálási lehetőségeit ill. korlátait, kezdeményezően lép fel. A

vállalati vezetők kapcsolattartása a cég szempontjából legfontosabb lapok munkatársaival egy neves újságírón keresztül folyamatos.

– *Rádió*

A Kft. a rádiót általában nem önállóan, hanem a média-mix elemeként, a bevetett többi eszköz kiegészítéseként, azok hatásmechanizmusának támogatására veszi igénybe.

– *Televízió*

Rendkívül népszerű, a legnagyobb publicitást biztosító, s épp ezért a vállalat számára a „legkívánatosabb” média. A Public Relations szempontjából a TV előnyei nem szorulnak magyarázatra. Alkalmazásának az észszerűségen kívül csak a PR-költségkeret szab határt.

Esettanulmányok

A Kft. PR – akciói közül kettőt emeltünk ki. A következőkben ezeket mutatjuk be.

• *A Chips üzem bezárása*

Ez az eset jól példázza, hogy a Public Relations kiválóan alkalmas a kényesebb eseményeknek, tényeknek a vállalat számára kedvezőbb megvilágítására a teljes őszinteség mellett.

Előzmények: A Kft. volt az első, amely beruházásra vállalkozott a Győri Ipari Parkban egy Chips üzem létrehozásával. A cég nagy reményeket fűzött az egység működéséhez, amelyek azonban nem váltak valóra, így négy évvel később, 1996-ban, a veszteségek miatt felszámolták az üzemet.

Az üzembezárás tényének eldöntése után a vállalat személyzeti felelőse tájékoztatta a dolgozókat a kialakult helyzetről, valamint biztosította őket, hogy az anyacég továbbra is számít a munkájukra. Ezzel a vállalat elkerülte a „szóbeszéd” és a bizonytalanság légkörének kialakulását.

Célkitűzés: A közvélemény korrekt tájékoztatása az eseményről, az üzembezárás tényleges okainak ismertetése minél szélesebb körben, a találgatások és erkölcsi veszteségek csökkentése érdekében.

Végrehajtás: Kommunikációs eszközként a vállalat sajtótájékoztatót tartott, erre sajtóanyagot készített. Az akcióért egy, a vállalat által megbízott PR-szakember és az igazgató felelt.

Előzetesen elkészítették a meghívó és a sajtóanyag tervezetét, és összeállították a meghívandó újságírók listáját. A megfelelő értesítő kiválasztása után azokat névre szólóan postázták, valamint az esemény előtt telefonon még egyszer emlékeztették a média képviselőit.

Közvetlenül a sajtótájékoztatót megelőzően a vállalat munkásgyűlést tartott, ahol a cégvezetés megkö-

szönte az alkalmazottaknak munkájukat, és kifejezte szándékát a további együttműködésre.

A dolgozók ezután jelképes búcsúzásul (amely az ő ötletük volt) eltemették a gyár udvarán a chips alapanyagául szolgáló burgonyamaradék egy kilogrammját (erről MTI-fotót közölt több napilap is).

Az ezt követő sajtótájékoztatón az újságírók megkapták a vállalati információs anyagot, illetve meghallgatták az ügyvezető igazgató beszámolóját, aki azután válaszolt kérdéseikre.

Eredmények: Széleskörű publicitást sikerült elérni a helyi, a regionális és az országos médiában, amely a tények közlése mellett kiemelte, hogy a Croky vesztesége ellenére a Keksz Kft. dinamikusan fejlődik s növeli exportját, valamint, hogy az anyacég az üzem összes dolgozóját átveszi. Az őszinte tájékoztatással a vállalat presztízsveszteség nélkül, sikeresen megtartotta és stabilizálta imázsát a partnereinél és a közvéleményben egyaránt.

• *Segély a lengyel árvízkárosultaknak*

Előzmények: 1997: lengyelországi árvíz. A vállalat az eseményre való gyors reagálással 25 tonna töltött keksz adományozott a lengyel árvízkárosultak részére a Vöröskereszten, illetve a Máltai Szeretetszolgálaton keresztül.

Célkitűzés: Erősíteni a köztudatban a Győri Keksz Kft. közösségek iránti elkötelezettségét és támogatását, amely a vállalat filozófiájának egyik legfontosabb tézise.

Végrehajtás: Előzetes egyeztetés a Vöröskereszttel és a Máltai Szeretetszolgálattal a kamionok érkezéséről, mivel a cég erre az időpontra kívánta időzíteni a sajtótájékoztatót, hogy a kamionok megrakása alkalmas adjon az újságíróknak a fotózásra.

A sajtótájékoztatót az igazgató tartotta, helyszíne a vállalat központja volt. A média részére írásos információs anyag ez esetben nem készült. Az előkészítő tevékenység az idő rövidsége miatt az „érdekel” publikációk kiválogatásából és a meghívó eljuttatásából állt.

Eredmények: Az eseményt nagyfokú érdeklődés övezte az írott és elektronikus sajtó részéről helyi szinten (Győri TV, Győri Hírmondó, Kisalföld stb.), és országosan is (MTV-Híradó, országos napilapok, Kosuth Rádió – Déli Krónika stb.). Ezen túlmenően az akció a PR-munka tipikus sajtósájaként egy későbbi alkalommal is „visszaköszönt”.

A vállalati tradícióként évente a partnerek között az „Év kereskedője” cím kiosztásakor a nyertes 1 millió Ft-ot fordíthat karitatív célra. A pénzt 1997-ben a Máltai Szeretetszolgálat kapta. Az összeg ünnepélyes átvételkor a segélyszervezet képviselője nagy nyilvánosság előtt méltatta a vállalatot, külön is kiemelve a négy hónappal korábbi akciót, ezzel is növelve a Győ-

ri Keksz Kft. imázsát (és bizonyítva ismét, hogy a PR-tevékenység hosszú távon hat igazán).

Következtetések és javaslatok

Véleményünk szerint a Győri Keksz Kft. által végzett külső PR-tevékenység minőségét és az általa elért eredményeket nagyon sok vállalat példaként tekinthetné. A cég sokrétűen, konstruktívan alkalmazza a PR-eszközök széles skáláját, gyorsan és rugalmasan reagál a váratlan eseményekre, és képes az ezekben rejlő PR-lehetőségek kihasználására. Hogyan lehet azonban a jót még jobbra tenni? Alkalmazkodni kell a jövő információs társadalmához a megjelenő új technikai, kommunikációs eszközök révén. Ezen kívül, mivel a PR operatív, taktikai és stratégiai kérdéseket is érintő feladatok együttese, tehát egy nagyon összetett tevékenységkör, szükségesnek tartjuk egy minden részletre kiterjedő, írásos PR-stratégia létrehozását – mivel ilyennel nem rendelkezik a Győri Keksz Kft. – és ennek következetes végrehajtását. Ezáltal elkerülhető lenne a vállalatra jellemző bizonyos fokú spontaneitás.

Probléma viszont a támogatások elaprózódásának veszélye. Igazodva a vállalat filozófiájához, (a környezet széleskörű támogatása) a „kisebb összegű” támogatások esetleges helyettesítése terméktámogatással lehetővé tenné az így felszabadult összegeknek nagyobb hírértékű eseményekre való fordítását.

Egy találó és rövid megfogalmazás szerint a PR annyi, mint „jót tenni és beszélni róla”. Véleményünk szerint a Győri Keksz Kft. „sok jót tesz, de nem beszél eleget róla”. Ha a vállalat a közvéleményt is érintő „jót tesz”, arról beszélni kell. Úgy gondoljuk, a közvélemény tájékoztatása nem történik meg minden esetben. A vállalat sajtóval való jó kapcsolatát jobban ki kellene használni, a kellő hírértékű eseményekre jobban fel kellene hívni a figyelmet, s így a vállalatnak több alkalma lenne, hogy közölje üzenetét a közönséggel.

