

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

A világ piackutató piaca

Régiók	Forgalom (millió ECU)	Megoszlás (százalék)
Európai Unió	3293	42
Egyéb Európa	221	3
Európa összesen	3514	45
USA	2709	34
Japán	794	10
Egyéb	849	11
Mindösszesen	7866	100

A TARTALOMBÓL

ORSZÁGIMÁZS

NEMZETKÖZI TÁVOKTATÁS

VISSZAFOGOTT K + F

KUTATÁS NAGYBAN ÉS KICSIBEN

AZ AGRÁRMARKETING CENTRUMA

BANKMARKETING KÉRDŐJELEKKEL

ÚJ VÁGÁNYON A GANZ HUNSLET

V

ÁLLALKOZÁS – MENNYIT ÉR A CÉG JÓ HÍRNEVE?

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 keretek

között bár – 22 éves múltira 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

Vezetők, illetve érdemi munkatársak számára tréningek:

• Társas készségek fejlesztése

• A kommunikációs készségek fejlesztése

• A problémamegoldó képesség/döntési készség fejlesztése

• A vezetői készségek fejlesztése

• 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

• 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 adaptált 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 (képessegek 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.

XXX. évfolyam, 1996. december



Főszerkesztő:
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
SZABADY CSABA

Alapító:
SZABÓ LÁSZLÓ



Megjelenik évente hatszor

Szerkesztőség és kiadóhivatal: Budapest VI.,
Nagymező u. 21. Postacím: 1373 Budapest, 5.
Pf. 617. Telefon: 153-1366; Telefax: 131-6343

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel

Kiadja: az MC – Országos Piackutató Intézet
és a JPTÉ Közgazdaságtudományi Kar

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Tördelés: BOOK-MAKER '96. Bt.

A kiadvány gondozásában közreműködött:
a GENERAL PRESS

Nyomás, kötészet: Borsodi Nyomda Kft.
Felelős vezető: Ducsai György



Terjeszti a Magyar Posta Rt.
INDEX 25545 HU ISSN 0237-1995
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizethető a Kiadóhivatalban (Budapest VI., Nagymező u. 21.), bármely kézbesítő postahivatalnál, a kézbesítőknél és a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR, 1900 Budapest, Orczy tér 1.,) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint átutalással a Postabank Rt. 219-98636-021-02809 pénzforgalmi jelzőszámra. Előfizetési díj: egy évre 3000,- Ft + áfa

Szerkesztőbizottság:

ÁCS JÁNOS egyetemi tanár, Bécsi Műszaki Egyetem • AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁCS IVÁN egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem • BOD PÉTER ÁKOS igazgató, EBRD, UK • BOTOS BALÁZS vezérigazgató-helyettes, Magyar Exporthitel Biztosító Rt. • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, Janus Pannonius Tudományegyetem • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem • KÁRPÁTI TAMÁS vezérigazgató, Terimpex Rt. • OROSDY BÉLA egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem • REKÉTTYE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem, a szerkesztőbizottság elnöke • SÁNDORNÉ SZENYEISSY JUDIT tanszékvezető főiskolai tanár, KVIF • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC-Országos Piackutató Intézet • TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt. • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem

TARTALOM

Kedves Olvasó! _____ 3

KUTATÁS

A piackutatás világa – a világ piackutatása – Jankelovics János _____ 4

K+F és innováció – Tánczos Zoltánné _____ 7

A húskészítmények vásárlása – Ács Ferenc, Meiszterics Enikő _____ 11

VÁLLALKOZÁS ÉS FINANSZÍROZÁSA

Mennyit ér a cég jó hírneve? – Bod Péter Ákos _____ 13

A családi tulajdonú vállalat, II. rész – Takács József _____ 18

Kockázati tőke a vállalkozás finanszírozásában – Osman Péter _____ 21

A kisvállalkozások marketingjének sajátosságai – Kiss Enikő _____ 25

A kis- és középméretű vállalatok értékrendje, stratégiai magatartása
– Borgulya Istvánné, Bencze Vera, Kiss Tibor _____ 30

Bemutakozik a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ _____ 39

KÖZÉPPONTBAN AZ AGRÁRMARKETING

43

ORSZÁGIMÁZS

Interjú Lábod Lászlóval _____ 44

Mizsei Zsuzsával _____ 45

Szentiványi Gáborral _____ 47

BANKOK, BIZTOSÍTÓK

A bankoknak is meg kell tanulniuk az eladás művészetét

– H. R. Jacob, H. H. May, Kuhár Péter _____ 52

Gondolatok a banki szolgáltatások minőségéről – Párkányi Péter _____ 56

A direkt szolgáltatás informatikai háttere egy ír biztosítónál – Sramó András _____ 65

M & M – MIX

Harmónia, megbízhatóság, innováció – Meszler János, Józsa László _____ 69

Személyes eladás és területi menedzsment – Dankó László _____ 73

Szériamegrendeléseket vár a Ganz Hunslet – interjú John Kardos kereskedelmi igazgatóval _____ 78

SZERZŐINK FIGYELMÉBE

80

CONTENTS

To the Reader 3

RESEARCH

The World of the Market Research – Market Research
in the World – *János Jankelovics* 4

R + D and Innovation – *Ms. Z. Tánczos* 7

Consumption of the Meat Products
– *Ferenc Ács, Enikő Meiszterics* 11

FINANCING OF ENTERPRISES

What is the Good -will of a Company Worth? – *Péter Ákos Bod* — 13

The Family-owned Company, Part 2 – *József Takács* 18

Venture Capital in Financing Enterprises – *Péter Osman* 21

Characteristics of the Small Business Marketing – *Enikő Kiss* — 25

Scale of Values and Strategic Behavior at the Small and Medium-sized

Companies – *Ms. Ágota Borgulya, Vera Bencze, Tibor Kiss* 30

Introducing the Budapest Enterprise Agency 39

AGROMARKETING IN THE FOCUS 43

COUNTRY IMAGE

Interviews with: *Mr. László Lábod* 44

Ms. Zsuzsa Mizsei 45

Mr. Gábor Szentiványi 47

BANKING AND INSURANCE MARKETING

The Banks Have to Learn the Art of Selling
– *H. R. Jacob, H. H. May, Péter Kuhar* 52

On The Quality of the Banking Services – *Péter Párkányi* 56

Informatical Background of the Direct Services – A Case of
an Irish Insurance Company – *András Sramó* 65

M & M – M I X

Harmony, Reliability, Innovation – *János Meszler, László Józsa* — 69

Personal Selling and Regional Ma'nagement – *László Dankó* 73

Orders for Series Expected at Ganz Hunslet
– Com. Dir. *Mr. John Kardos interviewed* 78

TO THE AUTHORS' ATTENTION 80

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

dr. Lajtai Jánosné

7622 Pécs, Rákóczi u. 80.

Telefon: (72) 211-433. Fax: (72) 233-129

„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,
hogyan válaszolhassak az Ön kérdéseire.

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

Dr. Vörös József
egyetemi tanár, programigazgató

Kedves Olvasó!

Kutatásokkal s az azokra fordított összegek alakulásával foglalkozunk lapunk e számában, két írás erejéig is. A piackutatás világával kezdjük, s az ember óhatatlanul keresi a helyét e világban.

Szomorú tapasztalat, hogy az ESOMAR számvetésében országunk – amely köztudottan nem része az Európai Uniónak – az „egyéb Európához” sem tartozik. Hanem csak az anonim „egyebekhez”, de ez önmagában természetesen nem tragédia. Ezen

bárki túlteheti magát azzal, hogy az alakulató piacgazdaságban a kutatási megbízások is csak alakulhatnak. Aztán majd lesz ez jobb is, a táblázaton pedig kúszunk mi még feljebb is. Mert hiszen haladunk közben Európa felé.

Jelszavakkal mindig is bőségesen megáldott országunkban ma ez az európai út a sláger. Évekig fogjuk hallani. Szómagia. Érdekes talán kicsit a szavak mögé is nézni, figyelő szemünket a tettekre

vetni. Mivel bizonyítjuk alkalmasságunkat, mit tárunk a világ elé és hogyan? Vagy – egy kicsit szerényebben – Európa elé, hiszen oda törekszünk.

Két dolgot minden bizonnyal nem helyiütt kell megtárgyalni. Az egyik a földrajzi fogalomzavar; minthogy oda igyekeznénk, ahol éppen 1100 éve jelen vagyunk (tudom persze a választ). A másik, hogy ismét hárommillió – ha nem is mind koldus, de – igencsak szegény ember országa lettünk. A tények alapján aligha lehetünk vonzóak az EÜ számára. S a tendencia?

Egy másik, a K+F kérdéssel foglalkozó írásunk szerint az állam a legtöbb fejlett országban egyre nagyobb szerepet vállal az innováció támogatásában: K+F-re a növekvő GDP 2-3 százalékát fordítják, míg nálunk a csökkenő GDP mindössze 0,5-0,7 százalékát. Az állam lényegében a K+F finanszírozásá-

ból is kivonult. Eközben a nyugati partnerek az általuk behozott technikát otthon jobbára már „leírták”, de a nálunk uralkodó bérvisszonyokra alapozva itt extraprofitot termelnek, amiből nálunk, otthon lesz innováció. Mi a stratégiát kiengedtük a kezünkől, s szerzőnk szerint elindultunk a gyarmati úton. Mi lesz a jelszóval?

APR egyik tömör definíciója szerint: tegyél jót és beszélj róla. Országunk imázsát magunknak kell alakítanunk, s megismertetnünk a világgal. Hogy állunk ezen a téren? Számos interjút készítettünk ebben az évben az országimázs alakulásáról/alakításáról.

Néhány véleményt idézünk ezekből:

– Szeretném megélni, hogy a világ egy egészséges nemzeti öntudattal rendelkező, bizakodó népet lát maga előtt, ha Magyarország szóba kerül.

– A reális és pozitív képet önmagunkról először önmagunkban kell kialakítani.

– A parttalan, kaotikus információözön helyett egyszerű, könnyen érthető üzenetet kell kialakítani és közvetíteni.

– Racionálisnak tartanám, hogy a kormány mellett egy kis stáb jöjjön létre, amely kidolgozná a programot.

Eddig az óhajok. S a realitás?

– Sokat beszélünk az országimázs fontosságáról, de utána nem történik semmi.

– Az erre a célra rendelkezésre álló összegek szétforgácsolódnak, e pénzek jelentős része külföldi cégek számlájára kerül.

Nemhogy egységes országkép, de valójában még egységes koncepció sem létezik – derül ki az interjúkból.

Még szerencse, hogy nem Európa dörömből a mi kapunkon... Felvételünket illetően pedig elhangzik az első vagy második kör, a vele vagy nélküle, valamint a harmadik évezred, s ebben akár már bizakodhatunk is. Van időnk. Van időnk?

Addig is békés új esztendőket kívánok!

Rantratal





JANKELOVICS JÁNOS

A piackutatás világa – a világ piackutatása

Az ESOMAR, a piackutató intézetek nemzetközi szervezete 1996-ban is közzétette jelentését az ágazat előző évi tevékenységéről. A tanulmány sokoldalúan elemzi a kutatási piac méretét, az alkalmazott módszereket, az elvégzett vizsgálatok jellegét és a piac meghatározó cégeit.

Mennyit költöttek piackutatásra 1995-ben?

Az ESOMAR számításai szerint 1995-ben közel 8 milliárd ECU-t költöttek piackutatásra, ami 1994-hez viszonyítva 4 százalékos növekedést jelent. Hosszabb időszak adatait tekintve a piac növekedési üteme csökkenő tendenciát mutat, 1993/1992 : 13 százalék, 1994/1993 : 8 százalék.

A piac megismerésére a legtöbbet Európában költenek, a világon e célra fordított kiadások közel felét.

A piackutató piac mérete

1. tábla

Régiók	Forgalom (millió ECU)	Megoszlás (százalék)	Index 1995/1994
Európai Unió	3293	42	108
Egyéb Európa	221	3	132
Európa összesen	3514	45	109
USA	2709	34	100
Japán	794	10	100
Egyéb	849	11	106
Összesen	7866	100	104

Megjegyzés: 1 ECU = 1,292 USD, 1,857 DEM

Az Európai Unió tagországai közül a legnagyobb piac a korábbi évekhez hasonlóan Németország, melyet az Egyesült Királyság és Franciaország követ. Ez utóbbi

két relációval kapcsolatosan meg kell jegyezni, hogy az angol piac 1995-ben előzte meg először a franciát. Európa nagy piacainak forgalma a 2. tábla szerint alakult.

Európa legnagyobb piackutató piacai

2. tábla

	Forgalom (millió ECU)	Megoszlás (százalék)
Németország	875	25
Egyesült Királyság	730	21
Franciaország	619	18
Olaszország	247	7
Spanyolország	181	5
Hollandia	178	5
Svédország	132	4
Belgium	90	3
Svájc	86	2
Egyéb	376	10
Összesen	3514	100

A piackutatásra fordított kiadásokat a megtermelt GDP-hez viszonyítva azt tapasztalhatjuk, hogy az Egyesült Államokban a világ GDP termeléséhez való hozzájárulásnál többet költenek a piac megismerésére, ezzel szemben Japánban lényegesen kevesebbet. A cikk további fejezeteiben döntő súllyal az európai piackutató piaccal foglalkozunk.

Ki finanszírozza a piackutatásokat?

A piackutató piacokra 1995-ben is jellemző maradt a hazai megbízások dominanciája, a megrendelések 80 százalékát belföldi partner finanszírozta. A 20 százalékos külföldi arány – amelyből 12 százalék volt a

közvetlen külföldi megbízó és 8 százalék a külföldi intézetek aránya – mindenképpen a határokon átnyúló kutatások, a szakma erősödését tükrözi. A külföldi megbízások részesedése 1991-ben 13 százalék, 1993-ban 19 százalék volt.

A külföldi érdeklődés természetesen nem minden piac iránt azonos, a legmagasabb (30, illetve 32 százalékkal) az osztrák és a luxemburgi piac esetében, a legalacsonyabb Portugália, Finnország és Olaszország vonatkozásában (ahol mindössze 7-8 százalékos).

A piackutató megbízások finanszírozásában a döntő szerep változatlanul a termelő szektoré, részesedése 51 százalék volt 1995-ben. A további nagy megbízók a szolgáltatás (14 százalék) és a köz-szféra (10 százalék). Az ipar által finanszírozott kutatások aránya Németországban a legmagasabb, eléri a 70 százalékot, míg a szolgáltatások részesedése Norvégiában a legnagyobb, megközelítve a 30 százalékot.

A vizsgálatok tárgya, módszerei

Az elvégzett vizsgálatok 72 százaléka fogyasztási cikkek iránt, míg 28 százalékuk ügynevezett business-to-business kutatás volt. Az egyes országok között számottevő különbségek tapasztalhatók az arányokat illetően. Két példával illusztrálva: a fogyasztási cikkek iránti érdeklődés Portugáliában a legnagyobb 92 százalékkal, ezzel ellentétben a német kutatások 42 százaléka business-to-business vizsgálat volt.

Az ESOMAR-felmérés – a két nagy kutatási szegmensen túlmenően – megkísérelte a vizsgálatok tárgyát képező termékek és szolgáltatások körének felmérését is (3. tábla).

A piackutató vizsgálatok leggyakoribb célpiacai az ipari termékek, különösen figyelemreméltóak a gyorsan forgó, mindennapi tömegtermékek. Az arányok a legtöbb nyugat-európai országban hasonlóak.

Az európai piackutató intézetek kutatási bevételeinek 53 százaléka ad hoc, 47 százaléka folyamatos megbízások teljesítéséből származott 1995-ben. A folyamatos kutatások magas és egyre emelkedő aránya az intézetek hosszabb távú kapcsolatok kialakítására irányuló törekvéseinek sikerét mutatja. A folyamatos kutatások aránya különösen magas Portugáliában és Németországban, mindkét esetben meghaladja a 60 százalékot.

A folyamatos kutatásokon belül alapvető jelentőségük van a panelvizsgálatoknak, arányuk számottevően meghaladja az omnibuszvizsgálatokét. Az omnibuszkutatások aránya a skandináv országokban a legmagasabb, és meglepően alacsony olyan nagy piacokon, mint Olaszország vagy Franciaország.

Rendkívül tanulságos annak áttekintése, hogy az európai piackutató intézetek milyen adatgyűjtési módszereket alkalmaznak.

A kvantitatív vizsgálatok során a legmagasabb arányt a személyes interjúk képezik, amelyekben belül a lakásokon készített megkérdezések dominálnak.

3. tábla

A piackutató vizsgálatok tárgya (európai átlag)

	Megoszlás (százalék)
Közzsükségleti cikkek	27
Tartós fogyasztási cikkek	5
Pénzügy/szolgáltatás	9
Média	9
Közvélemény-kutatás	5
Kormány	8
Autózás	9
Fogyasztói elégedettség	5
Ipar	5
Gyógyszer	5
Mezőgazdaság	2
Kereskedelem	6
Egyéb	5
Összesen	100

A lakásokon készített interjúk aránya hosszabb időszak adatait tekintve csökken (1992-ben 25 százalékkal), azonban 1995-ben, 1994-hez viszonyítva, növekedés volt regisztrálható. A növekedés az ESOMAR elemzői szerint a CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) technikák alkalmazásának terjedésével függ össze. A telefonos megkérdezések aránya évek óta azonos nagyságrendet reprezentál. Az egyes felvételi módok alkalmazásában az országok között eltérés tapasztalható, ami a különböző piacok hagyományaihoz függ össze. A személyes, otthon készített interjúk aránya különösen Olaszországban, Görögországban és Törökországban magas. A telefonos adatgyűjtés a skandináv államok mellett Svájcban gyakori. A postai megkérdezések aránya az egész kontinensen alacsony, említésre méltó arányt mindössze Svédországban lehet tapasztalni.

Az 1995-ben készített interjúk száma Európában, az Egyesült Királyságban volt a legmagasabb 15 millióval, ezt követi Spanyolország és Németország egyaránt 47 millióval.

A kvalitatív módszerek közül a legelterjedtebb a csoportinterjú, amelynek alkalmazása kétszerese a mélyinterjúknak.

A világ legnagyobb piackutató intézetei

Az ESOMAR mintegy 850 piackutató céget tart számon a világon. A legtöbb cég az Egyesült Államok-

ban, az Egyesült Királyságban és Németországban működik.

A hat legnagyobb cég sorrendje 1994-hez képest nem változott, a Gfk, a SOFRES és a Research International forgalma 20-30 százalékkal bővült egy év alatt. A Gfk egy év alatt hét országban nyitott új irodákat, a SOFRES hálózata 1994-ben hét új céggel bővült.

4. tábla

A világ legnagyobb piackutató cégei 1995-ben

	Forgalom (millió ECU)	Székhely
AC Nielsen	995	USA
IMS International	634	USA/UK
IRI	310	USA
Gfk	240	Németország
SOFRES	196	Franciaország
Research International	181	UK
Infratest/Burke	117	Németország
Video Research	115	Japán
IPSOS Group	110	Franciaország
Millward Brown	106	UK

A világ legnagyobb piackutató cége változatlanul az AC Nielsen, 1995. évi forgalma megközelítette az egymilliárd ECU-t.

Európa legnagyobbjai

Európa legnagyobb piackutató intézete, az EU-országokban regisztrált forgalma alapján, az AC Nielsen, melyet az IMS és a Gfk követ.

5. tábla

Az EU legnagyobb piackutató intézetei

	Forgalom (millió ECU)	EU-országok száma, ahol irodát tart fenn
AC NIELSEN	558	14
IMS International	262	11
Gfk	228	11
Sofres Group	174	7
Research International	130	13
Infratest/Burke	116	9
IPSOS Group	109	7
TaylorNelson AGB	78	3
NOP International	67	4
Millward Brown	61	7

Az európai intézetek közül 1994-ről 1995-re a legnagyobb növekedést a Millward Brown érte el, forgalma 30 százalékkal emelkedett, ezt követi a Gfk 24 százalékos rátával.

Az ESOMAR információkat tett közzé a piackutató hálózatok forgalmáról is. Az adatok szerint a GALLUP hálózathoz tartozó független cégek a világ 50 országában 271 millió ECU-s forgalmat regisztráltak, európai forgalmuk 15 országban 184 millió ECU. Az INRA-EUROPE cégei 126 millió ECU-s bevételt jeleztek.

A kiterjedt hálózattal rendelkező IRIS 33 országban van jelen, forgalmukról azonban az ESOMAR nem rendelkezik adatokkal.

Az európai piackutató-ipar 40 ezer főállású szakembert foglalkoztat, munkájukat 130 ezer kérdező segíti. A piackutatók száma 1994-hez viszonyítva 5 százalékkal, az anketőröké 14 százalékkal nőtt.

Szerzőnk az MC-OPK főosztályvezetője

Esettanulmányok az üzletember-képzésben

Az esettanulmányok alkalmazása alapvető jelentőségű a korszerű üzletember-képzésben. Különös örömmel adunk hírt arról, hogy *prof. Rekettye Gábor*, folyóiratunk szerkesztőbizottságának elnöke és *prof. Vörös József*, a szerkesztőbizottság tagja a „FÉG Konvektorgyártó Rt., 1996” című esettanulmányával *elnyerte a CEE MAN* (Central and East European Management Development Association) negyedik éves *konferenciája* (Prága, 1996. október 19.) *keretében rendezett esettanulmány-verseny fődíját.*

(A szerk.)

K+F és innováció

A tudás, az innováció szerepének drámai növekedése korunk figyelemre méltó jelensége.

Ma az egyedüli igazán értékes erőforrás – az egyén és a társadalom részére egyaránt – a tudás.

Tudással minden mást meg lehet szerezni, vallották éveken keresztül nagyon sokan nálunk is. Tudás nélkül nincs innováció, innováció nélkül pedig nincs gazdasági siker.

Az állam a legtöbb fejlett országban egyre nagyobb szerepet vállal az innováció támogatásában még akkor is, ha retorikájában az állami beavatkozás ellen foglal állást. A beavatkozás elvetését általában más országoknak javasolják. Kiváló példa erre régióink, ahol a külföldi szakértők, szinte kivétel nélkül, arról akarnak meggyőzni bennünket, hogy majd a piac mindent megold, tehát bízunk mindent a piacgazdaságra!

A tudásnövelés, az innováció támogatására a legjobb példát talán az EU mutatja. Különösen nagy hangsúlyt fektetnek a tanulásra a társadalom minden szintjén. Különböző programokat indítanak a tanulási folyamat felgyorsítására az innováció segítségével. Ennek egyik eszköze az a nem profitorientált szervezet, amelyet az innováció általános támogatására hoztak létre. Ezen belül is különös figyelemmel fordulnak a kisvállalatok felé, segítve őket abban, hogy hozzájuthassanak a legkorszerűbb technológiákhoz.

Az innováció támogatása egyébként komplex módon történik, vagyis kiterjed az innováció valamennyi elemére: a jó műszaki ötlet kidolgozásának, a projektirányítási képességek, a piaci ismeretek és a kockázati tőke megszerzésének támogatására egyaránt. A támogatásnak az az alapfilozófiája, hogy kevés vállalat marad életképes a jövőben, amelyik nem jár élen az innovációban. Ugyanis

új termékek, új szolgáltatások rendszeres piacra do-bása nélkül a vállalatok lemaradnak az egyre élesebb piaci versenyben. Ahhoz azonban, hogy egy cég rendszeresen új termékekkel, új tevékenységekkel jelentkezzen, folyamatos innovációra van szükség.

Az innováció ára

Az innováció természetesen drága. Különösen az a kisebb vállalatok számára. Ezért kell velük kiemelten foglalkozni.

A tanulást és az innovációt támogató szervezetek nemcsak az EU szintjén, hanem az egyes országokban is megtalálhatók. Dániában – amely híres innovatív kultúrájáról és sikeres kisvállalatairól –, létezik a „Dán Technológiai Intézet”, amely érdekes programot indított „Technológiai partnerség” címmel. A vállalatoknak fizetniük kell azért, hogy a programban részt vehessenek. Cserébe azonban sokféle segítséget kapnak. Ezek között különösen hasznos a szaktanácsadás, a kockázatmegosztás, a közös programok indítása és részvétel a K+F költségek finanszírozásában, illetve a technológiai, innovációs partnerek keresése. Ezeket a szolgáltatásokat az intézet ingyenesen végzi a program résztvevői számára. A Dán Technológiai Intézet a vállalati részvételi díjak mellett állami támogatásból tartja fenn magát.

Az európai példa nem egyedülálló. Az USA és a legtöbb ázsiai ország – ha eltérő módszerekkel is –, de mindent megtesz azért, hogy az innovációs folyamatot segítse, felgyorsítsa. Az USA-ban különösen az állami kutatási és hadi megrendelésekkel, az egyetemi kutatásokhoz nyújtott segítséggel, kutatási konzorciumok létrehozásához és mű-

”

Kevés vállalat marad életképes a jövőben, amelyik nem jár élen az innovációban.

◆

A legjobb szakembereket a legkiválóbb külföldi egyetemekre küldik tanulni, majd izgalmas kutatási és fejlesztési munkák végzésére csábítják vissza.

◆

Magyarországon, a világon egyedülálló módon vonult és vonul ki az állam a kutatás-fejlesztés finanszírozásából.

”

ködéséhez való pénzügyi hozzájárulással erősítik az ország innovációs potenciálját. Tajvanban, Szingapúrban és egyre inkább Kínában is, állami segítséggel, a legjobb szakembereket a legkiválóbb külföldi egyetemre küldik tanulni, majd végzés után korszerűen berendezett innovációs parkokba, központokba, izgalmas kutatási és fejlesztési munkák végzésére csábítják vissza őket. A módszerek ugyan mások, a célok azonban ugyanazok: a gazdaságok versenyképességének fokozása a tevékenységek tudás- és innováció-tartalmának növelésével.

Számos példa sorolható arra, hogy az állam milyen jelentős mértékben támogatja az innovációt a fejlett országokban. Korunkra az állami szerepvállalás új formája kezd körvonalazódni: az állam stratégiai szövetségesként segíti a vállalatokat versenyképességük növelésében, és ezáltal a nemzetgazdaság versenyképességének erősödéséhez, munkahelyek teremtéséhez, és – ami a lakosság számára a legfontosabb – az életszínvonal növekedéséhez is hozzájárul.

Innováció Magyarországon

Magyarországon 1988–1993 között a K+F ráfordítások reálértéke – és a K+F tevékenység lehetősége – a kutatóintézeteknél 44 százalékkal, az egyetemi kutatóhelyeknél 20 százalékkal csökkent. Az üzleti szféra K+F ráfordítása – a vásárolt és a saját K+F tevékenység költsége – ezen időszak alatt drámaian, 72 százalékkal csökkent. Napjainkban az üzleti szféra kutatóhelyeinek száma az 1988. évinek a felét sem éri el. 1988–1993 között a kutatók létszáma 44,8 százalékkal csökkent. A legnagyobb mérvű csökkenés a műszaki tudományágak területén következett be, ezen időszak alatt 67,8 százalékkal.

Magyarországon, talán a világon egyedülálló módon vonult el azon ki az állam a kutatás-fejlesztés finanszírozásából. A kivonulást nemcsak a K+F-re és az oktatásra fordított összegek drámai csökkenése, de az innovációs légkör erőteljes romlása is mutatja. Ma K+F-re a GDP körülbelül 0,5-0,7 százalékát fordítjuk csökkenő, illetve stagnáló GDP mellett. Ugyanez az érték a fejlett országokban 2-3 százalék, növekvő GDP mellett. Megjegyzendő, hogy ezt az arányt sokan, például az EU-országok is, alacsonynak ítélik, ezért növelni kívánják.

● Az állami vállalatok helyzete nálunk ma rosszabb, mint valaha volt, és ez jelentősen befolyásolja K+F lehetőségeiket és kedvüket egyaránt. Többségük privatizálás előtt áll. Ebben a légkörben a K+F fel való törődés óhatatlanul háttérbe szorul. Akadályozza azonban a K+F tevékenységet az állami beavatkozás is: a nyereség elvonása osztalék formájában, illetve a bérek befagyasztása. Ez utóbbi hozzájárul ahhoz, hogy a külföldi cégek könnyebben tudják elcsábítani a magyar vállalatoktól a legjobb, az innováció szempontjából nélkülözhetetlen munkaerőt. Az

előbbi pedig az általános pénzhiányt növeli. A K+F rendelkezésére álló állami keretek nem jelentenek komoly innováció-finanszírozási formát, legalábbis a magyar vállalatoknak nem. Példával is bizonyítható ugyanis, hogy amíg a magyar cég erejét megfeszítve próbált ezekből az állami kereteből pályázati úton, szabályosan K+F finanszírozási forráshoz jutni, addig a 100 százalékos, illetve többségi külföldi tulajdonban lévő cégek minden különös erőfeszítés nélkül úgy kaptak jelentős összegeket – szemben a hazai cégek juttatott minimális összeggel –, hogy nem is végeznek Magyarországon K+F tevékenységet.

● Az állami kutatóintézetek helyzete – sajnos tudjuk – kaotikus. Egy részük már privatizált, de rég nem foglalkozik olyan szintű és mértékű K+F tevékenységgel, mint korábban. A még állami tulajdonban maradt kutatóintézetek többsége már csak agonizál. Ennek oka az, hogy alulfinanszírozott, tönkrement „alóla” a magyar ipar, ezért megrendelések lecsökkentek. A még életben lévő magyar cégek pedig pénzhiány, illetve az előzőekben vázolt okok miatt csak elvétve adnak számukra megrendelést. A külföldi vállalatok Magyarországon általában nem végeznek kutatás-fejlesztést, mivel ezt, mint stratégiai tevékenységet otthon, hazai terepen oldják meg. Érthető tehát, hogy megrendelés tőlük sem érkezik a kutatóintézetekhez. Mi a stratégiát kiengedtük a kezünkől, s elindultunk a „gyarmati” úton.

Az állam halogató taktikája pedig valószínűleg egyenlő lesz a még életben lévő kutatóintézetek halálos ítéletének aláírásával. A bizonytalanság miatt ugyanis már megindult a legjobb erők elszivárgása, a külföldi munkavállalás, kényszervállalkozás és szakmaelhagyás.

A kutatási bázis, a K+F szempontjából nagyon fontos szinergiahatásokhoz szükséges kapcsolatrendszer eróziója visszafordíthatatlanul elindult. A gazdaság versenyképességének megteremtését támogató új kutatóbázis és hálózatrendszer kialakítása pedig akkor is hosszú időt venne igénybe, ha erre ma megjelenne a politikai szándék, akarat és cselekvőképesség.

● Az egyetemi kutatóhelyek helyzete semmivel sem könnyebb. Mivel az állam a képzés finanszírozásánál is a megtakarítások lehetőségeit keresi, az egyetemi kutatás állami finanszírozási forrásai szinte teljesen megszűntek. A különböző alapítványokból megpályázható összegek általában jelentéktelenek ahhoz az igényhez képest, amely érdemi K+F eredmények elérését lehetővé tenné. Az alapítványi és az egyéb szétforgácsolt forrásokhoz való hozzáférés további nehézsége, hogy az e pénzekhez való hozzájutáshoz gyakran fontosabb a kapcsolatrendszer, mint az elvégezni kívánt feladat minősége, várható eredménye és hasznossága. A külföldi cégek, érthető módon, otthoni egyetemeiket támogatják kutatási megbízásokkal, a magyar vállalatoknak pedig nincsen pénzüik, hogy az egyetemeknek megbízásokat adjanak. Elvileg jó megoldásnak látszik a különböző EU-forrásokból finanszírozott programokban való részvétel lehetősége.

Ezek keretében azonban általában csak az egyes egyének számára nyílnak kisebb lehetőségek arra, hogy egy külföldiek által irányított projektben, bedolgozóként részt vehessenek. Az eredményből azonban elsősorban a projektet indító ország, illetve annak intézményei részesednek. A hazai K+F infrastruktúra, a kapcsolatrendszer és támogató légkör hiányában ezekből az eredményekből nem profitál, ezek nem járulnak hozzá az ország gazdasági felzárkóztatásához.

Külföldi tőke – csekély haszon

Több kutatás is egybehangzóan igazolja, hogy a külföldi tőke jelenlétéhez képest kevéssel járul hozzá a gazdaság innovációs potenciáljának erősítéséhez. Ennek főbb okai a következők:

A hazánkba behozott termelőberendezések, technológiák, illetve gyártásba vett termékek többsége életgörbéje lehajló ágán van a fejlett országokban. A berendezéseket otthon már „leírták”, költség nem merül fel rájuk. A termékek a „fejőstehén” kategóriába kerültek, és az ottani béreknek csupán töredékét kitevő magyar bérek mellett extraprofit termelését teszi lehetővé. Lehet, hogy ezek a termékek és technológiák ennek ellenére magasabb színvonalúak, mint amit nálunk felváltottak. Ahhoz azonban nem segítenek hozzá bennünket, hogy műszaki-technológiai lemaradásunkat ledolgozzuk. Sőt, éppen hogy további hosszú időre „lemerevítenek bennünket” egy adott szinten, miközben a fejlett világban óriási sebességgel halad előre a műszaki-technológiai fejlődés.

Gond az is, hogy az összeszerelő, betanított munka az embereknek csak az „izmaik és nem az eszét” igényli, ezért tudásszínvonaluk nem nő, egyre kevésbé lesznek alkalmasak kiemelkedő színvonalú, különösen nagy tudást igénylő technológiák és gépek működtetésére. Ez a tendencia különösen azon műszakik esetében fájdalmas, akik végzettségüknél alacsonyabb tudásszintet igénylő munka elvállalására kényszerültek külföldi cégnél, mivel vagy megszűnt a magyar cég, ahol dolgoztak, vagy az állami korlátozások miatt nem tudott számukra elfogadható bért fizetni.

A külföldi cégek ezen viselkedése nem valami „ördögi tett”, nem szándékos rosszindulat, csupán racionális, stratégiai szemléletű viselkedés.

Az egyre keményebb versenyhelyzetben működő vállalatoknál nincs helye szentimentalizmusnak, amikor külföldi beruházásaikról döntenek. A stratégiai döntések alapja a kemény profitmotívum: piac kell és olcsó erőforrások, különösen jól képzett, olcsó munkaerő. Természetesen további csábítást jelent az állami segítség: adókedvezmények, K+F forrásokhoz való olcsó hozzájutás, költségtérítés és egyéb formákban.

A meghosszabbított élettartamú termékek és technológiák, valamint a sajátos kedvezmények által lehetővé tett extraprofit-termelés egyik fontos célja ez-

után a K+F-be való befektetés, de nem nálunk, hanem otthon.

Ez természetesen ismét nem zárja ki, hogy egyes kiváló képességű magyar szakemberek ne kerülhessenek be ilyen külföldi fejlesztő csapatokba. Ebből azonban az egyéneken és a külföldi munkaadón kívül másnak haszna nem lesz. Vagyis ez a hazai gazdaság in-



A hazánkba behozott termelőberendezések, technológiák, illetve gyártásba vett termékek többsége életgörbéje lehajló ágán van a fejlett országokban.



novációs problémáinak megoldásához jótányit sem járul hozzá.

Tudomásul kell vennünk, hogy a külföldi cégek alapvetően nem innoválni, hanem extraprofitot keresni jönnek Magyarországra, amiből otthon lesz innováció, gazdasági eredmény, igényes munkahely és életszínvonal-emelkedés.

Ugyanakkor el kell gondolkodni, hogy nálunk miből és hogyan lesz innováció, és ehhez kapcsolódóan gazdasági fejlődés, modernizáció és – hosszabb távon – érdemi életszínvonal-emelkedés? Kinek mi ebben a feladata, és különösen, mi az állam feladata ezen a területen?

Az állam passzív

Látható, hogy az állami szerepvállalás ma az innováció támogatásában minimális. A K+F-re az állami költségvetésből fordítható források mértéke olyan alacsony, hogy attól érdemi eredmények nem várhatók. De még ezekhez a pénzekhez is könnyebben jut hozzá egy külföldi, mint egy hazai vállalat. Leépül a K+F infrastruktúra, és ami még ennél is veszélyesebb, a tudás is.

Ma az értékrend központja a pénz. Megszerzésének fontosságát sugallja minden: a reklámok, a filmek, a kormány és a külföldi cégek közvetítette min-ták. Mivel lehet azonban ma Magyarországon sok pénzhez jutni? Erre – a számára közvetített értékrend, illetve a családi tapasztalatok alapján –, sajnos a legkisebb gyermek is tudja a választ. Illetve azt tudja, hogy mivel nem lehet pénzt keresni. Nem lehet a sok munkával, tudással.

Az innovációs légkör javulását gátolja az is, hogy óriási tudástömeg megy veszendőbe az elbocsátott szakemberekkel: pedagógusokkal, orvosokkal, mérnökkel és szakmunkásokkal, illetve azokkal a ma-

gas szinten képzett pályaelhagyókkal, akik ügynökösködésre, kereskedésre, általában végzettségük-képzettségük hasznosítását lehetővé nem tevő, alacsonyabb értékű munka végzésére kényszerülnek.

A gazdaságnak, a társadalomnak szüksége van az olyan értékekre, mint a tudás, az innovativitás, a becsületesség, a megbízhatóság, a társadalmi együttműködés és megbékélés.

Ahol a gazdag és szegény rétegek közötti jelentős szakadék értéktereszülésokhoz vezet, ott virágozik a feketegazdaság, a korrupció, amelynek következtében a már említett polgári értékek általában ki sem tudnak alakulni. Ilyen országokban nincs esély innovatív, kreatív légkör kialakulására, ami nagymértékben gátolja önálló gazdasági fejlődésüket is.

Közhely, hogy ma Magyarországon szinte mindent az EU-hoz viszonyítanak. Hát lássuk akkor, hogy a tudás- és innovációbarát légkör és értékrend megteremtéséért mindent megtesznek az EU vezetői. 1996-ot például kinevezték „az élet végéig való tanulás évének”.

Kiadták az úgynevezett fehér könyvet, amelynek témája a „tanuló társadalom” életre hívása.

A könyvben a következő célokat fogalmazzák meg:

- új ismeretek gyors és széles körű elterjesztése,
- az iskolák és a vállalatok szorosabb együttműködésének bátorítása és segítése,
- harc a társadalomból való kiszorulás, a lemaradás ellen, a tudás megszerzésével,
- három európai nyelv elsajátítása,
- megnövelt beruházások a képzésbe és az oktatásba.

Hazánk mielőbb szeretne az EU teljes jogú tagjává válni. Mind ez ideig azonban szinte semmit nem tett

azért, hogy a K+F támogatása, a tudás fontosságának központba állítása területén közelítsen az európai gyakorlathoz. Ez vállalatunk számára éppúgy a tartós lemaradás veszélyét valószínűsíti, mint a munkavállalók számára tudásuk versenyképességének, munkavállalási esélyeiknek fokozódó romlását.

Mindenkinek tisztában kell lennie azzal, hogy mit jelent ma „kihúzni a talajt a jövőnk alól”.

Az adósság nagysága önmagában nem ad eligazítást arra nézve, hogy mely tételknél milyen szigorú restriktiót alkalmazzon a kormány.

Ez mindig politikai prioritások és értékrend kérdése. Az általános restriktióval szemben felvethető a „szelektív restriktió” lehetősége. Ehhez pedig olyan prioritások megfogalmazására van szükség, amelyek kijelölik azokat a területeket, ahol esetleg nem restriktióra, hanem megnövelt támogatásra lenne szükség. Ezeknek a prioritásoknak pedig egyértelműen az ország jövőjét, hosszú távú érdekeit kell figyelembe venniük.

Ma már egyre nyilvánvalóbb: országok, gazdaságok jövője függ attól, hogy termékeikbe milyen tudás- és újdonságtartalmat tudnak „beépíteni”. Ettől függ, hogy mások bedolgozóivá, a fejlett országok vevőivé, vagy a világ gazdaság önálló szereplőivé tudnak-e válni. Éppen ezért az innováció és a tudás problémáival való stratégiai szemléletű foglalkozás már nálunk sem várthat sokat magára. Nem a források hiányával, hanem a források megteremtésének lehetőségeivel kell foglalkoznunk. Ha ezt nem tesszük meg, akkor, ha valaha egyáltalán be is jutunk az EU-ba, ott csak a sor végén kulloghatunk, hosszú távra konzerválva technikai és tudásbeli lemaradásunkat, és az ezzel járó alacsony életszínvonalat. Legalábbis a többség számára.

Szerzőnk a közgazdaság-tudomány doktora

CITY

REKLÁM ÉS MARKETING BT.

1139 Budapest, Királyok útja 192. Tel.: 439-5569

Grafikai munkák tervezése és kivitelezése

Emblématervelés

Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése

Előadói szemléltetőanyagok összeállítása

(diasorozatok, diagramok, szemléltető tablók)

Tárgyfotók, reprodukciók készítése

Kiállítási tablók tervezése és kivitelezése

E G Y É N I E L K É P Z E L É S E I T M E G V A L Ó S Í T J U K !



ÁCS FERENC



MEISZTERICS ENIKŐ

A húskészítmények vásárlása

A **MARKETING CENTRUM** – Országos Piackutató Intézet a húskészítmények vásárlási szokásairól végzett felmérést. A vizsgálat keretében választ kerestünk arra, hogy a hazai fogyasztók:

- milyen arányban vásárolnak húskészítményt,
- milyen rendszerességgel vásárolnak húskészítményt,
- a tavalyihoz képest hogyan alakult idén a húskészítmény-vásárlás volumene,
- hol vásárolnak,
- hogyan alakul a márkahúség kérdése.

Alkalmazott módszer

A felmérést face-to-face (személyes megkérdezés) technikával, strukturált kérdőív segítségével végeztük. Az intézet munkatársai 1000 véletlenszerűen kiválasztott személyt kerestek fel az ország száz pontján (a pontok tükrözik az ország településszerkezetét). A véletlen kiválasztás miatt a minta összetétele a nemek, az életkor és az iskolai végzettség szerint kismértékben eltért az 1990-es népszámlálási adatok alapján várhatótól. Ezeket a kisebb eltéréseket matematikai módszerrel, súlyozással korrigáltuk. A közölt adatok hibahatára az egyes kérdésekre válaszolók számától függően 3-5 százalék. A kutatás során feltárt általános és specifikus információk rendszerezése és elemzése után a fogyasztók vásárlási szokásairól a következő kép tárult fel előttünk.

A vásárlók aránya

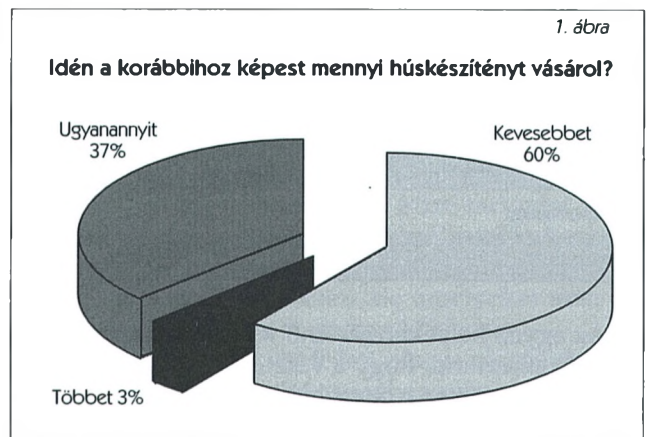
Tapasztalataink szerint a felnőtt lakosság több mint háromnegyede (80%) vásárol húskészítményt. A szegmensenként elvégzett összehasonlító elemzések alapján a következőket emeljük ki:

- A település típusa jelentős mértékben befolyásolja az ott lakók húskészítmény-vásárlását. A budapestiek jóval nagyobb mértékben veszik ezeket a termékeket, mint a falvakban élő lakosság.

- Az életkor szerepe sem elhanyagolható a vásárlásnál, ugyanis a 60 év feletti fogyasztók kimutathatóan kisebb arányban vesznek húskészítményt. Megítélésünk szerint a nyugdíjas-korosztálynál – szociális helyzetükből adódóan – valószínűleg maga a húsfogyasztás is jóval alacsonyabb, mint más szegmensekben.

A vásárlás időbeni változása

A vásárlások volumenének alakulásában egyértelműen megjelenik az ország általános gazdasági helyzetének hatása. Az 1. ábra jól kifejezi, hogy az általunk megszondázott mintában drasztikusan csökkent a vásárolt mennyiség.