Valamilyen kép elkerülhetetlenül kialakul a köztudatban minden cégről. Ha a cég nem gondoskodik arról, hogy milyen információk alakítsák az emberek véleményét, akkor a vállalatról alkotott képük csak más forrásból származó tájékoztatásra épül majd. Ezért minden olyan eseményt, ami közérdekű, fel kell használni, hogy a vállalat beszéljen vagy beszéltesen magáról, mindezzel saját céljai érdekében befolyásolva a különböző célcsoportokat. A public relations céljának elérése – a hosszú távú piaci eredmény, ami a nagyközönség és a vállalat közötti bizalom kiépítésén alapul – csak így lehetséges!

Szerzőink:

Sántha Tamás egyetemi adjunktus, PATE
Halbritter Mátyás elnök, Győri Keksz Kft.
Simon Róbert egyetemi hallgató, PATE

A magyar háztartások élelmiszerfogyasztási szokásai

Az Európai Unió tagállamaiban és azokban a fejlett, piaci alapokon működő gazdasági rendszerekben, ahol az agrárgazdaság fontos szerepet játszik, a közösségi marketingszervezetek működésével és marketing-típusú támogatással, több évtizede eredményesen oldják meg a piacépítés, a kereskedelemfejlesztés, valamint a belső piacvédelem feladatait. Ennek tapasztalatait és eredményeit felhasználva, kormányhatározat alapján – német szakmai és anyagi támogatással – 1996. június 1-jével megalakult és azóta sikeresen működik a Földművelésügyi Minisztérium Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum (AMC) Közhasznú Társaság. Az AMC, amely non-profit szervezet, tevékenységi köréhez tartozóan közösségi marketingeszközök alkalmazásával – többek között a piacutatással is – támogatja a magyar agrártermékek küll- és belpiaci értékesítését.

A kutatás célja és módszerei

Az AMC Kht. 1997. évi közösségi marketingprogramjai között célul tűzte ki a magyar háztartások élelmiszerfogyasztási és vásárlási szokásainak felmérését és elemzését. A kutatást az AMC Kht. megbízásából a MODUS Kft. és az R.C. Marketing Piackutató Bt. végezte el. Az adatfelvételek, illetve az interjúk 1997. június-július hónapban készültek. Az AMC ezzel a közösségi marketingmunkával is arra törekedett, hogy olyan fontos és nélkülözhetetlen információkat szolgáltatasson, amelyek a rendszerváltás óta nem álltak rendelkezésre. Célul tűztük ki, hogy az információ alapvetően a lakossági igényekre épülhessen, hidat képezve a fogyasztók és a termelők között, segítve a fogyasztói igényekhez minél közelebb álló élelmiszeripari termékek előállítását és értékesítését. Olyan információs és marketingmunka elvégzését, amire a kis- és középvállalkozók önmagukban nem lennének képesek, illetve elébük menve elvégzi a marketingmunka közösségi részét. Ehhez a kisebb tőkeerejű termelők is hatékonyan tudnak csatlakozni saját marketingtevékenységükkel.

Hosszú távon az AMC marketingmunkája orientálja mind a fogyasztókat, mind a termelőket az olyan termelési és fogyasztási tendenciák irányába, amelyek a nálunk fejlettebb országokban már nyilvánvalóak és nálunk is elősegíthetik mind a fogyasztás, mind a termelés kedvező irányú fejlődését.

E célok eléréséhez bázisinformációkra volt szükség:

- a magyar lakosság élelmiszerfogyasztásával és vásárlásával kapcsolatban,
- a fogyasztói és vásárlási szokásokról és az azokban rejlő különbségekről, azok gyökeréről, mind az attitűd, a motiváció, mind a társadalmi-gazdasági tényezők oldaláról.

A kutatás célja és módszere között szerepelt:

- létrehozni azokat a jól elkülöníthető fogyasztói csoportokat, amelyek igényei, szokásai eltérőek, továbbá meghatározni a szegmensek méretét, profilját, leírni viselkedésüket, elvárásaikat és az ezekhez legjobban illő kínálati jellemzőket,

- megvizsgálni a kutatás során meghatározott fogyasztói szegmenseket, s összevetni igényeiket a kereskedelem véleményével, tapasztalataival, hajlandóságával, meghatározva így a szükséges beavatkozási pontokat,

- ütköztetni a magyar lakosság jellemzőit néhány, nálunk fejlettebb országban tapasztalható fogyasztási, vásárlási tendenciával, így előre jelezve a nálunk is várhatóan bekövetkező változásokat.

Mind ezekhez figyelembe kell venni a magyar valóság olyan jellemzőit, mint:

- a lakossági fogyasztás kedvezőtlen, a nyugat-európaiktól elmaradt szerkezetét, amelynek okai sokrétűek (pl. tradicionális étkezési szokások, jövedelmen belül a táplálkozásra kényszerűen fordított magas hányada, a lakosság bizonyos részénél tényleges anyagi gondok stb.),

- a tudatformálásra, az egészséges életmód propagálására fordított figyelmet és az anyagi eszközök szü-

kösségét, amelynek szintje ma még alacsonyabb, mint a 80-as évek közepén volt,

- a mindezekkel egyidőben megjelenő, óriási apparátust és pénzüsségeket mozgósító multinacionális cégek marketing- és reklámtevékenységének csáberejét, amely a modern fogyasztás illúzióját nyújtja,

- a magyar termelő vállalatok nehéz gazdasági helyzetét (konjunktúrális viszonyok, tőkeszegénység, korábbi piacok elvesztése stb.),

- a versenyhelyzet kiéleződését, amelyből következően a hazai piacon is meg kell küzdeni a hatékony nemzetközi cégek piaci veszélyével,

- a kereskedelem átalakulásából adódóan a magyar termelők hazai piacra jutásának árát, hogy termékeik a boltok polcaira kerüljenek.

A kutatás alapvetően három megközelítési módot alkalmazott, mégpedig:

- a reprezentatív lakossági megkérdezést,
- a kereskedelmi megkérdezést,
- a szekunder piackutatást.

A magyar háztartások élelmiszerfogyasztási és vásárlási szokásai, valamint a lakossági szegmensek vizsgálata a szekunder piackutatás és a lakossági megkérdezés eredményeit foglalta magába. A kereskedelmi megkérdezések eredményei külön fejezetekben szerepelnek.

A lakossági megkérdezés módszertana a reprezentatív megkérdezések gondolatán alapszik. A kutatásban a tervezett minta elemszáma 1000 háztartás volt, a kialakult minta elemszáma 1032 lett. Ez a kvalitatív kutatások tipikus elemszámú mintája, ami méreteiből adódóan már elfogadható hibahatárú részelemzéseket is lehetővé tesz. A kérdezők a háztartáson belül azt a személyt keresték meg, aki a napi fogyasztási cikkek bevásárlását végzi. Az így meghatározott háztartásvezető a valóságban is jól működő, referens információval rendelkező és a válaszadók számára is alkalmazható kategória.

A mintavétel a véletlen induló címtől kezdődő szigorított véletlen sémával kiválasztott háztartásban annak a személynek a kikérdezésével történt, aki a napi fogyasztási cikket vásárolja.

Szűrőkritérium volt, többek között, hogy a megkérdezett 18 éves, vagy idősebb és állandó magyarországi lakos legyen, s nem foglalkozik marketinggel, továbbá nem vett részt a megkérdezése előtti 6 hónapban piac- vagy közvélemény-kutatásban.

A tervezett és a kialakult minta elemszáma jól reprezentálja a magyarországi háztartásokat, a háztartások taglétszámát, településtípus és regionális elhelyezkedésük, valamint a tagok korösszetétele szerint.

A szükséges kisebb korrekció alapja a Központi Statisztikai Hivatal 1996. évi mikrocenzusa volt. A kialakult minta hibahatár a (3 - 3,5%, egy-egy kisebb

részcsoporthoz, annak létszámától függően (4 - 10%, ami azt jelenti, hogy a közölt adatok ennyivel térhetnek el a teljes populációból származó adatoktól).

A kérdőív több, a fogyasztási, illetve vásárlási szokások jellemzőire vonatkozó kérdést tartalmazott, ezek kutatási részterületenként jól elkülöníthetők, önálló témakörként feldolgozhatók. A lakossági kutatás főbb eredményei a következők:

A piaci szegmentáció

A piaci szegmentáció eredményeként négy jól elkülöníthető csoportra oszlanak a magyar háztartásvezetők:

• A „Nyitott, érdeklődő, modern, házias” típus, aránya 32,1% az összes háztartásvezető között. Jellemzően középkorú, magasabb iskolai végzettségű, magasabb jövedelmű, aktív és városiak. Szívesen foglalkozik a háztartásával, nyitottabban viselkedik a feldolgozott termékek és a különleges konyhák, ízek iránt. Innovatív, márkahű és impulzusvásárló. Értékeli a védjegy szerepét és a különleges minőséget. Vásárlási döntéseiben valamennyi tényezőt figyelembe veszi.

• Az „Egészségre ügyelő, konzervatívabb házias” típus, aránya 28,5% az összes háztartásvezető között. Jellemzően idősebb középkorú, alacsonyabb iskolai végzettségű, aktív és inaktív, valamint alacsony jövedelmű. A legháziasabb az összes csoport közül. Márkahű. A vásárlási döntési tényezők közül kiemelten fontosak számára a termék egészségi jellemzői (természetes alapanyagok, vitamindús, ne tartalmazzon tartósítószeret, vegyszermentesen termelt). Nem nyitott a feldolgozott termékek és a különleges konyhák iránt.

• A „Laza, nyitott, kevésbé házias” típus, aránya 24,2% az összes háztartásvezető között. Jellemzően fiatal, magasabb iskolai végzettségű, aktív és tipikusan budapesti. Nyitottabb a feldolgozott termékek és a különleges konyhák iránt. Értékeli a különleges minőségű terméket és impulzusvásárló. Kevésbé házias és kevésbé márkahű, mint az előző két szegmens.

• A „Befelé forduló, kevésbé házias” típus, aránya 15,3% az összes háztartásvezető között. Jellemzően idősebb, alacsonyabb iskolai végzettségű, alacsony jövedelmű, inaktív és főként falvakban élő. A legkevésbé házias, a legkevésbé márkahű, a legkevésbé értékeli a védjegyes és a különleges minőségű terméket, a legkevésbé innovatív és a legkevésbé impulzusvásárló. Általánosságban a legelutasítóbban viselkedő, nehezen megközelíthető csoport.

Marketing-alapelemek

• A szegmensek jellemzői alapján úgy véljük, hogy a marketingstratégia fő célcsoportjának a nyitott, érdek-

lődő, modern házias típusnak kell lennie, mert jellemzői alapján benne látjuk azt a dinamikát, amely fő mozgatórugója lehet a célok elérésének. Ugyanakkor viszont az egészségre ügyelő, konzervatívabb házias és a laza, nyitott, kevésbé házias típus is olyan csoportot képvisel, amelyre hatni kell és lehet, csak részben más eszközökkel.

Az egyes csoportokat megcélzó marketing-részstratégiáknak a clusterek specifikumaira kell épülniük. Vannak azonban lényeges kapcsolódási pontok, amely elemek segítségével egyszerre több csoportot is el lehet érni.

• *Közös marketingelemek.* A legfontosabb elem az élelmiszer ellenőrzött higiénikus készítési körülményeinek kommunikálása, ez valamennyi csoport számára kiemelkedő fontosságú volt. Az attitűdök alapján jól tükröződik, hogy valamennyien kedvelik a házias ízeket és a magyaros ízesítésű ételeket. A döntési tényezők alapján ilyen elem lehet még a „jó íz” és az „alacsony ár”. Ezen elemek tehát minden csoportot elérnek és nagyon fontos, hogy valószínűleg ezzel még a marketing szempontból kevésbé kezelhető, befelé forduló típusra is hatni lehet.

• *Közös marketingelemek; Nyitott-konzervatívabb.* A clusterek élelmiszerekkel kapcsolatos attitűdjei alapján ábrázolt profilvonalak együttfutásából jól láthatóak azok az elemek, amelyek a két házias csoportra együtt hatnak. Nyilvánvalóan a háziassági jellemzők (főzés, tartalékolás) megjelenítésével, hangsúlyozásával egyidőben érhetjük el mindkét csoportot. Fontos kapcsolódási pontok még a márkához való hűség és az akciós ajánlatok. A döntési tényezők közül erre a két csoportra lehet leginkább hatni a csomagolással, a termék egészségi jellemzőivel és a márka, valamint a termék hazaiságával.

• *Közös marketingelemek; Nyitott-laза.* Ezen csoportokat lehet a leginkább „megdolgozni” a különleges konyhai ajánlatokkal és a valamilyen szinten feldolgozott termékekkel, ebből főként a mélyhűtött félkész típusal. Rájuk hatnak leginkább a termék különleges minőség-jellemzői, valamint a védjegy, és őket lehet a leginkább impulzusvásárlásra bírni.

• A nyitott, érdeklődő, modern, házias típust megcélzó marketing projekt alapelemei az attitűdök és a döntési tényezők oldaláról: a higiénia, a házias, magyaros, tájjellegű, különleges és „jó” íz, a hazai termék, a különleges, garantált és „jó” minőség, a védjegy, az egészség, a márka, a nagybani vásárlás, a diszkontvásárlás, az akciók, az impulzusvásárlás, a csomagolás, a reklám, a hosszabb eltarthatóság és az alacsony ár.

• Igen lényeges hangsúlyozni, hogy – bár véleményünk szerint – a fenti csoport az, amely a legtöbb dinamikát jelentheti céljaink elérésében, a konzervatívabb és a laza típust is kiemelten érdemes kezelni a marketing stratégián belül, mert mind részarányuk,

mind jellemzőik alapján fontos csoportokat képviselnek, amelyek egyaránt megcélzhatók általánosabb és igényüket figyelembevevő speciális termékkel is.

• A kutatás egyik legfontosabb eredményének tartjuk, ha megcélzzuk a nyitott, érdeklődő, modern házias típust a fenti elemekkel, akkor ezzel lefedjük az összes olyan tényezőt is, amellyel bizonyos elemek mentén a konzervatívabbat, más elemek mentén pedig a laza típust tudjuk elérni. A konzervatívabb és a laza típus lényegesen eltérő profilját a nyitott típus mintegy „összefogja”. Tehát, ha a közös marketingelemek alapján dolgozzuk ki a marketing stratégiát, akkor egyszerre legalább kettő szegmenst érhetünk el, mert sem a konzervatívabb, sem a laza típus nem rendelkezik olyan speciális elemmel, amellyel a nyitott nem érhető el. A marketingelemek azt is lehetővé teszik, hogy mindhárom szegmenst együtt is kezeljük, ha marketingstratégiánkkal mindhármukat szeretnénk elérni, természetesen a konzervatívabb és a laza típus jelentősen eltérő specifikumait figyelembe véve.