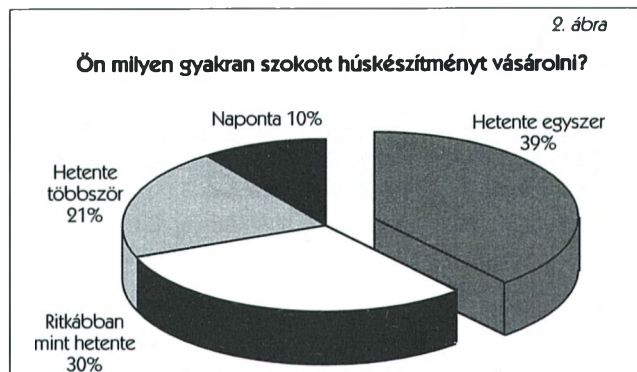


Az ismérvenkénti sajátosságok közül említést érdemel az, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők (diplomások) vásárlása kisebb, a kevésbé képzett fogyasztóké pedig jelentős mértékben csökkent ebben az évben.

A vizsgált mintában a maximum 8 általános iskolai osztályt végzetek 67 százaléka nyilatkozott úgy, hogy idén a korábbihoz képest kevesebb ilyen terméket vesz. A nyugdíjasok körében ez a szám még ijesztőbb, a 60 év feletti állampolgárok 74 százalékánál csökkent a vásárlás.

A vásárlás gyakorisága

A vásárlás gyakoriságára vonatkozóan kiemelhetjük, hogy a megkérdezettek jellemzően hetente vásárolnak húskészítményt. (2. ábra)



A vásárlás elsődleges helyszíne

A vizsgálat kimutatta, hogy a húskészítmények beszerzésekor a fogyasztók nem a szaküzleteket – húsbolt, hentes – részesítik előnyben, hanem az általános bevásárlás részeként ABC-ben, élelmiszerboltban veszik meg ezeket a termékeket.

1. tábla

A húskészítmények beszerzésekor a vásárlók által előnyben részesített üzletek

Üzlet típus	Kedveltség (a válaszadók százalékában)
Közért, ABC	42
Húsbolt, hentesüzlet	24
Szupermarket	24
Egyéb hely	10

Az egyéb helyeken történő vásárlások arra engednek következtetni, hogy a feketekezelés kimutathatóan jelen van e termékek piacán is.

Cég-, illetve márkahűség

A márkahűség vizsgálatakor elsősorban arra kerestünk választ, hogy a fogyasztók számára mennyire fontos a gyártó cég neve. Mint az a 3. ábrán jól látható, a megkérdezettek közel kétharmada nem tulajdonít különösebb jelentőséget annak, hogy melyik húsipari cég termékét vásárolja meg. Mindössze a megkérdezettek 16 százalékánál mutatható ki egyértelmű cég-hűség. 3. ábra



A cég-, illetve márkahűség kérdéskörének elemzésénél megvizsgáltuk azt is, hogy mit tesz a fogyasztó abban az esetben, ha a keresett termékből a kedvenc márkája az adott üzletben éppen nem kapható. A felmérés tapasztalatai ebben a kérdésben is megerősítik azt a korábbi megállapításunkat, hogy valójában nem alakult ki márkahűség a húskészítmények piacán.

A kutatás keretében arra kértük azokat a fogyasztókat, akiknél már kialakult valamilyen szintű márkahűség – a megkérdezettek 35 százaléka –, hogy jelöljék meg, melyik húsipari cég termékeit vásárolják legszívesebben. A kapott válaszok összegzése után a 2. tábla szerint alakul a népszerűség index.

2. tábla

Húsipari cég	Népszerűség (a márkahűvek százalékában)
Zalahús Rt.	26
Pick Szeged Rt.	14
Pápai Hús Rt.	11
Bácsi Hús Rt.	8
Debreceni Húsipari Rt.	5
Ringa Húsipari Rt.	4
Solami Húsipari Rt.	3
PINI Hungary Rt.	3
THUR Húsipari Rt.	2
Délhús Rt.	2
Egyéb	22

A rangsor alapján megállapíthatjuk, hogy a három legnépszerűbb hazai gyártó

- a Zalahús Rt.
- a Pick Szeged Rt. és
- a Pápai Hús Rt.

A felmérés általános tapasztalata abban összegezhető, hogy a húsfeldolgozó-ipari cégek piaci helyzete – a fogyasztói igények oldaláról – nem túl kedvező.

Szerzőink: Ács Ferenc kutatási főosztályvezető,
Meiszterics Enikő témavezető kutató

Mennyit ér a cég jó hírneve?

Egy élelmiszeres doboz került a szemem elé a napokban, a dobozon a cég neve, ezzel a megjegyzéssel: Alapítva 1991-ben. Fél évtizedes fennállás nem az a cégtörténelem, ami a vevőt különösebben befolyásolná vételi szokásaiban. A felirat akár mosolyt is kelthet, mert más a vásárlót százéves vagy annál is régebb alapítással emlékeztetni a cég szolid voltára, és más öt túlélte esztendővel büszkélkedni. Mégis jelez valami fontosat az alapítás évének feltüntetése. A cég azt kívánja regisztrálni, hogy van és lesz. Az alapításra való utalással a cégtulajdonos hagyományosan azt üzeni a közönségnek, hogy a vállalkozás túlélte az alapítás óta eltelt időt, és a darwini küzdelemben életképesnek bizonyult. A hosszú fennállás alapos referenciát jelent, a megszakítatlan működés a cég immateriális vagyontárgyai közé sorolható erkölcsi tőkét eredményez.

Cégfejlődés – ott és itt

Szerves fejlődésű piacgazdaságokban a jelentősebb cégeknek megismerhető és ellenőrizhető múltjuk van. Magyarországon a gazdasági rendszerváltozás során a cégfejlődés a nyugat-európaiaktól eltérő feltételek mellett ment végbe: egyebek között hirtelen keletkezett az 1990-es évek elején több százezer hazai tulajdonú vállalkozás, tízezerrel jelentek meg vegyes vállalatok és külföldi tulajdonú cégek. Piaci ismertsége, kialakult vállalati imázsa és hírneve (goodwill) országos szinten csupán a külföldi világcégeknek és néhány megmaradt volt állami nagyvállalatnak lehetett. Az 1980-as évek kisvállalkozásaiból vagy a kisiparból kiemelkedett cégek a szűkebb környezetben talán ismertnek számítanak, de országos hírnévre csak kivételesen tudtak szert tenni. Ma tehát még mindig az a helyzet, hogy a gazdaság sze-

replőinek meghatározó hányadát alig ismeri a nagyközönség, sőt akár a szakmai közönség.

A cégek előéletének és jó hírnevének gyakori hiánya sok mindent megmagyaráz a mai átalakuló gazdaság számos gondjából. Ha a fizetési és adófegyelem gyengeségeire, a termékminőség ingadozásaira, a szállítói kapcsolatok kiszámíthatatlanságaira gondolunk, akkor markánsná válik a különbség a megszilárdult polgári világ szolid cége és a hazai kezdő vállalkozó között.

A marketingvizsgálatok az üzleti hírnévvel kapcsolatban leginkább a márkanevek jelentőségére irányulnak, hiszen a márkák ismertségétől elemezhető módon függ a vásárlói kereslet. A márkanev immateriális vagyontárgy, piaci értékét viszonylag jól lehet becsülni. A kérdés marketingirodalma nagy, a vagyoneértékelési gyakorlat kialakultnak tekinthető.

A goodwill természete ennél bonyolultabb. A cég neve és üzleti hírneve ugyanis gyakran elválik a terméknévtől, márkanevtől. A vállalati jó hírnév fogalmilag sokkal inkább kultúrafüggő, ezért mint immateriális aktívának az értékét kétségtelenül nehezebb definiálni. Különösen nehéz ez a még kialakulatlan magyar viszonyok között. Nálunk a marketingszakma szemében a vállalat megbízhatósága, etikus és „jó



A megszerzett jó hírnév mérséklőleg hat a kölcsöntőke árára, és ezáltal javítja a vállalat további bővülésének feltételeit.



A hitelezésnél előnyben részesítendők azok az ügyfelek, amelyek vállalják a hazai vagy nagy nemzetközi hitelminősítők átvilágítását és a minősítés nyilvánosságra hozását.



állampolgár” volta mintha a puha tényezők közé tartozna: azok közé, amelyekről szokás beszélni és vállalati PR-brosúrákban említést tenni, de amelyeket nem lehet forintban kifejezni.

A fejlett piacgazdaságok gyakorlata azonban nem ezt mutatja. Ahol gyakori a vállalatfelvásárlás és összeolvadás (merger & acquisition), ott statisztikailag elemezhető tudás halmozódik fel a nehezen mérhető tényezők (imponderábiák) összeméréséről. A goodwill mérésének másik mindennapos területe a pénzügyek világa.

Itt e kérdésnek egyetlen elemét vizsgáljuk: a cég üzleti hírneve és a hitelhez jutás feltételei közötti kapcsolatot. Azt fogjuk látni, hogy a megszerzett jó hírnév

mérséklőleg hat a kölcsöntőke árára, és ezáltal javítja a vállalat további bővülésének feltételeit. A jó vagy kevésbé jó hírnév, illetve az ismertség teljes hiánya a bankári kockázat mértékén keresztül hat. A vállalat etikus üzleti viselkedése költségekkel jár, de a gazdaság szereplői számára a bizonytalanságot és kockázatot mérsékli. Ha a cég tartós fennmaradásra és méretnövekedésre törekszik, akkor a jó hírnév megszerzése és fenntartása gazdaságilag kifizetődik.

Hírnév – különböző aspektusokból

Az üzleti hírnév tartalma más és más a cég különféle kapcsolataiban. Az alkalmazottak között a jövedelmi szint, a szociális ellátás, a beleszólási jog, az előrejutás nyitottsága, a nehéz üzleti helyzetben tanúsított vezetői viselkedés minősíti a céget. A „jó munkaadó” hírnévnek kivívása nem elhanyagolható többletköltséget ró a vállalkozásra; e költségek azonban hosszabb távon megtérülhetnek a munkavállalók nagyobb lojalitása és innovációs készsége révén. A fogyasztó (ügyfél) szempontjából a termék (szolgáltatás) árának és minőségének kedvező aránya, a kiszolgálás megbízhatósága a legfontosabb. Önmagában a cég fennállásának hossza is befolyásoló elem, mert a tartós működés tényéből az értékesítés utáni szolgáltatások biztonságára lehet következtetni. A beszállítók és partnerek számára is jobb olyan céggel kapcsolatban állni, amelynek a múltja referenciát jelent, és amely nagy valószínűséggel évek múlva is a piacon lesz.

A tartós és megbízható működés azonban ugyanúgy többletköltségekkel jár, mint a jó munkaadói hírnév megszerzése. Az etikus cég azzal, hogy számláit és tartozásait időben rendezi; termékei és szolgáltatásai tartós piaci jelenlétét szavatolja, nem él vissza meglevő piacain az időszakos hiányokból fakadó nyereségszerzési lehetőségekkel, sem beszállítói időnkénti megszorultságával; gyengébb üzletmenet idején nem vonul ki azonnal a piacról, és nem bocsátja el rögtön alkalmazottjait – olyan költségeket is vállal, melyek nem terhelik kevésbé skrupulus versenytársát. Jogos kérdés tehát az, hogy megéri-e és milyen körülmények között a jó hírnévre és etikus viselkedésre való törekvés.

A folyamatos fennállás és a jó üzleti hírnév különösen fontos annak a külső szereplőnek a szempontjából, aki itteni elemzésünk központjában áll: ez a hitelező. A cég és a hitelező közötti kapcsolat áttekintésével könnyebb választ adni a fenti kérdésre, mint általában és elvontan. A professzionális hitelező (bank) számára az ügyfél meghatározandó kockázatot jelent, melynek konkrét értéke függ a hitelügylet jellegétől és időtávjától: minél hosszabb az ügylet lejárata, úgy nő a kockázat mértéke. A bank a saját tőke és a betétesek pénze kihelyezésénél köteles felmérni azt, hogy hozzávetőleg mekkora kockázatot is vállal, azaz mekkora annak valószínűsége, hogy nem jut

hozzá a kihelyezett összeghez és az ügylettől várt kamat- és egyéb bankári jövedelemhez.

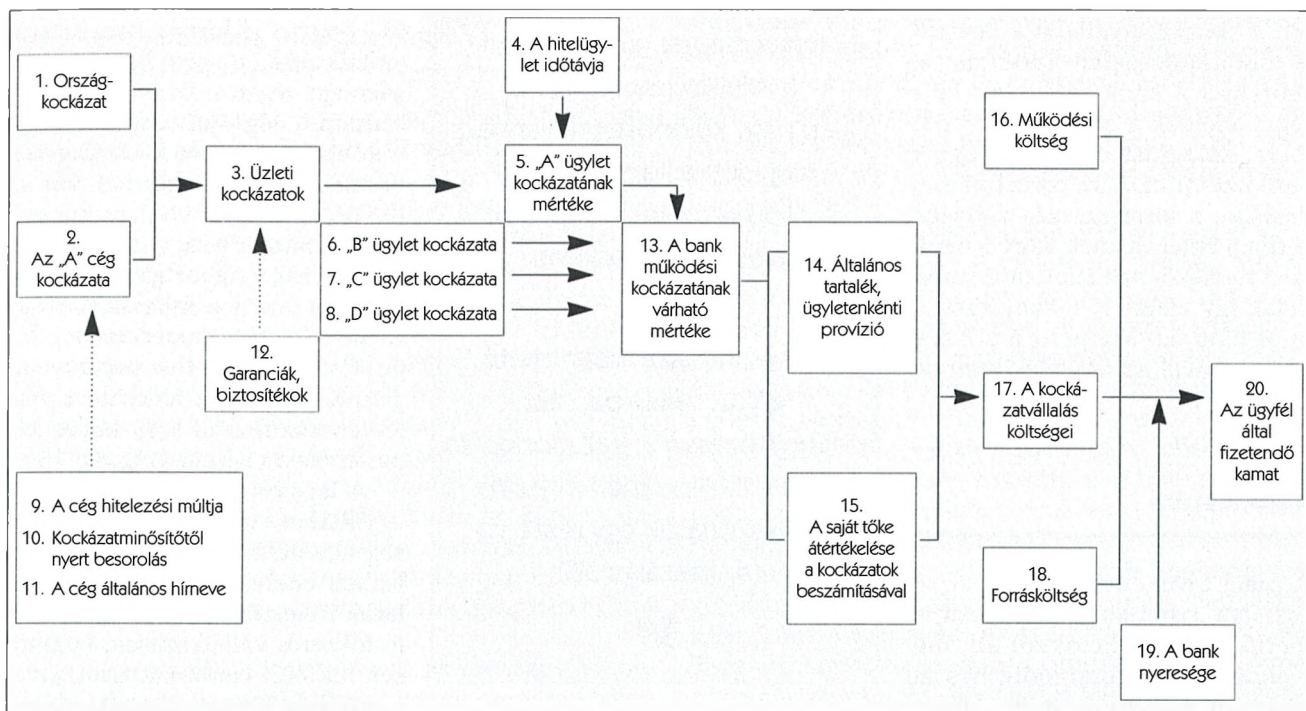
A bizonytalanságok és kockázatok egy része az ügyfélén kívüli is lehet, mint például az ország gazdaságának vagy politikai életének zavara. Ez az úgynevezett országkockázat, amely külön tárgyalást igényel. Itt csak az üzleti (cég-) kockázatról lesz szó: vagyis annak esélyéről, hogy a hitelfelvevő vállalkozás esetleg nem lesz képes a hitelszerződésben vállalt feltételek maradéktalan teljesítésére.

Kockázatmentes pénzkihelyezés nincs. Minden jól vezetett bank tudatos eljárásokkal tartja keretek között a vállalt kockázat mértékét és készül a negatív eshetőségek elviselésére. A hitelügyletnek például része a garanciák és biztosítékok kikötése, melyek révén a hitelező az ügylet sikertelen kimenetele esetén is hozzájuthat pénzéhez. De már az ügylet megkötése előtt tanulmányozzák az ügyfél hitelezési előéletét: volt-e már a bankkal hitelkapcsolata, és ha igen, előfordult-e fizetési zavar, késedelem vagy különösen a fizetés felüggesztése. Nagy cég esetén azt is megnézik, hogy minősítették-e a vállalatot kockázatértékelő intézetek. A hitelezésnél nyilván előnyben részesítendő az az ügyfelek, amelyek vállalják a hazai vagy nagy nemzetközi hitelminősítők (Moody's, S&P, IBCA, Duff & Phelps stb.) átvilágítását és a minősítés nyilvánosságra hozását. Rossz hitelminősítés esetén vagy elégséges információ hiányában a bank eleve nem is nyújt hitelt.

Elfogadhatónak ítélt kockázatu ügyfél és ügylet esetén belső hitelképességi vizsgálatot folytat le a bank, és biztosítékokat épít be az ügyletbe. Mindez persze adminisztratív és jogi költségekkel jár, esetleg külső auditort is igénybe kell venni. Ismert és jó hírű ügyfél esetében viszont költséges többlet eljárásokra nincs szükség. A tranzakció banki költségei azután megjelennek a hitelügylet során az ügyfél által fizetendő kamat szintjében is. Míg a kiváló ügyfél nem sokkal többet fizet, mint amennyibe a banknak kerül a források begyűjtése, addig az ismeretlen vagy kockázatosabbnak ítélt ügyfélnél eleve több a bank ráfordítása, továbbá csak a szokásosnál jóval nagyobb nyereség reményében vállalja a bank a tranzakciót. Az ilyen ügyfél számára a hitel ezért jóval drágább lesz. A kölcsönforrás drágaságának egyik lényeges tényezője a bank kockázattartalék-képzési kötelezettségével kapcsolatos: a bankfelügyeleti előírások – meg a józan ész – tartalékok képzését írják elő olyan esetben, amikor a tranzakcióhoz érzékelhető kockázat tapad. A döntési eljárás általános menetét az ábra szemlélteti.

Üzleti kockázat

Az üzleti kockázat mértékét a bankár az ország és az ügyfél általános megítélése, valamint a szóban forgó ügylet elemzésével állapítja meg, figyelembe véve a hi-



telügylethez kapcsolható garanciákat. Ha az ügyfél jelentős terheletlen vagyonnal rendelkezik, ami a hitel fedezetéül szolgálhat, akkor kevésbé lényeges annak bankári vizsgálata, hogy a hitelforrásokat milyen célra, mennyire megalapozott ügyletre kívánják fordítani.

A kezdő és kis vagyonnal rendelkező vállalkozók visszatérő élménye az, hogy hiába fordulnak megalapozottan ígéretes beruházási terveikkel a pénzintézetekhez, azok vagy egyáltalán nem nyújtanak hitelt, vagy csak sokkal rosszabb feltételek mellett (drágábban, rövidebb lejáratra), mint az ismert nagy cégeknek. Banki szempontból azonban ez így logikus, főként ha olyan új ügyfélről van szó, aki mögött nincs hitelezési múlt, azaz, akiről nem tudni, hogy mennyire precíz és megbízható adós. Az új cégek finanszírozási hátránya nem magyar sajátosság: egy bajor helyi bank Herr Schmidt helyi mészáros cégének bizonyos értékhatáron és lejáraton belül csaknem automatikusan rendelkezésére áll, mert

- ismeri a cég múltját (akár generációkra visszamenően is), és bizonyos lehet abban, hogy e múlttal az ifjabb Schmidt nem kockáztatja meg a felelőtlen törlesztést;

- ismeri hozzávetőlegesen a mészárszék lehetséges tőkeigényét, nyereségességi és piaci viszonyait. Hosszú és költséges hitelvizsgálatra nincs szükség, külső auditort nem vonnak be, s a kis családi vállalkozásnál szóba sem jön a hosszú távú hitelképesség szakcég általi minősítése.

Ha azonban új vállalkozó nyitna üzletet e példabéli bajor kisvárosban (vagy Herr Schmidt új üzletében nagyvolumenű beruházásra készülne), akkor alapos hitelképességi és projektvizsgálat elé nézne. Mégpedig jó okkal: az új cég még nem rendelkezik azzal a kedvező hírnévvel, mint az ismert ügyfél. (A magyar

helyzet azonban több ponton is eltér a szokásostól: nálunk kis túlzással mindenki olyan „Kovács úr”, aki most költözött a városba, de a bankár is kezdő a szakmában...)

A jól vezetett bank valamennyi tranzakcióját értékeli a várható kockázat nagyságát illetően, és célszerű figyelembe vennie az élet váratlan kellemetlen meglepetéseit, az úgynevezett nem valószínűsíthető eseményeket is. Ezek együttesen adják meg azt, hogy a bank portfóliója mekkora kockázatot képvisel. A kockázat becsült mértékével csökkenteni kell a bank „papíron létező” tőkéjének és tőketartalékainak értékét: ha ugyanis a negatív eshetőségek mind bekövetkeznek, a részvényesek saját tőkéjének kell felfognia az esetleges veszteségeket, hiszen a betétesek pénzét nem szabad egy percig sem veszélyeztetni. (Ha viszont a kihelyezéseket szerződés szerint visszatörlesztik, akkor az adózás utáni nyereség a részvénytulajdonosoké, akik azt osztalék formájában megkapják, vagy saját döntéssel az alaptőke és a tőketartalékok megemelésére fordíthatják.)

A belső bankszabályzatok határozzák meg, hogy milyen kockázati céltartalékolási gyakorlatot követ a bank. A legtöbbször addig nem képeznek ügyletenkénti tartalékokat, amíg a kamatfizetés és a törlesztés zavartalan, és az ügyfélről semmi rossz hír nincs. A tartalékolás ugyanis költséggel jár: amekkora összeget a bank kénytelen félretenni, azt nem helyezheti ki jövedelmezően, és így a szokásos bevételektől esik el, miközben a forrásköltség ezen összeget is terheli. Mind a saját tőkére vonatkozó korlátok, mind a kétséges ügyletek miatti tartalékolások korlátozóan hatnak a bank üzleti tevékenységére, és csökkentik a nyereségtermeléshez rendelkezésre álló források mértékét. Ezt a ráfordítást (elszalasztott nyereséget) fejezi ki az ab-

rán a „kockázatvállalás költsége”. A többi költségelem tartalma kézenfekvő: a bank működési költségei felölelik a béreket, az épületekre, számítástechnikára s egyéb banküzemi célokra fordított kiadásokat; a forrásszerzés költségei pedig a betéteseknek vagy a bankközi hitelezőknek fizetendő kamatokat. Így alakul ki a bank egészére és főbb ügyleteire az a költség-szint, amivel az ügyfelek szembe-sülnek.

A kölcsön ára

A piaci tevékenységcserek egyik osztálya azonnali jellegű, nem ismétlődő tranzakciókból áll, melyekhez nem kapcsolódik hosszú lejáratú következmény. Ilyen tranzakció mindennapi életünkben a bolti vásárlás, az üzleti életben például a tőzsdei cikkek azonnali fizetés melletti adás-vétele. Ekkor a szükséges informáltság az árra és a minőségre korlátozódik, a partner megbízhatósága és tekintélye nem számít – azon felül, hogy az adásvétel törvényes legyen. Míg homogen terméket az emberek hajlandók megvenni obskúr cégtől is, addig más a helyzet a tranzakciók másik nagy osztálya esetén, amelybe a nagy értékű, hosszabb távú következménnyel járó vagy ismétlődő jellegű ügyletek tartoznak, vagy olyanok, amelyeknél a termék minőségét nehéz a vétel pillanatában megítélni. Példa lehet erre a gépkocsijavítás, házfelújítás, utazási iroda kínálatának igénybevétele stb. És ilyen a hosszabb lejáratú hitelügylet, ahol a tranzakció tárgya egy visszafizetési ígéret.

Láthattuk, hogy a hitelező (bank) részéről milyen objektív tényezők alakítják ki a „termék”, azaz a kölcsöntőke árát, és hogy e tényezők milyen nagy mértékben függenek az ügyfél általános jó hírétől. A mai magyar gazdaságban a vállalkozások között igen nagy különbségek vannak a kölcsöntőkéhez jutás lehetőségei s ebből adódóan a cégek növekedési esélyei tekintetében: nagyobb a hitelképesség szóródása, mint a bejáratott piacgazdaságokban. Az ismert és jó hitelképességű adósok szűk köre a magyar pénzpiaccon elérhető feltételeknél alig valamivel drágábban (éppen csak valamivel a bankközi kamatszint felett) jut hitelhez. Ha a nyilvános kötvénykibocsátást választja, akkor nagy összegű forrást tud bevonni, akár külföldi pénztulajdonostól is. Ilyen módon a cég a lehetséges fejlesztési és beruházási projektek széles köréből választhat, nemcsak a saját nyereségéből képződő forrásokra támaszkodva, hanem a megfizethető árú idegen forrásokra is. Ezzel szemben a nagyszámú gyengébb hitelképességű magyar cég (függetlenül at-

”
A mai magyar gazdaságban a vállalkozások között igen nagy különbségek vannak, nagyobb a hitelképesség szóródása, mint a bejáratott piacgazdaságokban.

◆
A kiszámítható, megbízható, etikus vállalkozónak önkorlátozással le kell mondania a lehetséges üzleti fogások és gyakorlatok egy részéről (a „kaszálsról”).

”

tól, hogy a jó hírnév hiányáért a vállalkozás kifogásolható múltja, jelenlegi vezetési színvonalja vagy csupán a cég újonnan alapítása okolható) csaknem kizárólag önfinanszírozásra számíthat. Ha az ilyen cég mégis hitelhez jut, annak kamata a piac „aljához” képest a mai magyar gyakorlatban 4-10 százalékkal magasabb, tükrözve a céghez tapadó ismerethiányt vagy többletbizonytalanságot. A lehetséges fejlesztési projektek közül csak igen kevés képes elviselni a hitel drágaságát.

A legjobb minőségű és a még egyáltalán elfogadott hitelképesség közötti különbség jól modellezhető eltéréseket idéz elő a vállalatok tőkeköltségében. Az ismert és tőkeerős vállalkozások, különösen külföldi banki háttérrel, jóval olcsóbban finanszírozzák magukat.

Hasonló különbségek mutatkoznak a beszállítói feltételekben: a stabil, megbízható cég nem köteles azonnal és készpénzben fizetni; részesül a komoly partnereknek járó árkedvezményekből; ellátási zavarok esetén az utolsók között érzi meg a kiesést stb.

Láthatóan nem „puha” tényezőkről van szó, hanem igen jelentős költségekről és stratégiai előnyökről-hátrányokról. A szűken vett marketing talán azért nem tudja a kérdéskört jól megragadni, mert a goodwillbe történő beruházást a marketingszakma hajlamos vagy jószándékú PR-fogásnak tekinteni, vagy tőkeköltség-ügynek, ami ugyebár a pénzügyesek terénuma. Holott a goodwill komoly stratégiai döntés kérdése, és nem a környezethez való alkalmazkodás (mimikri) szokásos üzleti fogása. A döntés ugyanis arról szól, hogy milyen (melyik) környezetnek kíván részesévé válni a cég: az ügyeskedő, dörzsölt anonim vállalkozók halmazának, vagy az elismert és szolid vállalkozásokénak, amelyek előtt megnyílhatnak a külső pénzügyi források.

Mindezek alapján könnyebb választ találni arra a kérdésre, hogy miért nem általánosabb nálunk a jó vállalati hírnévre törekvés? A válasz részben kulturális. A kiszámítható, megbízható, etikus vállalkozónak önkorlátozással le kell mondania a lehetséges üzleti fogások és gyakorlatok egy részéről (a „kaszálsról”). A jó hírnév eleve hosszabb vezetői időtáv, azaz üzleti stratégia kérdése, márpedig nálunk máig még aligha tudott a távlati üzleti szemlélet kialakulni. Az új vállalkozók e stratégiának és kultúrájának eleinte csak a költségeit érzékelik. Amennyiben a későbbi előnyöket (a tőkeköltségek, a kooperációs költségek relatív mérséklését) az uralkodó üzleti kultúrában nagy diszkontrátával számolja át jelenértékre, azaz a „mának élés” a jellemző, akkor valóban nem éri meg a jó üzleti hírnévbe investálni.

Adóviszonyok, morál, következmény

Azt is el kell mondani, hogy a magyar adózási viszonyok nem kedveznek a szolid vállalkozásoknak. A névleges adóteher – a forgalmi adók, vámok, vámpótlékok és a bért terhelő adók és járulékok számbavételével – igen nagy, és ez a teher az utóbbi időben még tovább is nőtt, ugyanakkor az adócsalás, az illegális munkavállaló alkalmazása, a minőségrontás és a többi törvénytelen/etikátlan üzleti fogás felderítése és szankcionálása nem súlyos fenyegetés a mindennapos üzleti kalkulációban. Ha tehát a vállalkozó a morális vonatkozásoktól eltekint, és csak a pénzben mérhető tényezőket mérlegeli, akkor teljesen racionálisan dönthet úgy, hogy a gazdasági ágak többségében érdemesebb neki a kisvállalkozói körben, az üzleti nyilvánosság határterületén maradni, bármikor készen arra, hogy tevékenységét más iparágba vigye át, vagy teljesen a szürkegazdaságba húzódjon vissza.

Ami a morális környezetet és az országos állapotokból fakadó készletet illeti, a mérés nagy módszertani problémákba ütközik, hiszen roppant nehéz lenne arra a kérdésre választ adni, hogy az ország gazdasági élete ma korruptabb-e vagy sem, mint kettő vagy tíz évvel ezelőtt. Támpontot csak a nemzetközi összehasonlítások és külső elemzések adnak, s ezek nem sok jót mutatnak. Az Economist Intelligence Unit országelemzése elsőnek 1996-ban tartotta fontosnak rögzíteni a magyar gazdaság fő jellemzői között azt, hogy „az ország gazdasági életének immár szerves részévé vált a korrupció és a bürokrácia”. Az üzleti élet tisztaságára ügyelő nemzetközi Transparency International 1996-os éves jelentése pedig hazánkat a nemzetek üzleti erkölcsi sorrendjében jóval Csehország

mögé sorolja (ami nem igazán nagy meglepetés), de ma már előttünk áll Lengyelország is. Összességében tehát az mondható el, hogy nem kizárólag a vállalkozói kör örökölt kulturális-morális állapota magyarázza a helyzetet, hanem az állami szabályozás jellege és a politikai véleményformáló szféra saját erkölcsi szintje is.

Tőkeigényes, kooperációigényes és hosszú üzleti ciklusú vállalkozásoknál azonban a költség/haszon elemzés már egészen más eredményt hozhat. Az ilyen ágazatokban kétes hírrel és az azzal járó többletköltségekkel nem is maradhat fenn hosszú ideig a vállalkozás: a nagyobb hozzáadott értékű üzleti tevékenységek megkövetelnek bizonyos üzleti etikát. Nagy lekötött tőkével járó üzletet nem lehet ügyeskedésre és a jogszerűség határán való lavírozásra alapozni. A nagy nemzetközi cégek ezért is ügyelnek arra, hogy a helyi szabályoknak maradéktalanul eleget tegyenek. Bizonyos nyilvánosságot és áttekinthetőséget el kell érnie annak a cégnek is, amely nem állítókébe, hanem kapcsolati tőkébe fektetett sokat (kereskedelmi nagyvállalkozásnak, utazási ügynökségnek, pénzintézetnek). Az áttekinthetőség, megbízhatóság és kellően jó hírnév minden olyan esetben megtérülő beruházás, amikor a cég külső erőforrásokat szándékozik igénybe venni a további növekedéshez. A józan kalkuláció azt mutatja, hogy az üzleti tisztesség minimuma nélkül nem lehet tartósan működni az igazán modern és tartósan jövedelmező területeken.

Az állítás úgy is igaz, hogy csak bizonyos fokú üzleti etikával léphet be egy cég a jövedelmezőbb, fejlettebb piacokra. Az összefüggés érvényes az ország egészére is – komoly tanulság ez viszonyaink között.

*Szerzőnk címzetes egyetemi tanár,
az EBRD (London) ügyvezető igazgatója*

TESTŐR

NEMZETKÖZI TESTŐR BIZTONSÁGSZOLGÁLATI KFT.

- Rendészeti rendszerek tervezése
- Portaszolgálat
- Objektumőrzés
- Nagy kockázatú rendezvények biztosítása
- Oktatás

1062 Budapest, Lehel út 3/b. Levélcím: 1554 Budapest, Pf. 31.
Telefon/Fax: 120-1217, 120-1218, 129-9046, 129-9047

**KÉRJE MAGAS SZÍNVONALÚ TEVÉKENYSÉGÜNKRŐL
REFERENCIAANYAGUNKAT!**

A családi tulajdonú vállalat

– II. rész –

Lapunk 1996/5. számában a szerző munkájának I. részét tettük közzé. Ezúttal a befejező részt közöljük, rövidítve (– a szerk.).

Makrokörnyezet, újratermelési stratégia

A piaci és áruviszonyok terjedésével a hatalom mindinkább a spontán mechanizmusok útján fejt ki kényszerítő erejét. Eközben fokozatosan elveszti közvetlen és személyes jellegét. Messzemenően ilyen hatalmat képvisel polgáraival szemben a liberális kapitalizmus államapparátusa. Sőt, idővel a hatalomgyakorlásnak zömmel ez a módja érvényesül a gyárkapukon belül a tőkés (vagy a vállalkozó, vagy a menedzser) és a munkás kapcsolatában is. Persze a tranzaktív viszonyok korántsem fogják át vagy fedik le maradéktalanul a társadalom egészét, következésképp: az ezen viszonyoknak megfelelő hatalmi mechanizmus sem bizonyulhat az uralom egyedül legitim megnyilvánulásának.

Tőkés viszonyok közepette a család intézmény objektív értelmét – legalábbis a hatalom szempontjából – szintén innen vezethetjük le. Hiszen a család, többnyire és jellemzően a család- és háztartásfő személye révén, mint árutulajdonos (tőke- vagy munkaerő-tulajdonos) lép be a termelésbe. Egyúttal ellátja az úgynevezett újratermelési szerepkört is a piacon az őt képviselő és megjelenítő szereplők háta mögött. Ennek a betöltése nem kíván, sőt nem is tűr piaci nyilvánosságot vagy ellenőrzést, és működési módjában sem idomul a piac törvényeihez. Ha alkalmasint kénytelen is igénybe venni a piaci formulát, mint a középosztályi háztartás a cselédalkalmazott kapcsán a szerződésszerűségét, akkor sem sokat moralizál.

Polgári patriarchátus

A cselédviszonnal együtt a szerződés elve is belopózik a család-háztartás belső terébe. Pusztán a cselédviszonyt tekintve is döntő körülmény az alapjában szabad munkapiac ténye, a gazdasági tevékenységek kor-

látlan egyéni hozzáférhetősége, a munkaviszony szerződéses meghatározása, és nem utolsósorban a polgári intézmények működésében megnyilvánuló „külső” világ egészének a bár megszürtén, de mégis ható, s a paternalizmus kötelékeibe zárt család-háztartás tagjaira egyénenként is befolyással levő sok-sok tényezője.

Nos, mindez együttesen, de külön-külön is táplálja, szítja, helyesebben: felkelti és ébren tartja a paternalista-patriarchális alárendeltség alóli kiszabadulás vágyát, melyhez egyszersmind eszközként is kínálkozik. Igaz, adott esetben ezek a törekvések pusztán mérsékelt célokra irányulnak, és többnyire elszigetelt egyéni küzdelmek formájában zajlanak. Létezésük azonban nem vonható kétségbe, ezt bizonyítják napjaink családi tulajdonú vállalatainak belső konfliktusai, hatalmi harcai is.

Hatalmi viszonyok

A családi vállalat szervezetének hatalmi rendszere viszonylag stabil, jól intézményesített. A teljes vezetés általában a család kezében van, mindenki más csak beosztott. Ennek megfelelően az ott érvényesülő törekvések befolyásolásában nem egyenlő eséllyel vesznek részt a család tagjai és a beosztottak, a köztük lévő különbségek nagyok, strukturálisan determináltak. A vállalaton belül különböző, minőségileg eltérő hatalmi zónák léteznek, amelyek strukturálisan befolyásolják, előre meghatározzák a bennük működők (a beosztottak) lehetőségeit.

A tulajdonosok elsődleges hatalmi bázisát „törvények” határozzák meg, ők hozták létre a szervezetet, ők biztosítják az alaptőkét. Cserébe részt kérnek a jövedelemből, és ellenőrzésük alatt kívánják tartani a szervezet egyes akcióit. A tulajdon formája egyéni tulajdon, ami végeredményben a család megosztott tulajdonát jelenti.

A vállalat vezetője igen szorosan kötődik a szervezethez. Mint családfejnek gondoskodnia kell a család tagjai (mint tulajdonosok és hozzátartozók) életkörülményeinek stabil, jó szinten történő fenntartásáról, amit csak a szervezet „életben tartásával, növelésével” tud elérni. Emiatt ez a feladat első helyen áll a

vezető célrendszerében. A profitszerzés csak a második helyet foglalja így el, céljuk: a fennmaradás és növekedés érdekében biztosítani kell egy elfogadható szintű nyereséget.

A szakértői játszmákban egy sajátos hatalmi bázis játszik központi szerepet: a speciális szakértelem, tudás, képesség birtoklása. Az alkalmazottak tudnak valamit, amire a szervezetnek szüksége van, és amit máshonnan nem, vagy csak nagy nehézségek és veszteségek árán szerezhethet be. Ez a bázis megfelelő helyzetekben ügyesen kijátszható, aminek eredményeképpen esetenként nagyobb fizetést, nagyobb önállóságot sikerülhet az arra „méltóknak” kiharcolniuk.

A szervezetnek speciális szakismeretre, specialistákra rendszerint igen nagy szüksége van, mivel versenyképessége, piaci sikere múlik ezen szakértők személyes kapcsolatain, szaktekintélyükön vagy éppen szakmai tapasztalatukon. Szakismeretük a szervezeten belül monopolizált és koncentrált, ezáltal helyettesíthetőségük rendkívül nehézkes, hatalmuk nagy.

● *Hatalom és hatáskör*

A mindennapos szóhasználatban azt mondjuk, hogy a vezetői pozícióhoz valamilyen hatáskör tartozik. A szoros kapcsolatok ellenére a hatáskört formailag el kell határolni a hatalomtól. Ez az elhatárolás nemcsak vállalati, hanem társadalmi szinten is jelentkezik. Egy adott társadalmi közegben vannak általánosan elfogadott minták és értékek. Ezek a hatalom, a befolyás rendszerét is magukban foglalják. Az ilyen módon elfogadott hatalmat legitim hatalomnak, más szóval hatáskörnek nevezik.

Személyes tapasztalataim szerint ez igen érdekesen, a különböző szocializációs szinteken különbözően jelentkezik.

A cég vezetője legitim hatalommal rendelkezik, ami megkönnyíti dolgát a hatalom érvényesítésében. A hatalom hatáskörre való alakítása legjobban a vezető-beosztott viszonyban figyelhető meg. A családi vállalat ebből a szempontból ideális eset, mivel a hatalom és a hatáskör egybeesik, azaz ez a viszony egyértelmű alá- és fölérendeltségi kapcsolatot jelent. A családi vállalat mint szervezet olyan struktúrájú, amelyben jól meghatározott, kialakított feladatok, hatáskörök léteznek, az alkalmazottak „rutinírozott” szakértelemmel dolgoznak. A hierarchia különböző szintjein – a legfelső szint kivételével – alapvetően csak szakmai döntéseket hoznak, a megítélések begyakorolható szakmai jellegűek, míg a stratégiai döntések csak a hierarchia csúcsán, a családtag vezetőknél születnek. Egyetlen disszonancia, hogy a gyakorlatban a beosztottaknak is igen nagy (nem legitim) hatalmuk van. Jó példa erre a már ismertetett szakértői hatalom.

A dolgozók viselkedésére azonban a tényleges hatalmi helyzet mellett társadalmilag elfogadott normák, viselkedési minták is hatással vannak, ami módosítja a beosztottak hatalmát. A vállalatnál dolgozók többsége nem mérlegeli nap mint nap aprólékosan a fennálló

hatalmi viszonyokat, és nem a tényleges hatalmi helyzetnek megfelelően próbál befolyást gyakorolni az eseményekre, hanem elfogad bizonyos társadalmi szerepeket. Elfogadják azt az állapotot, hogy utasításokat kapnak és azokat végrehajtják. Sőt, nemhogy elfogadják, hanem el is várják, hogy bizonyos dolgokat a veze-



A teljes vezetés általában a család kezében van, mindenki más csak beosztott.



tő határozzon meg. Az alkalmazottaknak tisztában kell lenniük a vállalatban elfoglalt pozíciójukkal, ami számukra is megszabja a vállalat speciális jellegéből fakadó döntési és érdekérvényesítési mechanizmust.

● *Konfliktusok a szervezetben*

A különböző irányítási és hatalmi rendszerek konfliktusát az előzőekben leírtakból fakadó problémák mellett személyi ellentétek is kiegészítik. A felső szinten lévő vezetők a családi szálak miatt erősen kötődnek egymáshoz és a szervezethez. Az alkalmazottak, egyes esetekben a képzett értelmiségiek ezzel szemben inkább szakmájukhoz kötődnek, mint a vállalathoz.

A szervezet hatalomfelfogása mechanikus, ami azon alapul, hogy az adott struktúra viszonyait a családi vezetők, mint a ténylegesen hatalomban levők saját hatalmi érdekeik szerint formálják, alakítják. Ezt úgy mond mechanikusan teszik, az egyes részeket önállóan módosítva, átalakítva. A rendszer belső viszonyait felülről alakítják ki, konstruálják meg. A kialakult belső mechanizmus biztosítja a család tagjainak érdekérvényesítési lehetőségét, a beosztottak pedig kimaradnak ebből.

A formális (családi) hatalmi rendszer révén „gyenge” vezetők „erős” beosztottakat nyomnak el. A konfliktusok, a hatalmi harcok nap mint nap jelentkeznek, de mivel a családi vezetés igen kemény, szinte feltörhetetlen dió, ezért a legtöbb esetben nem hozhatnak változást a vezetésben, nem segíthetik elő, hogy a „legerősebbek” kerüljenek a vezető posztokra. A hatalom birtokosai, azaz a családtagok a formális hatalmi rendszerrel (a vállalatnál betöltött pozíciójuk, érdekérvényesítési privilégiumuk konzerválásával) sokszor meggátolják a pozitív irányú, stratégiai jelentőségű változásokat. Ennek sajnos egyértelmű következménye, hogy a hierarchia tekintélyének megvédése érdekében a konfliktusban inkább egy kevésbé felelős beosztottnak kell buknie, mint a családhoz tartozó vezetőnek.

Amikor a családi vállalat még gyermekkorát éli, az alkalmazottakat a vállalat működésének minden pontján, a legapróbb részletekig bevonják. Viszont, amikor már túl nagygyá válik ahhoz, hogy beleszólást engedje-

nek, akkor az alkalmazottak „kiszorulnak”, az információk mindenható forrása, a „titkok őrzője” kizárólag a tulajdonos lesz. Pedig az embereknek ahhoz, hogy jól és hatékonyan végezzék munkájukat, információkra van szükségük. Egy jól menedzselte vállalatban az információk teljesek, időszerűek, őszinték, illetve egyenesek és széles körben tudottak. A kutatások azt mutatják, hogy a titoktartó vezetés rontja az alkalmazottak munkamorálját, gyenge teljesítményt eredményez.

● *A kisebbségi tulajdonosok szerepe*

A családi vállalatok egy része tulajdonjogilag nem kizárólag egy családra koncentrálódik. Kisebbségi tulajdonosok azok, akik különböző jogcímen, csendestársként, munkatársként, vezetőként üzletrészt, illetve a törzstőkének egy kisebbségi hányadát birtokolják.

Egy részüknek tényleges beleszólásuk van a vezetésbe és az üzlet irányításába. Munkájuk ellentételezése a fizetés. Más részük a résztulajdonlason keresztül érdekeltté válik a vállalat sikerében.

Hosszú távon azonban a családi vállalat „valódi” családtagjai az üzlet százszázalékos megkaparintására törekednek, amire többek között felhasználhatják az alap-, illetve törzstőke emelését, ezzel az üzlet irányításában korábban részt vevő „külső” tag súlya a vállalatban belül csökkenni fog. Ezek után felismeri, hogy csak „az első perc embere” (szellemi vagy pénztőkéjére csak a cég beindításához és felfuttatásához volt szükség), majd érdekelttségét elveszítve, bosszankodva távozik a vezetésből és a vállalatától.

S.W.O.T.-analízis

Az alábbi elemzésben, mintegy összegzésként első sorban a külső és belső környezet, a vezetési módszerek, az információ sajátos viszonyai, a hatékonyság és innovációs képesség alapján kívánom a S.W.O.T.-analízis adaptálásával a családi vállalatokat összehasonlítani a kizárólag piaci-szakmai sajátosságok alapján szerveződött cégekkel.