Vásárlási szokások

• A vizsgált élelmiszercsoportok vásárlásakor a döntően ugyanazon tényezők hasonló mértékben befolyásolják a háztartásvezetők cselekedeteit, mint amelyek általánosságban is működnek, néhány – egyértelműen a termék jellegéből szükségképpen adódó – különbségtől eltekintve. Az egyes élelmiszercsoportok tehát nem rendelkeznek különleges, specifikus döntési elemekkel.

• Az élelmiszerek vásárlásában kiemelkedő jelentőségük van a közérteknek (ABC), a háztartások 75%-a vásárol ebben az üzlettípusban valamilyen rendszerességgel. Jelentős szerepük van még a piacon történő vásárlásnak (68,9%), a kis „sarki” boltoknak (63%) és a diszkontáruházaknak (62,8%). Az üzletek kiválasztásában tehát elsősorban kényelmi szempontok (közel van, sok minden van egy helyen) és anyagi szempontok érvényesülését figyeljük meg. A szakboltok közül általánosságban a zöldséges (58%) és a húsbolt (57,4%) emelkedik ki. Az üzletek kiválasztásában általánosan elsősorban kényelmi szempontok (közel van, sok minden van egy helyen) és anyagi szempontok érvényesülhetnek, valamint természetesen alapvető meghatározó elem a település adottsága, vagyis, hogy milyen üzlettípusok az elérhetőek.

• A különböző üzlettípusokban való vásárlást anyagi tényezők határozhatják meg elsősorban. Akinek van megfelelő jövedelme a vásárláshoz, az sok helyen jelenik meg igényeivel, míg, aki szűkebb keretből gazdálkodik, az kevesebb helyen szerzi be élelmiszereit, amelyek (szintén az anyagi lehetőségei miatt) valószínűleg nem igényelnek széles választékot.

• A kisbevásárlás gyakorlatilag majdnem minden háztartásra jellemző, a nagybevásárlást soha nem végző háztartások aránya 11,6%. A kisbevásárlás gyakoriságára a naponta egyszeri rendszeresség a jellemző (50,8%), nagybevásárlást leginkább havonta egyszer végeznek a háztartások (45,8%). A kisbevásárláskor elköltött összeg átlagosan 831 Ft. A nagybevásárláskor elköltött összeg átlagosan 5541 Ft.

Fogyasztói szokások

Gyakorlatilag minden háztartásban szoktak főzni valamilyen rendszerességgel (azon háztartások aránya, ahol soha nem főznek 0,7%). A háztartások jelentős többségében, 56%-ában (naponta egyszer 53,5%, naponta többször 2,5%) minden nap főznek otthon. Kiemelkedő még a heti 3-4 alkalommal történő főzési gyakoriság (23,5%). A háztartásokra tehát az 1, illetve 2 napra való főzés a leginkább jellemző.

Az éttermi étkezés egy viszonylag szűknek mondható körre korlátozódik. A háztartások 68,5%-ában soha nem jár el együtt a család étterembe, tehát csupán a háztartások 31,5%-ára jellemző, hogy valamilyen rendszerességgel étteremben étkezik és közülük is 23,5% havonta egyszeri alkalomnál ritkábban jár el étterembe.

A gyorséttermi étkeztetésben való részvétel sem igazán jellemző a magyar háztartásokra, hiszen 73,5%-ukban soha nem étkeznek ilyen jellegű étteremben, amelynek nyilvánvalóan az is az oka, hogy a gyorséttermi hálózatok nem mindenhol érhetők el. Így csak 26,5%-ra jellemző ez a fajta étkezési szokás és közülük is 13%-ra ritkábban, mint havonta.

A közüzemi étkeztetésben a háztartások 72,6%-ából senki nem vesz részt. 15,5%-ából 1 fő, 8%-ából 2 fő, 2,6%-ából 3 fő és 1,3%-ából 4 fő van olyan, aki munkahelyen, iskolában és más módon közüzemben étkezik. Ennél az eredménynél azonban nyilvánvalóan szerepet játszik az inaktív háztartások nagy aránya.

Mint az várható volt: reggelire a hideg étel, ebédre a meleg étel fogyasztása a jellemzőbb. A vacsoránál sokkal változatosabb a menü, de az látható, hogy a hideg ételek fogyasztása kissé jellemzőbb.

A háztartások átlagosan a napok 21%-ában, vagyis hetente 1-2 alkalommal esznek meleg és a napok 75%-ban, tehát körülbelül hetente 5-6-szor hideg reggelit, a napok 85%-ában, körülbelül hetente 6 alkalommal meleg és 7%-ában, nagyjából havonta 2-3-szor hideg ebédet, a napok 44%-ában, tehát körülbelül hetente 3-szor meleg és 52%-ában, vagyis nagyjából minden másnap hideg vacsorát otthon.

Az élelmiszerek fő tárolási helye a hűtőszekrény (97,5%). Rendkívül figyelemre méltó a mélyhűtők részesedése, a háztartások 72,4%-a tárolja itt élelmisze-

reit (a mélyhűtővel rendelkező háztartások aránya 69,8%, az átlagos kapacitás kb. 200 liter). A háztartások jelentős többsége tehát képes nagyobb mennyiségű mirelit terméket tárolni. Igen jellemző még a kamrában/spájzban való tárolás is (72,3%).

Saját termelés

A saját termelés, és így a nem vásárolt élelmiszereknek a szerepe a vizsgált élelmiszercsoportokon belül eltérő, összességében azonban jól igazolják az idevágó KSH adatokat. *(Amelyek szerint a saját termelésű élelmiszerek aránya a háztartások élelmiszer-fogyasztásának értékéből 20,2% (1997. I. negyedév) és egy áprilisi felvétel szerint összesen a háztartások 42%-a rendelkezik földterülettel és 30% haszonállattal.)*

A háztartások körülbelül negyede (25,4%) tart sertést, egyéb haszonállatot és ezen háztartások 95,5%-a szokott is házilag haszonállatot vágni és azt feldolgozni. A háztartások 22,1%-a szokott nagyobb mennyiségű húst vásárolni, vagy kapni és azt házilag feldolgozni és 22,4% kap rendszeresen házilag feldolgozott hús-készítményt rokontól, ismerőstől. A nem vásárolt hús-készítmények jelentősége figyelemre méltónak mondható, a háztartások 32,6%-ánál a fogyasztás kb. felét, vagy annál nagyobb mennyiséget tesz ki. Ugyanakkor viszont a háztartások közel fele (47,1%) a teljes elfogyasztott mennyiséget vásárolja és nem készít.

A háztartások 34,7%-a tart baromfit és 76,1%-ukra jellemző, hogy nagyobb mennyiségben levágja és lefagyasztja, esetleg más módon dolgozzák fel. A háztartások 10,2%-a szokott rokonoktól, ismerősöktől házilag feldolgozott baromfit rendszeresen kapni. A nem vásárolt baromfitermékek aránya figyelemfelkeltő, a háztartások 35,9%-ánál a fogyasztás kb. felét, vagy annál nagyobb mennyiséget tesz ki. Ellenben a háztartások majdnem fele (48,7%) a teljes elfogyasztott mennyiséget vásárolja és nem készít baromfiterméket.