● *Erősségek*

– Bürokráciamentesség. A tényleges hatalom egymással családi kapcsolatban levő személyek kezében van, akik számára az egymással való kommunikáció nem merül ki feljegyzések küldözgetésében, megírásában. A hierarchiát a családi jellegű kapcsolatok helyettesítik, még az alkalmazottak esetében is.

– Az információ-áramlás szabadsága. A családtagok és a családtagként kezelt alkalmazottak közötti bizalom magas foka az információcserét nagyon hatékonyra teszi.

– Nagyon magas, „konfucianus” munkaerőkölcs. A közvetlen tulajdonosi érdekelttség és a családi mag viselkedésmintája alapján erős lojalitás, lényegesen hosszabb munkaidő, áldozatvállalásra képes alkalmazotti attitűd alakul ki.

– Jó a személyi konfliktusok kezelési képessége, mert ez a családi kapcsolatok alapján történik. A családban a szubjektivitás, az intuíció, a szenvedély vezérli a mindennapi életet és a konfliktusok megoldását.

– A cég külső kapcsolataiban is dominál a családi jelleg. A szállítói-vevői kapcsolatokat is átszövi az összetartozás érzete. Az ilyen típusú kapcsolatok kompromisszumos áralakítást, a minőségi kifogások gyors intézését, általában gyorsabb, a bizalmon alapuló ügyintézését tesznek lehetővé. Nem minden esetben van szükség hosszas szerződésalkötési procedúrákra, jogszok részvételével. Kézfogással is köthetők üzletek.

– Abszolút rugalmasság. Az összetartozás tudata krízishelyzetekben a munkaidő automatikus meghosszabbítását eredményezi. A hierarchia hiányában, a csapatmunkából következik a munkakörök egymás közötti átjárhatósága az átcsoportosítás lehetősége.

– Rendkívül gyors alkalmazkodóképesség, rugalmasság a piacon.

– A családon belüli kapcsolatokat a cég egészére kiterjesztő gondoskodó, korporatív vezetés.

– Kiváló az üzleti konjunktúra/dekonjunktúra ciklus kezelése. A fő tevékenység időigényének csökkenéséből nem következhet a családi létszám csökkenése, minimális az elbocsátások száma. Sokkal inkább jellemző, hogy ilyenkor a közvetlen kapcsolatok alapján még az alkalmazottal is elfogadtatható a jövedelemcsökkentés.

– Kiváló profit-visszaforgató képesség, mivel a tulajdonos és a menedzsment ugyanaz a csoport.

– Bizonyos iparágakban (vendéglátás, kiskereskedelem), ahol a közvetlen kapcsolatok dominálnak, a családi jelleg kimondottan versenyelőny.

– Innovációs képesség. A családi vállalat kiváló, az életre szóló foglalkoztatás elve alapján működő, inkubátorház.

– Nagy kockázatvállaló képesség, mivel az egész család a döntéshozó mögött áll.

● *Gyengeségek*

– Korlátozott növekedés, mert a családi jelleg és az értékek megőrzése az elsődleges, legalábbis rövid távon.

– A szakértői hatalommal szemben tehetetlen, mert szinte kizárólag a családias konfliktuskezelést ismeri.

– A működéséhez szükséges piaci szakértelem beszerzésében is gyenge, mert ezen szakértők nem viselik jól a családi hierarchiát.

– Gyenge a tőkebevonó képesség, a banki kockázat megítélése.

– Az innovációs képesség az alkalmazottak vagy a családtagok szakmai fejlődésének függvénye. A szakértői tudás bevonásában a családi cégek kimondottan gyengék.

– Az öröklési koncepció, stratégia hiányában a generációváltás során a cég tönkremenet.

Szerzőnk az UB LEASING vezető munkatársa

Kockázati tőke a vállalkozás finanszírozásában*

Az árucikként megjelenő társasági tulajdonrész kelendőségének alakulása több tényezőtől is függ. Ilyen tényezők mindenképp a következők:

A részvényvásárlók indítékai és a vállalkozás jövedelemtermelő képessége

A kockázati tőkésnek, midőn a majdani tőke kivonás lehetőségeit mérlegeli, az egyik legfontosabb tényezőként fel kell mérnie, hogy a pénz- és a tőkepiac mely szegmenseiből, a pénztulajdonosok milyen csoportjaiból kerülhetnek ki a társaság részvényeinek lehetséges vevői.

A pénztulajdonosokat különféle indítékok, megfontolások hajtják abban, hogy megvásárolják bizonyos társaságok részvényeit. Ezek közül az indítékok közül az egyik legfontosabb és leggyakoribb – bár semmiképpen sem egyedüli – az a törekvés, hogy a megvásárolt részvényt jövedelemre tegyenek szert. Ennek a jövedelemnek a forrása lehet a cég által megtermelt nyereségből a részvényre jutó osztalék, és úgyszintén lehet a részvény értékének emelkedéséből származó tőkenyereség. Vannak természetesen sajátos összefüggések és megfontolások, amelyek mentén egy-egy pénztulajdonos kialakítja a maga döntését arra vonatkozóan, hogy a befektetéseit irányító elvárásaiban vajon a cégtől várható rendszeres osztalékot, vagy a cég részvényeinek árfolyam-emelkedéséből származó tőkenyereséget részesíti előnyben.

Jóllehet aligha lehetne azt állítani, hogy minden olyan pénztulajdonos, aki részvényt vásárol, valóban mindenkor tudatosan végiggondolja, sőt még szakszerűen

elemzi is, hogy az adott esetben vajon az osztalék vagy az árfolyam-emelkedésen elérhető tőkenyereség igénye áll-e az elvárásai középpontjában, bizonyos jellegzetes típusok szerinti csoportosítás azonban mindenképpen valóság-hű képet kínál. Ezek közül itt a leginkább jellemzőekként és ezzel a legfontosabbaként az alábbiakat emeljük ki:

● Az árfolyam-emelkedésre spekulálók

A potenciális befektetőknek számottevő hányada spekulációs céllal vásárol részvényt. Ezek kifejezetten és egyértelműen azt várják, hogy részvényeik árfolyama számottevően és lehetőleg gyorsan emelkedni fog. Ők tehát az ilyen befektetéseikben azt a célt követik, hogy a várt árfolyam-emelkedés bekövetkezte esetén, annak köszönhetően jelentős tőkenyereséget érjenek el. Ennek megfelelően az ő számukra az osztalék alapvetően nem lehet elegendő arra, hogy beteljesítse a részvényvásárlás mögött álló elvárásaikat, mivel abból – igencsak ritka kivétellektől eltekintve – rövid távon csak sokkal szerényebb jövedelem származhat, mint egy gyors és erőteljes árfolyam-emelkedésből. A spekulációs céllal vásárló pénztulajdonosok tehát az olyan cégek részvényeit keresik, amelyekben látják, vagy látni vélik: jó esélye van annak, hogy a részvények árfolyama gyors és jelentős mértékű növekedést ér el.

● Az osztalékjövedelmet keresők

A részvények vásárlóiként számításba jöhető befektetők egy másik típusát alkotják az olyan pénztulajdonosok, akiknek a vásárlásai mögött az az igény áll, hogy a részvény tulajdonlása révén folyamatos jövedelemre tegyenek szert. Tipikus példa erre az olyan kisbefektető, „kisember”, aki azzal a céllal fekteti megtakarításait vagy éppen esetleges rendkívüli jövedelmét részvénybe, hogy a továbbiakban részben egészben az ebből származó osztalékjövedelem segítségével finanszírozza életvitelét. Magától értetődik, hogy az ilyen befektető is szívesen



**A pénztulajdonosokat
különféle indítékok,
megfontolások hajtják
abban, hogy megvásárolják
bizonyos társaságok
részvényeit.
Ezek közül az egyik
legfontosabb az a törekvés,
hogy a megvásárolt
részvényt jövedelemre
tegyenek szert.**



* Részlet a szerző – a közgazdaság-tudomány kandidátusa – azonos című könyvéből. Kiadta a CO-NEX Kft. (1996)

fogadja, ha a tulajdonában lévő részvények értéke megnövekszik, ez azonban az esetek jelentős hányadában majdnem annyira holt tőke a számára, mint az, ha megnövekszik annak a lakásnak az értéke, amelyben él – annyiban mindenesetre, hogy akár csak a lakása esetében, a részvénye megnövekedett értékéhez is csak úgy juthatna hozzá, ha azt áruba bocsátaná. A részvényvásárlóknak ebbe a típusába tartozók vásárlásaik révén mindenekelőtt folyamatos jövedelmet igyekeznek ilyenként biztosítani maguknak.

● *A szakmai befektetők*

Teljesen eltérő indíttatással vásárol részvényt a befektetőknek az a csoportja, amelynek célja, hogy a részvények birtokában megszerezze a vállalkozás irányítását. Ők az úgynevezett szakmai befektetők közé sorolhatók. Ez az előbbi kettőtől merőben különböző műfaj. Az idetartozókat az is megkülönbözteti az előző két típusba sorolhatóktól, hogy a lehetséges befektetők közötti számarányuk, a részvényvásárlóként való megjelenésük gyakorisága az átlagot tekintve sokkal kisebb, mint amazoké. (Megjegyzést érdemel, hogy végső soron a részvényvásárlóknak ebbe a típusába sorolható maga a kockázati tőke is.)

● *A szerencsejátékosok*

Vannak természetesen itt is szerencsejátékosok, akik egészen más megfontolások alapján döntenek el, hogy mibe fektetnek pénzt. Az ő megfontolásaik a valós és a képzelt támpontok rendkívül széles választékára támaszkodhatnak, és így teljességgel kívül esnek azokon a gazdasági összefüggéseken és azon a gazdasági logikán, amely a vállalkozások finanszírozásában meghatározó szerephez jut. Nem célunk és – szerencsére – nem is feladata ennek az elemzésnek, hogy ítéletet alkossunk arra nézvést, vajon mennyire tekinthetők megalapozottnak vagy ésszerűnek azok a megfontolások, amelyek mentén ezek a pénztulajdonosok döntenek a befektetéseikről. Annyi bizonyos, hogy bár – a saját logikájuk alapján – véletlenszerűen ők is megjelenhetnek a kockázati tőke által megvételre kínált részvények vásárlói között, velük, mint a részvények felvevőpiacának lehetséges szegmensével a kockázati tőke komolyan aligha számolhat.

A kockázati tőke által kínált részvények potenciális vásárlói és elvárásai

Mindez egyben azt is jelenti, hogy a nagy számok törvényét tekintve a kockázati tőkék által eladásra felkínált társasági tulajdonrészek potenciális vásárlóinak a nagyobb hányada az itt vázolt első két típusba tartozók közül kerül ki.

Azoknak az elvárásoknak, amelyek alapján a potenciális részvényvásárlóként számításba jöhető pénztulajdonosok itt bemutatott három típusa közül az első kettőbe tartozók végül is kialakítják a maguk

befektetési döntését, közös jellemzője, hogy nagyon erőteljesen kötődnek az esetleges befektetési célpontot jelentő vállalkozás jövedelemtermelő képességéhez. Ha áttekintjük azokat a gazdasági összefüggéseket, amelyek e kötődés hátterében állnak, a leglényegesebbek az alábbiakban összegezhetők:

Azoknak a pénztulajdonosoknak a nagy hányada, akik a részvényvásárlás révén annak esélyét keresik, hogy a továbbiakban növekszik a részvény árfolyama és ők ezáltal tőkenyerességhez jutnak, befektetési döntésük kialakításakor nyilvánvalóan azt vizsgálják, hogy a szóban forgó cég esetében mekkora ennek a valószínűsége. Ismeretes ugyan, hogy eddig senki sem tudott még általános érvénnyel egyértelmű és főként a gyakorlat által is igazolt választ adni arra, valójában milyen közgazdasági vagy egyéb ok-okozati összefüggések, milyen mechanizmusok határozzák meg az egyes részvények tőzsdei árfolyamának alakulását. Így az sem állítható, hogy egyértelmű és mindenkor meghatározó erejű kapcsolat lenne a cég üzletmenetének és részvényei árfolyamának alakulása között – bár ennek a részvényvásárlóként számításba jöhető pénztulajdonosok egy számottevő részében talán nincs is egészen tudatában. Mindenképpen igaz azonban, hogy azok a pénztulajdonosok, akiknek vásárlási indítékait most boncoljuk, olyan vállalkozást keresnek befektetési célpontként, amely láthatóan tartósan is jó jövedelemtermelő képességet tud felmutatni. Ennek több oka is lehet, nevezetesen:

– Mindenekelőtt a tartósan is jó jövedelemtermelő vállalkozások képesek olyan fejlesztéseket megvalósítani, amelyeknek köszönhetően növekedhet a cég értéke, és vele emelkedhet részvényeinek árfolyama.

– Az előzőekben vázoltak ellentétjeként, ha nem kielégítő a vállalkozás jövedelemtermelő képessége, ez olyan gazdálkodási nehézségekbe sodorhatja a céget, amelynek jegyei a külvilág felé is megmutatkozhatnak. Ez már előidézheti azt is, hogy a cég részvényeinek tulajdonosai jelentős számban igyekeznek megszabadulni részvényeiktől, ami további riasztó – de legalábbis óvatosságra intő – jelzéseket adhat a részvényt piacnak. Ha ezek a jelzések akár közvetlenül, akár a gazdasági elemzők feldolgozásában elérnek a részvények potenciális vásárlóihoz, akkor ez az árfolyam csökkenését, esetleg esését eredményezheti.

– Fentebb már vázoltuk, hogy milyen tájékoztatást kötelesek adni gazdasági helyzetük és eredményeik alakulásáról a tőzsdére bevezetett cégek. Elégé magától értetődő, hogy ha egy vállalkozás ilyen jelentései rendre a kevéssé sikeres üzletmenetről árulkodnak, akkor annak részvényei iránt aligha lesz akkora kereslet, amely felhajthatná az árfolyamukat.

– Az árfolyam várható alakulását tekintve célszerűen számolni kell azzal is, hogy – amint arra már korábban utaltunk – a részvénytulajdonosok jelentős hányada többé-kevésbé folyamatosan összehasonlítja a befektetésből származó jövedelmét, illetve vagyonnövekményét azzal a jövedelemmel, illetve vagyonnövekménnyel, amelyet feltehetően elérhetne, ha a tőkét

nem a szóban forgó befektetésben kamatoztatná. Ha a vállalkozás jövedelemtermelő képessége rossz, és ennek következtében ez az összehasonlítás rendszeresen azt jelzi, hogy a befektetés hozama számottevő mértékben elmarad a másutt elérhető befektetési lehetőségek hozamától, akkor ezek a részvénytulajdonosok előbb-utóbb számottevő mértékben igyekeznek kivonni a vállalkozásból az ott nem kielégítő módon kamatozó tőkájüket, és ennek eszközeként piacra dobni részvényeiket. Ennek eshetősége ismét azt a veszélyt hordozza magában, hogy az így megjelenő kínálat hatására akár igen jelentős mértékben is eshet a részvények árfolyama, és ezt a tendenciát még tovább is erősítheti a kínálatban rejlő üzenet és különösen a mögötte felsejlő okokban érezhető fenyegetés.

Az osztalék és a jövedelemtermelő képesség kapcsolata

A tévedés veszélye nélkül állítható, hogy az előzőekben vázoltaknál is érzékenyebb a jövedelemtermelő képesség alakulására azoknak a befektetési döntése, akik a részvényvásárlásban a folyamatos jövedelem megszerzésének eszközét keresik. Aligha vitatható, hogy az úgynevezett kisorosztályosok többsége nem rendelkezik azzal a felkészültséggel, hogy alapos és mélyreható gazdasági elemzéseket végezzen, és ennek segítségével tárja fel a szóban forgó vállalkozás tevékenységének és gazdálkodásának erős és gyenge pontjait. Sok közülük minden valószínűség szerint arra sem képes, hogy saját elemzései révén feltárja, mikor származik a cégtől jövő osztalék az ott ténylegesen megtermelt jövedelemből és mikor a cég vagyonának – a nehézségek lepezését is szolgáló – feléléséből. Mindemellett egészen bizonyosnak tekinthető, hogy ha a vállalkozás jövedelemtermelő képessége nem kielégítő, ezt előbb-utóbb megérik a nekik jutó osztalékon, vagy akár már hamarabb, más módon megtudják azok a részvényesek, akik kifejezetten csak jövedelemforrásnak tekintik és ezért tartják részvényüket. Az ő szempontjukból tehát a számítás viszonylag egyszerű, és a következőképpen alakul:

Bizonyos különleges típusú részvényektől eltekintve a részvénytulajdonos semmilyen garanciát sem kap arra nézve, hogy a részvény tulajdonlásának köszönhetően osztalékhoz is jut. Magának kell felmérnie annak esélyeit, hogy osztalékhoz jut, vagy hogy akár tartósan is elesik ettől. Az ehhez szükséges előrelátásban felkészültsége, meggyőződése vagy ízlése szerint támaszkodhat a tőzsdei árfolyamok alakulására, a cégek jelentéseiben foglaltakra, a gazdasági elemzők véleményére, a gazdaságban keringő hírekre, vagy éppen a csillagok állására. Annyi azonban bizonyos, hogy ha a vállalkozás üzletmenetének és eredményeinek alakulása nem valószínűsíti, hogy az a továbbiakban elegendő jövedelmet termel ahhoz, hogy vagyonának felélése nélkül tudjon osztalékot

fizetni, akkor ez nem olyan cég, amelybe a folyamatos jövedelmet igénylő pénztulajdonosnak célszerű befektetnie a pénzét. Ha vásárlási döntés előtt áll, akkor nem ennek a cégnek a részvényét veszi, ha pedig már van ilyen részvénye, akkor azt inkább eladni igyekszik. Mindkét döntés a tendenciát tekintve inkább lefelé mozdítja a szóban forgó részvények árfolyamát.

● A P/E mutató

Ugyancsak a részvény mögött álló vállalkozás jövedelemtermelő képességéhez kötődik a részvényeknek az a jellemzője, amelyet az elemzők és velük az ő véleményükre figyelő befektetők jelentős hányada a befektetési lehetőségek értékelésének egyik fontos zsinórmértékeként kezel, és annak ezért megkülönböztetett figyelmet szentel. Ez az úgynevezett P/E mutató. Elnevezése az angol nyelvű szakirodalom terminológiájából származik, és a jelentése Price/Earnings (ár/hozam).

A P/E mutató az egy részvény árának és a vállalkozás egy részvényre eső gazdasági eredményének a hányadosa, és mint ilyen azt jelzi, hogy milyen a cégben lévő befektetés fajlagos hozamának a nagysága a mérés – az adatfelvétel – időpontjában. Túl azon, hogy ez a viszonyszám már önmagában is nagyon sokat elárulhat, a P/E mutató nagyon jó szolgálatot tehet a befektetni szándékozó pénztulajdonos számára azzal is, hogy összehasonlítási alapként kínálkozik a befektetési döntések megalapozásában. Sohasem szabad szem elől téveszteni, hogy az elérni remélt hozam nagysága ugyan rendkívül fontos tényezője a befektetési döntéseknek, ám még így sem szabad olyanként kezelni, mint amely minden más mérlegelési szempontot háttérbe szoríthat. Így például egyebek közt szintúgy különösen nagy gazdasági jelentőségű döntési tényező annak mérlegelése, hogy vajon mennyire ígérkezik biztonságosnak a befektetés, mennyiben fenyegethet annak a veszélye, hogy egy előre nem látott fordulat következtében részben vagy egészében oдавешzhet az abba fektetett tőke. Ennek figyelembevételével mellett a P/E mutató egyaránt alkalmas lehet arra, hogy segítségével – és ugyanakkor az egyéb, az adott esetben ugyancsak meghatározó jelentőségű tényezők megfelelő mérlegelésével – a befektetni szándékozók összehasonlítsanak és ekként versenyeztessenek egymással megvásárolható részvényeket, vagy éppen azt vizsgálják, hogy a befektetés várható fajlagos hozamát tekintve mi ígérkezik jobbnak: a megvásárlásra kínált részvény, vagy valamely más, előttük szintúgy nyitva álló befektetési lehetőség.

● A befektetési kockázat és a potenciális vevő hozamelvárásai

Mind ehhez kézenfekvő példaként igen jól rávilágít a P/E mutató gazdasági tartalmára, ha összevetjük a betéti kamatlábbal, amint azt a pénztulajdonosok igen jelentős hányada – az egyik sokatmondó mérlegelési szempontként – nyilvánvalóan meg is teszi. Egy vállalkozásban való részvételnek számos kü-

lönféle indítéka lehet, azonban ha csak a befektetett tőke hozamának mértékét és azzal annak megtérülését vizsgáljuk, úgy üzleti szempontból az semmiképpen sem tekinthető vonzónak mindaddig, amíg elegendő mértékben meg nem haladja a betéti kamatlábat, illetve a kockázatmentes értékpapírok hozamát.

Az, hogy egy-egy cég részvényei esetében milyen várható hozam mutatkozhat a potenciális befektető szemében elegendően nagy ahhoz, hogy az már indokoltta teheti, hogy a pénzt az adott vállalkozásba fektesse be, igen nagy mértékben függhet attól, hogy a szóban forgó vállalkozás mennyire látszik kockázatosnak, azaz milyen az előre és főként megnyugtató megbízhatósággal becsülhető valószínűsége annak, hogy a befektető ténylegesen is tartósan hozzájut ehhez a hozamhoz. Az ebben érvényesülő arányok itt első és nem is rossz közelítésként olyaténként jellemezhetők, hogy amennyivel magasabb a vállalkozásba történő befektetés kockázata az egyéb, legkevésbé kockázatos és emellett legjobban fizető befektetés kockázatánál, legalább annyival kell magasabbnak lennie a vállalkozás várható hozamának. Ez ugyanakkor nyilvánvalóan csak bizonyos tendenciát jelöl, és sajnálatos módon nem szolgál matematikailag is egzakt összefüggés alapjául. Semmiképpen sem vitatható azonban, hogy ez a megfontolás az esetek igen nagy hányadában a döntési tényezők fontos elemét alkotja, midőn a pénztulajdonos – potenciális befektetőként – a várható hozamok és a fenyegető kockázatok szempontjából mérlegeli az egymással versengő befektetési lehetőségeket, és összehasonlítja azokat. Ismételten is hangsúlyozni kell azonban, hogy mellette, a konkrét ügylet körülményeinek és feltételeinek megfelelően, további tényezőket is figyelembe kell vennie.

Az összehasonlítás alapja és korlátai

● *A tényleges választék*

Meghatározó jelentősége van annak, hogy a pénztulajdonos milyen választék alapján hasonlítja össze azokat a befektetési lehetőségeket, amelyek közül végül is kiválasztja majd azt, amelybe a tőkét ténylegesen befekteti. Magától értetődik, hogy a részvényvásárlás, a vállalkozásba történő befektetés alternatívájaként és így ahhoz összehasonlítási alapként csak az olyan egyéb befektetési lehetőségek szolgálhatnak, amelyek a pénztulajdonos előtt ténylegesen is nyitva állanak. Így például teljesen ésszerűtlen, sőt félrevezető lenne, hogy bármi olyan kötvény hozamát vegye összehasonlítási alapul, amely már nem kapható, vagy olyan egyéb befektetési konstrukcióét, amely már lezárult és abba ő már nem fektethet be.

● *A likviditás*

A lehetőségek összevetésénél a legfontosabb összehasonlítási szempontok közé tartozik az is, hogy a szóban forgó befektetés ténylegesen mennyire likvid,

vagyis a pénztulajdonos mennyiben számíthat arra, hogy – ha a szükség vagy a célszerűség azt diktálná –, abból bármikor ki tudja venni a befektetett tőkét. Magától értetődik, hogy minden pénztulajdonos számára az a helyzet az ideális, amelyben bármikor ki tudja vonni a pénzt – akár annak valamekkora részét, akár a teljes összeget – a befektetésből úgy, hogy ezzel őt nem éri veszteség, azaz kizárólag az ő döntésétől függ, hogy meddig tartja pénzt a szóban forgó befektetésben és mikor vonul ki abból. Ezzel és valójában kizárólag csak ezzel tudná megőrizni azt az ideális cselekvési szabadságot, hogy a tőkét mindig a számára legkedvezőbb – vagy ilyennek mutakozó – befektetési lehetőségekbe csoportosíthassa át.

Magától értetődik, hogy a tőke kivonás tényleges lehetőségének mérlegelésében kritikus jelentősége van annak, vajon kell-e kivonulással – annak áráként – a pénztulajdonosnak veszteséget elszenvednie. Ha a kivonulás következtében bármilyen számottevő veszteség érne akár olyan formában, hogy a befektetett tőkének egy része vész oda, akár úgy, hogy részben vagy egészben elveszíti azt a hozamot, amelyet a befektetése addig megtermelt neki, akkor ez a befektetés valójában már nem tekinthető likvidnek, és így nem is bírhat a valóban likvid befektetések értékével. Így például a tartósan lekötött betétek többnyire már nem felelnek meg ennek a követelménynek, azokat a pénztulajdonos – viszonylag ritka kivételektől eltekintve – már nem kezelheti valóban likvid befektetésként. Legalábbis annyiban nem felelnek meg a likviditás követelményének, hogy ha a betétes a lekötési idő letelte előtt kiveszi belőlük a pénzt, akkor ez rendszerint azzal jár, hogy elveszíti a betéti kamat többé-kevésbé jelentős hányadát. Általános szabályt ugyanakkor itt nem lehet felállítani, mivel egyrészt eleve mindig a konkrét betéti konstrukciótól függ, hogy ténylegesen mekkora ez a hányad, másrészt pedig a betéti kamat mértékétől függ, hogy mennyiben jelentős az így keletkező veszteség. A mérlegelés egyik jellemző tényezőjeként említhető itt, hogy ha a betéti kamat még a névleges mértékét tekintve is kifejezetten alacsony, akkor e kamat egy részének elvesztése csekélyebb veszteséget okoz, és így kevésbé is válhat akadályává annak, hogy a pénztulajdonos kivonja a betétben lekötött tőkét. A likviditás tényleges mértékét illetően, ezzel egyező megfontolások mentén, mérlegeléssel ítéltetők meg az egyéb olyan pénzügyi konstrukciók, amelyekben a pénztulajdonos hosszabb lejáratú időre helyezi el a tőkét. Ilyenek egyebek között a kötvények, a diszkont kincstárjegyek, a forgatott váltók és az egyéb, meghatározott lejáratú bíró értékpapírok. Mindezeket tekintve, a leginkább célratorőnek talán az a megközelítés tekinthető, amely szerint a lekötött tőke is likvidként kezelhető mindaddig, amíg azok a veszteségek, amelyek a lekötésből való felszabadításából következnek, elegendően kisebbek annál a hozamnál, amelyet az újbóli befektetésük kínál, ahhoz, hogy kifizetődő legyen a tőkét kivonni a lekötésből és újból befektetni.

A kisvállalkozások marketingjének sajátosságai

Egy Borsod-Abaúj-Zemplén megyei felmérés tanulságai

A kisvállalkozások szerepe a fejlett piacgazdaságokban az utóbbi 25 évben jelentősen felértékelődött. Hazánkban a nyolcvanas évek fordulójára érett meg a felismerés: a konzervatívra vált nagy szervezetekre alapozva általában alacsony színvonalú, de mindenképp alacsony hatékonyságú marad a kereslet kielégítése.

Ennek nyomán születtek újjá a kisvállalkozások, melyeknek fontos szerepük van a munkamegosztás létrejöttében. Az 1988-as társasági törvény megadta a lehetőséget a különböző formák kialakulására, azonban az alkalmas szervezeti formákkal a megfelelő gazdasági környezet nem alakult és nem is alakulhatott ki egy csapásra. A gazdaság piacként való működése ennek ellenére versenyre készíti szereplőit. A vállalkozások megnövekedett száma vezetőiket, tulajdonosaikat olyan erőpróba elé állította – üzletük piacon tartása és profit termelése –, amelyhez a személyes kondíciókon kívül széles piaci ismeret szükséges.

Beclések szerint ma a magyar lakosság 15 százaléka kerül aktív kapcsolatba a vállalkozásokkal. Piacgazdasági hagyományok híján azonban szemléletükből teljes mértékben hiányzik a piac- és teljesítményközpontúság. Márpedig megbukott és sikertelen vállalkozások tömege bizonyítja, hogy ma már nem elég, ha valaki szereti és jól műveli szakmáját, egy vállalkozáshoz üzletemberré kell válni.

Az üzletmenettel kapcsolatos problémák csak részben függenek a tevékenység jellegétől és méretétől. Egy nagyvállalat és egy kisvállalkozó döntési problémái sok tekintetben hasonlóak lehetnek, hiszen ugyanazon szálakon kapcsolódnak környezetükhöz. A tapasztalat bebizonyította a marketing létjogosultságát a kisvállalatok üzletmenetében, ám a tudomány átültetése a gyakorlatba nyilvánvaló problémákat szül.

Létezik egyféle spontaneitás a kisvállalkozók piaci viselkedésében, azaz az esetek jelentős részében nincsenek tudatában annak, hogy amit csinálnak, az tulajdonképpen marketing. Többek között ez a spontán marketing, a tudatosság hiánya teszi lehetetlenné, hogy fejlődjenek, kisvállalkozásból középvállalkozássá váljanak.

Sok szakember szerint a legnagyobb hátrányt nem a méretük vagy erőforráskorlátaik miatt szenvedik el a kisebb cégek, hanem amiatt, hogy nem rendelkeznek a vállalkozói lét alapvető tulajdonságaival. Bármilyen jelentős szerepe is van az anyagiaknak egy vállalkozás sikerében, mégis elhanyagolható, ha a vállalkozásra való alkalmasságról beszélünk.

A rendelkezésre álló összeg nagysága ugyanis csak a vállalkozás méreteit befolyásolja (feltéve, hogy a források és a célok összhangban állnak egymással), de kis pénzt ugyanúgy el lehet bukni, mint nagyot, ha a vállalkozó nem rendelkezik olyan adottságokkal, amelyek bármilyen nagyságú önálló üzlet viteléhez szükségesek.

A fentiek elismerése mellett azonban le kell szögezünk, hogy bármilyen tulajdonságokkal is rendelkezik a vállalkozó, a szükséges források hiányában nem képes piaci potenciálját kiaknázni. A pénzügyi terjeszkedés akadályba ütközik, ami a sikertelenség előidézője lesz. Ami azonban rossz irányba mozdítja a vállalkozók gondolkodását, az az, hogy a pénzellátást a „győzelem” legfőbb akadályaként, nem pedig a vállalati siker forrásaként értékelik.

A kisebb szervezetek további marketingproblémája, hogy az ismeretlenségből kiindulva kell elfogadtatni magukat. A fogyasztók, megrendelők fenntartásokkal kezelik őket, félnek, hogy például:

- nem tudnak megbirkózni a mennyiség nagyságával;
- hiányzik a szakértelem;

”
Megbukott és sikertelen vállalkozások tömege bizonyítja, hogy ma már nem elég, ha valaki szereti és jól műveli szakmáját.

◆
A legnagyobb hátrányt nem a méretük vagy erőforráskorlátaik miatt szenvedik el a kisebb cégek, hanem amiatt, hogy nem rendelkeznek a vállalkozói lét alapvető tulajdonságaival.

- hiányoznak a referenciák;
- erőforrás hiányában nem képesek a megfelelő kínálat kialakítására stb.

A kis cégek kudarca ezen fenntartások miatt megpecsétlődik, ezért is kell használniuk a marketing eszközeit, hogy semlegesítsék ezeket a benyomásokat.

A marketing szerepének elfogadásában az egyik fő probléma, hogy a vállalkozók képtelenek megérteni, hogyan kapcsolódik össze a marketingelv és -filozófia a gyakorlati marketinggel. A marketingelv a tevékenységek rendszerezett megközelítését jelenti. Ennek megjelenítési formája a marketingtervezési folyamat, amely úgy definiálható, mint egymással összekapcsolódó lépések sorozata, melynek végeredménye a megfelelő marketingstratégia.

A stratégiai tervezési folyamat modelljei a marketing-szakirodalomban széles körben elfogadottak. Ugyanakkor felmerül a kérdés, milyen mértékben alkalmazhatók ezek a modellek a kisvállalkozások esetében, egyáltalán milyen jellemzőket mutat a kisvállalkozások marketingtevékenysége. Nyilvánvalóan számos olyan tényező azonosítható, amely hatással van erre.

A következőkben ezeket tekintjük át vázlatosan.

A marketing és a kisvállalatok

A kisvállalatok nem egyszerűen csak nagyvállalatok kicsiben. Általában két alapvető kritérium segíti a kisvállalkozások osztályozását: a méret és a menedzsment stílusa.

A méretet tekintve egy áttekintő, általános definíciót ajánl a Committee for Economic Development: kisvállalat az, amely legalább kettőt birtokol az alábbi jellegzetes tulajdonságok közül:

– A vállalat menedzsmentje független. Általában a menedzserek a tulajdonosok.

– A tőke biztosítása és ennek tulajdonlása egy egyén vagy egy kis csoport kezében összpontosul.

– A működés helyi jellegű. Mindazonáltal a szűkelet melyet kielégítenek, nem helyi jellegű.

A vállalat mérete kicsi az iparágán belül, összehasonlítva a terület legnagyobb egységével. Itt a mértékegység lehet az eladás nagysága, az alkalmazottak száma, vagy más jelentős összehasonlítás. (Steinhoff, 1978)

Angliában kvantitatív definíciókat is megfogalmaztak, amelyek az alkalmazottak számát vagy az árbevétel nagyságát használják kritériumként. Az Egyesült Államokban az SBA, a kisvállalkozói ügynökség iparáganként külön-külön kritériumot fogadott el, például:

- számítógépgyártás: kevesebb mint 1000 alkalmazott;
- kiskereskedelem: a jövedelem kevesebb, mint 2,5–7,5 millió dollár/év;
- nagykereskedelem: a jövedelem kevesebb, mint

15–20 millió dollár/év stb. (idézi Szirmai, 1993). Az Európai Közösség a kisvállalatok körét 100 főnél határolja el, ezen belül megkülönbözteti az alkalmazott nélküli, úgynevezett önállókat és a kilenc főnél nem nagyobb létszámmal dolgozó mikrovállalatokat.

De valóban olyan fontosak-e ezek a relatív méretek? A kis üzleteknek valóban ezek-e azok a tulajdonságai, amelyek a legfontosabbak a marketing számára? Mendham és Bannock határozottan állítja, hogy „... a legjelentősebb különbség a nagy- és a kisvállalatok között nem a méretük.” (Mendham–Bannock, 1982)

Schollhammer és Kuriloff a kisvállalkozásokra vonatkozó kvalitatív sajátosságok öt olyan csoportját tették közzé, melyek hatással lehetnek marketingtevékenységükre:

1. A működés területe

A kisvállalkozások inkább helyi vagy regionális piacokon dolgoznak, mint nemzeti vagy nemzetközi piacokon.

2. A tevékenység mérete

A kisvállalkozások jellemzője, hogy nagyon korlátozott a részesedésük egy adott piacból, relatíve kicsik egy adott iparágban.

3. Tulajdonlás

A kisvállalkozások részvényei általában egy személy birtokában vannak, legfeljebb egy kis csoport (néhány ember) tulajdonában. A kisvállalkozások jellemzője a tulajdonos vagy tulajdonosok általi közvetlen irányítás.

4. Függetlenség

A kisvállalkozások függetlenek abban az értelemben, hogy ők nem egy komplex vállalati rendszernek a részei úgy, mint például egy nagy vállalatnak a kis divíziói. A függetlenség az ő esetükben azt jelenti, hogy tulajdonosaik, menedzsereik abszolút önállóan és hatékonyan ellenőrzik üzletüket, még ha szabadságukat egy pénzügyi intézménnyel szembeni kötelezettség korlátozza is.

5. A menedzsment stílusa

A kisvállalkozásokat általában személyesen irányítják. Menedzsereik minden alkalmazottat személyesen ismernek, részt vesznek az üzlet vezetésének minden aspektusában. (Schollhammer–Kuriloff, 1979)

A kisvállalatok negatív attitűdjei a marketinggel szemben:

- a marketing érzékelése mint költség;
- a marketing mint ellenőrizhetetlen problémák tömege;
- az a felfogás, hogy minden eset olyan specifikus, hogy lehetetlen általános szabályokkal kezelni.

Ezeket a sajátosságokat fontolja meg Carson, amikor három kritériumot ajánl a kisvállalkozások marketingjének megközelítésére (Carson, 1985). Ezek a korlátozott erőforrások, a szakértők hiánya és a korlátozott hatás (befolyás) a piacokon.

A továbbiakban egy olyan kutatássorozat eredményeinek összegző értékelését ismertetjük, amely az északi régió kisvállalkozásainak sajátosságait vizsgálta.

A marketingprofil-modell

A marketing a vállalkozás komplex tevékenységének egy fontos és integráló eleme. A következő modell, melyre a kutatás épült, a vállalati stratégia és a marketingprofil kapcsolatát fejezi ki. Elemei:

Vevőorientáció, amely a vállalkozás működési körével, valamint az általa kielégített vevői igényekkel van kapcsolatban.

Vállalati teljesítmény, amely összefügg a vállalat piacon elért eredményével, valamint e teljesítmény változásának figyelemmel kíséréssel.

Környezeti tudatosság, amely a vállalkozás általános és versenykörnyezetében lezajló változások tudatos figyelését és az ahhoz szükséges eszközök meghatározását jelenti.

Marketingmenedzsment, amely azoknak a hatékony módszereknek és eszközöknek a keresése, amelyek a marketingmunkát hatékonyan koordinálják.

Marketing-mix, amely a piaci erőfeszítések egységességét és összehangoltságát teszi lehetővé.

Az informális és a személyes kapcsolatok a meghatározó kategóriák a kisvállalkozások marketingjében. Jelenlegi formáik számos szempontból előnyösek, ugyanakkor egy fejlettebb, magasabb szintű marketing kibontakozását gátolják.

Miben nyilvánul ez meg? A marketingkoncepció egyik stratégiai lépése, a célpiac-kiválasztás meghatározott követelményeket támaszt a kisvállalkozások mind pénzügyi, mind szaktudásbeli erőforrásaival szemben, s ennek legtöbbjük nem képes megfelelni. Tevékenységüket meglévő kapcsolatok, ismeretségi kör vagy infrastrukturális adottságok alapján választják ki, s csak minimális százalékuk szerez a célpiac kiválasztásához információkat a keresletről, ákról, versenytársakról.

A vállalkozások beindulása után is a személyes kapcsolatok hálózata mozgatja az értékesítést, és ez bizonyos mértékig a továbblépés egyik akadálya lehet, hiszen a vállalkozók nem ismerik potenciális vevőiket. Nem, vagy csak ösztönösen szegmentálják őket, nem ismerik tulajdonságaikat, nem tudják, hogy miért vásárolnak tőlük. Haraszti Mihály „aranyásó-szemlélet”-nek hívja ezt a vállalkozói magatartást, mely szerint: „A magyar vállalkozók nem tudják, hogy kik az adott termék vagy szolgáltatás piacán az eladók és vevők, konkurensok, partnerek, milyenek az árak, a kereslet-kínálat viszonya, melyek az üzlet működésének feltételei. Ellenben gyorsan megtalálják, milyen lehetőségek vannak az adó eltitkolására.” (Haraszti, 1991)

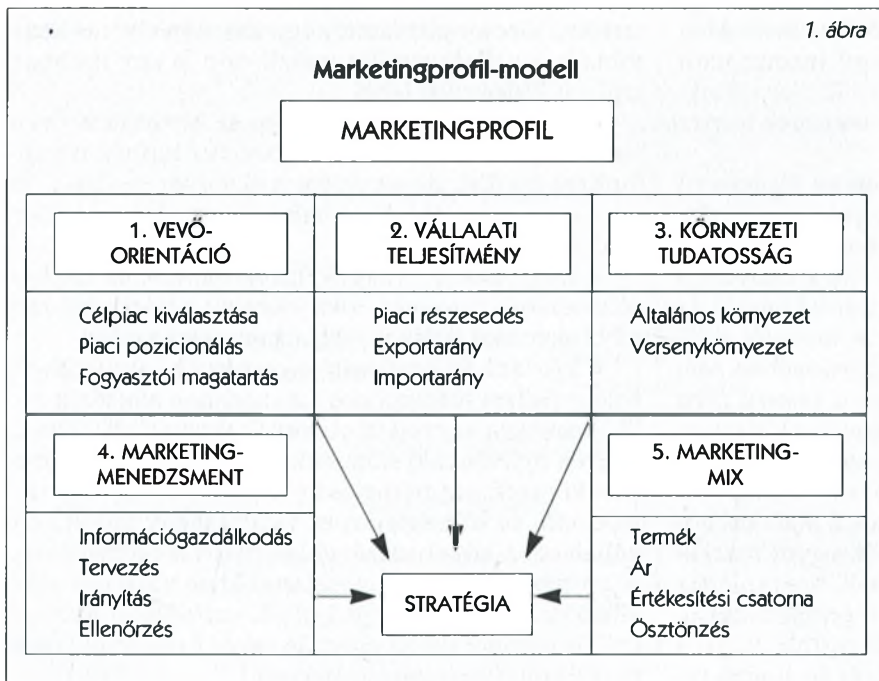
Többségük véleménye szerint, ha egy adott területen, ágazatban sok évet eltöltenek, tapasztalatokat szereznek, ez elegendő előny számukra a versenytársakkal szemben, a vevők megszerzéséért folytatott harcban. A vállalkozók nagy hányada azonban nem üzleti, piacgazdasági, netán marketingtudással, hanem termelési, mesterségbeli háttérrel rendelkezik, amely amellyel, hogy nem

elegendő, az üzleti kérdések megközelítését is behatárolja.

A kisvállalkozások piaci orientációját jelzi, hogy nem ismerik versenytársaikat, nem mérik fel azok erősségeit, gyengeségeit, amivel szemben pozicionálnak magukat, így leggyakrabban az ár az, amit döntő vásárlási érvként felvonultatnak.

Ez az alacsony fokú versenyorientáltság különösen annak tükrében szembetűnő, hogy a vállalkozások jelentős százalékban piackihívónak minősítették magukat, amely piaci stratégiának elengedhetetlen feltétele a konkurencia és a környezetben zajló változások alapos ismerete.

1. ábra



A modell eredményei

Az elvégzett elemzések eredményeit figyelembe véve az északi régió kisvállalkozásainak marketingprofiljára a következők jellemzők.

Az északi régió kisvállalkozásainak marketingstílusa röviden úgy írható le, mint egy erőforrások által korlátozott, hiányos piaci ismeretekre épülő, sajátosan ügyfélorientált módon versengő, gyakran a versenytársak lépéseire reagáló informális tevékenység.

Mik a tapasztalatok ezen a téren? A borsodi régió kisvállalkozásaira is jellemző az az országos tendencia, hogy függetlenítk magukat a nagy makrogazdasági összefüggésektől. Különösen meglepő, hogy a fizetőképes kereslet szűkülésének tényét és a személyes információ hálózatok szerepének felértékelődését bár elismerik, de jóval kevesebben veszik figyelembe ezek hatását tevékenységükre. Ha ehhez hozzávesszük, hogy megítélésük szerint az egyes ágazatokban nagyon kevés azon korlátok száma, amelyek az új piaci résztvevők belépését vagy a kilépést gátolnák, meglehetősen ellentmondásos képet kapunk. Ezt a képet tovább erősíti, hogy a fentiek ellenére a verseny intenzitását csak közepes mértékűnek ítélték, amely egyértelműen az információszerzés hiányosságaira vezethető vissza.

A kisvállalkozások hozzáállása a marketingkutatáshoz az értékek ellentmondását tükrözi. Az információgyűjtés jelentősen segítené őket a problémák megoldásában, ugyanakkor gyenge minőségű vagy hiányos információk rendszereket alkalmaznak. Még ha képesek is megfelelő mennyiségű információt összeszedni, nincs elegendő szaktudásuk ezek szelektálására, az üzletük szempontjából lényeges tényezők, tendenciák szűrésére.

Ugyanez a szaktudásbeli hiányosság figyelhető meg tervezési tevékenységükben, melyet a szakirodalom „színlelt” vagy „tettetett” tervezésnek nevez. Az az mentes mindenféle koncepciótól, nagymértékben leegyszerűsített és rendszertelen, gyakran kimerül az eladási célkitűzések megjelölésében. A tervezés esetlegessége a stratégiai prioritások függvényében sem változik. Ezt érzékelteti például, hogy a hosszú távú piaci térnyerést célul kitűzők nem, vagy csak nagyon rövid időtávra gondolják át üzleti lépéseiket.

Az üzletpolitikai elkötelezettség tudatosságának alacsony fokát mutatja az is, hogy azok a fejlődési követelmények, amelyeket a vállalkozók egyes marketingterületekkel szemben támasztottak, nem mindig vannak összhangban nehézségeikkel, problémáikkal. A teljesség kedvéért meg kell említenünk, hogy a megkérdezettek többsége jó vállalkozói ösztönrel rátapintott gyengeségeire is, melyeket nap mint nap érzékel, többek között a pozicionálás, marketingkommunikáció, marketingkutatás területén.

Ezek a hiányosságok nagy részben magyarázhatók a marketingfunkció vállalkozásokban elfoglalt helyével. Teljesen általános, hogy a tulajdonos-vezetők látják el ezeket a feladatokat, akik alapvetően a napi, operatív működéshez kapcsolódó döntésekre koncentrálnak („tűzoltó tevékenység”) és a proaktív, előrettekintő magatartás kevésbé hangsúlyos tevékenységükben.

Ez a passzivitás piacfejlesztési politikájukban is megmutatkozik: a kisvállalkozások úgy látják önmagukat, hogy túl kicsik vagy túl gyengék ahhoz, hogy kezeljék/irányítsák piacuk fejlődését. Termék/szol-

gáltatás portfóliójukban a befutott termékek foglalják el a legnagyobb részarányt, az innováció kevésbé érkezelhető.

A régió kisvállalkozásainak marketingtevékenysége egyértelműen árközpontú.

Az ár a vállalkozók tudatában mindent megelőző, legfontosabb piaci tényezőként jelenik meg, az üzleti élet minden aspektusában abszolút prioritása van más eszközökkel szemben. Előtérbe került mint legfontosabb versenyelőny; a bukás vagy siker elsődleges oka; mint leghatékonyabb értékesítésösztönzési eszköz, és még sorolhatnánk. Ezt támasztja alá a vállalkozók erősen agresszív árstratégiája is, amely alapján magas minőségű termékeket erősen nyomott áron értékesítenek, egy kotleri terminológia szerint „hihetetlenül kedvező ajánlatra” törekedve.

Természetesen nem akarjuk megkérdőjelezni az ár fontosságát az üzleti és marketingtevékenységben. Csupán arra szeretnénk ráirányítani a figyelmet, hogy ez az árpolitika hosszú távon a kisvállalkozások túlélési esélyeit kockáztatja. A vele járó veszélyeket különösen megerősíti, hogy árképzési politikájukban a költség+haszon elvet követik. Ez azt jelenti, hogy a tartósan alacsony ár (amely egy idő után elvárás lesz), mindig a vállalkozó hasznából csíp le egy darabot, ami a fejlődés gátja lehet.

A maximális profitot nyilván az biztosítaná, ha a kisvállalkozók a kereslethez igazodva tudnák megállapítani áraikat, de ez erőforrás-igényes módszer, és mint ilyen, a legtöbb kisvállalkozó számára nem megvalósítható.

A megoldást a termékek/szolgáltatások megkülönböztetésének magasabb foka jelentené a marketing-mix többi elemének hatékonyabb alkalmazása mellett.

● Például az értékesítési csatornák bővítésében, fejlesztésében még számos kiaknázatlan lehetőség rejlik. Jelenleg a közvetlen csatornák túlsúlyban, melyek nyilvánvaló előnyökkel rendelkeznek (személyes kontroll, irányíthatóság stb.), de ez az elosztási mód idő- és költségigényes, valamint egy idő után, a vállalkozás növekedésével beszűkíti a mozgásteret. A vertikális marketingrendszerekben rejlő előnyök, lehetőségek a kisvállalkozások számára is adóttak (például franchise, az elosztás egyes funkcióira kötött együttműködési szerződések stb.).

● A továbblépés másik útja az értékesítési csatorna különböző funkcióinak ellátásában kulcsszerepet betöltő kereskedelmi eladószemélyzet fejlesztése, menedzselése, amelynek fontossága a jelenlegi gyakorlatban érdemtelenül alábecsült.

● A marketing-mix talán leginkább elhanyagolt területe a promóció, azaz ösztönzés. A vizsgálat folyamán hipotézisként feltételeztük, hogy az árbevétel emelkedésével a promócióra fordított összeg is növekszik, de ez nem igazolódott be. Meglehetősen vegyes képet mutattak promóciós befektetések, az árbevételtől teljesen függetlenül. Ezért fontos tényező a szakértelem a promóciós összeg meghatározásában. Egyértelműen kimutatható, hogy azok a kisvállalko-

zások, amelyek szakemberek segítségét kérik ehhez (számuk nem túl nagy), magasabb összeget fordítanak erre.

A promóciós verseny erőssége és a költségvetés nagysága közötti lineáris kapcsolat alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a kisvállalkozások a promócióra fordított összeget az árbevételük bázisán, de mindig a versenytársakhoz igazodva állapítják meg.

● A régió kisvállalkozói a marketingkommunikációs eszközök használatában nem lépik túl az elvárt, kötelező normákat. Általánosan jellemzőek a belső megoldások, amelyek a promóciós eszközök pazarló és kevésbé hatékony alkalmazását eredményezik.

A személyes kommunikációnak a vállalkozás bevezetési szakaszában meghatározó jelentősége van, de a vállalkozás, az értékesítési csatornák bővítése a promóciós eszközök változatosabb és szakember által hatékonyabban kombinált felhasználását teszi szükségessé.

A marketingprofil-modell egyes elemeire vonatkozó jellemzők alapján megállapíthatjuk, hogy a vizsgált kisvállalkozások vezetői által szinte egyöntetűen alapvetőnek ítélt piaci orientáció a gyakorlatban korántsem érvényesül maradéktalanul.

Marketingtervezés

Összegezve az értékelést, fel kell tenni a kérdést: használhatnak-e a kisvállalkozások standard marketingtervezési megközelítéseket? A tervezés gyakran úgy tűnik a vállalkozók számára, mint egy különös, elit tevékenység, amely kizárólag szakemberek vagy a nagyon tapasztalt, régi menedzsment által végezhető. De hol kellene jelentkeznie a tervezésnek a szervezeti struktúrában, és ez hogyan integrálja a szervezet irányítási struktúráját?

A következőkben bemutatásra kerülő modell (2. ábra) úgy próbálja átalakítani a marketingtechnikákat, hogy az a kisvállalkozások és a vállalkozók sajátos jellemzőihez igazodjon.

Figyelembe veszi a vállalkozók tapasztalatai túlsúlyát, olyan új fogalmak bevezetésével, amelyek a vállalkozók jellemzőin alapulnak. Másrészt, azt is figyelembe veszi, hogy a túlságosan elméletinek ítélt marketingtechnikákat nem fogadják el a vállalkozók.

A 2. ábra alapján látható, hogy három lényeges összetevő van, amelyek összekapcsolva képezik a szerkezetet: a hagyományos technikák és megközelítések,

a hozzáillesztés-dimenzió, valamint a marketingkompetencia és a hálózatok új fogalmának alkalmazása.

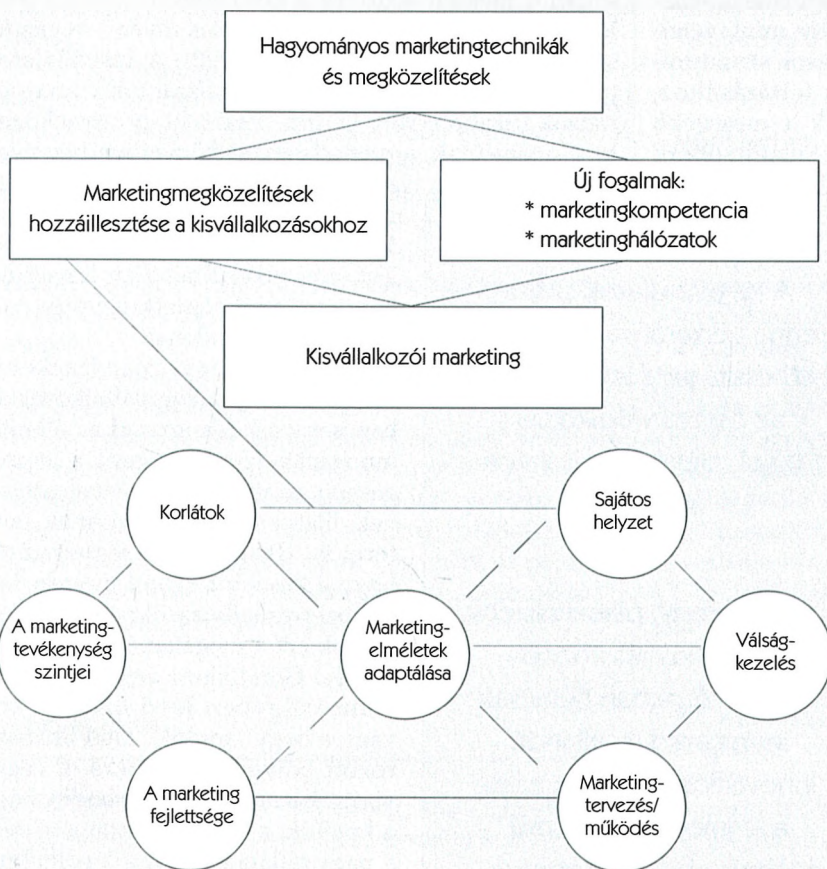
Az ábra egyes moduljainak áttekintésére e tanulmány keretében nincs lehetőség, bemutatása legyen gondolatébresztő.

Irodalom:

- Carson, D., S. Cromie, P. McGowan, and J. Hill (1995): *Marketing and Entrepreneurship in SMES. An Innovative Approach*. Prentice Hall, London.
- Committee for Economic Development, quoted in Steinhoff, D., *Small Business Management Fundamentals* McGraw-Hill, New York, 1978.
- Carson, D. (1985): „The Evolution of Marketing in Small Firms”, *European Journal of Marketing*, Vol. 19. No. 5.
- Haraszti M. (1994): Marketingről kisvállalkozóknak. *Vállalkozói Füzetek* 8., Budapest.
- Kiss E., Lukács E., Szegedi K. és Horváth J. (1995): „Az észak-magyarországi kisvállalatok marketing profilja”. *Marketing & MENEDZSMENT*, június.
- Medham, S. and G. Bannock (1982): „Small Business and Economic Change”. International Congress in Spain, October.
- Schollhammer, H. and A. Kuriloff (1979): *Entrepreneurship and Small Business Management*. John Wiley & Sons, New York.
- Szirmai P. (1993): Kisvállalkozások helyzete és fejlődésük. *Vállalkozói Füzetek* 3., Budapest.

2. ábra

A kisvállalkozói marketing általános vázlata



Carson, D.-Cromie, S.-McGowan, P.-Hill, J.: *Marketing and Entrepreneurship in SMES. An Innovative Approach* alapján továbbfejlesztve Prentice Hall, London, 1985. p. 174

Szerzőnk egyetemi tanársegéd,
Miskolci Egyetem Marketing Tanszék

A kis- és középméretű vállalatok értékrendje, stratégiai magatartása

A STRATOS (Strategic Orientation of Small and Medium-sized Companies) kutatást bemutató dolgozatot a kis- és középvállalkozások helyének és a gazdaságban játszott szerepének elméleti áttekintése vezeti be. Mivel a magyar kis- és középvállalatok döntő többsége az 1990-es években jött létre, ezért a kutatás egyik célja a fiatal vállalkozások vezetése értékrendjének vizsgálata a STRATOS adatbázisa alapján.

A Magyarországon az elmúlt évek során végbement jelentős változásokra jó például szolgálnak a kis- és középvállalkozások. Az adatszolgáltatás, a különböző hivatalok és érdek-képviselői szervek információ-ellátásának hiányosságai miatt reprezentatív mintavétel-lel juthatunk el a kis- és középvállalkozások struktúrájának, eredményeinek és gondjainak feltárásához, majd ezek felhasználásával vonhatunk le messzebb mutató következtetéseket. A STRATOS-kutatócsoport¹ ezért fontos feladatának tekinti a 137 magyar vállalkozásról készült vizsgálat eredményeinek bemutatását. Ebben a cikkben az összesen 285 kérdésre adott válaszok alapján a kis- és középvállalatok helyét, gazdaságban játszott szerepét, valamint a menedzserek értékrendjét elemezzük.

A kis- és középvállalatok helye, szerepe a gazdaságban

A rendszerváltást követően megindult a magyar vállalati struktú-

¹ A magyar STRATOS-kutatócsoport a pécsi JPTE Közgazdaságtudományi Karának oktatóiból áll. Tagjai Borgulya Istvánné egyetemi docens, Kiss Tibor egyetemi adjunktus, Bencze Veronika egyetemi tanársegéd, vezetője Barakonyi Károly egyetemi tanár, a Stratégiai Menedzsment tanszék vezetője. A kutatás az OTKA támogatásával folyik.

rára korábban jellemző „fordított piramis” talpára állítása; kisvállalkozás-alapítási láz vette kezdetét. A kisvállalkozások azonban nem csupán hazánkban, hanem Nyugaton is „újjaszülettek”.

A fejlett piacgazdaságok szervezeteinek vállalatméret szerinti eloszlása piramisra emlékeztet. A gazdálkodó szervezetek túlnyomó többsége kis-, illetve közepes méretű, és a nagyvállalatok szám szerinti részaránya elenyésző. Az EU országaira jellemző, hogy az összes vállalkozás 90 százalékát kisvállalatok alkotják, miközben a teljes alkalmazotti létszám közel 40 százalékát foglalkoztatják. A kis- és középvállalkozások szerepe a nemzeti jövedelem előállításában is meghatározó. Ez a kör képes – a piaci kereslethez való rugalmas alkalmazkodás révén – a gazdaság dinamizálására (Howard, 1990). A kisvállalatok nagy innovációs hajlandóságát sokan azzal magyarázzák (Szabó, 1989, Quinn, 1985), hogy „piacközlemben” maradnak, a menedzsment közvetlenül érzékeli

a megújulásra ösztönző piaci impulzusokat. Az igények differenciálódása ösztönzi a kisszerűs termelést, ami elkerülhetetlen következménye a szükségletkielégítés magasabb színvonalának.

A mozgékony, piacérzékeny, kreatív kis- és középvállalkozásokban nemcsak fennmarad az állandó innovációs igény, de ezek a legmagasabb szintű technika kifejlesztésének, illetve meghonosításának színterei is. (Itt meg kell jegyeznünk, hogy a később tárgyalt magyar kis- és középvállalkozásoknál talált K+F adatok ezt a megállapítást nem igazolják.) Gondoljunk például a Szilícium-völgyben lévő kis cégekre, vagy a nagy „multik” által finanszírozott bolygóvállalatokra. E cégek virágzása amellet tanúskodik, hogy a kutatók, a feltalálók számára nem a nagyvállalati klíma a legalkalmasabb (Szabó, 1989).

A hagyományos nézetek szerint a nagy méret hatékonyságot ered-



A nagyvállalatok szám szerinti részaránya elenyésző. Az EU országaira jellemző, hogy az összes vállalkozás 90 százalékát kisvállalatok alkotják.



A mozgékony, piacérzékeny, kreatív kis- és középvállalkozásokban nemcsak fennmarad az állandó innovációs igény, de ezek a legmagasabb szintű technika kifejlesztésének, illetve meghonosításának színterei is.



ményez bizonyos fokú merevség árán, és a kis méret flexibilitást nyújt instabilitás árán. A korunkban tapasztalható fejlődés azonban lehetővé tette a szervezet új, átalakult formáját, ami mindkét erényt egyesíti. Ebben az új szervezeti modellben nem a cégméret a meghatározó, hanem a vállalatokat összekötő üzleti kapcsolatok minősége. A termelés fő egysége nem maga a cég, hanem a cégek decentralizált hálózata, ami lehetővé teszi a szakadatlan innovációt (Howard, 1990).

Egyes becslések szerint körülbelül 355 ezer, kevesebb mint 500 főt alkalmazó amerikai ipari vállalat az USA-ban előállított hozzáadott érték hozzávetőlegesen 46 százalékát adja. A magasan integrált cégek, mint például a General Motors, minden egyes dollárjuk felét a beszállítóktól való vásárlásokra költik (Howard, 1990).

Gyorsan változó, turbulens üzleti környezetben a cég érdeke, hogy minimálisra csökkentse a fogyasztói igényekre, a piac rezdüléseire adott reakcióidőt; tehát minél gyorsabban tudjon új terméket, szolgáltatást piacra bocsátani, hogy nagyobb sikereket érjen el az innovációban, és fürgébben tudjon áttérni egy hanyatló piacszegmensről a növekvőre. Ennek végrehajtásához azonban – többek közt – szervezeti flexibilitás szükséges. A fejlesztési folyamat felgyorsításához a cégen belüli hierarchikus határok eltűnnek. A K+F, termelési, műszaki és a marketingosztályok szerinti hagyományos elhatárolások hátráltatják a gyors reagálást.

A hagyományos tömegtermelést végző szervezetekben a beszállítói kapcsolatok eléggé ellenségesek voltak (Porter, 1993). A vásárlók több eladóval tartották a kapcsolatot, az eladók gyakran váltogatták beszállítóikat a legolcsóbb ár elérése céljából, ennek eredményeképpen inkább a rövid távú szerződéseket részesítették előnyben. A legfrissebb innovációk előnyét azonban csak úgy képesek kiaknázni a vállalatok, hogyha az alvállalkozókkal a kapcsolatok javulnak.

Egyes kutatók szerint a határok nem csupán a cégen belül mosódnak el, hanem a más cégekkel való kapcsolatban is, és ez az üzleti és más társadalmi szervezetek közötti kapcsolatokra is kiterjed. A decentralizált vállalatok elterjedésével a specializálódott cégek felvirágoznak. Ahhoz azonban túl kicsiknek bizonyulnak, hogy saját maguk végezzék el például a K+F tevékenységet, piackutatást, munkaerőképzést stb.; tehát külső intézményeket kell megbízniuk.

A felmérésről

A STRATOS-felmérés belga, brit, finn, francia, holland, német, osztrák és svájci egyetemeken által kidol-

gozott, és a nyolc országban egyszerre és azonos módszerrel végrehajtott adatgyűjtésen alapszik². Célja a kis- és középméretű vállalatok cél- és értékrendjének, vállalati stratégiájának, illetve a sikertényezőhöz való viszonyulásának megismerése volt. A felmérés alapján kép bontakozott ki arról, hogy miként vélekedik a vállalkozó, a cégvezető vagy vezető beosztású alkalmazottja olyan értékekről, mint például a munka és a vállalkozás célja, a család és az üzlet viszonya, a belső konfliktusok, a tekintély, a hatalom és bizonyos etikai kérdések. A kapott válaszok képet adnak a vállalatirányításról vallott felfogásról, a változtatás iránti és kockázatvállalási készségről, az együttműködésről, az exportorientáltságról, a vállalat és a társadalom viszonyáról. A stratégiai viselkedés elemzéséből megtudjuk, hogyan terveznek a vizsgált kis- és középméretű vállalkozások, mi jellemzi munkaerő-, finanszírozási, piaci és termelési stratégiájukat.

A hazai vizsgálat Nyugat- és Délkelet-Magyarországon, valamint Budapest körzetében folyt. A minimum kettő és maximum 400 főt foglalkoztató ipari vagy szolgáltatócégek legtöbbször az elmúlt öt év során alapították, gép- és gépalkatrészgyártással, élelmiszer-ipari vagy más könnyűipari termék előállításával, illetve kiskereskedelemmel, gépjármű-karbantartással valamint tanácsadással foglalkoznak. Túlnyomó részük kft., csekély hányaduk bt. és egyéni vállalkozás formájában működik. A 137 interjúalany közt 106 férfi és 31 nő volt.

Módszertan

E cikkben a vizsgálat tárgya a menedzserek értékrendje, ezen belül is három terület: a menedzser egyéni értékrendje, a menedzser mint munkaadó és a menedzser mint a piaci verseny résztvevője. A feltett kérdésekre a válaszadók az 1 [= nagyon nem értek egyet] – 5 [= nagyon egyetértek] pontig terjedő Likert-skálán válaszoltak. Az elemzésekhez felhasznált módszerek: egyváltozós statisztikák; kereszt-táblák és faktoranalízis. Az egyváltozós statisztikák segítségével a külföldi országokban történt vizsgálatokat hasonlítjuk össze a magyar mintával. Az összehasonlítás alapját képező adatok a „The STRATOS Group” 1990-es kiadványából származnak. A vizsgálat a változók számtani átlagait tartalmazza. Az összehasonlításban két csoport szerepel Magyarország mellett. Ezek a nagy országok: Franciaország, Németország, Anglia, valamint a kis országok: Ausztria, Belgium, Finnország, Hollandia és Svájc.

A kereszt-táblák és faktoranalízis (főkomponens-analízis) a magyar adatbázis elemzése által szolgáltat olyan információkat, amelyek mélyebb összefüggéseket is feltárnak. A fenti jellemzőkön túl az egyén viszonya a munkához, a családhoz, valamint a közéleti aktivitás is a kérdések között szerepelt, ami további elemzésekre nyújt lehetőséget.

2 A felmérést az elmúlt év során a Ljubljani Egyetemen is elvégezték. Lásd Pucko (1995).

A menedzserek értékrendjéről

A vizsgált vállalkozások nagy többsége fiatal, hagyományokkal nem rendelkező cég. Kiforrott vállalati kultúráról esetükben tehát nem lehet beszélni. Így tehát ez a felmérés elsősorban azt tárja fel, hogy milyen értékrendi alapokról indul az 1990-es évek elején egy sor vállalkozás vállalati kultúrájának megteremtése (Barakonyi, 1995).

● A menedzser egyéni értékrendje

A menedzserek egyéni értékrendjénél a következő változókkal dolgoztunk (zárójelben a változó rövidítése).

- A vállalatok az üzlet tulajdonjogából részesedést kell adjanak a dolgozóknak (Részesevés).
- A vállalatnak minden eszközt meg kell ragadnia a túlélés érdekében (Túlélés).
- A vállalatnak mindenáron el kell kerülnie az adózást, még akkor is, ha az a törvényesség határát súrolja (Adózás).
- A vezetőknek profitmaximalizálásra kell törekednie (Profit).
- A vezetőknek mindenképpen el kell kerülniük a konfliktust (Konfliktus).
- A vezetőknek sokkal többet kell keresniük mint a beosztottaknak (Kereset).
- A vezetőknek nem kell idegenkednie a hatalomgyakorlástól (Hatalom).
- A vezetőknek az intuícióikra kell támaszkodniuk a döntésben (Intuáció).
- A profitot egyenlően fel kell osztani a vezetők, munkások és részvényesek között (Felosztás).

Az 1. ábra e változók összehasonlítását tartalmazza a nagy és a kis országok vonatkozásában.

Az egyéni értékrendből kitűnik, hogy menedzsereink nem hívei az egyenlősédek: arra a megállapításra, hogy a nyereséget egyformán kell elosztani a vezetők, a dolgozók és a részvényesek között („Felosztás”), zömmel elutasítón válaszoltak. Ez az érték nemzetközi összehasonlításban is figyelemre méltó. Az összehasonlításul szolgáló kis országok, de a nagy országok menedzserei is kevésbé vonakodnak az egyforma részesedéstől. (The STRATOS Group, 1990). Helyénvalónak találják a magyar menedzserek, hogy a vezetők lényegesen többet keressenek, mint a dolgozók. („Kereset”). Ezt a véleményt határozottabban képviselik, mint valamennyi nyugati ország menedzserei. A dolgozók tulajdonosi részesedését („Részesevés”) is inkább elvetik a magyar megkérdezettek, míg a nagy országok menedzserei – ha bizonytalanul is –, de inkább helyeslik. A kis országokban viszont még kevésbé értenek egyet azzal, hogy a dolgozók is részesedjenek a tulajdonból, mint nálunk.

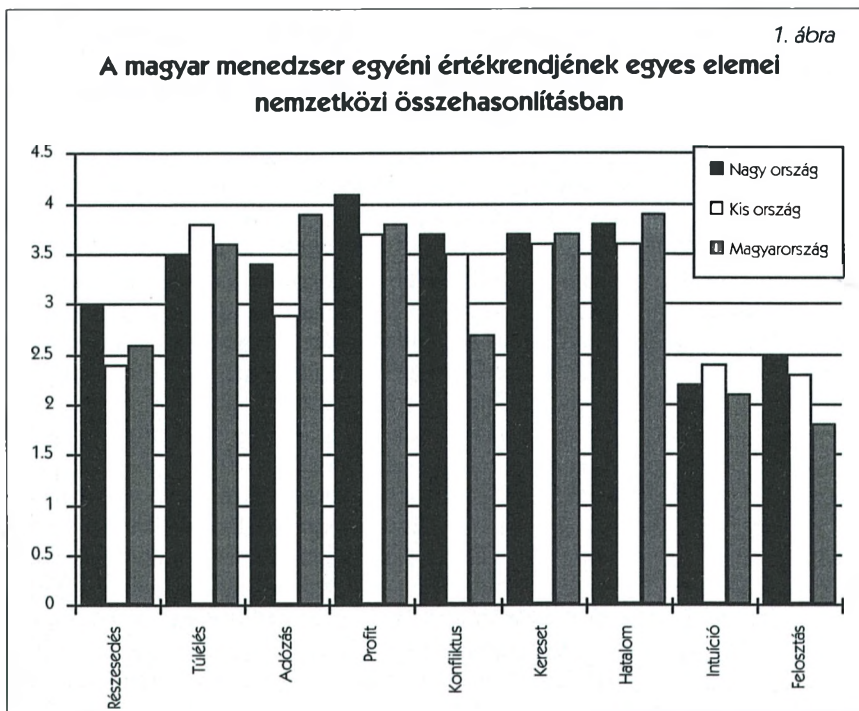
A lehető legnagyobb nyereségre törekvés („Profit”) is határozottabb a magyar menedzserek körében, mint a kis nyugati országokban, viszont mögötte marad a nagy országokban tapasztaltnak. A nyereséghez való jutásról vall az adózással kapcsolatos állásfoglalás is: valamennyi vizsgált országnál erősebb az adózás (törvényes kereteken belüli) megkerülésének elfogadása („Adózás”). Látni kell, hogy – átlagolva a véleményeket – összességében minden országban úgy vélekednek, hogy minden törvény adta módon ki kell kerülni az adózást, az egyetértés, illetve az igenlés a magyar menedzserek körében a legmagasabb.

A cégnek minden eszközt meg kell ragadnia annak érdekében, hogy fennmaradását biztosítsa („Túlélés”). Ezt a véleményüket határozottabban fejezik ki a magyarok, mint a nagy országok menedzserei, de határozatlanabban, mint a kis országbeliek.

Azzal, hogy csak intuícióira támaszkodjon a vezető, ha döntést hoz („Intuáció”), nem értenek egyet a magyar megkérdezettek, elutasító véleményük határozottabb mind a nagy, mind a kis országok állásfoglalásánál. Erősen támogatják a megkérdezettek azt a nézetet, hogy a menedzsernek élnie kell hatalmával („Hatalom”). Még egy fontos ismérv: ellentétben a nyugati országok menedzsereivel, a magyar válaszadók nem törekszenek a konfliktusok elkerülésére („Konfliktus”).

● Kereszt-táblázatok

A csoportban lévő változók közötti kereszt-táblázatok elemzése bizonytalanságokkal bár, de az alábbi következtetéseket sugallja: a túlélés és az adózás közötti összefüggés racionális, hiszen az adózás



elkerülése nyilvánvalóan hozzáegíthet a túléléshez. A profit és a hatalomgyakorlás közötti kapcsolatnál az a tendencia figyelhető meg, hogy akik nem értenek egyet a nyereség-maximalizálásra való törekvéssel, azok nem értenek egyet a vezetők hatalomgyakorlásával sem. Ahol viszont egyetértenek az előzővel, ott egyetértenek az utóbbival is. Érdekes eredményt hozott az intuitív döntéshozatal és az egyenlő nyereségelosztás kapcsolata. Az 1. tábla ezt az összefüggést ábrázolja.

jelen visszasságaira egyaránt. Kereshetünk összefüggést az elmúlt évtizedek álegyenlődisége, a termelő munka túlhangsúlyozása, a szellemi teljesítmény, a képzettség, a tudás meg nem becsülése és a „föle emelkedni akarás” között. De kereshetjük az okokat a növekvő egoizmus, a szociális érzéketlenség növekedésében is. Az adózás terén nem hagyhatjuk figyelmen kívül a magát megsarcolva érző vállalkozó indulatait és a befizetett adó sorsának homályban maradását. Érvelhetünk nemzeti karakterjegyekkel, ha a konfliktus kérdésére, vagy a racionalitásra nevelő iskoláinkkal, ha az intuíción alapuló döntésre gondolunk.

1. tábla

Az összefüggés az intuitív döntéshozatal és a nyereség egyenlő felosztása között

FELOSZTÁS

INTUITÍV	Nagyon nem érték egyet	Nem érték egyet	Határozatlan	Egyetértek vele	Sor Összesen
1 Nagyon nem érték egyet	9 4,9	5 7,7	0 1,1	0 0,4	14 13,2%
2 Nem érték egyet	22 27,2	50 42,7	4 5,9	2 2,2	78 73,6%
3 Határozatlan	2 3,1	2 4,9	4 0,7	1 0,3	9 8,5%
4 Egyetértek vele	4 1,7	1 2,7	0 0,4	0 0,1	5 4,7%
Oszlop	37	58	8	3	106
Összesen	34,9%	54,7%	7,5%	2,8%	100,0%

• Egyéb jellemzők

A kérdőívben erre a kérdéscsoportra további változók is szerepelnek, amelyeket nem elemez a nemzetközi összehasonlítást bemutató tanulmány. Ezek elemzésekor az egyéni értékrendet illetően kiderülnek egyéb figyelemre méltó tények is (Borgulya, 1994, 1995).

A munkához való viszonyulásban nagyon markánsan rajzolódik ki, hogy a magyar menedzserek (94 százalék) a munkától elsősorban a jólét biztosítását várják. De nagyon sokan (86 százalék) tartják

Az esetszám 106, ami azt jelenti, hogy a 137 esetből 31-ben vagy az egyik, vagy a másik kérdésre nem válaszoltak. A cellákban lévő felső szám mutatja a válaszolók tényleges számát, míg az alsó szám a várt értéket. A kettő összehasonlításából kitűnik, hogy a vártnál többen vagy kevesebben válaszoltak az adott cellának megfelelően. Ahol a vezetők intuitív vezetésével nem értenek egyet, ott elutasítják azt is, hogy a nyereséget egyenlően osszák fel a vezetők, a dolgozók és a részvényesek között. Mivel gyakorlatilag mindkét változó esetén csak elutasító válaszok érkeztek, ez az összefüggés már nem figyelhető meg a mindkét dolgot helyeslők esetén. (A kilenc változóra faktoranalízis is készíthető, amely megpróbálja a kilenc változó jelentéstartalmát kevesebb, de jelentéssel bíró mesterséges változóra korlátozni. A vizsgálat elméleti tesztjei igazolják, hogy van létjogosultsága a faktoranalízisnek, azonban ezek az értékek éppen a szintek körül vannak.)

Olyan menedzser képe rajzolódik ki tehát, aki nyereségorientált, magát mind jóval magasabb fizetéssel, mind a tulajdonrészesedéssel, s (feltehetően) mind a nyereségben való részesedéssel, mind a hatalom gyakorlásával dolgozói fölé akarja helyezni, nem riad vissza a konfliktusoktól. Az intuíción helyett racionálisan készíti elő döntéseit. Céjét mindenáron fenn akarja tartani. Az állam terheinek viselésében nem szolidáris, ott tér ki az adózás elől, ahol tud.

A „miért épp ilyen?” okait, hátterét kutatva találhatunk magyarázatot a közeli múlt torz jelenségeire és a

azt is fontosnak, hogy a végzett munka szolgálja egyben az önmegvalósítást is. Azzal azonban már nem értenek egyet, hogy a munkát önmagáért, csak a végzett munka örömeért, szépségeért lenne érdemes folytatni, azaz a munkának a jólétet is meg kell teremtenie. Ha összehasonlítjuk ezt a munkához viszonyulást más nemzetközi felmérések eredményeivel (például Mead, 1994), az látjuk, hogy a jóléti államokban, ahol rendszerint megtakarítani is lehet a jövedelemből, ugyancsak előkelő helyen szerepel a rangsorolásban a jó kereset. Tizenegy vonzerő közül a németek a magas jövedelmet az első helyre, az amerikaiak a másodikra és a japánok is az ötödik helyre teszik. Az amerikaiak számára a pénznél csak az fontosabb, hogy érdekes legyen a munka. A japánok szerint az a leglényegesebb, hogy a munka „testre szabott” legyen („A good match between you and your job”).

Az üzlet és a család viszonyában a menedzserek döntő többsége a családot az üzlet elé helyezi. („Az üzlet előbbre való a családi életnél” megállapítást háromnegyed részük utasította el, és a fél százalékot sem éri el azoknak a száma, akik egyetértenek vele.) Gondoljunk itt arra is, hogy zömében férfiak a válaszadók! Ebben a vonatkozásban a magyar vezetők közelebb állnak a Hofstede által „feminin”-nek definiált kultúrákhoz (mint például a skandináv országok), mint az erősen maskulin japánhoz (Hofstede, 1984).

A közéleti aktivitást illetően nagy a véleményazonosság. A válaszadók háromnegyede nem ért egyet azzal, hogy üzletemberek aktív szerepet játsszanak a

politikában. Hasonló eredményekhez vezettek a nyugat-európai megkérdezések is, kivéve a német, az osztrák és a svájci vállalatvezetőket. Ők fontosnak tartják az aktív jelenléteket a politikában.

A menedzser mint munkaadó

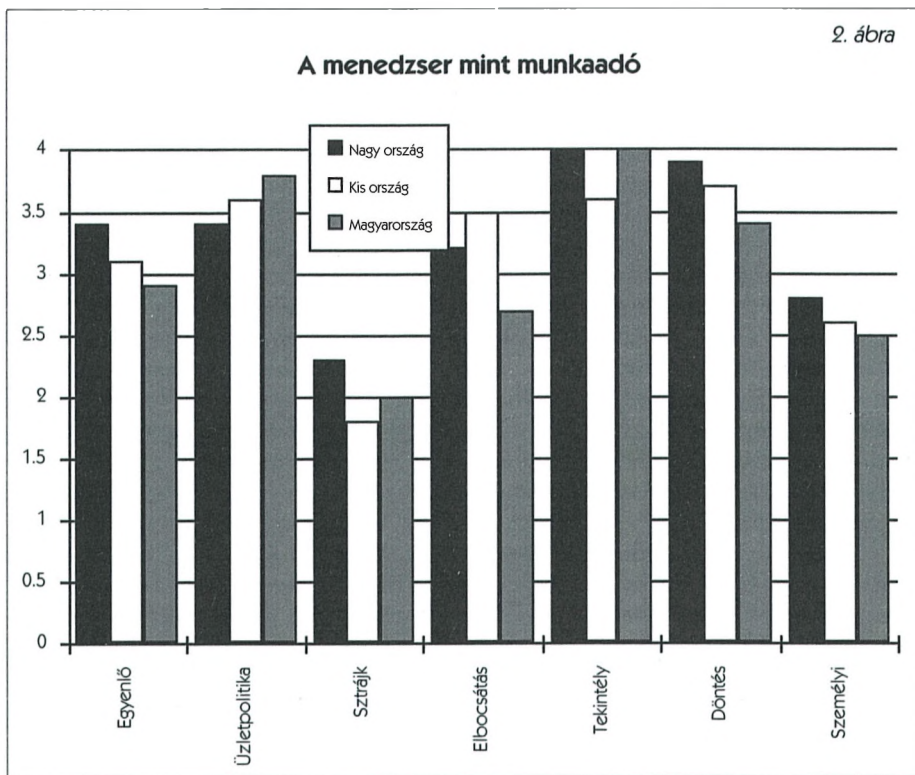
A vizsgálat értékeket kutató kérdéseinek másik csoportja a vezetőről mint munkaadóról igyekezett minél többet megtudni. Az elemzett változók a következők:

- A vállalatnak abból az alapelvből kell kiindulnia, hogy egyenlő munkáért egyenlő bért biztosítson még akkor is, ha ez növeli a költségeket (Egyenlő).
 - Az üzletpolitika a vezetés dolga, nem az alkalmazottaké (Üzletpolitika).
 - Az alkalmazottak a sztrájk eszközehez is nyúlhatnak a problémák megoldása érdekében (Sztrájk).
 - A vállalatot nem szabad jogi eszközökkel korlátozni az elbocsátásokat illetően (Elbocsátás).
 - Nagy érték az, ha a vezetőnek tekintélye van (Tekintély).
 - Vegyenek részt a mindennapi döntéshozatalban azok, akik a döntéseket végrehajtják (Döntés).
 - Az alkalmazottak problémáival nem szabad terhelni a vezetőket (Személyi).
- A 2. ábra e kérdéskör vázlatos áttekintését teszi lehetővé, nemzetközi összehasonlításban.

viselik ezt a nézetet (a vélemények átlaga: 3,45), a kis országokban a kapott átlag (3,06) a bizonytalanság pontja (3) körül van, Magyarországon viszont már a nem-tartományba került: 2,94.

Az üzletpolitika alakításába („Üzletpolitika”) a magyar vezetők nem kívánják bevonni a dolgozókat, de a nyugat-európai cégek vezetői sem. Az elutasítás azonban nálunk a leghatározottabb. A dolgozók sztrájkját elutasítják („Sztrájk”) a hazai válaszadók, hasonlóan valamennyi országhoz. Érdekes a magyar felfogás a munkások elbocsátása kérdésében. A nyugat-európai menedzserek mind a kis, mind a nagy országokban azon a véleményen vannak, hogy a vállalatvezetőknek jogot kell biztosítani arra, hogy munkásokat elbocsássanak, ebben jogi eszközöknek nem szabadna korlátozni őket. A magyarok viszont elutasítják ezt az álláspontot, tehát helyeslik, hogy létezzen jogi szabályozók, amelyek megakadályozzák a munkások elbocsátását („Elbocsátás”).

Mások megbecsülését, tekintélyt élvezni („Tekintély”) menedzsereink számára rendkívül fontos. Bár, mint láttuk, az üzletpolitika alakítását nem a dolgozókra tartozó ügynek tartják a menedzserek, azzal azonban egyetértenek mindenütt, hogy azokat, akik a mindennapi döntéseket (az operatív döntéseket) végrehajtják, be kell vonni a döntéshozatalba. Bár a magyar válaszok átlaga is igen, valamivel határozatlanabb a helyeslés, mint Nyugat-Európában, különösen a nagy országokban.



Az „Egyenlő munkáért egyenlő bért!” („Egyenlő”) szemlélet nem igazán erős a nemzetközi tapasztalatok alapján. A nagy országokban ugyan inkább kép-

Foglalkozzon-e a vezető a dolgozók személyes problémáival („Személyi”)”? A magyar válasz az igen felé hajlik, jobban, mint a többi vizsgált országban, vagyis a magyar vezetők készek leginkább odafigyelni dolgozóik „magánügyeire”. A belső szabályozottság iránti igény magas. Az interjúalanyok fontosnak tartják a munkakörök pontos lehatárolását. Azt azonban, hogy a munkaköri leírás írásban is létezzék, kevesebben tekintik lényegesnek.

A kereszt-táblák, illetve a faktoranalízis ebben az esetben hiányoznak. Nem volt két olyan változó, amelyek között olyan szoros kapcsolat van, amely indokolja a szerepeltesüket. A faktoranalízis elméleti tesztjei nem teszik indokoltá az analízis használatát.

Összegezve a fentieket: a magyar menedzser nem akarja

bevonni a dolgozókat vállalati politikájának alakításába, de helyesli, ha az operatív döntések meghozatalában közreműködnek a döntés végrehajtói. Tekin-

télyre vágyik. Helyesli a jogi védelmet az elbocsátások ellen, és törődik a dolgozók személyes problémáival is. Nem fogadja el viszont az elégedetlenség kifejezéséül a sztrájkot.

A menedzser mint a piaci verseny résztvevője

Milyen értékeket vall a menedzser a piaci versenyhelyzetben? Milyen piacpolitikát részesít előnyben? Az értékek vizsgálatában ez volt az a kérdéskör, ahol a nyugati országokhoz képest általában a legnagyobb eltéréseket találtuk a magyar menedzserek körében. A részt vevő változók és rövidítései a következők:

- A kis cégeknek nem kell habozniuk, hogy nagy céggel lépjenek üzleti kapcsolatba (Üzlet nagy cég).
- A változást az üzleti életben mindenáron el kell kerülni (Változás nincs).
- A vállalatnak ki kell kerülnie külföldi piacra (Külföldi piac).
- A vállalatnak növekedést kell célul tűznie, még ha az rövid távon készpénz- és nyereségbeli problémákat is okoz (Növekedés).
- A vállalatnak más vállalatokkal kell kooperálnia, hogy hatékonyabb legyen, még ha az függetlenségének bizonyos korlátozásával is jár (Kooperáció).

A 3. ábra szemlélteti az eredményeket nemzetközi összehasonlításban.

csolatba („Üzlet nagy cég”). Míg – mint láttuk – a legnagyobb amerikai cégek is kis beszállítókkal dolgoznak együtt, és mind a kis, mind a nagy európai országok menedzserei határozottan helyeslik a nagyvállalatokkal való üzletelést, a magyar menedzserek elutasítják, hogy a nagyokkal kössenek üzleteket.

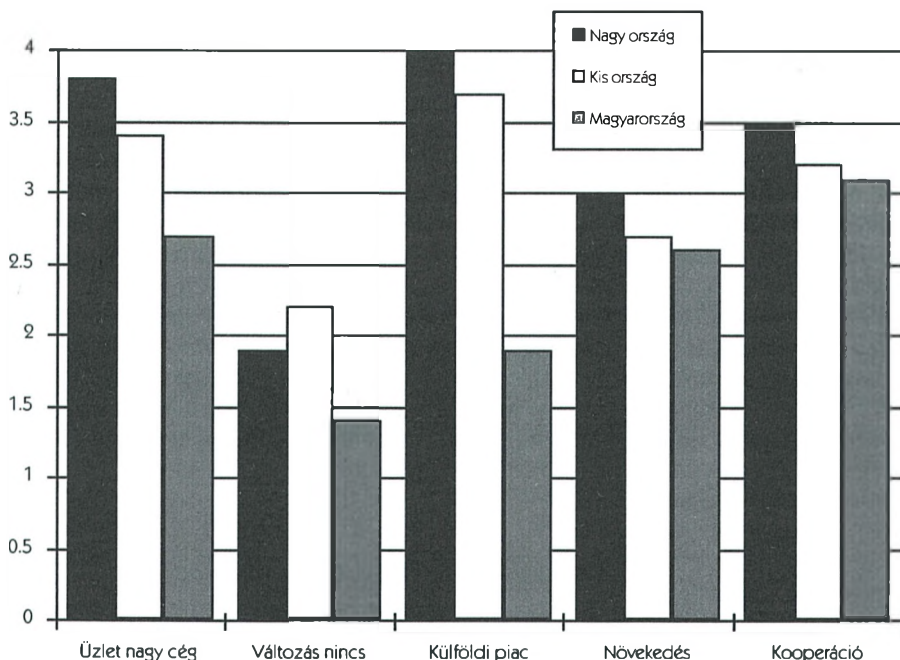
A változtatások („Változás”) terén a magyar menedzserek a legészántabbak. Bár valamennyi értékelés arra az eredményre jutott, hogy nem kell a változtatások elől kitérni, ebben a kérdésben a magyarok a leghatározottabbak. Az összes kapott válaszból leggyérteleműbben az derül ki, hogy a vállalkozókban nagy a változtatásokra való hajlandóság. 98 százalékuk igenli az állandó változtatások, új eljárások bevezetésének szükségességét. E felfogás következetesen felismerhető a más kérdéscsoportokra adott válaszaikból is: nem terveznek hosszú távra, nem terveznek részletekbe menően. Nyilván fennmaradásukat is változtatási készségüknek köszönhetik a magyar vállalatok, az elmúlt évek folyton módosuló gazdasági szabályozói e készség megléte nélkül megfojtották volna jelentős részüket. Érdemes az újonnan alapított cégek alapító okmányába bepillantani: hányféle tevékenységre biztosítja be magát egy-egy bejegyzett vállalkozás! Itt az alapítók nem annyira párhuzamosan, egymás mellett, hanem sokkal inkább egymás után folytatott tevékenységekre gondolnak már jó előre: ha az egyik profil „befullad”, váltunk. A változtatások miatti kockázat vállalásától az osztrákok, a németek és a svájciak húzódoznak legjobban. Ezekben az országokban a határozatlan válaszok aránya feltűnően magas volt.