A háztartások 42,6%-a természet burgonyát és ezek 92,3%-a nagyobb mennyiségben el is vermeli azt. A háztartások 34,9%-a vásárol, illetve kap nagyobb mennyiségben burgonyát és hosszabb időszakra tárolja. A burgonya esetében a nem vásárolt mennyiség fogyasztásban betöltött szerepe igen jelentősnek mondható, a háztartások 28,1%-ában a teljes fogyasztásukat megtermelik. Ugyanakkor viszont a háztartások közel fele (46%) a teljes mennyiséget vásárolja.

A zöldség, gyümölcs esetén a saját termelés jelentősége igen nagy. A háztartások 62,1%-a rendelkezik kerttel és ezek 89,3%-a természet és dolgoz fel nagyobb mennyiségben zöldséget, gyümölcsöt. A háztartások 39,8%-a vásárol, illetve kap nagyobb mennyiségben zöldséget, gyümölcsöt és otthon feldolgozza azt. 19,2% szokott rendszeresen házilag feldolgozott zöld-

ség- és gyümölcskészítményt kapni. A háztartások 22,4%-a az általa elfogyasztott teljes mennyiséget, 22,5%-a pedig kb. ¼-ét megtermeli. Azon háztartások aránya, ahol a teljes zöldség- és gyümölcsmennyiséget vásárolják, csupán 23,7%.

A bor esetében a saját termelés jelentősége a vártnál kisebb. A háztartások 18,1%-a termel borkészítésre alkalmas gyümölcsöt, de közülük is „csak” 65,8% készít bort belőle, házilag. A nagyobb mennyiségben szőlőt, gyümölcsöt vásárló, vagy kapó és abból házilag bort készítő háztartások aránya elenyésző (2,8%), akárcsak azoké, akik rendszeresen házilag feldolgozott bort kapnak (4,3%). Az eddigiek alapján várhatóan a nem vásárolt bormennyiség fogyasztásban betöltött szerepe nem mondható nagyon jelentősnek, a háztartások 14,8%-ánál a fogyasztás kb. felét, vagy annál nagyobb mennyiséget tesz ki. Ezzel szemben a háztartások majdnem fele (47,7%) a teljes elfogyasztott mennyiséget vásárolja és nem készít bort házilag.

A saját termelés jelentősége elenyészőnek mondható a tejtermékek esetében. Csupán a háztartások 2,9%-a tart tejet adó haszonállatot, közülük 60,5% (vagyis az összes háztartás 1,7%-a) termel nagyobb mennyiségben tejet és készít tejterméket. 5,45% vásárol, vagy kap nagyobb mennyiségű tejet és dolgozza fel otthoni tejtermékeknek. 2,6% kap rendszeresen feldolgozott tejterméket. Ezen eredményekből következően a nem vásárolt tejtermékek aránya az elfogyasztott mennyiségen belül nem jelentős. A háztartások kiemelkedő többsége, 87,5%-a a teljes tej-, ill. tejtermék fogyasztását vásárolja.

Táplálkozási szokások

A magyar konyha országunk egyik fő vonzereje. Világszerte híresek vagyunk ízletes ételeinkről. Azonban az is köztudott, hogy a finom magyaros ételek általában nem egészségesek és hosszú távon fogyasztva az étrendfüggő betegségek számos kockázati tényezőjét hordozzák. A magyar lakosság táplálkozási szokásaival foglalkozó felmérések azt állapítják meg, hogy amit eszünk, az általában a szükségesnél több, főleg állati eredetű fehérjét, koleszterint és lényegesen több zsírt tartalmaz, amelyek a táplálkozási kockázat faktorai. A vitaminok bevétele általában kielégítő. A magyarországi lakosság egészségi állapota – összehasonlítva a fejlett európai országokéval – kedvezőtlen. Kétségtelen, hogy ebben a táplálkozásnak fontos szerepe van. Néhány kedvező változás ellenére (valamelyest csökkenő zsírbevitel, a növényi eredetű fehérjék emelkedő aránya stb.) a magyar lakosság táplálkozása alapvetően kedvezőtlen.

A hústermékek a 80-as évek közepe óta tartó csökkenő tendencia ellenére is nagyon fontos szerepet játszanak a háztartások étrendjében. A vörös és fehér húsok „versenyében” adataink szerint is még a vörösek

vezetnek (a KSH adatoknak megfelelően) az egy főre jutó évi átlagos mennyiség 1994-ben sertéshúsból 29,6 kg, baromfihúsból 23,1 kg volt. A hús termékcsoportokon belül a friss húsoknak és a kimért felvágottaknak jut a legnagyobb szerep.

A halfogyasztásnak jelenleg nincsen meghatározó szerepe a magyar háztartások táplálkozásában. Tendencijelleggel az állapítható meg, hogy a halfogyasztók inkább a fiatal középkorúak, a magasabb iskolai végzettségűek, valamint a magasabb jövedelműek által vezetett budapesti és nagyvárosi háztartások.

Főbb következtetések

Összességében megállapítható, hogy jelenleg a magyar háztartások fogyasztási és vásárlási szokásaira a hagyomány jellemző, ez azonban alakíthatónak tűnik. Jelenleg még néhány, a kutatás szempontjából lényeges tényező nem mondható igazán fontosnak a magyar háztartások számára, de például az előtérbe helyezett kategóriákkal való összekapcsolással (pl. védjegy + higiénikus körülmények) ez talán módosítható.

A piac nagyra tűnik, adottak a lehetőségek a célok elérésére, és van egy fő célcsoport, amelynek „megdolgozása” nagyban segítheti ezt. Azonban az látható, hogy alapos marketingmunkára van szükség, amelynek mind az attitűdök megváltoztatásával, mind az anyagi tényezők befolyásoló szerepével meg kell küzdenie.

A piacszegmentáció és a kereskedelmi kutatás alapján az látszik, hogy egységes marketingstratégiai „ernyő” alá célszerű rendezni a kis- és közepes hazai termelők különálló marketing-stratégiáját, hogy – együtt fellépve – fel tudják venni a versenyt a nagy, nemzetközi márkákkal.

A közösségi marketing-stratégia legfontosabb elemeinek kialakításához a lakossági és a kereskedelmi vizsgálat irányt mutat, ezekre alapozva az egyes piacszegmensek külön-külön, de akár bizonyos mértékig együtt is jól elérhetők.

Irodalom:

A magyar háztartások élelmiszer fogyasztási és vásárlási szokásai, valamint a lakossági szegmensek. MODUS Kft. és az R.C. Marketing Piac-kutató Bt. kutatási eredménye, 1997.

Gaál Béla (1996) *A magyar közösségi agrármarketing szervezet létrehozása és működése, az Európai Unió gyakorlata.* Marketing & Menedzsment, 1996/3

Szerzőnk
a Földművelésügyi Minisztérium
Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum (AMC) Kht.
ügyvezető igazgatója

Sonja Schörghuber: Kis- és közép-vállalkozások: az EU nagyjai

Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ – MARKETING CENTRUM Országos Piackutató Intézet
Budapest, 1998.

Hasznos kézikönyvvel gyarapodott az Európai Unióval kapcsolatos magyar nyelvű kiadványok kis számú családja. A könyv német nyelvű kiadása az Európai Unióhoz 1995-ben csatlakozott Ausztria vállalkozásai számára íródott. Tényként kezeli az uniós tagságot, az abból adódó esélyeket és kockázatokat. A magyar nyelvű változat az európai integráció előtt álló hazai vállalkozók felkészítését kívánja szolgálni. Ennek ellenére – vagy éppen ezért – a kiadvány rendkívül nagy érdeklődésre tarthat számot. A lényeg ugyanis abban a szemléletben és módszertani megközelítésben rejlik, amelyet a könyv bemutat és gyakoroltat.