Viszont amennyire nem rettegnek a magyarok a változtatásoktól, annyira kerülnék, főleglegesennek vélik a külföldi piacokra törekvést („Külföldi piac”). Míg a nyugati országok menedzserei egyértelműen a külföldi piacokra való bejutást vallják, a magyarok határozottan ellene vannak. Hogy ennek mi az oka, erre egy újabb, a külföldi orientálódást kutató felmérés segítségével keressük a választ. Figyelemre méltó, hogy a kis országokban, ahol a belső piac korlátozottsága miatt nagyobb exportorientáltság lenne várható, a vállalat-

vezetők nem mutatnak nagyobb hajlandóságot a külfölddel kereskedni, mint a nagyokban. Sőt, Svájc e té-

A menedzser mint a piaci verseny résztvevője

3. ábra



A magyar kis- és középvállalatok vezetői óvakodnak attól, hogy nagyvállalatokkal lépjenek üzleti kap-

csolatba, mint a nagyokban. Sőt, Svájc e té-

ren Németország mögött maradt (Fröhlich–Pichler, 1988). Persze, ez azzal is magyarázható, hogy az exportban nagyon is jártas svájciak jól tudják, milyen nehézségekkel járnak a nagyobb export-erőfeszítések egy világgazdasági recesszió éveiben.

Azzal, hogy a vállalatnak növekedésre kell törekednie átmeneti likviditási és nyereségességi zavarok árán is („Növekedés”), a magyarok nem értenek egyet. Ugyanígy nem értenek egyet a vezetők a kis országokban, ellentétben a nagy országok üzletembereivel.

A kooperációt más cégekkel („Kooperáció”) valamennyi országban elfogadják a megkérdezettek, olyan áron is, ha ennek következtében csökken a vállalat önállósága.

● **Kereszt-táblák**

A 2. tábla az egyetlen szorosabb kapcsolatot mutatja be a külföldi piacokra való törekvés és a változások elkerülése között.

2. tábla

Változatlanságra való hajlam és a külpiacokra való törekvés kapcsolata

		KÜLPIAC				
VÁLTOZÁS NINCS		Nagyon nem érték egyet	Nem érték egyet	Határozatlan	Egyetérték vele	Sor Összesen
1	Nagyon nem érték egyet	25	28	4	2	59
		15,0	35,1	6,7	2,2	55,7%
2	Nem érték egyet	2	34	6	2	44
		11,2	26,2	5,0	1,7	41,5%
	Határozatlan	0	1	2	0	3
		0,8	1,8	0,3	0,1	2,8%
	Oszlop	27	63	12	4	106
	Összesen	25,8%	59,4%	11,3%	3,8%	100,0%

Mint a táblázatból kiderül, a 106 esetből senki nem volt, aki egyetértene akár kis mértékben is azzal, hogy a változásokat el kell kerülni. A külföldi piacokkal gyakorlatilag ugyanez a helyzet, ugyanis összesen négy válaszadó helyeselte a 106-ból kismértékben a külpiacra való kerülést. Ezekben belül azok a válaszadók voltak túlsúlyban, akik egyformán vélekedtek mindkét dologról, azokkal szemben, akik egyiket jobban elutasították, mint a másikat. A táblázat értékelésénél azonban figyelembe kell vennünk azt, hogy az egyes cellák várható értékére vonatkozó elméleti feltevések itt sem teljesültek. A táblázatból látható, hogy a változást igenis igénylik a vezetők, de nem fordul meg a fejükben az, hogy külföldi piacok felé törekedjenek.

● **Faktoranalízis**

Elméleti oldalról a faktoranalízis használata indokolható e változócsoporthoz. Az öt változó közül három faktor bizonyult jelentősnek, azaz rendelkezett 1-nél nagyobb saját értékkel. Ezek az értékek sorban:

1,5, 1,1 és 1,05. A varimax rotáció után az egyes faktorokkal a legerősebb kapcsolatban lévő változókat a 3. tábla tartalmazza.

3. tábla

A menedzser mint a piaci verseny résztvevője – a faktoranalízis eredménye

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Változás nincs	0,84931		
Külföldi piac	0,78628		
Kooperáció		0,81032	
Növekedés		0,70675	
Üzlet nagy cég			0,91423

Az egyes faktor a kereszt-tábláknál már tárgyalt két változót tartalmazza, változatlan jelentéssel.

A részt vevő változók: (Változás nincs), (Külföldi piac).

A második faktor közös alapja egyfajta hatékonyság lehet, amennyiben a növekedést is hatékony vállalati magatartásként értelmezzük: (Növekedés), (Kooperáció).

A harmadik faktor egyetlen változót tartalmaz nagy súllyal, a nagy cégekkel való üzleti kapcsolatot (Üzlet nagy cég).

A felmérés azt deríti ki, hogy a nagy országok kis- és középméretű cégeinek menedzserei nyitottak a változtatásokra, erősebben törekszenek

kooperációra, nagy cégekkel is készek üzletet folytatni, és nehézségek esetén is növekedésre törekszenek. A kis országokban kisebb a törekvés a nagyokkal folytatott üzletre, kicsit jobban kerülnek a változtatást, kevésbé törekszenek külföldi piacokra, kevésbé növekedésorientáltak és kisebb a hajlandóság az együttműködésre az önállóság csorbulása mellett. E kérdésekben a magyarok tehát a kis országokhoz állnak közelebb, de még óvatosabbak – kivéve a változtatásokra való hajlandóságot és az ezzel járó kockázatvállalást –, azaz: elvetik az üzletkötést nagy cégekkel, a növekedésre törekvést, és különösen leszakadnak a külföldi piacokra törekvés kérdésében.

Kapcsolatok a változócsoporthoz

Kereszt-táblázatok segítségével megvizsgáltuk, hogy az egyes változócsoporthoz van-e összefüggés. A hatalom változó (A vezetőnek nem kell idegenkednie a hatalomgyakorlástól) szoros kapcsolata figyelhető meg három másik változóval. Ezek:

3 A Bartlett-teszt valószínűségi értéke 0,0059, a KMO-teszt értéke pedig 0,503, ami gyakorlatilag a minimális, még elfogadható érték.

● Akik a mindennapi döntéseket megvalósítják, vegyenek részt a döntéshozatalban is.

● Az alkalmazottak problémáival nem szabad terhelni a vezetőket.

● A vállalatnak más vállalatokkal kell kooperálnia, hogy hatékonyabb legyen, még ha az függetlenségének bizonyos korlátozásával is jár.

Az első esetben az a tendencia bontakozik ki, hogy a mindennapi döntéseket megvalósítókat egyre kevésbé vonnák be a döntésbe azok, akik a hatalom gyakorlását kedvezőnek vélik. Ez alól egy kivétel van: sokkal nagyobb azok száma, akik mindkettővel határozottan egyetértenek, mint várható lenne. A második esetben ugyanez a tendencia és a kivétel is, azaz megfigyelhető azok között, akik a hatalom gyakorlásával teljesen egyetértenek, hogy a személyi problémákkal való foglalkozást is helyeslik. A harmadik esetben nem figyelhető meg tendencia, tehát alaposabb vizsgálat nélkül nem vonhatók le következtetések.

Még négy változópár esetén lehet szoros kapcsolatot megfigyelni. Ezek:

● A vállalatoknak az üzlet tulajdonjogából részesedést kell adniuk a dolgozóknak.

A vállalatnak abból az alapelvből kell kiindulnia, hogy egyenlő munkáért egyenlő bért biztosítson még akkor is, ha ez növeli a költségeket.

● A vezetőknek az intuícióikra kell támaszkodniuk a döntésben.

Az alkalmazottak problémáival nem szabad terhelni a vezetőket.

● A vállalatnak más vállalatokkal kell kooperálnia, hogy hatékonyabb legyen, még ha az függetlenségének bizonyos korlátozásával is jár.

A vezetőnek profitmaximalizálásra kell törekednie.

● A vállalatnak növekedést kell célul tűznie, még ha az rövid távon készpénz- és nyereségbeli problémákat is okoz.

A profitot egyenlően fel kell osztani a vezetők, munkások és részvényesek között.

Az első esetben a várt hatás következett be, tehát aki az egyikkel egyetért, az a másikkal is, illetve for-

dítva. A második esetben a hatás hasonló, de gyakorlatilag egyikkel sem értenek egyet a megkérdezettek. Ez határozottan igaz az intuícióra vonatkozó kérdésnél. A kapcsolatot itt az okozhatja, hogy mindkét állítást elutasítják. A harmadik esetben az a tendencia figyelhető meg, hogy aki egyetért a profitmaximalizálással, az általában elutasítja a kooperációt. Olyan azonban alig volt, aki teljesen elutasította volna azt. A negyedik esetben a harmadikhoz hasonló tendenciát figyelhetünk meg, amit a 4. tábla is bemutat.

Aki a növekedés mellett van, az általában elutasítja a nyereség egyenlő felosztását, bár nem teljesen. Elkülönülnek azonban ettől a tendenciától azok, akik mindkettőt határozottan elutasítják.

Összefoglalás

A STRATOS-felmérés, 137 kis- és közepméretű vállalatot vizsgálva a vezetők értékrendjéről olyan képet kapott, amelyben lényeges vonás a nyereség, de nem a növekedésorientáltság, a hatalom gyakorlására és tekintélyre, a dolgozóknál nagyobb anyagi megbecsülésre törekvés. Azok a menedzserek, akiknek nem feltétlen fontos a nyereség maximalizálása, azt sem tartják lényegesnek, hogy hatalmukkal éljenek a vezetők. A kirajzolódott kép menedzsere döntéseit nem bízza intuícióira, nem vonja be a dolgozókat a vállalati politika alakításába, de bevonja a döntésekbe a végrehajtó szinteket. Az operatív döntéseket azok is kiterjesztik a döntések megvalósítóira, akik egyébként a hatalomgyakorlást határozottan igenlik. A nem intuítv alapon vezető menedzserek nem helyeslik a nyereség egyenlő felosztását. Felmérésünk menedzsere nem riad vissza a belső konfliktusoktól. Belső szabályozottságot, de nem túlszabályozottságot akar. Mindenekfölött nagy a változtatásokra való készsége, ugyanakkor vonakodik a külföldi piacokra való kilépéstől. A munkát a jólét biztosítása szempontjából tartja a legfontosabbnak, de az önmegvalósítás is fontos számára. A családot az üzlet elé helyezi. Nem jó adófi-
zető.

4. tábla

A nyereség egyenlő felosztása és a növekedés közötti összefüggés

FELOSZTÁS	NÖVEKEDÉS					Sor összesen
	Nagyon nem értek egyet	Nem értek egyet	Határozatlan	Egyetértek vele	Teljesen egyetért	
1 Nagyon nem értek egyet	9	18	2	5	3	37
	3,9	18,0	4,9	8,5	1,8	35,2%
2 Nem értek egyet	2	28	7	19	1	57
	6,0	27,7	7,6	13,0	2,7	54,3%
3 Határozatlan	0	2	5	0	1	8
	0,8	3,9	1,1	1,8	0,4	7,6%
4 Egyetértek vele	0	3	0	0	0	3
	0,3	1,5	0,4	0,7	0,1	2,9%
Oszlop	11	51	14	24	5	105
Összesen	10,5%	48,6%	13,3%	22,9%	4,8%	100,0%

Irodalom

Barakonyi Károly (1995): *Magyar vállalati kultúra az ezredfordulón*, MKM tanulmánykötet, Pécs
Borgulya Istvánné (1994): *Vállalati kultúra, interkulturális kommunikáció*. Kandidátusi értekezés, Pécs
Borgulya Istvánné (1995): *Interkulturelle Managerkommunikation in kleinen und mittelständischen Un-*

ternehmen in Ungarn. in: Benett (ed.): Towards the Next Millennium. St. Gallen

Fröhlich, Erwin & Pichler, J. Hanns (1988): *Werte und Typen mittelständischer Unternehmen*. Dunckler & Humblot, Berlin

Hofstede, G.(1984): *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publishing, Beverly Hills, CA

Howard, Robert (1990): Can Small Business Help Countries Compete? *Harvard Business Review*, Nov-Dec.

Mead, Richard (1994): *International Management. Cross-cultural Dimensions*, Blackwell, Oxford

Porter, Michael (1993): *Versenysztratégia*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Pucko, Danijel (1995): On Strategic Behaviour of Small and Medium Businesses in Slovenia. *Journal of European Business Education*, Vol. 4. No. 2. May 1995 p. 58-72.

Quinn, J. B. (1985): Managing Innovation: Controlled Chaos, *Harvard Business Review*, No. 3.

The STRATOS Group (1990): *Strategic Orientation of Small European Business*. Avebury, Aldershot

Szabó Katalin (1989): *A lágyuló gazdaság*. KJK, Budapest

Szerzőink:

Borgulya Istvánné dr., a közgazdaság-tudomány kandidátusa, egyetemi docens,

Bencze Vera egyetemi tanársegéd,
dr. Kiss Tibor egyetemi adjunktus

a JPTE Közgazdaságtudományi Karán

Még kapható a

Design vállalkozások Magyarországon

című kétnyelvű kiadvány, amely első ízben ad átfogó képet az alkalmazott grafika, a belső-építészet, környezettervezés, termék- és csomagolótervezés, textil- és divattervezés területén tevékenykedő, design-szolgáltatásokat nyújtó hazai társasvállalkozásokról.

A 214 oldal terjedelmű, 20 oldal színes mellékletet tartalmazó kötet 252 cég legfontosabb adatait és referenciamunkáit ismerteti, s ezzel egyedülálló információs bázist kínál a design alkalmazásában érdekelt marketing szakembereknek és menedzsereknek.

A kiadvány ára áfával 1000.- Ft. Megvásárolható készpénzért, vagy megrendelhető utánvétellel a Design Center Kft. új címén: 1027 Budapest, Fazekas utca 27. Telefon és fax: 202-6340.



TRANS TREZOR

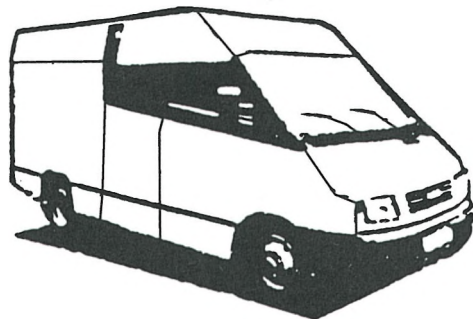
Pénzszállító és Szolgáltató Rt.

1037 Budapest, Zay u. 1-3. • Telefon: 168-8833 • Tel./fax: 250-6921 • Fax: 188-9767

A „Trans Trezor” Pénzszállító és Szolgáltató Rt. 1989 óta végez és vállal a legváltozatosabb formában **pénz- és értékszállítási feladatokat**.

Ügyfeleink az államigazgatás, bank- és kereskedelmi hálózatok, vállalkozások köréből kerülnek ki. A cég **készít és forgalmaz Mercedes 100 és 410, Ford Tranzit, VW, valamint Iveco 3510 típusú biztonsági pénzszállító gépkocsikat C2, C3 védettségi szinten.**

Vállalja kiegészítő biztonsági rendszerek (szűrtlevegő ellátás, golyóálló gumi stb.) felszerelését. (Márkanév: MULTISCHILD)



Bemutatkozik a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ

A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Budapest Főváros Önkormányzatának egyik kiemelkedő gazdaságfejlesztési kezdeményezése, 1994. december 2-ától működteti a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központot (BVK).

A BVK feladata a budapesti kis- és közepes méretű vállalkozások (KKV) támogatása, a vállalkozási kultúra fejlesztése, a vállalkozásélénkítés elősegítése, nemzetközi kapcsolatok létrejöttének támogatása. Ezeket a feladatokat a BVK a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, illetve az Európai Unió PHARE programja által biztosított források segítségével hajtja végre.

A BVK kapcsolódik a magyarországi megyeszékhelyeken felállított és jelenleg is sikeresen működő helyi vállalkozásfejlesztési központok hálózatához. Ez a hálózat nemcsak a hazai, hanem a külföldi vállalkozók és üzletemberek számára is segítséget nyújt kétoldalú gazdasági kapcsolataik kialakításában és bővítésében.

Az alapító okiratban rögzített fontosabb célkitűzések:

- Hozzájárulni a főváros gazdaságfejlesztési programjaiban megfogalmazott célok megvalósításához;
- Működésével segíteni a kis- és közepes méretű vállalkozások létrejöttét, működését, szervező és tanácsadó tevékenységével segítséget nyújtani a tisztességes vállalkozói profit megszerzéséhez;
- Intézményes keretet teremteni a különböző vállalkozásfejlesztési források befogadásához;
- Támogatni és szervezni a fővárosi vállalkozók helyzetének elemzésével és lehetőségeinek bővítésével foglalkozó kutatási és oktatási projekteket;

- Elősegíteni a fővárosi kis- és közepes méretű vállalkozások, valamint a vállalkozói és szakmai szervezetek nemzetközi integrációját rendezvények szervezésével, kapcsolatok közvetítésével, információs adatbázis-szolgáltatások biztosításával.

A BVK a szolgáltatásait a magyarországi vállalkozásfejlesztési program lehetőségeiből adódóan a kialakult piaci ár töredékéért nyújtja. A fenti célkitűzéseknek megfelelően a BVK a KKV szektor felé a következő szolgáltatásokat biztosítja:

Oktatási, képzési programok

A BVK folyamatosan szervez oktatási programokat, amelyek időtartamát tekintve félnapostól a többnapos tanfolyamokig nyújtanak lehetőségeket arra, hogy a vállalkozók részben általános vállalkozói, illetve a legaktuálisabb pénzügyi, adózási, jogi stb. ismeretekre tegyenek szert. Legjellemzőbb tanfolyamok:

vállalkozói alapismeretek, elsősorban kezdő vállalkozóknak, számviteli (adó, ÁFA, szja), marketing, üzletiterv-készítő. A tanfolyamok kezdési időpontja alkalmazkodik a vállalkozói igényekhez, ennek megfelelően a nap bármely időszakában (megfelelő számú érdeklődő esetén) elképzelhető tanfolyam szervezése. A tanfolyam részvételi díja körülbelül a piaci ár 20-25 százaléka.

Tanácsadási program

A BVK az általános tanácsadástól a szaktanácsadásokig számos lehetőséget kínál a vállalkozóknak ahhoz, hogy a tevékenységük közben felmerült problémákra a BVK által fizetett, szakmailag felkészült tanácsadóktól kapjanak felvilágosítást, valamint a cég működését elősegítő ismereteket. Jelenleg az alábbi területeken igényelhetik a vállalkozók a BVK tanácsadási szolgáltatását:



- jogi;
- számviteli, pénzügyi, könyvelési;
- általános üzletviteli tanácsadás.

A vállalkozók a szaktanácsadási órákat az első alkalommal ingyenesen vehetik igénybe, a második alkalommal a piaci ár alatti térítésért, míg egy folyamatos mentori rendszerben működő tanácsadás esetén még mindig kedvezményesen kapják a BVK szolgáltatását.



A BVK feladata a budapesti kis- és középvállalkozások támogatása, a vállalkozási kultúra fejlesztése, a vállalkozásélénkítés elősegítése, nemzetközi kapcsolatok létrejöttének támogatása.



Információszerzés

A BVK rendelkezik mindazon hazai adatbázisok elérésének lehetőségével, amelyek segítségével a vállalkozóknak a tevékenységük közben felmerült kérdésekre válaszokat tud adni (jogi, vám, adózási, cégalapítási stb.). Ezen túlmenően folyamatosan futnak be a BVK-hoz különböző üzleti ajánlatok, amelyeket szintén megismerhetnek az érdeklődő vállalkozók.

Az információ-szolgáltatást segíti a szakkönyvtár, amely többek között rendelkezik számos nemzetközi katalógussal. Ezt az irodalmat, valamint a Magyarországon megjelenő szaklapok és segédkönyvek nagy részét olvasótermi szolgáltatás keretében vehetik igénybe a vállalkozók.

A BVK térinformatikai alapú gazdasági obszervatóriumot hoz létre. Az obszervatórium a gazdasági adatok (ingatlan, cég, fejlesztési, beruházási, infrastrukturális, termelési stb.) naprakész betöltése után alkalmas lesz arra, hogy Budapest teljes területére vonatkozóan a gazdasági információk térbeli elhelyezkedésével kapcsolatosan nyújtson szolgáltatást hazai és nemzetközi befektetőknek. Fontos feladata lesz, hogy gazdasági elemzéseket készítsen a főváros gazdasági életének szereplői számára fejlesztési tervek kidolgozásához és a döntés-előkészítéshez.

Mikrohitel

A BVK a kezdő kisvállalkozók számára igénybe vehető mikrohitel-programot működtet. Az elnyerhető hitel legnagyobb összege 5000 ECU-nek megfelelő forint (jelenleg körülbelül 850 ezer forint). A hitel odaítélése a BVK kockázatára történik, a beadott kérelmek feldolgozását ennek megfelelően maga a BVK végzi. A professzionális folyósítást a Budapest Bank biztosítja.

Nemzetközi kapcsolatok

A BVK jelentős nemzetközi kapcsolatrendszerrel rendelkezik, melynek célja a budapesti KKV-k számára a

BVK partnerein keresztül üzletorientációs támogatásokat nyújtani Európában. A nemzetközi partnerekkel történő együttműködés keretében folyamatos üzleti információcserét folytat a BVK, illetve rendszerek a nemzetközi üzletember-találkozók és partnerközvetítések. Elsősorban azokkal a vállalkozásfejlesztési és gazdaságfejlesztési intézetekkel lépett szerződéses kapcsolatra a BVK, amelyeket szintén a kis- és középvállalkozások támogatására hoztak létre. Folyamatos a BVK együttműködése a Bécsi Gazdaságfejlesztési Alappal, a Münchener és Frankfurti Gazdaságfejlesztési Intézettel, a Londoni Gazdaságfejlesztési Ügynökséggel, a BVK létrejöttét támogató francia konzorcium tagjaival (DATAR – stratégiai tervező intézet, Caisse des Depots Bank, Ile-de-France régió, Hauts de Seine megye), valamint a Moszkvai Vállalkozásfejlesztési Ügynökséggel.

A BVK Moszkvában megnyitotta irodáját, hogy ezzel is közvetlen támogatást tudjon nyújtani a budapesti KKV-k üzleti tevékenységéhez.

A nemzetközi tevékenység fontos része olyan projektek kialakítása, ahol a partner hazai, kormányzati vagy további PHARE-források megszerzésével támogatja a BVK KKV és gazdaságfejlesztési tevékenységét. Példaként lehet megemlíteni a francia társfinanszírozásban megvalósuló, az Európai Unió és Magyarország témakörében szervezett műholdas távoktatási programot (ezt a következőkben röviden ismertetjük – a szerk.), a belga társfinanszírozással készülő, három szektort tartalmazó, az Európai Unió minőségi rendszerét alapul vevő budapesti alvállalkozói katalógus felállítását, és azokat a tanulmányokat, amelyek egy ipari zóna, valamint egy technológiai park és inkubátorházak létrehozásának lehetőségeit elemzik.

A British Know How Fund finanszírozza és közreműködésével támogatja egy kézikönyv létrehozását, amely a KKV-nak nyújtott szolgáltatások minőségi javítását hivatott szolgálni.

Egyéb gazdaságfejlesztő programok

Ennek keretében a BVK folyamatosan szervez vagy koordinál olyan programokat, amelyek egy adott szektoron belül a kis- és középvállalkozásokhoz kapcsolódóan fejlesztést, vállalkozásélénkítést, minőségi javulást, európai megfelelést eredményezhetnek:

- a budapesti osztrák-magyar és francia-magyar vegyes vállalatok körében végzett felmérés arról, hogy milyenek találják az adott cégek a gazdasági környezetet, melyek azok a területek, ahol a BVK közvetlenül a szolgáltatásaival segítheti a felmerült igények kielégítését;

- a kis- és középvállalkozások innovativitását elősegítő módszerek feltárására, a konkrét intézmény kialakítására készített tanulmány, amely a témában érintett intézmények bevonásával (OMFB, NETI, kerületi önkormányzatok stb.) kívánja elősegíteni a budapesti KKV-nak a technológiai transzfer folyamatába való bekapcsolódását;

- a belga partnerrel közösen létrehozandó alvállalkozói (beszállítói) katalógus, amely három szektorban gyűjti össze a minőségi termelésre és szolgáltatások nyújtására képes és hajlandó kis- és középvállalatokat. A katalógus alkalmas arra, hogy hazai és külföldi nagyvállalatoknak referenciával ajánlani lehessen a programban részt vevő cégeket. A katalógus térben – kerületi elhelyezkedésben is – elemzi ezeket a vállalatokat;

- a budapesti minőségi fizetővendéglátással foglalkozók körének kialakítása, amely magában foglalja az érintettek komplex képzési programban való részvételét és a szálláshelyek minőségi javítását célzó mikrohitel-programban való részvételét. A program keretében a BKIK-val, a Budapesti Fizetővendég Szö-

vetséggel közösen kerül kialakításra az a füzet, amelybe a minőségi szállásadók kerülnek és az utazási irodákon keresztül ajánlhatók hazai és külföldi vendégeknek;

- kis- és középvállalkozások, valamint az Európai Unióhoz való csatlakozásban érintett döntéshozók számára szervezett távoktatási program, ahol brüsszeli szakértők előadásait hallgathatják az Európai Unió intézményrendszeréről, valamint az EU kis- és középvállalatokat támogató programjairól;

- az egészségügyi inkubátorház létrehozását alátámasztó megvalósíthatósági tanulmány elkészítése, amely a budapesti vállalkozó orvosok számára nyújt támogatást.

COPERNICUS IRTHIA PROJEKT

KÍSÉRLETI MŰHOLDAS TÁVOKTATÁSI SZEMINÁRIUM*

1996. FEBRUÁR 22–23.

Az első Magyarország és Franciaország közötti nemzetközi kísérleti távoktatási szeminárium 1996. február 22-én és 23-án jött létre. A stratégiai témát követve (Hogyan készítsük fel Magyarországot az európai versenyre?) a program elsődleges célcsoportja a kis- és középvállalkozók, illetve a magyar gazdaságfejlesztő szakemberek voltak.

A program célja

a) A különböző fejlesztések során kialakult, eltérő fejlettségi fokon lévő heterogén informatikai hálózatok összekapcsolása. Annak vizsgálata, hogy ezen összekapcsolt hálózatok alkalmasak-e hang- és mozgóképátvitelre, interaktív oktatási programok lebonyolítására.

b) A magyar vállalkozásfejlesztési központok részvételével a magyar egyetemek és a gazdaság kapcsolatrendszerének újszerű kialakítása, elsősorban közös, a gazdaság szereplőinek igényein alapuló oktatási programok kidolgozásával és végrehajtásával.

c) Konkrét interaktív távoktatási program és videokonferencia Magyarország európai integrációjának feltételrendszeréről, elsősorban a kis- és középvállalkozások területén.

A program végrehajtása

A rendezvény a Magyar Távközlési Rt. (MATÁV), a France Telecom Multimedia leányvállalata (CIT-COM), a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ, a Nemzeti Távoktatási Tanács (NTT) együttműködésében,

* Részlet a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány azonos című tanulmányából. A részletes anyag teljes terjedelmében megvásárolható a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központban. 1072 Budapest, Rákóczi út 18. Tel.: 342-2350, fax: 342-3160.

A SZEMINÁRIUM PROGRAMJA

1996. FEBRUÁR 22.

DÉLELŐTT

Első távoktatási interaktív szeminárium

A francia szakértő Párizsból megtartott előadása
(Hogyan készítsük fel Magyarországot az európai versenyre?)
Az előadáshoz kapcsolódó kérdések Magyarországról
A budapesti hallgatóság kérdései (MATÁV)
A magyar egyetemek kérdései (Budapesti Műszaki Egyetem, Pécs, Debrecen, Gödöllő és Veszprém)

DÉLUTÁN

Második távoktatási interaktív szeminárium

A francia szakértő Párizsból megtartott előadása
A MATÁV távoktatási központjából feltett kérdések
Az öt egyetemi helyszínről feltett kérdések

1996. FEBRUÁR 23.

DÉLELŐTT

Harmadik távoktatási interaktív szeminárium

A francia szakértő Párizsból megtartott előadása
A MATÁV távoktatási központjából feltett kérdések
Az öt egyetemi helyszínről feltett kérdések

DÉLUTÁN

Negyedik távoktatási interaktív szeminárium

Az egyetemek részéről felmerült nagyszámú kérdés megválaszolására egyórás, Párizsból irányított szemináriumot kellett beiktatni (a 15 perces helyett).
Ez lehetővé tett egy teljes és igazán interaktív, minden résztvevő által elismert eszmecsere-t.

és öt magyar egyetem (a Budapesti Műszaki Egyetem, Pécs, Debrecen, Veszprém és Gödöllő), továbbá a Baranya, a Hajdú-Bihar és a Veszprém Megyei Vállalkozásfejlesztési Központ közreműködésével került megrendezésre. Az esemény támogatói voltak a Magyar Művelődési és Képzési Minisztérium, a Francia Nagykövetség, a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány és a PHARE program.

A szemináriumot különböző magyar városokban helyi szekciókban szervezték (a téma magyarországi szakértőinek előadásával), ezt kiegészítve a távoktatási programmal (az előadást egy francia szakértő tartotta Párizsból a magyar egyetemi helyszínnek számára) vizuális konferencián keresztül (ISDN-, satellit-, Internet- és telefonkapcsolat együttes alkalmazásával).

Tapasztalatok

Az első Franciaország és Magyarország közötti nemzetközi interaktív szeminárium mind technológiai, mind pedagógiai szempontból igazán sikeresnek mondható: az

adaptált technikai platform (sikertelen integrálni és egységesé tenni az ISDN-, satellit-, Internet- és telefonhálózat egy időben történő alkalmazását) tökéletesen működött a két nap folyamán. Az európai Copernicus program IRHTIA projektjének keretein belül (DG XIII) ennek a vizuális szemináriumnak az volt az egyik célja, hogy tesztelje a különböző távoktatásra alkalmas eszközök nemzetközi alkalmazhatóságát az Európai Unió, valamint a közép- és kelet-európai országok között.

Ez a szeminárium lehetővé tette a magyar egyetemek, a kis- és középvállalkozások és vállalatok együttes részvételét. Az esemény kiváló bizonyítékként szolgált arra, hogy a magyar partnerek mozgósíthatók ilyen típusú programra, lehetőséget nyújtott arra, hogy kifejezzék egy ilyen távoktatási hálózat magyarországi kiépítése iránti igényüket.

Az elkészült szűkített médiaanalízis szerint a programot – a műsort továbbító kábeltelevíziós lehetőségek révén – minimálisan 132 000 felnőtt néző kísérte figyelemmel.

A Zala Bútor Rt.

Magyarország
legnagyobb
bútorgyára.

A cég egyik részlege,
a Vállalkozási Divízió
szállodák, panziók,
tárgyalótermek,
irodák belsőépítészeti
tervezésével,
kivitelezésével és
helyszíni szerelésével
foglalkozik.



Hotel Erzsébet – Hévíz

Referenciamunkáink:

- ◆ Hotel Holst, Hamburg ◆ Hotel Ibis – Aero, Budapest ◆ Hotel Erzsébet, Hévíz ◆ Hotel Familia, Zamárdi ◆
- ◆ Zala Megyei Bíróság, Zalaegerszeg ◆ Könnyűipari Műszaki Főiskola, Budapest ◆



Nagy tapasztalattal és kedvező üzleti ajánlattal állunk rendelkezésükre.

Zala Bútor Rt. Vállalkozási Divízió

8900 Zalaegerszeg, Malom u. 2. Telefon: (92) 314-250/137. Fax: (92) 312-063

Középpontban az agrármarketing

Bemutatjuk az AMC-t, a Földművelésügyi Minisztérium
Magyar Közösségi Agrármarketing Centrumát

A Földművelésügyi Minisztérium – német szakmai és anyagi segítséggel – kormányhatározat alapján, 1996. június 1-jével megalapította a WTO-normatíváknak minden szempontból megfelelő közösségi marketingszervezetet, a Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum (AMC) Közhasznú Társaságot.

A piaci alapon szerveződő gazdaságokban, ahol az agrárszféra fontos szerepet játszik, több évtizede céljaikban azonos, de különböző jogi formában működő, non-profit közösségi marketingszervezetek látják el eredményesen a piacépítés, a kereskedelemfejlesztés, valamint a belső piacvédelem feladatait. Az élelmiszerek piacának globalizálódása miatt a magyar mező- és élelmiszer-gazdaság is egyre jobban igényli ezt a szolgáltatást. Az EU-hoz való csatlakozásig ki kell alakítani és meg kell erősíteni – a nemzeti exporttámogatásokat helyettesítő – GATT-konform eszközt, a közösségi marketingtevékenységet. A Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum (AMC) Kht. megalapításával hazánk olyan eurokonform intézményrendszert hozott létre, amilyen a fejlett országokban mindenütt működik. Ha Magyarország kedvező pozícióban akar csatlakozni az Európai Unióhoz, élnünk kell a Nyugaton már bevált közösségi marketinggel. Ez irányú törekvéseinkben jelentős szakmai segítséget kaptunk a német agrárkormányzattól, valamint a CMA-tól és német tanácsadóktól.

A társaság feladatai

- a közösségimarketing-elemek alkalmazásával a magyar agrártermékek kül- és belpiaci értékesítésének támogatása,
- a magyar élelmiszer-gazdaságban a korszerű kereskedelmi módszerek terjesztése, a marketing-szemlélet megerősítése,
- az ország agrárkínálatának formálása,
- a magyar áruk exportképességének növelése, az országimázs folyamatos javítása,
- a minőség- és eredetjelző védjegyek kialakításának és bevezetésének támogatása,
- az állami támogatások hatékonyabb felhasználásának elősegítése.

A társaság főbb szervezeti egységei

- Belföldi marketing (védjegy, marketing-tanácsadás, innováció),
- Exportmarketing (vásárok, exportinformációk, export-adatbank),
- Reklám (bel- és külföld), piackutatás.

A társaság együttműködő partnerei

- a kereskedelem-fejlesztésben érintett minisztériumok és intézmények,
- terméktanácsok,
- kamarák,
- szövetségek,
- Hegyközségek Nemzeti Tanácsa,
- külföldi társszervezetek,
- hazai szakmai szervezetek.

Az AMC Kht. az egész agrárgazdaságot szolgálja, ezen belül az ágazatra jellemző sok-sok közép- és kisvállalkozást is.

Cím: Földművelésügyi Minisztérium, Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum Kht.

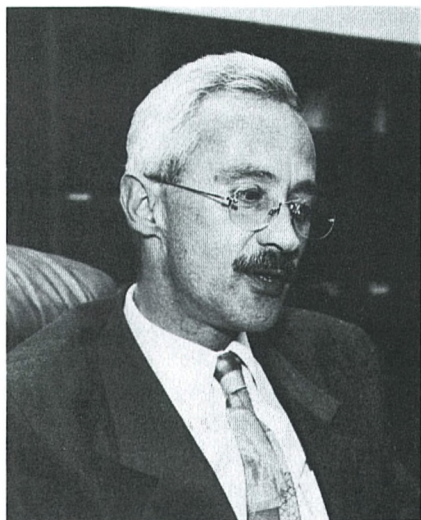
1055 Budapest, Kossuth tér 11. Telefon: 301-4000, 311-8640. Fax: 311-8640

Ünnevető igazgató: dr. Gaál Béla

Országimázs

Interjú Lábody Lászlóval, Mizsei Zsuzsával és Szentiványi Gáborral

Lapunk a mil레centenárium évében állandó rovatot szentelt az országimázs tárgyalásának. Az interjúsorozatot következő számunkban zárjuk le.



Lábody László,
a Határon Túli Magyarok Hivatalának
elnöke

Ha valakinek, akkor Magyarországnak tudnia kell, mennyire fontos szerepe van a nemzetközi politikában az országimázsnak – nyilatkozott lapunknak Lábody László, a Határon Túli Magyarok Hivatalának elnöke.

M&M Sokszor feltettem már a kérdést, de a válaszok minden egyes alkalommal különböznek. Mit jelent ön szerint az országimázs?

Az országimázs olyan tényező, aminek igen nagy szerepe van abban, hogy miként alakul egy ország politikai, gazdasági, kulturális mozgásteré, illetve abban is, hogy mennyire tudja kihasználni az e területen egyébként is meglévő lehetőségeit. Ha valakinek, akkor Magyarországnak tudnia kell, hogy ez

mennyire fontos. Erről tanúskodik Jeszenszky Géza „Az elveszett presztízs” című könyve, amely azt írja le, hogy a XIX. századi Angliában milyen kedvező volt Magyarország megítélése az 1848-as forradalom, majd Kossuth felolvasóestjei, körútjai után, s ez hogyan fordult meg az első világháború idejére. Tudjuk azt is, hogy a két világháború között miként vált kifejezetten hátrányossá Magyarország megítélése Angliában és más országokban. Ez folytatódott 1948-ban, majd az '56-os forradalom leverése után, míg végül a hetvenes évekre kialakult egy pozitív kép rólunk, a legvidámabb barakkról. Ennek előnyeit nagyon jól tudtuk használni, és elemi érdekünk, hogy pozitív hírnevünket fenntartsuk. Azt hiszem, ennek fontosságával a politika tisztában van.



Fontos, hogy Magyarországról milyen kép él a határon túli magyarokban. Mennyire vonzó az anyaország, mennyire tudnak arra felnézni.



Rendkívül fontos, hogy mennyire tudjuk semlegesíteni a bennünket folyamatosan területi revizionizmussal vádolók hazugságait.



M&M Az önök hivatala mit érzel ebből?

Ami számunkra fontos, az az, hogy egyrészt Magyarországról milyen kép él a határon túli magyarokban. Mennyire vonzó az anyaország, mennyire tudnak arra felnézni. Ismerőseimtől gyakran hallok, hogy az Erdélyben meglévő rokonszenv és tisztelet az anyaország iránt egyre többször szembesül azzal a képpel, amit a média a közállapotokról közvetít. Másodjára az is fontos, hogy milyen kép él Magyarországról a szomszédos országokban. Hiszen a román és szlovák nacionalizmushoz hozzátartozik a magyarellenesség is, és ez akkor válhat politikai erővé, ha ezt az ottani közvélemény elfogadja, mert nincs Magyarországról pozitív kép. Harmadrészt, rendkívül fontos, hogy mennyire tudjuk hitelesnek elfogadtatni a Nyugattal a határon túli magyarokkal kapcsolatos politikánkat, mennyire tudjuk semlegesíteni a bennünket folyamatosan területi revizionizmussal vádolók hazugságait.

M&M Ebből a szempontból hogyan értékelhető a román–magyar alapszerződés üzenete?

A román–magyar alapszerződés aláírásának, véleményem szerint, pozitív üzenete volt, hiszen a kiegyezéspártiak kerültek előtérbe a román belpolitikában. És ezt igazolták a választási eredmények is.

M&M Mit kellene tenni azért, hogy Magyarország országimázsa javuljon?

A felismerésen túl tudatosan kellene cselekednünk. A kormányzat már felismerte ezt, de Medgyessy Péter miniszterelnök-helyettesége óta érdemben semmi sem történt. Ugyanakkor példaként tudom említeni a turizmusban lejátszódott áttörést. Tagja voltam annak a bírálóbizottságnak, amely a turizmus kommunikációs programját tavaly szakmailag értékelte. Ha van valami, ami csattanósan bizonyítja az országimázs alakíthatóságát és pénzbeni értékét, az az idegenforgalom ideai eredménye. Ugyanis a kampány költsége körülbelül 400-450 millió forint volt, vagyis hárommillió dollár, ugyanakkor jelentősen megnövekedtek a bevételek, és elérték a kétmilliárd dollárt. Ez persze nemcsak a kampány eredménye, hanem annak is, hogy eladható az ország, jók a vendéglátás feltételei, de a kettő együtt eredményezte a kiugróan magas forgalmat.

M&M *Meglehetősen sok szervezet foglalkozik az országimázs különböző részeivel.*

Éppen ez a bajom: az országimázs alakításának koherensnek kell lennie. Egy ilyen program része természetesen a turizmus kommunikációja, az integrációs kommunikációs programja, ám ezek nincsenek összehangolva egymással. Szükségesnek, sőt racionálisnak tartanám, hogy a kormány mellett egy kis stáb jöjjön létre, amely kidolgozná a programot. Először persze azt kell megtudni, hogy mit akar a megrendelő. Vagyis, ennek a stábnak kellene addig gyötörnie a kormányt, amíg kiderül, hogy pontosan mit akar.

M&M *De melyik politikára gondol, az ellenzék vagy a kormány politikájára?*

Miután az ellenzék folyamatosan a kormány alkalmatlanságát bizonyítja, ugyanakkor az országimázs csak egy pozitív képre épülhet, ezért mindenképpen a kormány lenne a megrendelő. Ez azonban kevés egy ügynökségnek,

egy szakértői gárdának, pontosan meg kellene határozni, hogy mit akar a megrendelő.

M&M *De hát önmagában a kormány ezt aligha tudja megmondani.*

Technikailag többfajta megoldás képzelhető el. Mindenképpen szükség lenne egy előterjesztésre, ami után a kormány döntést hozna, utána pedig valakit ki kell jelölni, hogy koordinálja a feladat végrehajtását. Azt, hogy ez egy tárca legyen, azt nem tartanám szerencsésnek, mert egy minisztérium szakismerete egy területre terjed ki. Elvileg azonban nem elképzelhetetlen, hogy a Miniszterelnöki Hivatalt bízják meg ezzel a feladattal.

M&M *S mennyi pénzre lenne szükség?*

Ez attól függ, hogy mit akarnak elérni. Kétféle módon lehet megközelíteni a kérdést, vagy a pénzhez rendelik a feladatot, vagy a pénzt szabják a feladathoz.

M&M *Annak idején létrejött már erre a feladatra egy csapat.*

Hogyne, én is közéjük tartozom, és azt hiszem, ez a csapat megfelelő szakmai háttérrel adhatna ehhez a munkához. De csak akkor tudnának dolgozni, ha megkapnák a megrendelést és a pénzt. És még egyszer mondom, az idegenforgalmi kommunikációs program a legjobb mutatója annak, hogy milyen eredményei lehetnek egy végiggondolt kampánynak.

M&M *Mennyi idő alatt lehetne beindítani az ország imázsát előkészítő munkát?*

Attól az időtől fogva, hogy megszületik a döntés, és kijelölik a felelőst, addig az időpontig, míg a külföldi lapokban megjelennek az első eredményes, például célirányos cikkek, interjúk, körülbelül háromnegyed évnek kellene eltelnie. Kapkodásnak, túlfeszített tempónak szerintem nincsen helye és értelme.

M&M *Mennyi idő alatt lehetne látni az első eredményeket?*

Az idegenforgalomban ez a hatás két éven belül mérhető volt, de például egy miniszterelnöki út Amerikában, illetve annak kommunikációs hatása a látogatás során megjelent cikkek, interjúk számából azonnal lemérhető. Ez az elsődleges hatás, míg a másodlagos az, hogyan növekszik meg az érdeklődés a magyar kereskedelmi kirendeltségeken.



Tudatosulnia kellene, hogy félúton vagyunk Ausztria és Ukrajna között. Ennek vannak hátrányai, de vannak előnyei is. És jó lenne az előnyökre helyezni a hangsúlyt.



M&M *Milyen lenne az a kép, amit sugározni kellene Magyarországról?*

Ez elég nagy problémát jelent most, hiszen másfél-két évvel ezelőtt a miniszterelnök már megjegyezte, mekkora hiba, ha kigyót-békat kiabálnak az országról. Ugyanakkor többfajta képet kell sugározni, van egy a turistáknak, akiknek azt kell ígérnünk, hogy érdemes idejönniük, mert jól fogják érezni magukat, a befektetők számára sugárzott kép azt mondja, hogy az itt befektetett pénz megtérül. A zenebarátok pedig kulturális csemegére várnak. Valahol belül is tudatosulnia kellene, hogy félúton vagyunk Ausztria és Ukrajna között. Ennek vannak hátrányai, de vannak előnyei is. És jó lenne az előnyökre helyezni a hangsúlyt, hiszen a külső imázs elválaszthatatlan a belsőtől. Vagyis egyszerre kellene egy megváltozott, pozitív képet sugározni befelé és kifelé. Ez az országimázs legnehezebb része, de ettől fontos és érdekes a feladat.



Mizsei Zsuzsa,
a Kereszténydemokrata Néppárt alelnöke

Feltétlenül szüksége lenne egy olyan profi szakértőkből álló csapatra, amely kívül és belül képviselné az országimázst, kialakítaná és fenntartaná azt, és némileg korrigálná a politika esetleges ballépéseit – nyilatkozta Mizsei Zsuzsa, a KDNP alelnöke.

M&M Milyen országimázst tartana hasznosnak?

Azt szeretném, ha e kép alatt Magyarországon azt élnék meg, hogy az országnak van jövője, jövőképe, és létezik a vezetésnek ezt megalapozó elképzelése. A polgárok pedig megfelelő információkkal ellátva élnek, és egy biztonságos, megalapozott létet teremtenek maguknak.

M&M Ön szerint az országimázsnak elsősorban belülre kell szólnia?

Belülre is kell szólnia, de szeretném megélni azt is, hogy a világ egy egészséges nemzeti öntudattal rendelkező, igen tehetséges és életrevaló polgárokból álló, bizakodó népet lát maga előtt, ha Magyarországra szóba kerül.

M&M És miért rossz a mostani képrőlünk?

Azért, mert az elmondottaknak nagyrészt az ellentétét tükrözi. A korábbi állításokkal szemben itt a legnagyobb a különbség a legkisebb és a legnagyobb jövedelmek között. Egy olyan országban, ahol minden állítással ellentétben a kormány nem rendelkezik az ország bajait eredményesen kezelő programmal, természetszerű következmény a szegénység, a folyamatosan romló közbiztonság, a kilátástalanság érzete. Milliók élnek máról holnapra, és ez a folyamat az utóbbi két évben felerősödött. Egy ilyen helyzetben lévő országnak viszont nagyon nehéz jó országimázst kialakítania. Ugyanis egy rosszkedvű, kilátástalan helyzetben lévő társadalomtól nehéz elvárni, hogy pozitív országképet mutasson akár kívülre, akár belülre.

M&M Mi határozza meg leginkább a belső országképet?

Meghatározóak a politika lépései. De az az igazság, hogy ugyanez igaz az ország kívülre mutató arculatára is. Amit jelenleg hiányolok, az az egységes, profi szakmai szervezet, amely kidolgozná ennek a tevékenységnek az egész előkészítést, megszervezná a megvalósítást. Ez korábban már elkezdődött. Tudomásul kell venni, az ország arculatának építése elképzelhetetlen profi szakemberek nélkül. Tulajdonképpen az ő szakmai hatékonyságuk képes lenne ellensúlyozni még egyes politikai botlásokat is.

M&M Sokan úgy vélik, hogy az idegenforgalom által sugározott kép csak egy szegmense az ország imázsának.

De meghatározó része, amelyben rengeteg még föl nem tárt lehetőség van. Nemcsak a már frekventált helyekre gondolok, hanem olyan kincsekre is, mint az Alföld. Számítalan jó ötlet van a Körösök vidékén, a belgák 64 projektet állítottak össze, a térség sajátosságaihoz alkalmazkodva. Ugyancsak nagyon komoly tervek születtek a Közép-Tiszavidék adottságaira

alapozva, például lakóhajók lennének a Tiszán. De mindezek megvalósítása mindig elmarad. Éppen azért, mert a szétforgácsolt szervezetek külön-külön nem tudnak hatékonyan működni.

M&M Néhány évvel ezelőtt erre a munkára már összeállt egy csapat a Reklám Világszövetség körül. Ők folytathatnák a munkát?

Az IPRA körül kialakult csapat szakmai referenciái alapján és belső meggyőződése folytán tökéletesen alkalmas lenne, és kész erre a munkára.

M&M Ők azt mondják, hogy szükségük lenne egy kormánytagra, aki képviselné őket és segítené a munkájukat.

Egy ember ehhez kevés, mert az országimázs kialakításához, illetve átalakításához a kormány politikájának kellene megváltoznia. Az előbb fölvezetett elképzelésekhez – itt az Alföld falusi turizmusára vonatkozó tervekre gondolok – akár külföldi, akár belföldi az ötletgazda, elsősorban mindig a személyi feltételek megteremtéséről kell gondoskodni. Jól képzett, tanult, nyelveket beszélő emberekre van szükség, de amikor a kormány olyan politikát folytat, amelynek következményeként a közoktatás válságba került, megszűnnek a falusi iskolák, akkor lehetetlen a falusi turizmust szervezni, mert nincs, aki csinálja. Ha lenne egy profi szervezet, amely az országimázst alakítja és képviseli, akkor annak léte kizárta volna azokat az anomáliákat, amelyeket a millicentenáriumi rendezvénysorozatnál láthatunk. Az ország imázsa szempontjából idén kiemelkedő lehetőség lett volna az '56-os forradalom 40. évfordulója is. Hiszen mindenképpen ehhez az eseményhez köthető a szocializmus szétzúzása.

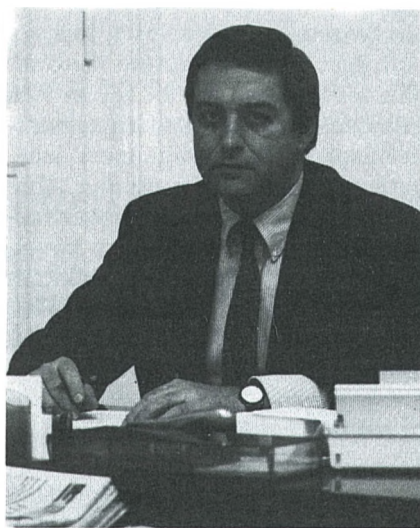
M&M Az országimázs kérdéséhez mennyire köthető a politizálás?

Hiszen eddig erről beszéltem, a kettő összefügg.

Nem lehet azt állítani, hogy ez jó vagy rossz. Egyszerűen az ország arculata következménye a mindenkori politikának is. Szakmai szemmel a helyén ma új van. Az elmúlt években két markánsan ellentétes politikai irány jelentette meg az országot. Jól példázta ezt a világhiállítás sorsa is. A korábbi kormány megpróbálta fölrázni az országot, belülről megmozgatni, dinamizálni, anyagilag és szellemileg is, készülve a világhiállításra. Hiszen kell, hogy büszké legyünk az országunkra. Ehhez fontos eszköz lehetett volna a világhiállítás. Az Antall-kormány letette emellett a voksát, a Horn-kormány meg lemondta azt. Kérdés számomra, hogy a mai politikai hatalomnak nem lett volna-e fontos az a nyereség, amit országunk erkölcsileg és anyagilag ezzel a világhiállítással megszerzett volna? Az elmúlt két év számomra azt bizonyítja, hogy a lemondásnál az anyagi okokra való hivatkozás hamis volt.

M&M Néhányan azonban attól félnék, hogy hiába hoznak létre egy központosított szervezetet, ha az, a többi állami szervezethez hasonlóan, alacsony hatékonysággal működik majd. Illetve néhányan azt mondják, ez túlzott központosítást jelenthet.

Én nem félek attól, hogy egy ilyen szervezet bármiféle központosítást jelentene. A mai kusza helyzetnél pedig csak jobb lehet. Bizonyos helyzetekben az anyagi erők szétforgácsolása bizonytalan kimenetelű célokra sokkal károsabb, mint ha egy egységes koncepció alapján, a biztos megvalósulás garanciájával, központilag finanszíroznák az arculatváltáshoz szükséges programot. Mára – mint arról már beszéltem – sokmilliósfő ráfordítással tucatnyi terv készült, megvalósításuk azonban elmaradt. S e pénzek jelentős része külföldi cégek számlájára került, mintha nekünk nem lennének világszínvonalú szakembereink és használható ötleteink.



*Szentiványi Gábor,
a Külügyminisztérium szóvivője*

A következő négy-öt év során a koordinálásra tennem a hangsúlyt – nyilatkozta lapunknak Szentiványi Gábor, a Külügyminisztérium szóvivője. Az országimázs kialakításában kerülni kell a párhuzamosságot és racionalizálni a költségeket. Nem többet, hanem másképpen kell költeni.

M&M Mit ért országimázs alatt?

Az ország külföldi megítélése lényegében az a kép, amely egy országról a külföldiek agyában összeáll. Ebből következik, hogy ezt a képet rajtunk kívül eső tényezők is alakítják. Ilyenek például a földrajzi, társadalmi feltételek, vagy például, hogy az illető európai vagy kulturális szempontból tőlünk távol eső ország állampolgára-e, sőt, ha futballrajongó, akkor a korábbi időszakból bizonyára pozitív benyomásai alakultak ki rólunk.

A képet alakítják a kereskedelmi kapcsolatok, a nemzetközi áru mozgások. A Japánról kialakult kép például nagyrészt a japán áruk kiváló minősége határozza meg. Képalakító tényező a történelem is. Persze, itt azért vigyázni kell: középkori hőstetteink nem használhatók fel aktuálpolitikai célokra, a déli harangszóról többnyire csak nálunk tudják, hogy összefüggésben

van a nándorfehérvári győzelemmel. A XX. század történései már inkább felhasználhatók külföldi imázsunk alakítására. Bár a kép itt is vegyes, 1956, az 1968-tól beindult reformok, illetve az 1989–90-es társadalmi átalakulás üzenete igen pozitív.

M&M Azóta azonban változott a pozícióknak.

Valóban, de Kelet-Közép-Európában még mindig az élbolyban vagyunk, amit politikai, társadalmi stabilitásunknak, az intézményi és jogrendszer átalakításának, az előrehaladott privatizációs folyamatnak köszönhetünk. Úgy vélem, megítélésünket pozitívan befolyásolta az elmúlt évek aktív és kiszámítható külpolitikája, EBESZ-elnökségünk, részvételünk az IFOR-ban, vagy erőfeszítéseink a szomszédkapcsolatok javítására. Ezek révén elfogadnak és megbízható partnernek tekintenek bennünket.

M&M Ezeket a képeket azonban meglehetősen lerontják a magyarországi bűnözésről, korrupciónak szóló valós hírek.

Ha a lányok az Üllői úton állnak, akkor hiába mondjuk, hogy Budapest nem Kelet-Európa Bangkokja, úgysem hiszik el. Általában igaz, hogy egy bizonyos ponton túl nem lehet manipulálni az ország imázsát. Ha a reálfolyamatok elmentmondanak a kialakítani szándékozott képnek, akkor baj van.

M&M Jó néhány szakértővel beszélgettem, s szinte mindegyik azt mondta, a reális és pozitív képet önmagunkról először önmagunkban kell kialakítani.

A külső kép kialakításának fontos eleme, hogy miként vélekedünk önmagunkról, milyen az önazonosságunk: kik vagyunk, milyen értékeket vallunk, hova akarunk eljutni stb. E téren még sok a tennivaló. Külügyi vonalon is érzékelhető, hogy miközben a magyar lakosság kétharmada támogatja az Európai

Unióba való belépést, fele pedig a NATO-csatlakozást, ez elsősorban érzelmi és nem racionális alapon történik. Egyes politikusok részéről felmerül a kérdés, hogy magyar-ként menjünk-e az Európai Unióba, vagy európaiként legyünk magyarok. A probléma ilyen megközelítését értelmetlennek tartom. Példák illusztrálják, hogy egy nemzet identitása, kulturális öröksége nem sérül a csatlakozás révén, az adott ország boldogulását viszont hosszabb távon csak az integráció garantálja.

M&M *Az elvekről nagyon sokat lehet hallatni, de amikor a konkrét munkához érkezne az országimázs kialakítása, már nagyon sokfélék a javaslatok. Ön szerint mire lenne szükség?*

Ha kialakítottuk a mondanivalót és meghatároztuk a legfontosabb célcsoportokat, ezekhez megfelelő eszköztudást kell rendelni. Nagy országos kampányokra igen ritkán van lehetőségünk és pénzünk, de például a honfoglalás 1100. évfordulója, vagy a magyar államiság közelgő millenniuma ilyen alkalom. Egyedi projektek is segíthetik az országkép alakítását. Például magyar napok, vagy vendég országként tervezett részvételünk a frankfurti könyvvásáron. Az aktív imázsformáló eszköztárhoz tartozik a magyar külképviseleti hálózat, amely közel száz misszióból áll, de nőhet a jelentősége az örömdetesesen fejlődő idegenforgalmi képviseleti hálózatnak is.

M&M *Az ön felsorolásából számomra az derül ki, hogy nagyon sok gazda van, de nincs egységes álláspont és irányítás.*

Külső tájékoztatással sokféle szervezet, intézmény, vállalat foglalkozik, amelyeknek megvannak a sajátos érdekeik, és saját büdzsével rendelkeznek. Nagyobb összegeket költ az idegenforgalom, az APV Rt., vagy néhány olyan nagyvállalat, mint a MALÉV, amely az erőteljes külföldi jelenlét nélkül nem tud sikeresen működni. E

szervezetek természetesen saját jól felfogott céljaik elérésére használják fel a pénzt, és ez így is van rendjén. Az érdekek és anyagi erőforrások széttagoltsága eleve lehetlenné teszi a központilag elhatározott, egységes országimázsformálást. Mindebből az is következik, hogy a külső kép alakítása nem kizárólag a kormány kötelessége, és nem a kormány privilégiuma.

M&M *Akkor mit lehet tenni?*

Nem vagyok híve a központosításnak. Véleményem szerint a koordinációban, egy közös mondanivaló-rendszer kialakításában lehetne előrelépni. E tevékenységben szerepet kaphatnak a marketing-, reklám-, PR-szakértők, szorosan együttműködve természetesen az országkép-alakításban közvetlenül érdekelt és érintett kormányzati, intézményi és vállalati körrel. A dolog tehát nem úgy működik, hogy a kormány rendelkezésre bocsát egy halom pénzt, a szakértők „megcsinálják” az országképet, aztán pedig ezt mindenki fel-, illetve kihasználja.

Célszerű valóban az önmeghatározásnál kezdeni, amiben építhetünk a Hankiss Elemér nevével fémjelzett Találjuk ki Magyarországot! mozgalomra. Ezt követően meghatározható a mindenki által elfogadható mondanivaló-rendszer, és annak adaptációja az egyes célcsoportok számára. Ezután már az igen szerteágazó eszköztudást kell kialakítaniuk a folyamatban részes szervezeteknek: programokat, projekteket, akciókat.

A Külügyminisztérium által fontosnak tartott célcsoportokba tartoznak a döntéshozók és döntés-előkészítők, a meghatározó külföldi (párt)politikusok, a sajtó, valamint a politikai elemzők és szakértők. E célcsoportoktól nyilvánvalóan 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.

M&M *Ehhez valószínűleg nem lenne elegendő csak a koordináció, talán szükség lenne egy központi akaratra?*

Egy decentralizált piacgazdaságban igen nehéz központi akaratot érvényesíteni. Inkább azt célszerű elérni, hogy a magyar vállalkozó, az itt működő multinacionális cég, vagy egy kormányzati intézmény felismerje a közös mondanivaló felhasználásában rejlő előnyöket.

Jó példa erre Ausztria, ahol számtalan szervezet, cég, kamara stb. sugározza a maga képét, de ebből mégiscsak egy egységes imázs alakul ki, ami vonzóvá teszi Ausztriát.

Első lépésként nálunk egyrészt az egységes imázs megteremtésében érdekelt, másrészt a számottevő külföldi „elosztó”-hálózattal rendelkező szervezetekkel lenne célszerű szorosabbra fűzni a koordinációt.

M&M *Kell-e erre több pénz?*

Magyarország külső imázsformálására mindenképpen több pénzt kellene fordítani. A régió számos országa lényegesen többet költ, mint mi.

Azt tapasztalom, hogy a nagykövetségekre is egyre több tájékoztató, arculatépítő tevékenység hárul, miközben igen szűkösek az anyagi eszközeink. Azonban: csak a források egy részét kell a kormánzatnak biztosítani, a többit vállalati, esetleg szponzori támogatásból is lehet fedezni. Olyan külföldi példát is ismerünk, ahol közalapítvány keretében gyűjtenek támogatást az adott ország külföldi népszerűsítésére.

M&M *És akkor mi lenne a konkrét feladat a következő évek során?*

A következő években a koordinációra helyezném a hangsúlyt. Az országimázs kialakításában, az információk terjesztésében kerülni kell a párhuzamosságot, és racionalizálni kell a költségeket. Lehet, hogy többet is kell költeni, de mindenképpen máshogy.

A Marketing Centrum Országos Piackutató Kft. Interker – DM üzletága
 ez évtől megkezdte az igényesebb CD-ROM-ok terjesztését.
 Kérjük szenteljen néhány percet ajánlatunkra, és amennyiben megnyerte tetszését,
 megrendelését az alábbi címre kérjük továbbítani.

MC – Országos Piackutató Kft. Interker – DM üzletág

1054. Budapest, Zoltán u. 8. Postacím: 1426 Pf. 1.

Telefon: 13-13-123, fax: 13-13-143

ABCD-2 Interaktív hírmagazin	1 526 Ft	Anyanyelvi könyvespolc, COMPFAIR díjas, magyar helyesírási szabály, idegen szavak szótára	
ABCD-3 Interaktív hírmagazin	1 526 Ft	14 ezer szavas értelmező szótár	10 000 Ft
POLITIKA Magyarország történelme 1944-1989	4 990 Ft	Angol kiejtési iskola kezdőknek és haladóknak	5 800 Ft
Budapesti kalauz Szerb Antal novellája nyomán	3 990 Ft	PIC-DIC angol képes szótár	5 800 Ft
Telefonkártya-katalógus	6 200 Ft	CLIP-DIC-1 nyelvoktató haladóknak	5 800 Ft
Nyelvmester (angol-1) kezdőknek	6 900 Ft	CLIP-DIC-2 nyelvoktató haladóknak	5 800 Ft
Nyelvmester (angol-2) középhaladóknak	6 900 Ft	MANÓKALAND környism. képesség- fejlesztő program	6 200 Ft
Nyelvmester (angol teszt) haladóknak	6 900 Ft	Budapest – CD idegenvezető a főváros nevezetességeivel, interaktív térképpel négy nyelven	3 999 Ft
Nyelvmester német kezdő, középhaladó	6 900 Ft	GUINNESS rekordok német nyelven	4 999 Ft
Fontoszaursuz betűkészlet szöveg- szerkesztőknek	15 990 Ft	Matematikai összefoglaló érettségizők és felvételizők részére	2 900 Ft
Musicvision – 1 hangeffektusok	2 900 Ft	Képtárak válogatás a világ leghíresebb múzeumainak anyagából	4 800 Ft
Az ellopott kódex titka – mesejáték (olvasásfejlesztő)	4 800 Ft	Nyelvoktató CD újrakezdők, középhaladók részére	9 000 Ft
Angol-magyar műszaki-tudományos szótár, COMPFAIR díjas	20 000 Ft		
Német-magyar 78 ezer szavas hangos szótár, COMPFAIR díjas	15 000 Ft		

EUROPRESS CD-ROM-OK ANGOL NYELVEN

Flying Fingers (repülő ujjak)	3 300 Ft	Utazás a Föld középpontja felé (interaktív mese)	4 900 Ft
Rally (szimulátor)	3 500 Ft	Kincses sziget (interaktív mese)	4 900 Ft
3D Garden designer (kertépítő)	4 800 Ft	Dreamland 4-7 éveseknek (interaktív oktató)	4 900 Ft
3D Interior designer (lakberendező)	4 800 Ft	Space 6-9 éveseknek (interaktív oktató)	4 900 Ft
Gone Fishin (horgászni mentünk)	4 800 Ft	Time 8-11 éveseknek (interaktív oktató)	4 900 Ft
Alice csodaországban (interaktív mese)	4 900 Ft	Klick and play (játékkészítő program)	9 900 Ft

ANDROMEDA KIADVÁNYOK ANGOL NYELVEN

Planes (Repülőgép katalógus)	11 000 Ft	Cars (gépkocsi-katalógus)	11 000 Ft
Mammals (emlősök katalógusa)	11 000 Ft	William Shakespeare összes művei	13 000 Ft
Space (Űr)	11 000 Ft		

Megrendelését kívánságra postán teljesítjük, cégünk a postaköltséget vállalja.

A minőség biztosítása és a biztosítás minősége

ISO 9001 szabvány szerint működő minőségügyi rendszer a Providencia Rt.-nél

A minőségügyi rendszer bevezetésének okai szolgáltatószervezeteknél

Az ISO 9000 minőségügyi szabványsorozat szerint tanúsított szervezetek számát és ágazati összetételét tekintve meglehetősen megbízhatatlan adatok állnak rendelkezésre. Azt azonban meg lehet állapítani, hogy a súlypont az iparra, ezen belül is a gépiparra helyeződött, és ahogyan haladunk a „puhább” szektorok, így a szolgáltatások felé, egyre csökken az ISO 9000 szabványsorozat valamelyik tagja szerint működő minőségügyi rendszerek száma. Így nem meglepő, hogy manapság még Nyugat-Európában is újdonságnak számít egy ilyen rendszer bevezetése és tanúsítása a pénzügyi szolgáltatások területén. A napjainkra kialakult ágazati megoszlás magyarázata rögtön világossá válik, ha röviden áttekintjük a szabvány történetét.

A minőségbiztosítás és annak szabványosítása a hadiiparból indult először katonai szabványok formájában. Ezek a szabványok nem elégedtek meg a klasszikus minőség-ellenőrzéssel, hanem megpróbálták megfogalmazni a hadseregek beszállítóinak működésével szemben azokat a követelményeket, amelyek teljesítése esetén a beszállítók képessé válnak az elvárt minőségű termékek előállítására.

A minőségügyi szabványok polgári életben való elterjedésének első lépcsője a BS-5750 szabvány megjelenése volt. Ez a norma 1979-ben lépett életbe Nagy-Britanniában a kormány hathatós támogatásával. A brit kormány minőségkampányt indított, de ezen túl létrehozta a minőségügy intézményrendszerét is. A legnagyobb lökést az jelentette a minőségügynek, hogy kormányzati megrendelést csak azok a cégek kaptak, amelyek tanúsított minőségügyi rendszert működtettek. Nagy-Britanniában azóta már több mint 40 000 szervezetnél működik tanúsított minőségügyi rendszer.

A következő lépés 1987-ben történt, amikor az ISO (International Organization for Standardisation), a Nemzetközi Szabványügyi szervezet közé tette az ISO 9000 szabványsorozatot. Ezzel indult ezeknek a szabványoknak a diadalútja. Ma már több mint 100 000 szervezet tanúsította minőségügyi rendszerét. Az ISO 9000 szabványsorozat felhasználása nem korlátozódik kizárólag az iparra, és nem ritka a tanúsítás szolgáltatóvállalatok, oktatási intézmények, sőt önkormányzatok körében sem. A minőségügyi rendszerek tanúsítása ma már láncreakció-szerűen alakul, mivel azok a szervezetek, amelyek már rendelkeznek ilyen tanúsítvánnyal, beszállítóiktól is elvárják a tanúsítvány megszerzését. Tehát a tanúsított minőségügyi rendszer léte vagy nem léte lassan-lassan piaci kényszerré válik.

A fentiekből világosan kitűnik, hogy a minőségügyi szabványok első generációi a gépipar számára készültek. Ebből következik, hogy követelményei a gépipar számára jelentenek evidenciát, annak gondolatvilágát, nyelvezetét tükrözik még ma is. Más területeken való felhasználásuk némi képzőerőt igényel ugyan, de nem megoldhatatlan.

A szabvány széles körű alkalmazhatósága annak köszönhető, hogy a szabvány kellőképpen általános, és mégis teljes. Nem konkrét receptek teljesítését várja el, hanem csak általános követelményeket fogalmaz meg a felhasználóval szemben, amelyek alapján maga határozhatja meg a követelményeknek való konkrét megfelelés módszereit és eljárásait. Azaz, nem határoz meg konkrét paramétereket egy termék vagy szolgáltatás minőségével kapcsolatban. Ezeket az alkalmazónak magának kell rögzítenie, de ettől kezdve biztosítania kell a saját maga által meghatározott kritériumok teljesülését.

Fontos jellemzője még az ISO 9000 sorozatnak, hogy nemcsak a végtermék előállítására koncentrál, hanem követelményeket támaszt a termék- vagy szolgáltatás-előállítási folyamat minden egyes elemével szemben is. Ez azt jelenti, hogy a felhasználó a minőségügyi szabványt saját belső működési modelljeként használhatja.

Tehát a szabvány bevezetése külső – vevői – kényszer nélkül is vonzó lehet, mivel eredményeként javulhat a szervezet működésének minősége és ezáltal a kibocsátott végtermék vagy szolgáltatás is. Ez utóbbi tényező a fő oka annak, hogy a nem termelő szférában is egyre több minőségügyi rendszer épül és kerül tanúsításra.

Mivel a szolgáltatóvállalatok esetében ma még hiányzik a piaci kényszer, ezért el kell ismerni, hogy egy minőségügyi rendszer bevezetésének ezen a területen nincsen azonban mérhető és drámai módon jelentkező hatása, hosszú távon azonban kétségtelenül megtérülő befektetés. Azokat a vállalatokat, amelyek minőségügyi rendszert üzemeltetnek, a következő működési előnyök jellemzik:

- a minőségtudat beépül a vállalati kultúrába, és létrejön minden alkalmazott elkötelezettsége a minőség iránt;
- a működés során a problémamegoldás kerül előtérbe a problémákra való reagálás helyett;
- a munkafolyamatok kritikus pontjainak ellenőrzése biztosítottá válik, ami bármilyen eltérés észlelése esetén azonnal lehetővé teszi a beavatkozást;
- folyamatos kommunikációt követel a külső partnerekkel;
- a fontos dokumentumok és feljegyzések kezelése nyomon követhetővé válik.

Miért volt szüksége a Providencia Rt.-nek a minőségügyi rendszer felépítésére?

A Providencia Osztrák-Magyar Biztosító Rt. volt az első külföldi többségi tulajdonú biztosítótársaság, amely 1990-ben zöldmezős beruhásként kezdte meg tevékenységét. Az alapítók és a menedzsment szándéka szerint teljes mértékben az osztrák anyavállalat know-how-jára kívánt támaszkodni, ezért munkatársait az akkori biztosítási szakmán kívülről toborozta. A vállalatvezetés arra számított, hogy az osztrákban használt módszerek adaptálható megoldásokat tudnak kínálni felmerülő gondjainkra. Ez a számítás a termékek vonatkozásában be is igazolódott, de nem bizonyult hatékonynak bizonyos szervezési kérdésekben. Ennek oka az, hogy a magyar piac által támasztott követelmények nem voltak összehasonlíthatók az osztrák adottságokkal. A teljesség igénye nélkül a következő különbségek voltak akkoriban jellemzők: teljesen más biztosítási kultúra, eltérő fizetési szokások és infrastruktúra, más számítástechnikai háttér és kultúra stb. Ezekhez a tényezőkhöz párosult még egy rendkívül dinamikus növekedés is.

Ez a helyzet egyrészt rendkívül euforikus volt, mert a fiatal munkatársi gárda a saját bőrén érezte a vállalat növekedését, és nap mint nap újabb és újabb problémák megoldására nyílt lehetősége, másrészt nagyon nyomasztó is volt, mert csak a tűzoltómunkára futotta az energiákból, és semmi sem garantálta, hogy ugyanaz a probléma nem fog még egyszer felmerülni. Ez a helyzet természetesen visszahatározódott a gazdasági eredményekben is, és a vállalat mérlegeteletes veszteséget mutatott ebben az időszakban.

Az akkori vállalatvezetés kereste a kiutat ebből a klasszikus növekedési válsághelyzetből, és meg is találta. Úgy gondolták, hogy nem

pazarolják az időt arra, hogy válságkezelési módszerekről vitatkozzanak, hanem egy olyan modellt vezetnek be, amely – igaz más területeken – már bevált. Ez a modell az ISO 9001 minőségügyi szabvány volt.

A Providencia Rt. minőségügyi rendszere

Ha egy vállalat minőségügyi rendszerét meg akarjuk ismerni, akkor kezünkbe kell vennünk annak minőségügyi kézikönyvét. A minőségügyi kézikönyv tartalmazza a vállalatnak az alkalmazott szabvány követelményeire vonatkozó deklarációit. A szabvány minden eleme egyaránt fontos, de vannak olyan elemek, amelyek a rendszer működésének keretét biztosítják, és amelyek nélkül nem képzelhető el működő rendszer. Ugyanakkor természetesen vannak olyan elemek is a szabványnak, amelyek egyáltalán nem vagy csak korlátozott mértékben alkalmazhatóak egy adott szervezet esetében.

A Providencia minőségügyi rendszerében a vállalatvezetés szerepe, a dokumentációs rendszer, valamint a javító és megelőző intézkedések a kulcselemek. Ezek azok az elemek, amelyek a minőségügyi rendszer létét és dinamikus működését eredményezik. Ezt az ábra segítségével lehet megérteni.

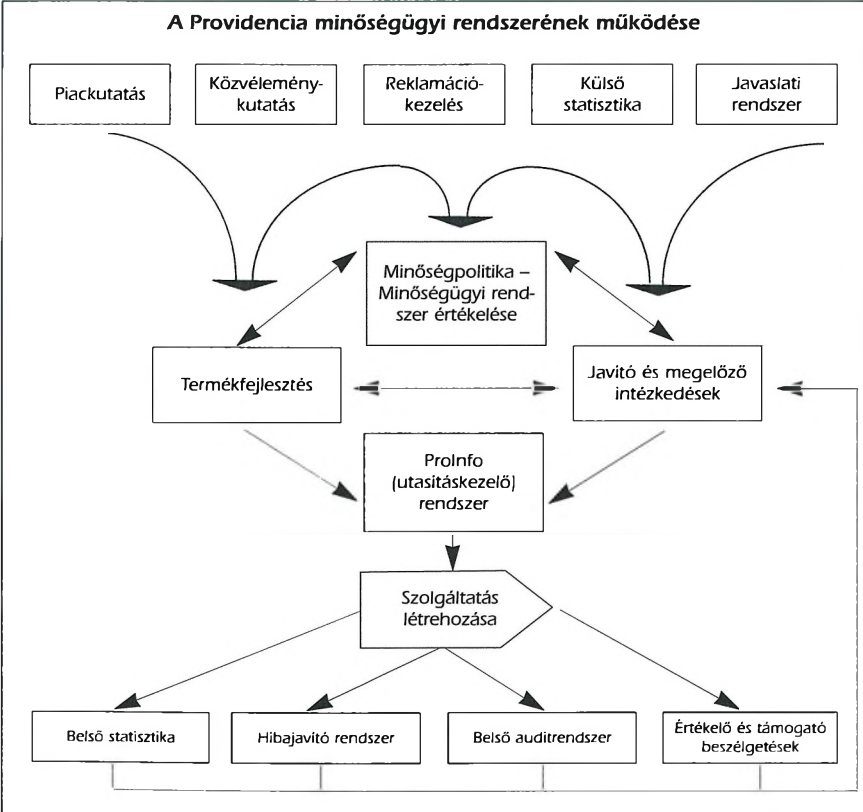
A minőségügyi rendszer sikere közvetlenül függ a vállalatvezetés elkötelezettségétől és aktív támogatásától. Enélkül nem képzelhető el működő minőségügyi rendszer. A vállalati csúcsvezetés ennek a követelménynek úgy tehet eleget, hogy a minőségügyi rendszer felügyeletével megbizzza egyik tagját, megfogalmazza és dokumentálja minőségpolitikáját, és igazolható módon gondoskodik ennek érvényre juttatásáról.

mint azokkal az együttműködő partnereinkkel szemben, akik termékeikkel vagy szolgáltatásaikkal hozzájárulnak a mi szolgáltatásaink minőségéhez. Végül pedig megfogalmazza a munkatársakkal és a vezetőkkel szembeni elvárásokat is.

A minőségpolitika meglehetősen általános célok gyűjteménye, ezért gondoskodni kell azok konkretizálásáról, a munkatársakban való tudatosításáról és a teljesülés nyomon követéséről. Ez azon túl, hogy a minőségpolitika megjelenik a különböző oktatások tananyagában és témaként szerepel a vállalati rendezvényeken, azt jelenti, hogy az elvont filozófiai síkon mozgó deklarációkat különböző mutatószámok segítségével le kell fordítani a napi munka nyelvére. Így a minőségi célok mindenki számára érthetővé, kézzelfoghatóvá és követhetővé válnak.

A minőségi célok kiválasztásánál gondosan ügyelni kell arra, hogy ne teremtődjenek a vállalat egyéb céljaival nem kompatibilis, azokkal esetleg konkuráló célkitűzések. Nem keletkezhet ugyanis egy árnyékcélrendszer, amely önmagában zárt és öncélú, mert ez csak ideiglenesen létezhet, és a minőség ügyét pusztán kampánnyá silányítja.

A minőségügyi célok meghatározásánál célszerű a vállalat meglévő rendszereire, adatforrásaira támaszkodni. A Providencia esetében a minőségügyi célok kiválasztásához és aktualizálásához a piacutatók, külső és belső közvélemény-kutatások, ügyfeleink panaszai, külső és belső statisztikák, munkatársaink jobbító szándékú ötletei, a belső minőségügyi felülvizsgálatok, hibafelismerő és javító rendszerünk, üzleti partnereink értékelése, valamint a munkatársakkal folytatott rendszeres értékelő és támogató beszélgetések nyújtanak információkat. Ezek az adatforrások folyamatosan rendelkezésre állnak a minőségügyi rendszer értékeléséhez, a termékfejlesztéshez és a vállalat működéséhez, azaz a munkafolyamatokat korrigáló javító- és megelőző intézkedésekhez.



A Providencia minőségpolitikája meghatározza azt az ügyfélkört, amelynek szolgáltatásainkat nyújtani kívánjuk, definiálja termékeinket, és követelményeket fogalmaz meg munkafolyamatainkkal, vala-

ami folyamatosan biztosítja szolgáltatásaink javítását. Ezt a tényt ismerte el a Svájci Minőségi és Managementrendszerek Egyesülete (SQS) az idén nyáron tartott tanúsító felülvizsgálata során.

ami folyamatosan biztosítja szolgáltatásaink javítását. Ezt a tényt ismerte el a Svájci Minőségi és Managementrendszerek Egyesülete (SQS) az idén nyáron tartott tanúsító felülvizsgálata során.

ami folyamatosan biztosítja szolgáltatásaink javítását. Ezt a tényt ismerte el a Svájci Minőségi és Managementrendszerek Egyesülete (SQS) az idén nyáron tartott tanúsító felülvizsgálata során.

A bankoknak is meg kell tanulniuk az eladás művészetét

Növekvő komputerezáció és sorvadó ügyféllojalítás jellemzi a bankok és az ügyfelek kapcsolatát. Ennél fogva a jövőben még fontosabb versenytényező lesz az ügyfelekkel való kapcsolattartás új formáinak keresése és a már meglévőkkel a kapcsolattartás javítása. A szerzők által a cikkben bemutatott – videóval és számítógéppel támogatott STAR (Sales Talent Assessment Review)-elemzésből kiderült, hogy nemzetközi összehasonlításban a német számlamenedzsereknek (account manager) is akad még tenni-valójuk az ügyfelekkel való kapcsolattartás és a banki termékek értékesítése terén.*

Korábban a banki érdekek középpontjában kizárólag jövedelem- és kockázatkezelési aspektusok álltak, figyelmen kívül hagyták az ügyfelek jelentőségét. A piac azonban átalakult, az ügyfél-orientáció egyre inkább megköveteli a marketing eszközeinek alkalmazását a pénzügyi intézeteknél is. Az ár- és a termékpolitika különböző változatai jelentek meg, mint például a fizetési forgalom lebonyolításánál az átalánydíj bevezetése, új termékek kifejlesztése és bevezetése a derivatív ügyletek piacán, ezzel egyidejűleg az elavult termékek kivonása a piacról. Erőfeszítések történtek a kommunikációs mix mind jobb kialakítására, a minőségbiztosítás javítására. Figyelemre méltó változások zajlottak le az értékesítési politika területén: a fiókin-tézetek rendszerének átszervezése, a Telefon-Banking, a Btx-Banking, a banki üzletkötők külső szolgálatra való bevetése, az értékesítés növelése érdekében más társaságokkal való kooperáció.

Csökkenő ügyféllojalítás

A bankok megújulási folyamata elkerülhetetlen volt annak érdekében, hogy az ügyfelek lojalitása ne

* STAR: elemzési módszer a számlamenedzserek profiljának, erősségeik és gyengeségeik meghatározására, ezáltal a szükséges fejlődési irány kiválasztása. Vezető gazdaságtudósok és pszichológusok dolgozták ki a Los Angeles-i City Universityvel együtt.

csökkenjen tovább. Ezt a tendenciát jól mutatja az 1. tábla, amelyből kitűnik, hogy míg 1985-ben a privát banki ügyfelek 36 százaléka állt kettő vagy több

Év	1985 (%)	1990 (%)	1994 (%)
Egy banki kapcsolattal rendelkező ügyfelek	64	60	51
Kettő vagy több banki kapcsolattal rendelkező ügyfelek	36	40	49

Forrás: BankBetriebsWirtschaft tanácsadó cég adatai

bankkal kapcsolatban, addig ez az arány 1994-re elérte a 49 százalékot, s ezt a tendenciát csak tovább erősíti a technikaorientált értékesítési eszközök alkalmazása. Ha bankok felelős vezetői nem teszik meg a szükséges lépéseket a banki tanácsadás minőségének javítására, a bank ügyfélcentrikus beállítódásának elérésére, akkor ezek a bankok nem lesznek képesek új ügyfeleket megnyerni és a régieket megtartani.

A cégek banki kapcsolatait szemlélve ez a tendencia még jobban kidomborodik (2. tábla). A nagyvállalatok átlagosan 19 bankkal állnak kapcsolatban, amelyből csak kevesebb mint két bankot neveztek meg házi bankjukként. A vállalkozások átlagosan több mint öt

pénzügyintézzel állnak szorosabb (napi) kapcsolatban, közel 12 bankkal valamilyen egyéb kapcsolatban. Az eredményes Relationship-banking folytatásához a bankoknak a cégüzletágban is elengedhetetlenül fontos a megfelelően felkészült és motivált számlamenedzserek alkalmazása.

A kapcsolattartás minősége

Minden bank számára adott a kapcsolattartás javításának lehetősége.

Ha a bankok felelős vezetői nem teszik meg a szükséges lépéseket a banki tanácsadás minőségének javítására, akkor a bankok nem lesznek képesek új ügyfeleket megnyerni és a régieket megtartani.

2. tábla

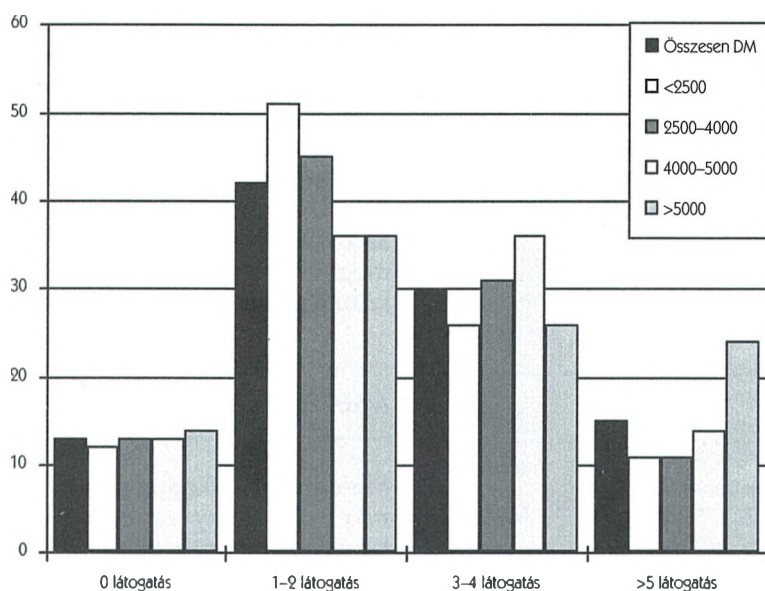
A nagyvállalatok banki kapcsolatai

Éves forgalom	Összes banki kapcsolat	Egyéb kapcsolat	Főbb kapcsolat	Házibanki kapcsolat
5,0– Mrd	28,7	19,5	7,7	1,5
2,0–5,0 Mrd	20,3	12,8	6,1	1,4
1,0–1,9 Mrd	16,3	9,8	5,0	1,5
–1,0 Mrd	13,1	7,3	4,2	1,7
Vállalatok összesen	18,8	11,7	5,5	1,5

Forrás: Greenwich Associate, „A német nagyvállalatok banki kapcsolatai 1990”

1. ábra

A privát ügyfelek banklátogatása rutinügyintézés kapcsán – a jövedelemmegoszlás szerint (havonta, %)



Forrás: Pénzügyi adatszolgáltatás / BankBetriebsWirtschaft számításai

Az 1. ábrából kiderül, hogy a privát ügyfelek 90 százaléka legalább havonta felkeresi bankját valamilyen rutinügyintézés kapcsán.

A Telefon-Banking és az Electronic-Banking egyre növekvő térnyerésével kétségkívül tovább csökken az ügyfelek közvetlen banki ügyintézésének gyakorisága, ezáltal a banki termékek személyes eladásának lehetősége is. Így a jövőben a Dialogmarketing-Software-System-en keresztül kell a bank ügyfeleinek bizalmát megnyerni, megtartani, a különböző banki termékekkel kapcsolatos vásárlási készségét növelni. Az alaposabb magyarázatot igénylő banki termékek esetében a szerződéskötés továbbra is a számlamenedzserek személyes közreműködését igényli. A bankok és az ügyfelek kapcsolata eddig nagyrészt csak rutinügyintézésekre korlátozódott. A banki tanács-

adást az ügyfelek általában csak évente egyszer vették igénybe, így ezt az alkalmat nem lehetett megfelelően kihasználni mindenre kiterjedő tanácsadásra, új banki termékek bemutatására (2. ábra).

A technikai berendezések mind szélesebb körben való alkalmazásával lehetőség nyílik a rutinügyintézés idejének csökkentésére és így több időt lehet majd fordítani a banki tanácsadásra. A bank számára az elsődleges feladat ezért a számlamenedzserek szakmai felkészültségének javítása.

A különböző prognózisokból arra lehet következtetni, hogy 2000-ben az összes banki szolgáltatásnak csak a fele fog közvetlenül a bankokon keresztül bonyolódni, a többi szolgáltatást elektronikus úton lehet majd igénybe venni (3. ábra). A megmaradó szolgáltatások nyereségességét szem előtt tartva, fontos feladat az eladás hatékonyságának növelése érdekében a meglévő szerkezet átalakítása. Ennek költségeit a fölöslegessé vált fiókok bezárásával és a munkaerő leépítésével lehet kompenzálni. Ezzel párhuzamosan érdemes átgondolni, hogy nem kellene-e megváltoztatni a banki tanácsadás eddigi rendszerét, amely eddig teljesen ingyenes volt – költségei az egyéb szolgáltatások magas díjszálékában jelentkeztek.

Tanácsadási és eladási képesség

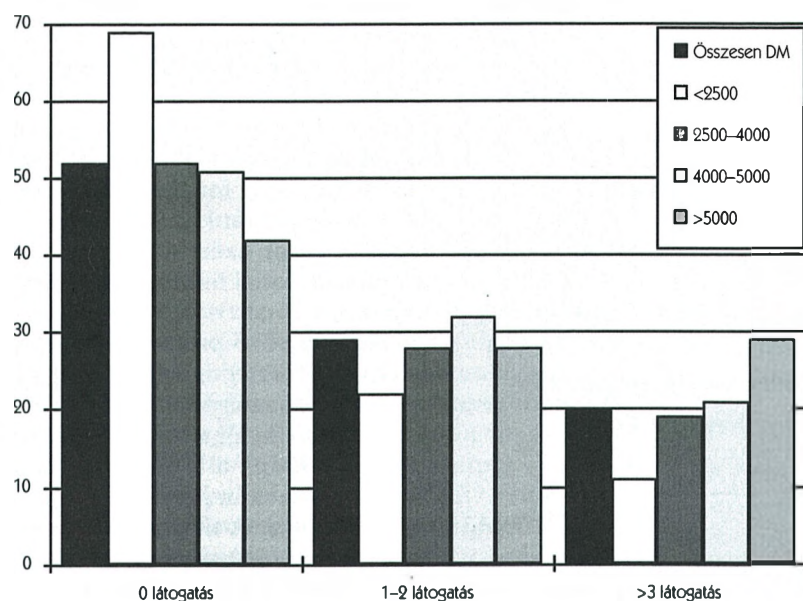
Egy a szakértők által több mint 15 000 számlamenedzser (német, svájci, osztrák, amerikai) megfigyelésével végrehajtott STAR-elemzésből kiderült, hogy nemzetközi összehasonlításban a német számlamenedzsereknek lemaradásuk van. Tanácsadási és eladási képességükről megállapítható, hogy korántsem úgy működik, ahogy kellene, vagy ahogy tudna. A STAR egy olyan diagnosztizáló eljárás, amely alkalmas a számlamenedzserek tanácsadási és eladási képességének mérésére (3. tábla).