A kézikönyv jellegét azok a kitöltésre váró táblázatok, megoldandó feladatlisták adják, amelyek már a felkészülési folyamat során is eredményesen alkalmazhatók a hazai kis- és középvállalkozások tevékenységében.

Néhány példa a könyvben szereplő táblázatokra, feladatlistákra:

- szempontok az EU-tagországok jellemzőinek és vonzerejének értékeléséhez,
- a külföldi aktivitás különféle formái,
- szempontok a megfelelő célpiac meghatározásához,
- a vállalkozás erősségeinek és gyengeségeinek elemzése,
- mintegy 50 féle praktikus szemléltetés.

Magyarország most készül az európai integrációra. A reményeink szerint közeli csatlakozás egyebek mellett a gazdaságra is rendkívül nagy hatást fog gyakorolni. Különösen az üzleti életben legnagyobb arányban részt vállaló, összességét tekintve meghatározó súlyt képviselő kisvállalkozások néznek szembe az új, határok nélküli Európa gazdasági kihívásaival. Az Európai Unió tag-ság ugyanis nemcsak előnyökkel, de néha hátrányokkal is járhat. Az időben való felkészülés egyértelműen előnyt jelenthet a csatlakozás és az új feltételek szerinti piacra lépés idején.

Ennek technikáját ismerteti a könyv. Minden részletesebb bemutatása helyett beszéljen önmagáért a tartalomjegyzék, amely a következő:

1. Miért kellene éppen most elkezdenni a felkészülést az európai piacra?
2. Valóban meg akarunk külföldön jelenni?
3. Mely EU-országok vonzóak speciálisan a mi terveink szempontjából?
4. Milyen formában kell belépniünk az új piacra?
5. Hogyan találunk partnert a célországban?
6. Vállalatunk már valóban „eurofitt”?
- 7.A. Terméket kínálók számára: Milyen termékeket akarunk kínálni?
- 7.B. Szolgáltatást/ipari szolgáltatást kínálóknak számára: Milyen tejesítményeket akarunk kínálni?

8. Kik a vevőink?
9. Melyik részpiacot akarjuk megoldozni?
10. Ki a konkurensünk?
11. Milyen árakon akarunk kínálni?
12. Milyen nyereséget érhetünk el?
13. Hogyan viszonyulunk vevőinkhez (marketing, hirdetés)?
14. Hogyan szervezzük meg az értékesítést/az új személyzetet?
15. Milyen költségekkel/pénzügyi igényekkel jár az EU-ban végzett tevékenységünk?
16. Hogyan tudjuk végrehajtani terveinket?

Függelék

1. Az európai integrációs folyamat indítékai és fontosabb eseményei
2. Az Európai Unió felépítése, intézményei és döntéshozatali folyamata
3. Az Európai Unió és Magyarország
4. Európai Unió pályázati lehetőségek és a magyar kis- és középvállalkozások (KKV-k)
5. A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítóany hálózata
6. Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ
7. Egyéb hasznos információk
- 7.1. Lobbizás az Európai Unióban
- 7.2. Lexikon
- 7.3. Fontosabb rövidítések
- 7.4. Hazai intézmények és információforrások
- 7.5. Felhasznált irodalom

Amint a tartalomjegyzék alapján látható, az eredeti művet igen sok hasznos kiegészítéssel láttuk el. Ennek a függeléknek egyik lényeges írását adjuk most közre.

Lobbizás az Unióban

1986 és 1992 között a lobbizás szerepe egyre fontosabb lett. Az átalakulás során egyben minőségi váltás is történt. A lobbizás szereplői és szintjei átrendeződtek. A nemzetállam szerepe bizonytalanná vált.

A nemzeti szint

A nemzeti színekben való fel lépés illetve a nemzeti csatornákon való érdekérvényesítés számít a hagyományos módszernek. Ez a módszer már a lobbizás „(h)őskorában” is bevett forma volt és a földrajzi elosztás alapján ez az egyik lehető legszűkebb befolyásolási forma. Lényege az, hogy az egyes vállalatok saját kormányaiknál lobbiznak és próbálnak ott eredményeket elérni. A nemzeti lobbizás továbbá jelentheti a hazai kamarák (ipari, kereskedelmi stb.) lobbizását is. A sikeres lobbizók érdekei kerülnek majd előtérbe az Unió szintjén a későbbiekben. Azok a lobbicsoportok, melyek ezt a befolyásolási formát választják, lehetőség szerint vagy a nemzeti kormánynál lobbiznak vagy pedig a Brüsszelben dolgozó, noha nem „hazai” színeket képviselő, de nemzeti EU alkalmazottnál. 1986 illetve 1992 után egyre több új csatorna van kiépülőben. Ennek oka valószínűleg az, hogy a hagyományos nemzeti csatornák nem bizonyultak elegendőnek il-

letve megfelelőnek. Az Egységes Európai Okmány valamint a Maastrichti Szerződés kimondta, hogy a Miniszterek Tanácsában áttérnek bizonyos témák szavazásakor a minősített többségi szavazásra. Ezáltal nagyon sok lobbicsoport elesett attól a lehetőségtől, hogy kizárólag a nemzeti csatornát használja fel érdekei érvényesítésére. Saját országának a „nem” szavazata ezen túl már nem jelent vétőt a szavazáskor a Miniszterek Tanácsában.

A nemzeti szinten túllépve

A nemzetközi szint mint egy újfajta érdekérvényesítési csatorna alakult ki. Ez a szint néhol mint helyettesítő, néhol mint kiegészítő csatorna épült ki. Egyre több cég illetve vállalat vállalja egy magasabb fokú érdekképviseletben való részvétel árát. Az egyéni „partizánakciók” sikerének – úgy tűnik – számos akadálya lehet.

Először, a megcélzott intézmények (különösképpen a Bizottság) nem nézik jó szemmel, ha egy vállalat egyedül lép fel lobbizási szándékkal, mert emögött mindig is (és az utóbbi években egyre erősebben) versengőtől erőfeszítéseket vélt felfedezni a Bizottság. Az EU-intézmények tehát elvárják, hogy

kettő vagy több vállalat előre egyeztesse érdekeit és egy határozott közös állásponttal képviseltesse magát.

Másodszor, az egyes vállalatok partizánakciói az esetek csak nagyon kevés számában lehetnek sikeresek, ugyanis csak az úgynevezett multinacionális illetve transznacionális vállalatoknak van meg mind az anyagi mind a humán erőforrás kapacitásuk arra, hogy egyedül tartsanak fenn irodát Brüsszelben és érdekeiket mindenki mással szemben érvényesítsék. Jól megfigyelhető tehát, hogy a lobbizás nem csak mennyiségi váltáson esett át. Az érdekérvényesítésben résztvevő cégek egyre nagyobb számban kötnek megállapodásokat és már eleve kidolgozott közös állásponttal közelítik meg a „kiszemelt” EU intézményt.

Manapság a legsűrűbben emlegetett európai illetve nemzetközi szervezetek, amelyek nagyrészt az iparban tevékenykednek, a következők: Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe (UNICE), Eurochambres, the European Round Table, the European Centre for Public Enterprises (CEEP), the European Community Services Group, the American Chamber EC Committee (AmCham). A mezőgazdasági szektorban a következő nevek a legfontosabbak: Committee of Agricultural Organizations in the European Community (COPA),

the General Committee of Agricultural Cooperation (COGECA).