- **Önmenedzselés:** az önmenedzselési képesség alatt mindenekelőtt szervezési, ellenőrzési képességet kell értenünk. A német számlamenedzsereknek itt a legkisebb a lemaradásuk.

- **Kommunikáció:** E képességüket tekintve jelentős hátrányt könyvelhetnek el. Hiányzik belőlük az a képesség, hogy az ügyfeleket meggyőzve eredményes üzleteket bonyolítsanak le.

2. ábra

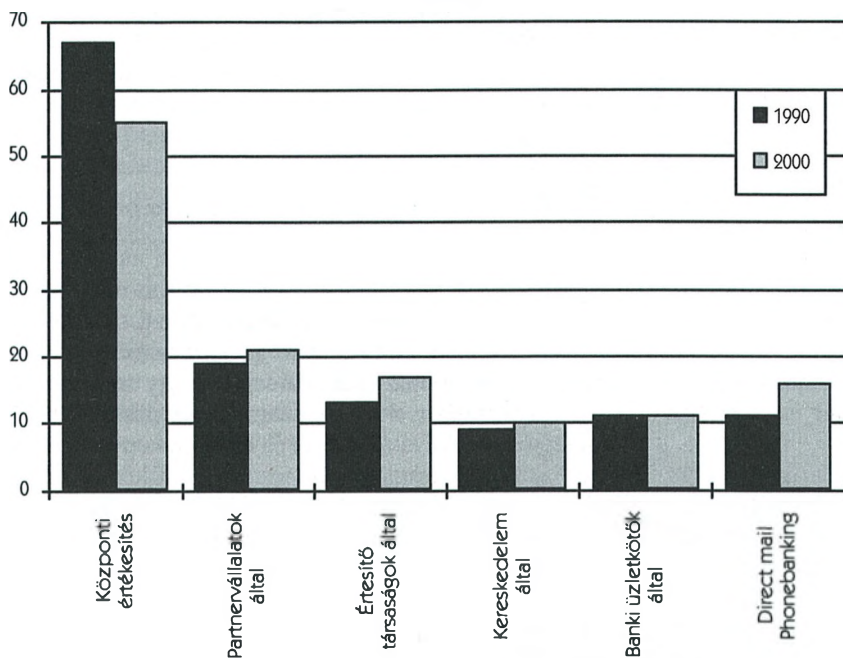
Az ügyfelek által évente igénybe vett banki tanácsadások (százalék)



Forrás: Pénzügyi adataiszolgáltatás 1991 / BankBetriebsWirtschaft számlításai

3. ábra

A banki termékek értékesítési politikájának alakulása (százalék)



Forrás: Pénzügyi adataiszolgáltatás / BankBetriebsWirtschaft számlításai

• **Munkamódszerek:** Idetartozik többek között az új ügyfelek megszerzésére, a régi ügyfelek megtartására vonatkozó különböző módszerek kidolgozása. A né-

met számlamenedzserek képességeiben itt az új ügyfelek megnyerése és az improvizálás területén mutatkozik hiány.

• **Potenciál:** A legnagyobb problémát a piacon való progresszív működés és a környezet állandó változásaihoz való aktív alkalmazkodás jelenti. Ez az a terület, ahol külföldi kollégáik már jóval előbbre járnak. Szembeötlő különbség figyelhető meg a tanulási hajlamban is. A lemaradások csökkentése céljából feltétlenül szükségesek a számlamenedzserek szakmai önképzésére, továbbképzésére, karriertervezésére történő beruházások.

• **Az eladási stílus:** Jóllehet baráti hangulat kialakítására törek-szenek ügyfeleikkel, azonban a tárgyalások során mégsem tekintik olyan mértékben egyenrangú partnernek az ügyfeleket, mint az a nemzetközi gyakorlatban megszokott. Azáltal, hogy nem azonos súllyal veszik figyelembe a bank, az ügyfél érdekeit és a sajátjukat, megnehezítik a nyertes-nyertes szituáció kialakulását.

A követelményrendszer

Messzemenő elképzelések léteznek már arról, hogy a modern számlamenedzsereknek milyen követelményeknek kell megfelelniük, de még sokat kell tenni azért, hogy ezeket az elképzeléseket a gyakorlatba átültessék. Ezért először is egy banki szakértői csoportnak kell vizsgálnia e követelményrendszert, ahhoz, hogy a továbbképzéshez és személyiségfejlesztéshez szükséges intézkedéseket meg tudják határozni.

A képességanalízisnek fel kell tárnia a menedzser erős és gyenge pontjait, és mérnie kell a teljesítő-képességét. Az egyes képességek-röknek együttesen le kell fedniük azt a követelményrendszert, amit egy modern menedzsertől elvárunk. A STAR nagy adatbázisának

és az állandó jelleggel érkező új adatoknak köszönhetően objektív és megbízható elemzést adhat az egyes banktanácsadókról. Egy ilyen rendszer egy vezető

Tanácsadási és eladási képesség (az ideális érték 100 százalék)

Képességek	Német bankoknál százalékban	Nemzetközi norma százalékban
I. Önmenedzselés	58	80
Tervezés	55	80
Szervezés	60	85
Végrehajtás	50	75
Ellenőrzés	65	80
II. Kommunikáció	43	81
Odafigyelés	45	75
Megértés	50	85
Meggyőződés	40	80
Lezárás*	35	85
III. Munkamódszerek	44	83
Ügyfél megszerzése	60	80
Ügyfél megtartása	35	85
Improvizáció	25	75
Rendszerezés	55	90
IV. Teljesítőképeség	44	84
Változtatás	25	85
Tanulás	45	95
Teljesítés	50	75
Motiváció	55	80
V. Eladási stílus	48	84
Kapcsolatorientált	60	80
Célorientált	50	90
Problémaorientált	45	80
Partnerorientált	35	85
Átlagérték	47	82

Forrás: A STAR -módszerrel végrehajtott kutatás eredménye.
* A megbeszélés lezárása szerződéskötéssel.

vagy egy továbbképzésekkel foglalkozó szakember kezében fontos döntéstámogató eszköz lehet.

A rendszer képes az egyéni, az iparági és a nemzetközi színvonal összehasonlítására, és ezáltal elősegíti az optimális döntés meghozatalát. Ez az objektív diagnosztikai rendszer segít a hibás döntések minimalizálásában, ezáltal a személyi rizikó csökkentésében.

Egyéni tréning és menedzselés

A szakértők kidolgoztak egy képességfejlesztő programot minden egyes számlamenedzser részére, akik ezáltal fejleszteni tudják eladási profiljukat. Így pél-

dául a STAR keretében videóval támogatott tréningeket vezetnek, amelyeket úgy állítanak össze, hogy az a résztvevőkből magas aktivitást váltson ki, és tapasztalják egyéni hasznosságát is.

Az egyes képességek eredményei alapján a résztvevők speciálisan csak a szükséges képzést kapják, így minimalizálva a hiábavaló továbbképzésekre fordított összeget.

A továbbképzés ellenőrzése objektív eszközökkel

A továbbképzések eredményessége alapvetően a „kívánt/meglévő” állapot összehasonlításával mérhető. Ahhoz, hogy pontos eredményeket érjünk el, bizonyos feltételek megléte fontos:

- A mérőrendszer vizsgálja azt, hogy magatartását a menedzser a kívánt módon megváltoztatta-e, amellet, hogy a megtanulható ismereteket elsajátította.
- A mérőrendszer pontossága.
- A mérőrendszer objektivitása (speciális kérdezői technikák, különböző teszt-szituációk).
- A tréner hangulata és preferenciája ne befolyásolja a végeredményt.

Az objektív eredménykontroll elérésének feltétele, hogy strukturált diagnosztizált készítsünk az egyes tanácsadási és eladási képességek területén még a továbbképzés megkezdése előtt. Az elemzés újbóli elvégzésével (ugyanannál a csoportnál) személyre szólóan meg lehet állapítani, hogy mely területeken sikerült az eredetileg meglévő hibákat csökkenteni, ezzel a teljesítményben jelentkező hiányosságokat kiküszöbölni.

Ha esetleg még maradna hiányosság, akkor a kontrollvizsgálat eredménye alapján új célkitűzés szükséges. Ezt követően egy új továbbképzési ciklust lehet beiktatni a számlamenedzserek tanácsadási és eladási képességeinek fokozása érdekében.

Összefoglalás

A bank és az ügyfél személyes kapcsolatának a jövőben még nagyobb szerepe lesz. Ezért ügyfélorientált, eladási képességekkel rendelkező, motivált tanácsadókra van szükség a bankoknál (ez az, ami a német számlamenedzsereknél hiányzik). Egy objektív diagnosztikával, a gyenge és erős pontok meghatározásával ki lehet dolgozni a programot az eladási képességek hibáinak kiküszöbölésére és javítására.

Szerzőink Hans-Reinhard Jacob
üzletvezető és tulajdonos,

Herbert H. May

marketing és értékesítési osztályvezető,

Kuhár Péter tanácsadó

a wiesbadeni BankBetriebs Wirtschaft

Jacob & Partner mbH tanácsadó cégnél

Gondolatok a banki szolgáltatások minőségéről

A bank szolgáltatási minőséggel kapcsolatos döntései – fontosságukat és futamidejüket tekintve – stratégiai jellegű döntések. A szolgáltatási minőség a bank szinte minden szervezeti egységét aktívan érinti. A marketing elemző, tervező, végrehajtó és ellenőrző funkciója koordinálja a minőséggel kapcsolatos teendőket, és szervezi a menedzsment információs rendszerét.

Marketing és TQM

A kérdés stratégiai jelentőségének ad nyomatékot, hogy a szolgáltatási minőség javítására tett kísérletek fabatkát sem érnek a legfelsőbb menedzsment tevékeny részvétele vagy – a nyugati szakirodalomból átvett kifejezéssel élve – elkötelezettsége nélkül. A (szolgáltatási) minőség olyannyira átfogja az egész szervezetet, hogy külön vezetési filozófiája alakult ki, a TQM (Total Quality Management).

A TQM eredetileg a termelővállalatok vezetési módszerei közé tartozott, ám a lényeg a szolgáltatóvállalatok, így a bankok esetében is ugyanaz, csupán némi adaptálásra van szükség. Cél a hibátlan szolgáltatás, amely a vevő értékelésén alapul, és amely csökkenti a költségeket. A TQM az alkalmazottakat belső fogyasztók láncolatának tekinti, amelynek a végén a fogyasztókkal érintkező személyzet áll. Őket szolgálja ki az egész szervezet.

A TQM fókuszában olyannyira a piac áll, háttérbe szorítva egyéb, például kockázati szempontokat, hogy az néhány bank számára hajmeresztő lehet. Ennek ellenére a piaci szemlélet az egyetlen út, ha egy banknak hosszú távú profitra fáj a foga.

A piaci elvek érvényesítése persze szemléletváltást követel, főleg egy olyan ország bankrendszerében, ahol a marketingnek, ha egyáltalán beszélhetünk ilyesmiről, kizárólag funkciói vannak, de nem hatja át és hajtja előre az egész szervezetet. Messze vagyunk még attól, hogy a marketing alatt ne kizárólag a reklámot értsék, hanem azt, ami: egy piacorientált szolgáltató szemléletmódját, hajtóerejét és eszközeit.

Ebben a cikkben a minőség marketing-megközelítése kerül reflektorfénybe. A marketing fogalmát a lehető legszélesebb értelemben értelmezzem, amibe a külső kommunikáció éppúgy beletartozik, mint a belső marketing (vagy belső PR). Nehéz lenne egyébként azt is meghatározni, hogy a minőség a marketing aktív vagy passzív ága, vagy a 4P, netán a 7P közül melyikbe sorolható be.

A legelfogadhatóbb megközelítés az, hogy a szolgáltatási minőség fejlesztésére tett kísérletek a legkülönbözőbb marketingeszközök használatát és összehangolását jelentik, a piaci szemléletmód legmesszebbmenőkig történő érvényesítésével. Valóban, a minőség magas szintre emelése mint cél köré fel lehet építeni az egész szervezet marketingprogramját. A minőséggel bankjaink, ha egyáltalán érdeklődnek, meglehetősen ötletszerűen foglalkoznak (lásd néhány reklám és hangzatos klisé).

Rátérve arra, mi a minőség jelentése a szolgáltatások esetében, kiemelendő, hogy a szolgáltatási jellemzők közül a legfontosabb a szubjektivitás és az ingadozás. Az ügyletnek ugyanis két oldala van: aki adja és aki kapja. A két szereplő igényei korántsem biztos, hogy egybeesnek, sőt, minden minőséggel kapcsolatos probléma eredménye az, hogy a vevő nem azt kapja, amit szeretett volna.

Mi hát a minőség? Nézzük először a vevő oldalát!



**Messze vagyunk még attól,
hogy a marketing alatt
ne kizárólag a reklámot értsék,
hanem azt, ami:
egy piacorientált szolgáltató
szemléletmódját, hajtóerejét és
eszközeit.**



**A minőség a vevő értékítélete
vagy állásfoglalása a szolgáltatás
kiválóságával kapcsolatban.
Magyarul, az a jó minőség,
amit a vevő annak tart.**



Ha leegyszerűsítünk a dolgot, azt mondhatnánk, hogy a minőség a szolgáltatás jellemzőinek összessége. A marketing számára azonban ez semmit nem mond, ezért jobb, ha az attitűd-megközelítéssel élünk: a minőség a vevő értékítélete vagy állásfoglalása a szolgáltatás kiválóságával kapcsolatban [1]. Magyarul, az a jó minőség, amit a vevő annak tart.

Az érem másik oldala a szolgáltató. Neki azt kell nyújtania, amit a vevő kíván. A bank, racionális és szigorú szervezet lévén, megnézi, hová adja a pénzt, a minőséggel szemben is követelményeket állít. Tekintetbe kell venni ugyanis, hogy nem minden minőségjavítási törekvést koronáz siker, és lehet túl sokat is költeni a minőségre. Éppen ezért a minőség javításának egy pénzügyileg megalapozott befektetésnek kell lennie, amelynek futamideje több év.

Minőség és profit

A minőségnek mint befektetésnek a célja hangsúlyozottan a profit növelése. Ha a minőséget sikeresen fejlesztettük, illetve ha az eredményt a vevő is értékeli és értékeli, az többféleképpen is elvezethet a magasabb nyereséghez.

● A jó minőség először is differenciál: megkülönbözteti a bankot szürke és egyforma társaitól. Közismert, hogy a pénzügyi szolgáltatások mennyire homogének és nehezen megragadhatók. Vegyünk például egy egyszerű átutalást. Az eredmény mindenhol (jobb esetben) ugyanaz: megterhelés/jóváírás a számlán. Ha azonban a szolgáltatás minőségét nézzük (az átutalás gyorsasága, megbízhatósága stb.): itt már jelentős eltéréseket tapasztalhatunk az egyes szolgáltatók között. Ezért ha egy bank a szolgáltatás egy jól értékelhető részére, a minőségi paraméterekre fekteti a hangsúlyt, azzal előnyre tesz szert.

A megkülönböztetettséget a szolgáltató felhasználhatja kommunikációs politikájában: reklámokban jeleníti meg a jó minőséget. Itt elsősorban intézményi és arculatreklámra gondolok. Mindkettő igen ritka jószág Magyarországon, a mérleg inkább a (forrásoldali) termékek hirdetésének javára billen.

Szolgáltatóállalatról lévén szó, a bizalom és a fogyasztó bizonytalansága miatt sokkal nagyobb jelentőséget kell tulajdonítani a fogyasztók közötti kommunikációnak (szájreklámnak, word of mouth-jelenségnek is szokták nevezni).

Mindkét eset új vevők meghódítását eredményezi, offenzív marketingről van tehát szó.

● A jó minőség másrészt elégedetté teheti a már megszerzett vevőket, akik a későbbiek folyamán a bank jó hírnevét fogják kelteni. Ez a hírnév teljes mértékben a valóságon alapul, nem lehet reklámmal megteremtteni.

Az elégedett ügyfél nem helyezteti át számláját a legnagyobb riválisunkhoz, hanem hű marad hozzánk, ami szintén nem utolsó dolog. Sőt az is elkép-

zelhető, hogy többet néz majd be fiókunkba, s több és más szolgáltatást is igénybe fog venni. Ne feledjük: megszerezni könnyebb, mint megtartani, viszont megtartani olcsóbb, mint megszerezni.

Az ügyfelek megtartása, az elpártoló ügyfelek számának csökkentése és a vásárlási gyakoriság fokozása a defenzív marketing lényege.

A bemutatott két marketingstratégiai megközelítés a piaci részesedés növeléséhez vezet. A minőségjavítás következő hatása az áreffektus.

● A pótlólagos minőség áreffektussal is együtt járhat, feltéve, hogy a fogyasztók készek többet fizetni a magasabb minőségért. Az is előfordulhat, hogy a vevők a magas árakat a kiváló minőség biztos jeleként értelmezik. A jól megvalósított és a fogyasztók által elismert minőség növeli az áru értékét és a bank termékei iránti keresletet. A magasabb bevételek csökkentik az állandó költségek arányát az árban, így az árpolitika mozgásteret kiszélesedik.

Magasabb árak azonos forgalom mellett nagyobb bevételeket eredményeznek.

● A minőség hozama a szolgáltatói szervezetben és a belső folyamatokban is jelentkezik. A minőségre sokan úgy tekintenek, mint egy luxuscikkre, ami – amellett, hogy jó érzés – csak viszi a pénzt. Ez rövid távon – mint minden befektetés esetében – igaz is.

Néhány szakíró azonban egyenesen azt állítja, hogy a magas költségek oka a minőség hiánya. A minőség tehát a vezető mutató, az ok, amiért csökken az értékesítés és nőnek a költségek. Utóbbiak tehát követő mutatók, következmények.

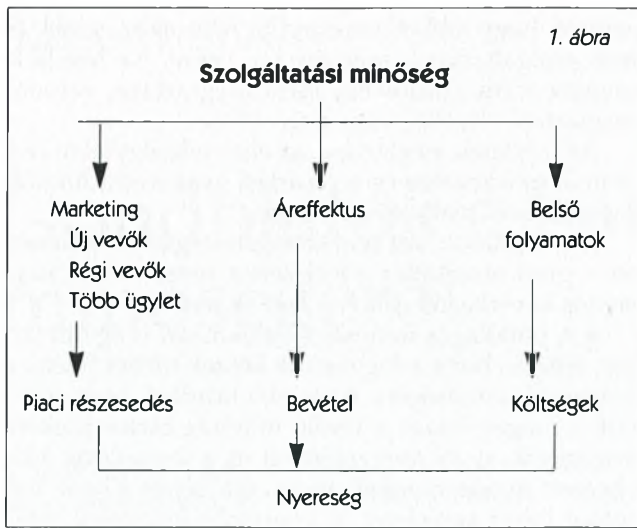
Az elmélet háttérében az a vélekedés áll, hogy jó minőséget csak úgy lehet szolgáltatni, ha a szervezetet is alkalmassá tesszük erre a belső folyamatok szabályozásával. Nem csoda, hogy erre a szemléletmódra külön vezetési módszereket dolgoztak ki, a QACC-t (Quality Analysis Cost Control) [2].

Ennek lényege röviden annyi, hogy a költségcsökkentő programot a minőség javítására építi, azaz a minőség javításával csökkenti a költségeket. Nézzük most az egyes költségfajtákat [3].

A minőségfenntartó költségek (hibamegelőzés, ellenőrzés) nőni fognak, csakúgy mint az inputtényezők költségei (munkaerő, technológia, idő). Csökkenni fognak viszont a folyamatok standardizálásának és racionalizálásának köszönhetően a folyamatköltségek. Itt kell megemlíteni az ISO 9000 minőségi szabványsorozatot, amely elsősorban ezt az egységes szabályozást hangsúlyozza.

Csökkennek a marketingköltségek – hiszen kevesebbet kell drága reklámokra költeni (lásd a fogyasztók közötti kommunikáció szerepét) –, és értelemszerűen a gyenge minőség költségei (korrekció, bevételkiesés) is.

Összegezve megállapíthatjuk, hogy a piaci részesedés növelése, magas árbevétel elérése és a költségcsökkentés elvezet hón áhított célunkhoz: a jövedelmezőséghez, a nyereség növekedéséhez hosszú távon. Az 1. ábra a fenti gondolatmenetet tükrözi.



A fogyasztó szava

Ahhoz, hogy valami érdemlegeset tudjunk tenni a minőség érdekében, először is meg kell tudnunk, hogyan értékeli a fogyasztó a szolgáltatások minőségét. Ha a szolgáltató tudja, hogyan alakul ki a vevők értékítélete, akkor azt befolyásolni is képes lesz.

Mivel minőség dolgában csak a fogyasztó szava számít, egyszerű a dolog: meg kell kérdezni, mi számára a minőség. Lényegében ezt tette három amerikai kutató [3, 4] a nyolcvanas évek derekán, aminek eredménye a szolgáltatási minőség modellje lett. A 2. ábrán látható modell rendkívül egyszerű és szemléletes, különböző réseket (gapeket) tartalmaz, ezért gap-modellnek is szokták nevezni. Célja, hogy bemutassa: mi a különbség aközött, amit a szolgáltató cég emberei, illetve a vásárlók a minőségi szolgáltatások jellemzőinek tartanak, mindezt egy modellben és a fogyasztó szemszögéből vizsgálva. A modell lényege: a minőséget a fogyasztó úgy érzékeli, hogy elvárásait és tapasztalatait összehasonlítja. A minőség tehát a fogyasztó elvárásai és tapasztalatai közötti eltérés nagysága. Az ábrán ezt jelöli az 5. rés, amely a további négy rés nagyságának a függvénye: $\text{rés}(5) = f(\text{rés } 1, \text{rés } 2, \text{rés } 3, \text{rés } 4)$. Lássuk most ezt a négy részt!

Az 1. rés a szolgáltatásokra irányuló fogyasztói elvárások és azok szolgáltató általi megértése között jelentkezik. A banki vezetés ismeri véli a piaci igényeket, ám egy banki középvezető gondolkodásmódja nem sok átlagfogyasztóéval azonos.

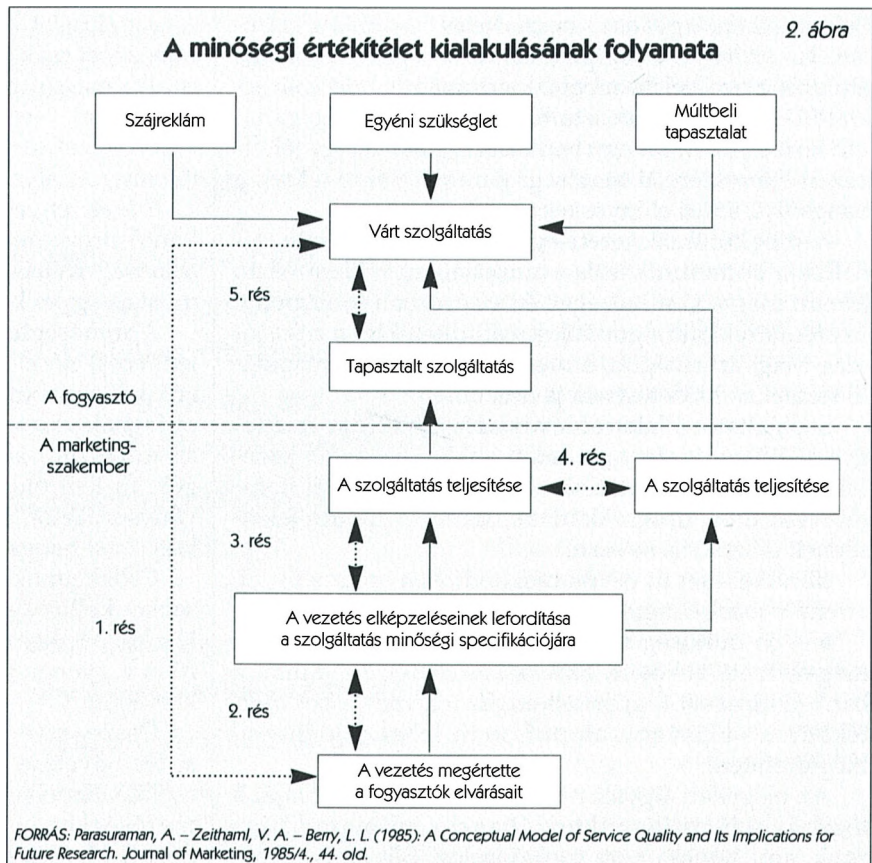
A 2. rés az igények megértése és a szolgáltatásnak, illetve minőségének a meghatározása között feszül. A bank tudja, hogy a hitelkérelmet a vevő a lehető leggyorsabban szeretné elbíráltatni, de ezt vagy nem tartja fontosnak, vagy egyszerűen nincs rá kapacitása.

A 3. rés a szolgáltatás minőségének meghatározása és a szolgáltatás teljesítése között mutatkozik. A népszerű banki papír nagyszerű kondíciókat kínál, a csapból is az folyik, a bankfiókban azonban akkora a tolongás, hogy mindenki türelmetlen és ideges.

A 4. rés a szolgáltatás teljesítése és a külső kommunikáció közötti különbséget jelenti. A televízióban gőzerővel folyik az értékpapír reklámkampánya. A bankba betévedő vásárlót azonban kellemetlen csatlódás éri: a jegyzés napokkal előbb befejeződött.

A minőség értékelése nemcsak a szolgáltatás eredményét foglalja magába, hanem a szolgáltatás folyamatát is. Emögött az a meggyőződés áll, hogy a vevőknek nemcsak a végtermék a fontos, hanem az is, ahogyan kézhez kapja. A szolgáltatási folyamat tehát szintén terméknek minősül, ezért pontosan meg kell tervezni és el kell tudni adni. A bank ügyfelének nem csak az a fontos, hogy pénzt biztonságban tudja, hogy pénzt hozzáértő emberek kezeljék, és ügyeit gyorsan intézzék (eredmény), hanem az is, hogy milyen a bankfiók megjelenése, a kiszolgáló kisasszony mennyire udvarias, csinos stb. (folyamat).

A minőség két nagy egységből áll: az elvárásokból és a tapasztalatokból. Vegyük először az elvárásokat.



Az elvárásokról szintén a vevőt érdemes megkérdezni. Az említett kutatás szerint a vevők tíz dimenzióon keresztül értékelik a minőséget, de ezek között sok volt az átfedés, így az összevonások után végül öt dimenzió kerekedett ki:

– Megbízhatóság: pontos számlázás, az átutalás kijelölt időre történő teljesítése.

– Reagálási készség: a szolgáltatás időigénye, a telefonon érdeklődő fogyasztó gyors visszahívása.

– Biztonság: a pénzügyi biztonság, a frontszemélyzet és a háttérszemélyzet szaktudása, udvariassága, bizalomkeltése.

– Empátia: személyre szabott figyelem, elérhető szolgáltatások.

– Dologi tényezők: a bankfiók és a személyzet megjelenése és a szolgáltatás tárgyiasítása (hitelkártya, értesítések stb.).

Az elvárásokat négy tényező befolyásolja. Legfontosabb ezek közül a fogyasztók közötti kommunikáció. A fogyasztók legmegbízhatóbb forrása, úgy látszik, egy-egy sorstársuk. Közismert, hogy egy elégedetlen fogyasztó átlagosan kilenc-tíz társának beszél negatív tapasztalatairól, viszont csak háromnak meséli el, ha meg van elégedve.

Másodsor, egyéni szükségleteik is irányítják a vevőket. Egy bankkártya-tulajdonos például – ha lehetősége van erre – saját igényeinek megfelelő nagyságú hitelkeretet szeretne.

Harmadsor, a múltbéli tapasztalatok is befolyásolják az elvárásokat. Így az XYZ bank vásárlója nem táplál hiú reményeket a pénztároskisasszonyok modorát illetően, egy vérbeli amerikai fogyasztó ellenben vörös fejfel távozna az említett bankból.

Végül, a befolyásoló tényezők között kell megemlíteni a bank külső kommunikációját, amely a vásárlói várakozásokat gerjeszti.

Az elvárások sorrendje

Erősen vitatott kérdés az elvárások mibenléte. Nem tisztázott még, hogy léteznek-e egyáltalán ilyen előre kialakult elvárások, vagy a vásárló a szolgáltatás helyszínén és időpontjában, a szolgáltató teljesítményét tapasztalva foglal állást a minőséget illetően. Viták vannak azt illetően is, hogy mire vonatkoznak az elvárások: a vevő vágyaira, a vevő által elfogadott normákra, az általa előre elképzelt szolgáltatásra stb.

Az elvárások fontossági sorrendjének felmérése során a való-

ságos preferenciák biztos, hogy rejtve maradnak. Ha a fogyasztókat megkérdeznénk arról, hogy mi a legfontosabb követelmény egy bankkal szemben, az esetek túlnyomó részében azt a választ kapnánk, hogy első a megbízhatóság. Ugyanakkor a dologi tényezők (a bankfiók tisztasága, a személyzet megjelenése) a lista legutolsó helyén szerepelne. Kétkem, hogy ez az effektív döntéshozatalban is így lenne. A megbízhatóság bizonyára alapkövetelmény egy bankkal szemben, a fogyasztó azonban (szó szerint) jól megnézi, hová rakja a pénzét, bevallottan vagy tudat alatt igenis sokat nyom a latban a külső megjelenés. Már csak azért is, mert az gyakran része az arculatnak vagy egy összetett kommunikációs politikának. A jelenség valószínűleg azzal is összefügg, hogy a minőséggel kapcsolatos bizonytalanság miatt a fogyasztó abból gyűjt információt, ami szembeötlő vagy kézzelfogható.

Az is benne van a dologban, hogy amikor a fogyasztókat elvárásaikról kérdezzük, akkor ők többkevesebb tapasztalattal rendelkeznek a piac egészét illetően. Ha valaki egy újdonsággal jelenik meg a piacon, szolgáltatásának csak addig lesz vonzereje, csak addig jelent többletértéket a vásárlónak, amíg a többi szolgáltató le nem másolja (márpedig erre semmiféle visszatartó erő nincs), és azok be nem épülnek a fogyasztói elvárásokba. Azt mondhatjuk, hogy a minőségi elvárások minimális szintjét a versenytársak határozzák meg.

A tényleges (rejtett) elvárások azonosítására külön módszereket kell kidolgozni. A nem valós preferenciákat azonban nem kell mindjárt a sutba hajtani, hiszen azoknak is hasznát vehetjük, méghozzá a kommunikációban. A fogyasztók ugyanis éppen ezeket szeretnék hallani, mi csak győzzük reklámozni, mennyire megbízható a bankunk.

A minőség legtöbbször általában vonatkozik a bankra, de az üdvözítő az lenne, ha minden egyes szolgáltatásra vonatkozólag mérnénk a színvonalat. Ez persze iszonyatos mennyiségű munka lenne, de ha nem is szolgáltatásokra, legalább szolgáltatáscsoportokra lebontva mérni kellene a minőséget, vagy legalábbis a dimenziók fontossági súlyát. Ellenkező esetben a kapott eredmény nem tükrözi az esetleges színvonal-ingadozást, hiszen ha olyan vásárlókat kérdeznénk meg, akik döntően azokat a szolgáltatásokat veszik igénybe, amelyek amúgy az erősségeink, akkor egy túlságosan kedvező kép alakulna ki magunkról.

”
Azt mondhatjuk, hogy a minőségi elvárások minimális szintjét a versenytársak határozzák meg.

◆
Hiába csalogatja be fiókjába egy bank vonzó kondícióival a vevőt, ha ott úgy bánnak vele, hogy még a gazdagodástól is elmege a kedve.

◆
Legjobb, ha a piackutatást maguk a vevőkkel kapcsolatban álló alkalmazottak végzik.

Az sem árt néha, ha maga a fiókvezető vegyül el a „nép között” és kutatja a piacot.

Elmosódnának továbbá a korántsem egyforma szolgáltatások közötti eltérések. Az elvárások minden szolgáltatásnál mások és mások. Vegyünk két teljesen eltérő jellegű szolgáltatást, az átutalást és a befektetési tanácsadást. Az átutalás az igénybevevő szemszögéből kevésbé kockázatos tömegszolgáltatás, sztenderdeken keresztül könnyű értékelni (akár előre is) a minőséget, ezért az elvárások közül nagyobb szerepe van a gyorsaságnak, a sztenderdizáltságnak, és esetleg a személyzet udvariasságának. Ezzel szemben a befektetési tanácsadás tipikusan nagy kockázatú bizalmi ügylet, ahol az értékelés még a szolgáltatás igénybevétele után is nehézségekbe ütközik: a vevő nem lehet biztos benne, hogy az adott befektetés a legkisebb kockázat mellett a legnagyobb hozamot adja. A fogyasztó még véletlenül sem gyorsaságot és sztenderdizáltságot vár a szolgáltatótól, hanem megbízhatóságot, körültekintést és személyre szabott szolgáltatást.

Nemcsak szolgáltatáscsoportonként, hanem vevőszegmensenként is változhatnak az elvárások. A megszokott (területi, cégméret szerinti stb.) szegmenseken belül mód nyílik minőségi elvárások szerint is szegmentálni a vevőkört, vagy akár a minőségi preferenciák szerint homogén csoportokat képezni a fogyasztókból.

A másik oldal, a tapasztalt szolgáltatás mibenléte teljes mértékben a szolgáltatótól függ. Ahhoz, hogy a szándéktól eljussunk a valóban magas szolgáltatási színvonalig, az egész szervezetnek zökkenőmentes munkára van szüksége.

Ez a munka többnyire kommunikáció: kommunikál a menedzsmen és az alkalmazott, a menedzsmen és a vevő, az alkalmazott és a vevő, kommunikálnak egymással a vezetők és az alkalmazottak és így tovább. Mielőtt belekezdenénk a minőségpolitika részletezésébe, még egyszer hangsúlyozom, hogy mennyire fontos az eszközök összehangolása. A felsorolt dolgok egyenként mit sem érnek, pusztán pénzkidobás elszigetelten megvalósítani őket. Hiába folytat egy bank nagyszerű képzési politikát, ha hiányzik a technikai háttér vagy a megfelelő motivációs rendszer, nem fog javulni szolgáltatásainak a minősége. Vagy hiába csalogatja be fiókjába egy másik bank vonzó kondícióival a vevőt, ha ott úgy bánnak vele, hogy még a gazdagodástól is elmegy a kedve.

Összefüggéseikben kell látni a problémákat, és szisztematikusan, megfontoltan megoldani azokat. A gyors „közérzetjavító” változtatások mind-mind csak a minőség kozmetikázására valók.

Minőségpolitika

A minőségpolitikát a következő öt fő területre oszthatjuk: marketingkutatás, vezetési módszerek, terméktervezés, belső marketing és külső kommunikáció.

● Marketingkutatás

A marketingkutatás minden döntéshozatalnak az alapja. Először azt tanácsos eldönteni, hogy egyáltalán ki a vevő, kit céloz meg szolgáltatásaival az adott bank, azaz ki fog fizetni a szolgáltatásokért.

Ezek után arra a kérdésre kell megtalálni a választ, hogy mit kér a vevő a pénzéért, azaz mik az elvárásai a bankkal szemben. Ehhez kapcsolódnak a minőségre vonatkozó felmérések, ami akár a marketing-ellenőrzés részét is képezheti.

Láthattuk, milyen nagymértékben befolyásolja az elvárásokat a piaci kínálat. Ezért nagy hangsúlyt kell fektetni a versenytársakról szóló információk megszerzésére és feldolgozására. Segítségükkel a fogyasztói igények elébe mehetünk, és sikerül azokat jobban megérteni.

Végül, de nem utolsósorban, fel kell mérni a „belső fogyasztók” igényeit. Ez elengedhetetlen ahhoz, hogy mindenki képes legyen a maximumot nyújtani. Belső fogyasztónak minősül mindenki, aki egy más alkalmazott vagy más szervezeti egység által elvégzett munka outputját saját feladata inputjaként kapja. Ha ezek az egységek tudnak egymásról, leegyszerűsödnek a munkafolyamatok, és nem lesz feleslegesen elvégzett munka.

Nem elég persze csak elvégezni a költséges kutatásokat, értelmesen kell felhasználni azokat: komolyan kell venni az eredményeket, és támaszkodni rájuk a döntéshozatalban. A kezdeti felmérések után folyamatos figyelésre, nyomon követésre van szükség.

A marketingkutatás módszerei a felmérés jellege szerint változnak. A fogyasztói igények felmérésére az egyetlen igazán eredményes út a fogyasztóval való közvetlen beszélgetés, mélyinterjú, egy fókuszcsoport összeállítás. A beszélgetésre nemcsak a reklamáló vásárlóval kell sort keríteni, hanem azzal is, akivel semmilyen konfliktus nincs (aki nem reklamál, még nem biztos, hogy elégedett is!). A beszélgetés alkalmas a belső fogyasztók igényeinek megértésére is. Legjobb, ha a piackutatást maguk a vevőkkel kapcsolatban álló alkalmazottak végzik. Az sem árt néha, ha maga a fiókvezető vegyül el a „nép között” és kutatja a piacot.

● Vezetési módszerek

A vezetés viszonya a minőség kérdéséhez döntő fontosságú, szinte minden ezen áll vagy bukik. Hiába rendelkezik egy bank nagyszerű szakemberek tömegével, ha a felső vezetés nem elkötelezettje a minőségnek. Mit is jelent azonban a vezetői elkötelezettség? Azt, hogy a vezetés hisz a stratégia sikerességében, hajlandó a változtatásra, a minőségjavítást célzó döntések meghozására, és ennek érdekében a megfelelő (anyag- és szellemi) erőforrásokat biztosítja is.

Ha az elkötelezettség megvan, szükséges, hogy a vezetés el tudja juttatni a bank céljait, küldetését a középvezetőkön át az alkalmazottakig. A vezetői kommunikáció módszere az MWA (Management by Wandering Around) [6], a körbesétálással való veze-

tés. Ennek lényege, hogy a vezető nem zárkózik be az irodájába, hanem szinte egész napját a frontvonalon tölti, végigjár minden szervezeti egységet, illetve elbeszélget a belső és külső fogyasztókkal. E beszélgetések során „kommunikálja” a szervezeti célokat besozottjainak, tudomást szerez a belső fogyasztók igényeiről, piackutatást is végez a vevők körében, és módja nyílik az alkalmazottak ellenőrzésére.

További előnye a módszernek, hogy javul a vezetők és vezetettek közötti viszony. Sokkal nagyobb tekintélye van egy olyan vezetőnek, aki maga is tapasztalja, átéli a vevőkkel való foglalkozás problémáit és ennek tudatában változtat, hoz döntéseket, mint egy olyannak, aki elvonul a világ zaja elől, mert „sok a dolga” és zavarja őt a nagy forgalom.

● *Terméktervezés*

A terméktervezés lényege, hogy mindazokat a minőségre vonatkozó információkat beépítsük a banki termékekbe, amelyekhez a marketingkutatás során jutottunk hozzá. Ez azt jelenti, hogy a termékeknek nemcsak a belső banküzemi követelményeknek kell megfelelniük, hanem mindenekelőtt a piaci kívánalmaknak.

A minőség szolgáltatásba való „betervezésének” folyamatát célszerű két részre bontani, ezek: a végtermék meghatározása, illetve a szolgáltatási folyamat megtervezése. Előbbi befelé sz tenderdek és célkitűzések, kifelé kondíciók formájában jelenik meg; utóbbi befelé folyamatleírások alakját ölti, kifelé pedig ez maga a szolgáltatás. A termék csak így lehet teljes, így tudja csak betölteni technikai és funkcionális minőségi szerepét.

A terméktervezés a kérdésben (gyakran ellen-) érdekelt szervezeti egységek magas szintű team-munkáját követeli meg. A legelső tennivaló ezért mindig egy tervező csapat kijelölése. A szolgáltatástermék-tervezés egyik lehetséges módja a QFD (Quality Function Deployment – kb. Minőség Funkció Lebontás).

A QFD módszert eredetileg fizikai termékek tervezésére fejlesztették ki, de később adaptálták szolgáltatásokra is. Az eljárás lényege, hogy olyan terméket dolgozzunk ki, amelyet a fogyasztók kívánnak. A QFD biztosítja, hogy a fogyasztói igényeket maximálisan szem előtt tartsák, ügyfélközpontú terméket nyújtva ezzel.

A QFD nemcsak új termékek kifejlesztésére alkalmas, hanem régiek felülvizsgálatára és a versenytársak szolgáltatásaival való összehasonlítására is. Az eljárás arra keresi a választ, hogy (1) kik a vevők, (2) mik az igényeik, és (3) hogyan kell ezeket kielégíteni.

A QFD-vel még nem teljes a termék tervezése. A megvalósítás előtt nem árt ugyanis tesztelni a terméket. Független szakértő vagy akár egy alkalmazott (aki nem vett részt a tervezésben) közreműködésével végigkövethetjük a terméket a vásárlás folyamatában. Ilyenkor még nem késő kijavítani az esetleges fogyatékokat!

Hátravan még a promóciós tevékenység is. Ebbe nemcsak a külső hírverés tartozik bele, hanem a belső elfogadtatás, az alkalmazottak tréningje, a termék-eladás technikai feltételeinek megteremtése és a szükséges erőforrások biztosítása is. A piaci bevezetés után a termék piaci pályafutását figyelemmel kell kísérni, és sort kell keríteni a termék kiigazítására is, ha ez szükségessé válik.

A terméktervezés lényegében fogyasztóorientált, a folyamat tervezésnek ugyanakkor elsősorban a belső működés ésszerűségét és gazdaságosságát kell biztosítani.

A szolgáltatási folyamat leírása az alkalmazottak számára magát a terméket jelenti. Éppen ezért fontos szem előtt tartani egy termék egységes leírását. Gyakran okoz problémákat az egységesség hiánya, azaz ugyanannak a terméknek van egy vezéregazgatói, egy számviteli és egy végrehajtási utasítása. Célszerűbb, egyszerűbb és gazdaságosabb ezeket egy folyamattá összeolvasztani. A jól kidolgozott folyamatok költséget és felesleges munkát takaríthatnak meg az új termékek bevezetésekor. A folyamat tervezésnek két területre kell kiterjednie.

Egyrészt meg kell tervezni a termékkel kapcsolatos munkaműveleteket (például a csekkek feldolgozása, elszámolása stb.). A folyamatot a legelejétől a legvégéig – áttekinthetően és lényegre törően – a fizikai paramétereknek és a valós munkavégzésnek megfelelően kell leírni, hogy meg tudjon felelni funkciójának. A folyamat tervezés másik területe a termék információ- és egyéb erőforrásigényének megtervezése. Meg kell határozni, hogy az egyes munkafolyamatokhoz milyen információ szükséges. Ezzel elkerülhetővé válik, hogy utólag kelljen az ügyfélhez vagy valamely belső fogyasztóhoz kiegészítésért fordulni.

A folyamatok gondos tervezése segítséget nyújthat a termék eladásának számítógépes támogatásában vagy teljes komputerizálásában. A tervek kialakításában és későbbi módosításában elsősorban a munkát ténylegesen elvégző alkalmazottaknak kell nagy szerepet kapniuk.

Napjainkban nagyon fontos kérdés a szolgáltatások technikai támogatottsága is. A technikai eszközök egyrészt sz tenderdizálják a személyzet munkáját és munkaerőt szabadítanak fel, másrészt ma már megfelelő műszaki felszerelés hiányában lehetetlen jól szolgáltatni. Új technológia bevezetése egyaránt javíthatja a minőséget és a termelékenységet. A termelékenységet azáltal, hogy redukálja a munkaköltségeket és javítja a hatékonyságot a gyorsaságon és a magasabb erőforrás-kihasználtságon keresztül. A minőség abból profitál, hogy gyorsabb, pontosabb lesz a kiszolgálás, és könnyebben elérhetővé válik az információ, illetve a frontszemélyzet.

● *Belső marketing*

Belső marketing címszó alatt három területet értek: a belső kommunikációt, a szervezeti kultúrát és a humánpolitikát.



Gyakran ugyanannak a terméknek van egy vezérgazgatói, egy számviteli és egy végrehajtási utasítása. Célszerűbb, egyszerűbb és gazdaságosabb ezeket egy folyamattá összeolvasztani.