Ami a kis- és középvállalatok stratégiáját illeti, számukra talán az egyedüli üdvözítő és kifizetődő megoldás az érdekérvényesítés terén a különböző megállapodások kialakítása egymás között. Egy veszélyforrás azonban továbbra is fennáll, ha a kis- illetve középvállalatok olyan szervezetekhez csatlakoznak, amelyek eleve csak multinacionális illetve transznacionális cégeket tömörítenek. A kis- és középvállalatok tagsága nem kizárt ezekben a képviseletekben, azonban óriási az esély, hogy kiszorulnak, hogy a kisebb vállalatok nem tudják hallatni hangjukat.

A kis- és középvállalatok közös érdekérvényesítési csoportosulásai a következők: International Federation of Small and Medium-Sized Commercial Enterprises (FIMPEC), European Association of Crafts and Small and Medium-Sized Enterprises (UEAPME), European Committee for Small and Medium-Sized Enterprises (EUROPMI), European Union (EMSU), European Association of the Middle Classes (AECM).

A régiók

A kis- és középvállalatok további – földrajzi értelemben vett – érdekérvényesítési fórumai lehetnek a régiók. Ennek a például Németországban nagyon jól bevált érdekérvényesítési fórumnak azonban további akadályai lehetnek Magyarország esetében. Magyarország régiókra való felosztása ugyanis nem felel meg az EU-szabványoknak, ezeknek a régióknak nincsenek akkora önállóságuk, mint például Németor-

szágban, ahol a tartományok is fenntartanak képviseleti irodákat Brüsszelben. A régiók korlátozott önállósága nem jelenthet a jövőben óriási problémát, hiszen az Európai Unión belül még nagyon sok országban nem rendelkeznek a régiók akkora önállósággal, mint a német tartományok. Ha ezt a gyenge pontját az érdekképviseletnek más csatornákon keresztül sikerül majd kompenzálni (itt elsősorban a nemzeti illetve transznacionális folyosókra kell gondolni), akkor a lobbizási mechanizmus el fogja viselni a területi érdekképviselet gyengeségét.

A lobbiszintek nem-földrajzi meghatározása

Az érdekképviselet földrajzi megosztásán túlmenően érdemes felfigyelni a lobbierdekek további csoportosulásaira. Ágazatok szerint is nagyfokú átrendeződés zajlott le a lobbizás terén. Míg a mezőgazdasági illetve halászati érdekeket már egy elég korai fázisban rendeletileg rendezték (lásd például COPA, COGECA), addig a telekommunikáció, elektronika, gyógyszerészet és biotechnológia terén ez csak jóval később történt meg. Különösen az ágazati felosztás terén figyelhető meg a legjobban az a kettősség, ami nagymértékben meghatározza a lobbizási szint kiválasztását. A nemzetállam, az EU szupranacionális intézményeinek valamint a különböző érdekérvényesítési csoportok együttes léte nagymértékben megnehezíti és bonyolítja a megfelelő szint kiválasztását. A földrajzi és ágazati szinteken együttesen is lehet érdekeket képviselni. Ez a lehetőségek számát még jobban bővíti. Így mind nemzeti, mind transznacionális szinten beszélhetünk ágazati és nem-ágazati megosztásról, azonban össz-

nemzeti szinten már csak szektorsemleges lobbizásról van szó. Jól megfigyelhető tehát a földrajzi és ágazati megosztási elvek egyfajta szimbiózisa, amely az egyes szinteken belül csak tovább bonyolódik.

Az egyes érdekképviseleti szinteken belül hierarchikus és vízszintes integrálódásról lehet beszélni. Minél több szereplője van egy szintnek, annál nagyobb az esélye egy vízszintesen integrált érdekérvényesítési módnak. Itt természetesen nem szabad elfeledkezni az egyes résztvevők erőpozíciójáról sem, amely azonban nem az egyedüli és kizárólagos meghatározója az érdekérvényesítésnek. Ezt az erőpozíciót inkább relatív módon, más szereplőkhöz viszonyítva kell szemlélteni. Egy érdekképviseleti integrációban való részvétel ezáltal sok mindent elvehet még a legerősebb szereplő erejéből is – és megfordítva, sokat nyújthat a kisebb erőpotenciállal rendelkezőknek. Hierarchikus viszonyok egy integrált érdekérvényesítési rendszerben akkor állnak elő, ha az erőviszonyok nagyon eltolódnak és az integráció egyes résztvevőit több hatalommal ruházzák fel, mint a többit. Ilyen eset állhat elő a már említett multinacionális és transznacionális cégek csoportosulásánál, amikor kis- illetve középvállalatok is részt vesznek bennük. Megfigyelhető tehát, hogy az érdekérvényesítés földrajzi és ágazati kritériumai kibővültek a lobbicsoportokon belül kialakult hierarchikus vagy vízszintes felépítéssel.

A lobbizók legfontosabb szervezete az EU-ban

Az EU-intézmények közül a lobbizás szempontjából a Bizottság játssza a legfontosabb szere-

pet. A Bizottság feladata, hogy törvényjavaslatokat nyújtson be, melyek továbbjutnak szavazásra a Miniszterek Tanácsába. A Bizottság szerepe így már a kezdeti fázisban meghatározó. A lobbizást célszerű már ebben a korai fázisban elkezdni, ugyanis egy törvényjavaslatot ilyenkor még lehet befolyásolni. Ilyenkor még van lehetőség a változtatásra. Ezért a lobbizás egyik arany szabálya az, hogy célszerű ebbe a folyamatba mindig a legelején bekapcsolódnunk.

A Bizottság „Directorate-General”-okra (DG - főosztály) való felosztása segítheti a lobbizni vágyó vállalatokat, cégeket. E DG-knek a száma jelenleg 24. Az egyes főosztályok a gazdaság illetve politika különböző részeivel, illetve ágazataival foglalkoznak. Első lépésként ezért a lobbicsoportoknak célszerű orientálódnunk, hogy melyik DG lehet az, ahol az ő ügyeikkel foglalkoznak. (A mezőgazdasági ügyek például a DG VI-hoz tartoznak, míg a közlekedés a DG VII-hez.) Azonban nagyon sokszor az is előfordulhat, hogy az egyes témákkal nemcsak egy DG foglalkozik, hanem a téma több főosztályt is érint. Ilyen esetben nagyon gyakran előfordul, hogy erős rivalizálás alakul ki a DG-k között és maguk a lobbicsoportok is szétaprózódhatnak. Ezzel szemben azonban, ha a lobbicsoportok azt látják, hogy a különböző DG-k között egyetértés van bizonyos alapelvekben, akkor ők is igyekezni fognak megtalálni a közös hangot, és érdekeiket is egyeztetni fogják, legalábbis ami a nagyon tág alapelveket illeti.

Jól megfigyelhető tehát, hogy első lépésben célszerű megtalálni azt a DG-t, amely az adott ügyben illetékes. Továbbá célszerű már az elején megkezdeni a lobbizást és nem szabad elzárkózni a más lobbicsoportokkal való

egyeztetéstől sem. A partizánakció nem mindig kifizetődő, különösen nem a kis- és középvállalatok esetében. Mint azt már korábban is említettük, a Bizottság tagjai is jobban kedvelik, ha velük egy lobbicsoport tárgyal, amely már eleve egyeztetett véleményekkel áll elő. A Bizottság tagjainak sem kedvük, sem idejük nincs arra, hogy a döntőbíró szerepét játsszák el az egymással nem kooperáló vagy tárgyaló, elmentéses lobbicsoportok között.

A megfelelő DG megtalálása csak az első lépcső a lobbizás rögzös útján. A DG-n belül tudni kell, hogy kit kell és lehet megközelíteni. A megközelítés lehet formális illetve informális. A formális megközelítés annyit jelent, hogy az adott lobbizó személy elkészít egy rövid anyagot arról, amiről majd tárgyalni szeretne az adott DG egyik alkalmazottjával. Ezt eljuttatja a DG-hez és tárgyalási időpontot kér. Általában nem célszerű rögtön a Főbiztost vagy annak kabinetjét „bombázni”, ugyanis az anyagok többsége először az alacsonyabb rangú alkalmazottak kezén megy át. Ők készítik elő a megfelelő véleményt és általában velük is kell tárgyalni. Nem szabad elfelejteni, hogy az alacsonyabb rangú DG-alkalmazottak is emberek, ugyanolyan érzésekkel, és ha lehet még nagyobb fokú érzékenységgel. Kikerülésük csak a lobbizóra vág vissza bumerángxként, ugyanis végső soron ők lesznek megbízva az anyag előkészítésével.

Továbbá azért sem célszerű rögtön a Biztosnál lobbizni, mert neki a későbbiekben ugyanúgy meg kell győznie saját beosztottjait a beadott javaslat érdemeiről. Ezt a felesleges kerülőutat el lehet hagyni azzal, hogy már a legalacsonyabb beosztású, az ügygyel valószínűleg foglalkozó alkalmazottat célszerű megközelíteni.

Egy harmadik ok is létezik, amely azt mondja, hogy noha a Biztosok az egyes tagországokból kerülnek ki és nem nemzeti érdekeket képviselnek, kapcsolatok saját országuk államigazgatásával illetve kormányával eléggé ellentmondásos. Ezért ha lehet, célszerű kerülni őket, mint közvetlen lobbicélpontokat.

A téma is nagymértékben meghatározza a Bizottság tagjainak hozzáállását. A korábbiakban már említettük a különböző szintek közötti különbségeket. A gyakorlat azt mutatja, hogy a Bizottság tagjai nem veszik szívesen, ha az egyes lobbicsoportok közvetlenül avatkoznak bele a „high politics” területére tartozó témákba. Ilyen esetekben célszerű a témát kisebb egységekre bontani és részekben prezentálni. A „low politics” terén ilyen jellegű akadályok általában nem merülnek fel, többek között azért sem, mert a Bizottság tagjainak is szükségük van az információra.

Nyilvánvaló, hogy az eddig felsorolt csatlakozási pontok megtalálása, a kapcsolatok felvétele a megfelelő EU-intézményekkel illetve személyekkel nagyrészt formális. Ezenkívül azonban nagyon elterjedtek az úgynevezett informális csatornák, ezek lényege a személyes kapcsolatok kialakítása, fenntartása és ápolása az intézmények alkalmazottjaival. Az informális kapcsolatok építésének egyik legjobb és legsikeresebb helyszíne mindenképpen egy vacsora egy hangulatos kis brüsszszeli étteremben.

Félkarú óriás?

A Bizottság meghatározó szerepén túl célszerű nem szem elől tévesztetni a másik két említett in-

tézményt sem. Míg a Bizottság mind a nemzeti, mind a nemzetközi érdekképviseleteknek kedvezhet, a Miniszterek Tanácsát csakis nemzeti szintről érdemes megközelíteni. 1986 előtt a Miniszterek Tanácsa csakis egyhangúan hozhatta meg döntéseit. Ez tehát azt jelentette, hogy akár egyetlen tagállam „nem” szavazata is vétőt jelentett. Korábban tehát nagyon is érdemes volt lobbizni a Tanácsnál. Az 1986-os és 1992-es váltás azonban a nemzetközi lobbizás esélyeit növelte. A vállalat illetve cég irányultsága fogja azonban meghatározni, hogy melyik lobbizási szintet, tehát melyik kapcsolódási pontot fogja igénybe venni munkája során.

A feltörekvő nem is olyan kis tigris

A Parlamentnek hagyományosan nem volt sok hatalma az Unióban. Nagyrészt a Maastrichti Szerződésnek köszönhető, hogy a Parlament beleszólását az EU-ügyekbe kibővítették négy mechanizmussal. A lobbizás szempontjából akkor érdemes megkeresni az egyes képviselőket, ha a lobbicsoport nem a törvényjavaslat első fázisában lépett be a kampányba, valamint ha az nem járt sikerrel sem a Bizottságban, sem a Miniszterek Tanácsában.

A Parlament is különböző bizottságokból áll. A két legbefolyásosabb a Gazdasági és Monetáris (Committee on Economic and Monetary Affairs and Industrial Policy) valamint az Egészségügyi (Committee on the Environment, Public Health and Consumer Protection) bizottság. Általános ügyekben célszerű a Gazdasági bizottságot felkeresni.

A Parlament és a képviselők általában nagyon fogékonyak

minden olyan témára, amely nem közvetlenül gazdasági illetve pénzügyi érdekeket érint. Így például az egészségügyre, a fogyasztóvédelemre. Azért érdemes tudniuk ezekről a szempontokról még azoknak a vállalatoknak is, amelyek nem érintettek ezekben a kérdésekben, mert az ellenlobbi soha nem tétlenkedik és elképzelhető, hogy a támadás éppen innen érkezik. Nagyon fontos tisztában lenni tehát azzal, hogy hiába nem érinti a vállalatot egyes bizottságok, illetve szervek tevékenysége, a lobbizás nemcsak az offenzív befolyásolást foglalja magában, hanem egy úgynevezett defenzív része is van.

A bizottságok mellett ajánlatos felkeresni az úgynevezett rapporteur-t is. Őket a bizottságok nevezik ki, hogy a Parlament válaszáat készítsék elő a Bizottság javaslataira. A rapporteur mellett a parlamenti pártok kineveznek egy árnyékrapporteur-t is, akinek feladata a rapporteur munkájának a felügyelete.

A parlamenti képviselők informális csatornákon keresztül is tárgyalnak egymással. Ezek az intgroup-ok. Egy adott terület, illetve ügy képviselői tartoznak egy ilyen intergroup-hoz és nem hivatalos formában cserélnek véleményt. Jól megfigyelhető tehát, hogy a Parlament nagymértékben tudja befolyásolni a Bizottság által beterjesztett javaslatokat a parlamenti képviselők, rapporteurök és a különböző intergroup-tagok révén.

Hogyan segít az Unió?

Téves lenne azt hinni, hogy a lobbizás pusztán egyoldalú tevékenység. Mint már említettük, a lobbizásnak van egy úgynevezett

defenzív része is. Továbbá fontos itt felfigyelni azokra a jelekre is, amelyeket az egyes EU-intézmények küldenek a lobbicsoportoknak. Ez különösen fontos a Bizottság esetében. A bizottsági tagok nagyon gyakran szándékosan szivároztatnak ki információt abból a célból, hogy azt a lobbicsoportok „felvegyék” és továbbítsák saját vállalataik felé. A kiszivároztatás a befolyásolás egyik módja, amelynek segítségével a Bizottság eléri, hogy az érdekeltek ennek megfelelően alakítsák álláspontjukat.

További segítséget is kíván nyújtani a Bizottság és ezért a következőket tervezi:

- Info Point Europe irodák létesítése,
- adatbázisok publikálása,
- Users' Advisory Council (tanácsadó testület) felállítását,
- törvények publikálása.

Szerzőink:

Dóra Szilvia Ph.D. hallgatója, BKE
Miszlai Sándor ügyvezető igazgató,
EURODIALOG Kft.

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



Sonja Schörghuber

KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK: AZ EU NAGYJAI

Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ –
MARKETING CENTRUM Országos Piackutató Intézet



**MARKETING
CENTRUM**

ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET
ALAPÍTVÁ: 1967

*Tradíció,
Minőség*

TELJESKÖRŰ SZOLGÁLTATÁSOK