A hálózaton belüli összehangolatlan kommunikáció példája az a bankfiók, amelyik nem továbbítja a központnak a (nem kevés) reklamációt, mert ha megtenné, mindenkit elbocsátanának.



Igazság szerint nem indokolt a belső és a külső kommunikáció éles szétválasztása, ugyanis a belső kommunikáció minősége alapvetően meghatározza a külsőt (főként az eladó-vevő interakció során), hiszen az eladószemélyzet úgy viselkedik a vevővel, ahogyan vele bánnak a főnökei.

A belső kommunikáció háromféle lehet: felfelé, lefelé irányuló és „vízszintes” kommunikáció. A szervezetben a felfelé irányuló kommunikáció az alkalmazottaktól a vezetők irányába áramoltatja az információt. Biztosítja, hogy a vezetési szinteken keresztül eljusson az információ az ügyféltől a legfelső döntéshozóig. Sokat nyom a latban, hogy a vezetők mennyire keresik az ügyfelekkel kapcsolatot tartó személyzettől származó információkat. Hogy az információáramlás megvalósuljon, a vezetés és az eladók között

jó minőségű kapcsolatra van szükség – formális és informális kapcsolatokra egyaránt. Sok függ a kommunikációs médiumtól is. A szemtől szembeni kommunikáció kedvezőbb és sok esetben egyértelműbb, mint az írásos, mert verbális és vizuális elemeket egyaránt tartalmaz. Azt, hogy a felső vezetés tiszta képet kaphasson, a bonyolult és nagy szervezet megnehezíti.

A lefelé irányuló kommunikáció lényege, hogy a vezetés olyan információkkal lássa el az alkalmazottakat, amelyek segítségével az alkalmazott megfelelően el tudja látni feladatát. Ilyen információkkal elkerülhetők a szerepzavarok és a szereptévesztések (ezek azok az esetek, amikor az eladó egyszerűen nem tudja, mit kell csinálnia, mit várnak el tőle feletesei).

Minél gyakoribb és minél jobb minőségű a lefelé irányuló kommunikáció, és minél több visszajelzést kapnak, annál tisztábban érzékelik a beosztottak a vezetés célkitűzéseit, elvárásait, s azt, hogy miképpen értékelik és jutalmazták őket.

A vezetés részéről az alkalmazottaknak azt is érzékelniük kell, hogy szakértelmük elegendő, és élvezik feletteseik bizalmát. A marketingvezetésnek ezért először a bank saját eladóit kell meggyőznie egy termék fontosságáról. Ha az alkalmazottaknak elegendő információ van a birtokukban a szóban forgó termékről, akkor meggyőzően tudják kínálni azt.

A függőleges kommunikáció megakadályozhatja, hogy a vezetők egymásnak ellentmondó utasításokat közöljenek a beosztottakkal. Amennyiben ez mégis előfordul, az alkalmazottban szerepkonfliktus alakulhat ki, vagyis tudja, mit kellene csinálnia, de nem tud megfelelni a szerepének. Konfliktus lehet az egyes szervezeti egységek utasításai (például mást mond a

fiókgazgató és más utasítás jön a központból) és a fogyasztói és szervezeti elvárások között (a vezetés például azt akarja, hogy az eladó különböző termékek ajánlatával ostromolja a vevőt, a többi vevő azonban minél előbb sorra szeretne kerülni). Súlyosbítja a helyzetet, ha a szolgáltatás nyújtásához az eladónak túl sok papírmunkát kell végeznie, vagy túl sok emberrel kell kapcsolatba lépnie a szervezeten belül (például a számlaegyenleg lekérdezéséhez át kell telefonálni a számlavezető fiókhoz).

A kommunikáció kulcsfontosságú területe a hálózat osztályai közötti vízszintes kommunikáció, illetve a központ és a fiókok közötti kapcsolattartás. Az ügyfelek ugyanis kizárólag a fiókokkal érintkeznek, a fontos stratégiai döntések pedig a központban születnek. Az ügyfélorientált szerve-

zet kialakításának és a minőségi szolgáltatásoknak fontos feltétele ezért a fiókok és a központ hatékony kommunikációs együttműködése. A hálózaton belüli összehangolatlan kommunikáció példája az a bankfiók, amelyik nem továbbítja a központnak a (nem kevés) reklamációt, mert ha megtenné, mindenkit elbocsátanának.

Egy másik példa a horizontális kommunikáció gyengeségeire, amikor gőzerővel hirdetnek egy banki terméket, noha a forgalom enélkül is akkora, hogy a kiszolgáló személyzetnek felnézni sincs ideje, vagy amikor olyan terméket reklámoznak, amelyről az eladók semmit sem tudnak.

A reklámok megtervezésébe és végrehajtásába ezért be kell vonni azokat az embereket, akik kapcsolatban állnak az ügyfelekkel, és akik az egyes szolgáltatások végrehajtásában gyakorlatilag részt vesznek, akár a háttérben maradván is.

Mielőtt a reklám futni kezd valahol, az eladóknak tisztában kell lenniük azzal, hogy mit is tartalmaz valójában a reklám, mikor fog először megjelenni, és meddig fog tartani. Ezzel tulajdonképpen az eladók alkalmazkodását és felkészülését segíthetjük elő. A reklámok készítésében közreműködő belső és külső résztvevők munkájának koordinálására azért is szükség van, nehogy előforduljon, hogy amikor már lejárt egy értékpapír jegyzése, a reklámot még mindig közléstessék, s az ügyfelek jogosan követelik az ígért szolgáltatást. Az ilyen lejárt reklámok nagyon rossz fényben tüntetik fel az intézményeket.

A szervezeti kultúra is döntő részben egyfajta belső és külső kommunikáció, hiszen a közös értékeket, az évek során kialakult hagyományokat és szokásokat, illetve kialakított magatartási és munkavégzési

szabályokat, valamint munkamódszereket foglalja magában. Azonkívül, hogy meghatározza a szervezet megnyilvánulásait, az egyes dolgozók elégedettségét is elősegíti, ami a bank gazdaságos működésének egyik feltétele.

Feladata, hogy kialakítsa az alkalmazottakban a nélkülözhetetlenség, a beavatottság és a közösséghez tartozás érzését. A frontszemélyzet magabiztosabbá és meggyőzőbbé válik, és nemcsak a felülről jövő utasítások végrehajtójának érzi magát, ha a terméktervezésnél figyelembe veszik javaslatait.

A háttérszemélyzet tudatában is erősíteni kell a közösséghez való tartozás érzését. Ők nem érintkeznek a végső fogyasztókkal, ezért számukra csak belső fogyasztók léteznek, akiknek éppoly minőségi szolgáltatást kell nyújtani, mint a külsőknek. Ehhez azonban az kell, hogy az alkalmazottak képesek legyenek teamben dolgozni és együttműködni versengés helyett.

A banki dolgozók tehát egymástól függenek, ezért a szolgáltatás akkor is sérülhet, ha a belső szolgáltató nem megfelelően szolgálja ki az eladószemélyzetet. Így ha néhány tevékenységet központi hatáskörbe utalnak, az a munka odébtologatását jelenti, és a szolgáltatási problémák egyre távolabbra kerülnek a felmerülés és a lehetséges megoldás helyétől. A tulajdonképpeni szolgáltató elveszti felügyeletét a termék felett.

A csapatmunka elve vonatkozik a vezető beosztásban tevékenykedőkre is: a frontszemélyzetnek éreznie kell, hogy feletteseik törődnek velük és munkájukkal. A vezetői felügyeletnek egyértelműnek kell lennie, hogy az alkalmazott érezze, nem az előállított mennyiség az elsődleges, hanem a szolgáltatás minősége. Ez leginkább a fontos közvetítői szerepet betöltő középvezetői rétegre vonatkozik.

A marketingirodalom nagy szerepet tulajdonít a szolgáltatások területén a kiszolgáló személyzet képzettségének és alkalmasságának. A contact personnel magatartása jelentős befolyással van a szolgáltatás minőségének megítélésére.

Eredményes munkát azonban csak a megfelelő kvalifikációval rendelkező alkalmazottaktól várhatunk el. Döntő fontosságú a szolgáltatás minőségénél, hogy a munka mennyire illik az alkalmazotthoz, azaz mennyire képes és hajlandó végrehajtani az adott feladatot. Nem véletlen, hogy az egyes vezetési elméletek milyen nagy jelentőséget tulajdonítanak az emberi erőforrásokkal gazdálkodók által végzett szelekciós feladat hatékonyságának.

A humán erőforrás-menedzsmentnek nagy súlyt kell fektetnie a munkatársak kiválasztására. A kiválasztott embereket folyamatosan képezni, motiválni, teljesítményüket mérni, és a mérés alapján jutalmazni kell.

Az eladóknak a frontvonalon szükségük van arra, hogy átérezzék, kezelni tudják a rájuk háruló feladatokat. Nagyobb hatáskört és felelősséget kell ezért rájuk ruházni, hogy rugalmasabbak lehessenek a vevők kezelésekor.

A személyzet különleges hatáskörrel való felruházását empowermentnek (körülbelül felhatalmazás,

felértékelés) nevezi a szakirodalom. Félreértés ne essék, a „plusz hatalom” korántsem jelenti a belső szten-derdek hiányát vagy felrúgását, netán a teljes anarchiát. Ami a kötelező előírásokon kívül esik, azt alakíthatja az alkalmazotti kreativitás, rugalmasság. Mindössze a szabványok célszerű alkalmazásának rugalmasabbá tételéről van szó.



A csapatmunka elve vonatkozik a vezető beosztásban tevékenykedőkre is: a frontszemélyzetnek éreznie kell, hogy feletteseik törődnek velük és munkájukkal.



Az eladó a fogyasztó érdekében, ésszerű határok között, eltérhet az előírásoktól, hogy a vevő különleges problémáját vagy egyedi kívánságát megoldja és elégedettségét növelje. Ez növeli a dolgozók kreativitását is, érezteti velük a beavatottságot és fontosságukat. Empowermentről beszélhetünk például akkor, ha az ügyintéző egy törzsvevő esetében eltekint az ügyfél személyazonosságának igazolásától.

● Külső kommunikáció

A külső kommunikációt úgy kell megtervezni, hogy ne befolyásolja károsan a fogyasztói elvárások és a kapott szolgáltatás harmóniáját. A külső kommunikáció egyaránt befolyásolja az elvárásokat (reklámmal) és a tapasztalatokat (interaktív kommunikációval), ezért rendkívül nagy lehetőségek nyílnak az érzékelt minőség befolyásolásában.

Mivel a fogyasztók elvárásai és tapasztalataik összehasonlítása során ítélik meg a szolgáltatás minőségét, teljesen nyilvánvaló, hogy a valóságnak nem megfelelő ígéretek reklám útján történő közlése rontja ezt az értékítéletet.

Nem árt, ha egy bank kommunikálni tudja a minőséget, a legeredményesebb mégis az, amikor a bank kifogástalan szolgáltatásokkal a legmerészebb elvárásoknak is meg tud felelni. Ezek az elvárások reálisak is, mert a fogyasztók közötti kommunikáción és egyéni tapasztalatokon alapulnak. Az „alulígérni és túlteljesíteni” stratégia látszik célravezetőnek, ahol a külső kommunikációnak megerősítő szerep jut.

Az interaktív kommunikáció a szolgáltatási folyamat közben befolyásolja a kapott terméket, és ezzel a vevő minőségi értékítéletét. Ezt a tevékenységet a vevővel kapcsolatba kerülő alkalmazott fejt ki. Az interaktív jelző oka, hogy a kapcsolatot a vevő is kezdeményezheti és befolyásolja. (Sok esetben nincs is szó semmilyen ügyletről, csupán a kapcsolat ápolása miatt találkozik fogyasztó és szolgáltató.)

Csupán két dologra térek ki a vevő-kommunikációval kapcsolatban. Az egyik a kiszolgáló személyzet ajánlati tevékenysége. Az úgynevezett cross-selling lényege, hogy amíg az eladó a saját asztalánál egy tranzakciót végez a vevővel, közben a bank többi odaillő termékével is – természetesen ésszerűen, és a vevővel kialakult kapcsolatot nem sértve – „bombázza” partnerét. A másik elem az eladási kultúra. Ez alatt a kiszolgálás udvariasságát, az eladó fogyasztó-orientált viselkedését kell érteni. Azt hiszem, a magyar bankrendszerben ezekkel feltűnően keveset találkozhatunk, pedig ez igen egyszerű módja lenne a minőség javításának.

Ideje lenne...

A minőség sikeres javításának jelentősége a nyugat-európai, japán és amerikai példákön keresztül már bebizonyosodott, kérdés azonban, hogy ezeknek a tapasztalatoknak Magyarországon mikor tudjuk hasznát venni. Ideje lenne már, nemcsak azért, mert a pénzügyi szolgáltatások – amelyekből Magyarországon még mindig kevés van – ellenértéke óriási bevételeket jelenthet, hanem azért is, mert a magas szolgáltatási színvonal az üzlet többi részére és a gazdaság egészére is szinergikus hatással van.

Különösen a lakossági üzletágban lenne még mit javítani. A lakossági ügyfelek csekély tudatosságának oka talán kevés tapasztalatuknak és a viszonyítási alap hiányának tudható be. Olyan vélemények is vannak, hogy a vevők inkább csak „beesnek” a hozzájuk legközelebb lévő bankfiókba, hogy szabadítsák már meg őket a pénzüktől. Nagyon kevés az olyan vevő, aki egyáltalán kiszámolja, hol ajánlják a legjobb kondíciókat, vagy netán hol a legmagasabb a minőségi színvonal.

Irodalomjegyzék

- [1] Teas, R. K.: Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 1993/október.
- [2] Ansell, T.: *Managing for Quality in the Financial Services Industry*. Chapman & Hall, 1993.
- [3] Stauss, B.: Dienstleistungsqualität contra Kostensenkung? – *Betriebswirtschaftliche Blätter*, 1992/2.
- [4] Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 1985/4.
- [5] Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. – Parasuraman, A.: Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 1988/április.
- [6] Berry, L. L. – Bennett, D. R. – Carter, W. B.: *Service Quality*. Dow Jones-Irwin, 1988.

Szerzőnk közgazdász, az IC Bank Rt. munkatársa

A MARKETING CENTRUM

Országos Piackutató Intézet
szolgáltatásai

TERMÉK- ÉS SZOLGÁLTATÁSKUTATÁS

- piaci bevezetés előkészítése
- versenyanalízis
- termékpozicionálás
- esélyvizsgálatok
(Új termék, piaci részesedés növelése)
- keresletkutatás
- fogyasztási szokásvizsgálatok
- motivációkutatás
- attitűdvizsgálat
- piacszegmentáció

TERMÉKTESZTEK

- vakteszt
- névteszt
- márkateszt
- csomagolástereszt

IMÁZSVIZSGÁLATOK

- cégimázs
- külső imázs
- belső imázs
- termékimázs

ARCULATTERVEZÉS

- verbális elemek
- vizuális elemek
- arculati kódex

REKLÁMHATÉKONYSÁG-VIZSGÁLAT

- előteszt
- utóteszt
- forgalmi hatásvizsgálat

KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS

- társadalmi-politikai
- gazdasági

A MARKETING & MENEDZSMENT
folyóirat kiadása

DM-AKCIÓK (levélreklám)

Cím: 1065 Budapest, Nagymező u. 21.
Telefon: 153-1366
Fax: 131-6343

A direkt szolgáltatás informatikai háttere egy ír biztosítónál

Ez év szeptemberében egy Tempus-program keretében két hetet töltöttem Írországból, Galwayben. Egyetemi házigazdám létrehozott egy találkozót Mike Stauntonnal, aki egy ír biztosító, a Celtic Direct Insurance üzleti rendszereinek vezetője (business systems manager). A biztosítónál tett látogatásom során a cég informatikai hátterét tekintettük át. Kapcsolódva a Marketing & Menedzsmentben a biztosítási marketing témájában megjelenő cikkekhez, szeretném tapasztalataimat megosztani a Tisztelt Olvasóval.

A biztosító

Nyugat-Európa néhány államában – Svédországban, Hollandiában és Nagy-Britanniában – az utóbbi években a „telefonkultúra” fejlődésének és a biztosítási ipar deregularizációjának köszönhetően robbanásszerűen terjedt el a telefonon lebonyolított biztosítási üzletkötés és ügyintézés, a „direkt biztosítás” (direct insurance). Ezeknek az országoknak a sorába lépett az Ír Köztársaság, ahol 1995 januárjában nyitotta meg a direkt biztosítás piacát a francia tulajdonban lévő Touchline. Egy év alatt további négy cég jelent meg ezen a piacon, a Celtic Direct Insurance nyedikként.

A direkt biztosítás írországi piacát nehéz meghatározni, összességében azt mondhatjuk el, hogy Írországból jelenleg 30 általános biztosító tevékenykedik, és a biztosítási ipar 1994-re kiadott éves beszámolója – a Blue Book – 1,06 milliárd IRE összbetételt említ meg 1,09 milliárd IRE kiadással szemben. A kárigény 858 millió IRE volt, így 61 millió IRE veszteséget kellett elkönyvelni 1994-ben. Az egyes biztosítási ágazatok nem viselkednek egységesen a veszteségesség-nyereségesség terén: Írországból a nyereséges területek közé a baleset-, az egészség-, a tűz- és vagyonbiztosítás tartozik, míg a gépjármű-, a vízi, a repülési és a felelősségbiztosítás veszteséges.

A Celtic Direct ezeknek a nyereséges/veszteséges területeknek az ismeretében állította össze biztosítási csomagját, amely két nagy területet foglal magában: a lakásbiztosítást és a gépjármű-biztosítást. Ezek mellett, az ír biztosítási piac történetében először, életbiztosítást is kínálnak telefonos szolgáltatásként. A cég központja Galwayben található, szolgáltatásaikkal az egész országot lefedik. Telefonos ügyeletük a nap 24 órájában, az év minden napján dolgozik. A gépjármű- és lakásbiztosítás ugyanazt a telefonszámot használja, míg az életbiztosítás egy másik telefonszámon intézhető.

A Celtic Direct hagyományos promóciós eszközökkel éri el leendő ügyfeleit: rádiós és televíziós reklámokkal, valamint szóróanyagokkal. Ott-tartózkodásom idején is zajlott egy ügyfélszerző akció, amelyet biztosítással már rendelkező ügyfeleknek ajánlottak, 20 fontot ajánlva egy-egy szervezett ügyfélért. A piacra való betörés sikerességét jellemzi az az adat, hogy több mint 300 000 megkötött gépjármű-biztosítással rendelkeznek.

Az az ügyfél, aki tudomást szerzett a cégről, a fent említett telefonszámokat felhívva kerül kapcsolatba a céggel. (A hívás ingyenes.) Felteheti a kérdéseit, és ha megállapodnak a biztosítás feltételeiben, néhány adatot kell bediktálnia. A telefonos ügyintézők a biztosító információs rendszerét használva elkészítik a szer-

ződést, amelyet postán küldenek ki az ügyfélnek, aki a szerződést aláírva küldi vissza. A biztosítás a biztosítási díj megérkezésével lép életbe. Az ügyfél ekkor egy csomagot kap, amely tartalmazza

- a szerződés feltételeit bemutató tájékoztató füzetet, amely részletes leírást ad a teendőkről baleset, illetve kár esetén;

- a biztosítási szerződést a biztosítási díj fizetésének ütemezésével együtt;

- gépjármű-biztosítás esetén biztosítási igazolványt, amely tartalmazza a gépjármű részletes leírását, valamint azt, hogy ki és milyen céllal használhatja a gépjárművet.



Közepesnél nagyobb vagy decentralizált szervezeteknél a vezetők nem képesek megfigyelni a szervezet összes tevékenységét, formális csatornákra van szükségük, amelyek szállítják az irányításhoz és a tervezéshez szükséges információkat. Ezt nevezzük vezetői információs rendszernek (MIS).



A Celtic Direct Insurance az Eureko csoport tagja, amely öt pénzügyi szolgáltatásokat végző európai cég szövetsége, 45 milliárd IRE osztókével. Az Eureko központja Amszterdamban van, és a szövetség 7 millió IRE beruházással támogatta az új számítógéprendszerek és információs technológiák írországi telepítését. (Ez a szövetségi forma más írországi biztosítócégeknél is megfigyelhető.) Ezenkívül a Celtic Direct tagja az Ír Biztosítók Szövetségének és a Biztosítási Ombudsman Szolgálatnak.

Marketing-információs rendszer

Egy szervezet minden vezetési szintjén szükség van információkra, amelyek alapján döntések hozhatók és a szervezet különböző tevékenységei tervezhetők, szervezhetők és irányíthatók. Az információt különböző külső és belső forrásokból állítják elő megfigyeléssel vagy kísérlettel. Közepesen nagyobb vagy decentralizált szervezeteknél a vezetők nem képesek megfigyelni a szervezet összes tevékenységét, formális csatornákra van szükségük, amelyek szállítják a mindennapi irányításhoz és a rövid és hosszú távú tervezéshez szükséges információkat. Az e csatornákat üzemeltető rendszert nevezzük vezetői információs rendszernek (MIS).

Egy szervezet vezetői más és más információt igényelnek a vezetői információs rendszertől, így megkülönböztethetünk például pénzügyi, számviteli, anyaggazdálkodási és természetesen marketingvezetői információs rendszert, röviden marketing-információs rendszert (MkIS). Egy marketing-információs rendszer elsődlegesen az ügyfelektől (a célpiacról), az elosztási csatornákról, a versenytársakról gyűjt információt, de használ (a marketing szempontjából) másodlagos információkat a szervezet más információs rendszereiből, kormányzati kiadványokból (statisztikai évkönyvek), folyóiratokból és kutatóintézetektől. Az elsődleges marketingadatokat gyűjtése ma már rutinszerűen, számítógépek felhasználásával történik.

A Celtic Direct Insurance információs rendszerének alapját egy VAX gépen üzemelő tranzakciófeldolgozó rendszer képezi. Ezen történik minden adatrögzítés, többek között a telefonügyelet munkatársai is ehhez a géphez kötött terminálok előtt ülnek. Új ügyfél esetén ők rögzítik a megkötendő szerződés paramétereit a telefonos kikérdezés alapján. A kérdések az ügyfélre (neve, neme, életkora, címe, foglalkozása), illetve a biztosítandó lakásra, házra vagy gépjárműre vonatkoznak. Külön kérdéscsoportot képeznek az ed-

”

Egy szervezet vezetői más és más információt igényelnek a vezetői információs rendszertől, így megkülönböztethetünk például pénzügyi, számviteli, anyaggazdálkodási és természetesen marketingvezetői információs rendszert, röviden marketing-információs rendszert (MkIS).

”

dig elszenvedett káresemények. Régi ügyfél jelentkezése esetén az ügyintézők azonnal képernyőre tudják hívni az ügyfél összes adatait.

A tranzakciófeldolgozó rendszer egy hagyományos, monolitikus adatfeldolgozó rendszer, amelyet a cég saját kilencfős fejlesztő csoportja dolgozott ki. A rendszerhez különböző elszámoló- és könyvelőmodulok is tartoznak, azonban a továbbiakban a marketing információs rendszerének megfelelő struktúrát ismeretlem. Ez a struktúra három egymásra épülő szintnek felel meg.

A második szinten található a vezetői információs rendszer (MIS), amely meghatározott időközönként (általában hetente) jelentéseket készít a fontosabb üzleti paramétereiről (szerződés-

kötések száma, beérkezett biztosítási díjak összege, kárigény stb.). A rendszer PC-n üzemel, és a Microsoft ACCESS adatbázis-kezelőjét használja, így már ezen a szinten is megvalósíthatók speciális lekérdezések, akár az adatbázis-kezelő, akár az Msquery lekérdezőprogram használatával. (A nyár folyamán például ezzel a rendszerrel vették észre, hogy drasztikusan visszaesett az új szerződéskötések száma, mire kiderítették, hogy a versenytársak csökkentették a díjaikat. Így nem maradhatott el a megfelelő korrekció, és a negyedik hétre újra a csökkenés előtti forgalmat tudták elérni.)

Egy vállalati információs rendszer harmadik szintjét a döntéstámogató rendszer (DSS) képezi. Marketing-információs rendszer esetében ez azt a feladatot jelenti, hogy a marketingdöntésekhez szükséges információkat előállítsa, a döntések hatását előre jelelje. A Celtic Directnél ezt a feladatot a piac szegmentálására, a különböző piaci szegmenseket érintő üzletpolitikára vonatkozó kérdésként fogalmazták meg. A gépjármű-biztosítás piacát például a következő szempontok alapján szegmentálják:

- az ügyfél életkora (öt korcsoport);
- az ügyfél neme;
- a gépjármű hengerűrtartalma;
- a gépjármű kora;
- az ügyfél lakhelye (város/vidék).

A konkrét döntéstámogató szoftver a Microsoft EXCEL táblázatkezelőjén készített program. Azaz, a vezetőknek nem maguknak kell felépíteniük a megfelelő táblázatot, hanem ezt készen kapják, és a Windows-környezetben megszokott nyomógombok és legördülő menük használatával a vezető elérheti az öt érdeklő piaci szegmens jellemző biztosítási paramétereit. Ennek a rendszernek előnye, hogy nagyon rugalmas, a vezetők számára egy megszokott felhasználói

felületet biztosít, az eredmények bármikor grafikonon is megjeleníthetők. Az EXCEL gyors fejlesztést tesz lehetővé; így láttam speciális igényt kielégítő többváltozós statisztikai vizsgálatot is.

Problémák és a fejlesztés lehetséges irányai

Látogatásom során néhány problémára is fény derült:

- Bár a rendszer több mint egy éve különösebb üzemzavar nélkül működik, a nem adatbázis alapú tranzakciófeldolgozó rendszer használata nehézkes. Az egyik legnagyobb hátrány, hogy a jelentések elkészítése külön feldolgozást igényel, így nem hajtható végre tetszőleges időben, azt ütemezni kell. (Jelenleg ez hetente történik.) Másik probléma, hogy a feldolgozások eredményeit konvertálni kell az ACCESS adatbázis-kezelő számára. Tervezik, hogy az egész rendszert átdolgozva, az ORACLE adatbázis-kezelő rendszerre térnek át, ezzel eltüntetve a jelenlegi TPS és MIS szintek közötti időbeni és technikai szakadékot. Ez a lépés a DSS szintet is érinti, mert jelenleg csak az ACCESS számára átkonvertált adatokra vonatkozhat bármilyen lekérdezés, míg ha a TPS szinten is adatbázis-kezelő üzemel, akkor a lekérdezések tulajdonképpen bármire vonatkozhatnak.

- Az ORACLE-ra való áttérés legnagyobb akadálya, hogy a jelenlegi rendszer nem használ olyan ügyfél-azonosítót, amely kielégíti egy adatbáziskezelő rendszer igényeit. (Jelenleg a nevet, a nemet és a lakcímet együttesen használják az ügyfelek azonosítására.) Egy belső vizsgálat kimutatta, hogy az elírások miatt (gondoljunk arra, hogy az adatokat telefonbemondás alapján rögzítik az ügyintézők!) az ügyfelek adatai között 4,95 százalékban duplikált adatok fordulnak elő. (Egy személyes megjegyzés: Staunton úr irigykedve magyarázta, hogy milyen jó lenne nekik egy olyan rendszer, mint a mi személyi számunk volt.)

- A cég jelenlegi technikai szűk keresztmetszetét a nyomtatók képviselik. Illesztésük nehézkes a tranzakciófeldolgozó rendszerhez, a különböző nyomtatók más meghajtókat igényelnek, más minőséget produkálnak. Mivel hetente több ezer szerződést kell kifogástalan minőségben előállítani, ezért egy nyomtatószerver beállítását tervezik. További technikai és szervezési fejlesztésként azt tervezik, hogy összekapcsolják a telefonközpontot üzemeltető és a tranzakciófeldolgozást végző számítógépet. Az ügyfél bejelentkezése esetén a telefonközpont átadja a hívó telefonszámát a másik számítógépnek, amely régi ügyfél esetén az ügyfél adatait az ügyintéző előtti képernyőre hozza. Így az ügyfélnek nem kell hosszasan magyarázkodnia, hogy ki ő, ezzel is jelentős telefonköltséget takaríthatnak meg.

Szálljon fel az Omnibuszra!

A Marketing Centrum – Országos Piackutató Intézet havonta indítja OMNIBUSZ megkérdezéseit. Az omnibuszos kérdőíveken több megbízó igényét kielégítve több kérdéskör található, ami a költségmegosztás révén kedvező lehetőséget nyújt a lakosság véleményének megismeréséhez.

MINTAVÉTEL

A mintavétel többlépcsős véletlen kiválasztással történik. A minta nagysága 1000 fő, ez a 18 év feletti magyar állampolgárokat reprezentálja a meghatározó demográfiai jellemzők (nem, életkor, iskolai végzettség, településszerkezet) szerint.

KÉRDEZÉS

Országos kérdezői hálózatra támaszkodva, személyes, rendszeresen ellenőrzött interjúkkal.

FELDOLGOZÁS

A feldolgozás az SPSS matematikai-statisztikai programcsomaggal történik. Az általunk használt technikai háttér lehetővé teszi igényes tanulmányok készítését, prezentációk megtartását. A tanulmányokat nyomtatott és file formában is a megrendelő rendelkezésére bocsátjuk.

HATÁRIDŐ

Adott hónap	A kérdések leadásának határideje	OMNIBUSZ indul
FEBRUÁR	január 31.	február 7.
MÁRCIUS	február 28.	március 7.
ÁPRILIS	április 4.	április 11.
MÁJUS	április 30.	május 9.
JÚNIUS	május 30.	június 6.

VÁLLALÁSI ÁR

1000 fős, országos mintán végzett felmérések esetében (áfa nélkül); zárt (előre megadott válaszokat tartalmazó) kérdések 40 000 Ft/kérdés; több alkérdést tartalmazó zárt kérdések 20 000 Ft/alkérdés; nyitott (előre megadott válaszokat nem tartalmazó) kérdések 50 000 Ft/kérdés.

KONTAKT

Marketing Centrum – Országos Piackutató Intézet – Budapest 1065, Nagymező u. 21. Telefon: 153-1366, Fax: 131-6343 Tordai Nándor, Kulcsár László

Néhány mondat az Életpálya Alapítvány tevékenységéről

Miklós Tibor, az Életpálya Alapítvány igazgatója. Vele beszélgettünk az alapítványról.



Mikor alakult az Életpálya Alapítvány?

Az Életpálya Alapítvány 1993 júliusában jött létre a Shell és az Ezredforduló Alapítvány anyagi támogatásával. Az alapítvány tevékenységét a Nagy-Britanniában igen sikeres, Project North East által menedzselte Livewire hálózat módszereinek adaptálásával folytatja.



Milyen céllal hozták létre ezt az alapítványt?

Elsődleges célunk, hogy a vállalkozási alternatívát népszerűsítsük a 18-30 éves fiatalok körében. Ennek keretében segítséget nyújtunk a fiataloknak a vállalkozóvá válás útján felmerülő döntések meghozatalában, valamint a vállalkozások megvalósítása és működtetése terén is. Tapasztalatcserére alkalmas adó találkozókat is szervezünk az érdeklődő fiatalok számára.



Milyen tevékenységet folytat az alapítvány?

Az Életpálya Alapítvány elsősorban a már működő más vállalkozássegítő szervezetekhez való csatlakozási lehetőségeket keresi. Tevékenységünk két nagy területe a szakmai tanácsadás és az Életpálya pályázat. A tanácsadás célja, hogy támogassa a fiatalokat vállalkozási döntésük meghozatalában. Ez a szolgáltatás ingyenes a 18-30 éves fiatalok számára. Ennek keretében olyan szakmai anyagokat adunk a fiataloknak, amely segíti őket a vállalkozási döntés meghozatalában, valamint az üzleti terv elkészítésében. A koordinátorokon keresztül olyan szakemberekkel találkozhatnak, akik a témában szerzett nagy tapasztalatuk révén segítenek nekik üzleti tervük elkészítésében. Az évenként kiírt Életpálya pályázaton a fiatalok az általuk készített üzleti tervvel vehetnek részt. A terveket független szakértőkből álló bizottság bírálja el. Az országos döntőbe jutott fiatalok értékes díjakban részesülnek, és mindezek mellett az sem lebecsülendő, hogy olyan publicitáshoz jutnak, mely hozzájárulhat vállalkozásuk sikeréhez.



Milyen az alapítvány szervezeti felépítése?

Az Alapítványi Iroda építi és koordinálja a hálózatot a brit Livewire szervezeti módszerei alapján. Adminisztrációs és információs feladatokat lát el, korszerű anyagokkal, nyomtatványokkal látja el az alapítványhoz jelentkező fiatalokat, valamint a tanácsadókat és szakértőket. Az iroda közvetíti ki a fiatalokat a tanácsadóhoz. A koordinátorok egy adott területen tevékenykedő tanácsadók munkáját hangolják össze. Ők fogadják elsősorban a bejelentkező fiatalokat. A tanácsadók általános közgazdasági ismeretekkel rendelkező, tapasztalt szakemberek, akik anyagi ellenszolgáltatás nélkül, önkéntesen végzik tevékenységüket. A tanácsadó végigkíséri a fiatal tevékenységét, olyan információkkal és tudnivalókkal szolgálva, mely segíti az üzleti terv elkészítését. Tanácsokkal segítik a fiatalokat a piacutatás, pénzügyi előrejelzés elkészítésében, finanszírozási források felkutatásában. Az alapítvány természetesen nem várhatja el a tanácsadóktól, hogy minden kérdésben kompetensek legyenek. A szakértők azok, akik egy-egy speciális területen (például marketing, pénzügy, adózás, jog, könyvvitel, műszaki ismeretek) segítik a vállalkozó fiatalokat.



Kérjük, mondjon néhány szót az ez évi pályázatról!

Az Életpálya Alapítvány 1996-ban már harmadszor írta ki pályázatát 18-30 év közötti kezdő vállalkozók számára. Ebben az évben 145 fiatal küldte el üzleti tervét hazánk 17 megyéjéből, közülük a zsűri négy helyszínen választotta ki az országos döntőn részt vevő 12 vállalkozást. A területi döntők Szekszárdon, Vácott, Békéscsabán és Szombathelyen zajlottak. A terüle-

ti döntőkön az első három helyezettnek járó pénzdíjon túl az összes résztvevő számára további jelentős pénzdíjak és jutalmak kerültek kiosztásra.

Az országos döntőbe jutott 12 vállalkozás végső sorrendjét a szakértő zsűri döntötte el, melynek tagjai voltak: **dr. Baross Szabolcs** ügyvezető igazgató, Coopsystem Kft., **dr. Benedek András** helyettes államtitkár, Munkaügyi Minisztérium, **dr. Nagy Ákos** ügyvezető igazgató, X-BYTE Számítástechnika, a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány kuratóriumának elnöke, **dr. Soltész Anikó** ügyvezető igazgató, SEED Alapítvány, Ezredforduló Alapítvány kuratóriumi tag, **dr. Szirmai Péter** VOSZ-alelnök, BKE, egyetemi tanár, **Csanda Ferenc** orosz vállalkozó, a '95-ös döntő első helyezettje, **Czinege Zsolt** vállalkozó, a '95-ös döntő harmadik helyezettje.

Az „1996 legígéretesebb fiatal vállalkozója” című pályázat 150 000 Ft-os fődíját Galovich József celldömölki vállalkozó nyerte. Vállalkozása, a GÁLA porcelánipari manufaktúra egyedi porcelánfestéssel foglalkozik. A győztes fődíját Mosonyi György, a Shell Hungary Rt. elnök-vezérigazgatója adta át. A 100 000 Ft-os második díjat Bálint Sándor vállalkozó vette át. Vállalkozása, az Agro Serviz mezőgazdasági gépek javítására és szervizére épül. Harmadik helyezést ért el a Szamóca Színház, mely gyerekek és szüleik számára nyújt színvonalas művészi produkciókat. Az 50 000 Ft-os díjat Fazekasné Kozma Judit vette át.

A döntő többi résztvevője sem távozott üres kézzel. A Rank Xerox Hungary Kft. egy telefaxkészüléket ajánlott fel, melyet Szatmári Sándor vehetett át. A Comex Budapesti Telefonalközpont Kft. által felajánlott faxkészüléket Bai Attila nyerte. Kenéz Károly a Westel 900 GSM Rt.-től mobil-telefonkészüléket és kártyát kapott. A SEED Kisvállalkozásfejlesztési Alapítvány különdíját, egy Microsoft vállalkozói szoftvert a második díj mellé Bálint Sándor vehette át. A Hunguest Nemzeti Üdültetési és Vagyongkezelő Rt. által felajánlott egyhetes, két személyre szóló üdülési lehetőség által Szabó László pihenhet ki a verseny fáradalmait. A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó üzleti csomagjából és hírlevél-előfizetéséből Galovich József, a pályázat első helyezettje profitálhat. A fiatal vállalkozók munkáját bizonyára segíteni fogja a Figyelő, valamint a Privát Profit című újság, amelynek egyévi előfizetését nyerte hat-hat döntős vállalkozás.

A Népszabadság féléves előfizetéssel és ajándékcsoaggal jutalmazott minden vállalkozót, az első helyezett díját nagy összegű hirdetési lehetőséggel kiegészítve. A Hirdetési Újság és a Közéleti Krónika hirdetési bont adott minden részt vevő fiatalnak. Gazdára lelt még 11 börtáska, amelyet a '94. évi pályázat nyertese, Csíkhelyi Levente ajánlott fel. Az Ernst & Young Kft. által felajánlott közgazdasági szakkönyvet szintén minden döntős vállalkozás megkapta. Gazdára lelt még öt oktatócsoport az EDE Hungary Oktatási Intézmény és az MVA jóvoltából, az ADU Csepel Oktatási és Szolgáltató Kft. által felajánlott tanfolyam, valamint az X-BYTE Számítástechnikai Kft. ajándéka is. További tanfolyamokat és nyereménytárgyakat ajánlottak fel: a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Regionális Vállalkozás-fejlesztési Központ, a Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Vállalkozás-fejlesztési Alapítvány, a Nógrád Megyei Regionális Vállalkozás-fejlesztési Központ, a Pest Megyei Vállalkozás-fejlesztési Alapítvány, valamint a Tolna Megyei Vállalkozó Központ.



Hol kaphatnak további tájékoztatást mindazok, akiknek érdeklődését felkeltette az alapítvány? Hol jelentkezhetnek a kezdő vállalkozók?

Az alapítvány címe: 1096 Budapest, Vendel u. 3.
Telefon: 217-1449, tel./fax: 215-7651

Harmónia, megbízhatóság, innováció

Hagyományos keleti értékek a koreai gazdaságban

A nemzetek kultúrája, szokásai tükröződnek a vállalat, a vállalati menedzsment filozófiájában, értékválasztásában és értékteremtésében. A keleti kultúra hatása jelentős szerepet játszott és játszik a koreai gazdaság és társadalom által megtett út választásában és eredményeiben.

A koreai társadalomban minden más humán kapcsolatot megelőz a gyermeki jámborság és az idősek tisztelete. Mindez különösen szemléletes a koreai családi modellben. A három- vagy négygenerációs nagycsalád-modell egyben a családtagok szigorú rangsorát jelenti, szigorúan paternalista rendszert. A családfői jogokat és szerepet a legidősebb fiú örökli, aki gondoskodik az idős szülőkről. A szülőket istenként tisztelik, a szülői utasítás követése abszolút kötelező. Jellemző az étkezési etikett: kötelező megvárni, amíg a szülők az első falatot elfogyasztották, (szeszes italt) inni csak engedélyükkel szabad, s tilos előttük dohányozni.

A tradicionális normák lazulása, a konfucianus elvek konfrontálódása a modern társadalmak egyenlőségesszéményével, a családon belüli „rend” liberálizálódása érzékelhető a mai koreai társadalomban, főképpen a magasabb iskolázottságúak körében.

A koreai vállalati szellemben, a menedzsment filozófiájában jól felismerhetők a tradicionális normák, és a változások iránya. A vállalati kultúra alapja a kortól, nemtől és nemzetiségtől független baráti, harmonikus kapcsolat, azt a legfontosabb előfeltételnek tekintik a technológiai fölény és a koncentrált (pénzügyi) erőforrások lehetségeinek kihasználása szempontjából. Miközben óriási erőfeszítéseket tesznek az emberi erőforrások gondozásáért, az individuális potenciál maximális növeléséért, ezzel egyenrangú vagy ezt is megelőzi a csoportintegritás megőrzése, a csoport összes tagjának harmonikus fejlődése.

A harmónia mellett a vállalati kultúra másik pillére a megbízha-

tóság. A felettes bízik a beosztottjában, a beosztott elfogadja és elvárja a felettes útmutatását és irányítását. A vevő megbízik a szállítóban, a szállító vállalat megtartja ígéretét a vevőnek és az egész társadalomnak. Egy vállalat megbízhatósága és az etikus gyakorlat iránti elkötelezettsége a kulcs a jó reputáció megszerzéséhez, ami előfeltétele az állami adminisztratív támogatások és pénzforrások megszerzésének, ezen keresztül vezethet el az út a csúcstechnológiák megszerzéséhez és az exportoffenzív fejlesztésekhez.

A vállalat és a társadalom közötti harmónia és megbízhatóság fenntartásának építőköve az innováció. A koreai társadalom a tanulást évszázadok óta megbecsüli. A XIX. században az európai misszionáriusok közreműködésével európai értelemben modern oktatási rendszer épült ki. Ezt a fejlődést szakította meg a japán megszállás 1909 és 1945 között, valamint a koreai háború fizikai pusztítása. Manapság a 42 milliós országban évente mintegy 160 ezer fő végez az egyetemeken, ahová körülbelül ötszörös a túljelentkezés. A koreai szülők szinte mindent képesek feláldozni gyermekeik taníttatásáért, s ezáltal jobb jövőjük biztosításáért. A képzés része az egész életen át tartó továbbképzési rendszer, meghatározó mértékben állami feladatként, állami forrásokból működtetve.



A vállalati kultúra alapja a kortól, nemtől és nemzetiségtől független baráti, harmonikus kapcsolat, azt a legfontosabb előfeltételnek tekintik a technológiai fölény és a koncentrált (pénzügyi) erőforrások lehetségeinek kihasználása szempontjából.



Távol-Kelet a gazdaságban

Ázsia, és különösképpen a délkelet-ázsiai térség, ma a világ legaktívabb piaca. A prognózisok szerint az évezred végéig az évi átlagos növekedési ütem 7-8 százalék lesz a délkelet-ázsiai országokban, 9-10 százalék Kínában, 2-3 százalék a fejlett országokban. Az ázsiai középosztály létszáma egymilliárd főre növekszik az ezredfordulóra. Ez a vásárlóerő világgazdasági növekedési tényező, az ázsiai piac a gazdasági növekedés lényegi komponense.

Az ázsiai gazdasági környezet a kilencvenes években gyökeres strukturális változásokon ment keresztül. Ennek főbb jellemzői:

– A kereskedelmi és beruházási politikák liberalizálását drasztikus gyorsaságú modernizáció segítette a térségben. A kilencvenes évek közepére a délkelet-ázsiai térség multinacionális vállalatai világgazdasági



Az exportorientált koreai gazdaság növekedésének egyik kulcstényezője az erőforrás-koncentráció.



szerepre tettek szert (a világ 80 legnagyobb vállalata között hat dél-koreai található), a globális piac, a globális verseny, a piacok kölcsönös megnyitása és a gazdasági protekcionizmus leépítése számukra további üzleti lehetőségeket generál.

– Megváltozott a japán cégek szerepe a régióban. A nyolcvanas években a japán műszaki fölényre támaszkodva a japán vállalatok termelőkapacitásokat helyeztek ki a délkelet-ázsiai országokba, s erős pozíciókat építettek ki. Hamarosan megjelentek az amerikai (USA-beli) és az európai multinacionális vállalatok, és közöttük intenzív verseny alakult ki. Mára a japán vállalatok az erős jen hatását képtelenek a térségben kompenzálni, a japán cégek importórrá váltak, fordulat állt be a kereskedelem irányában. Az ázsiai piacon a szállító megválasztásában döntő faktorrá valóban a minőség és az ár vált, például a térségben működő japán autógyártók tipikusan nem japán acélt használnak fel napjainkban.

– A délkelet-ázsiai országok (a kistigrisek: Korea, Tajvan, Szingapúr) jelentős eredményeket értek el abban, hogy vállalataik versenyképességét, piaci erejét növeljék az erőforrások koncentrálásával. A piaci szereplők stratégiai szövetséget kötve, konzorciumként, egészen más versenyfeltételeket alakítanak. A gazdasági környezetet intenzív piaci verseny jellemzi, melyben a versenyzők stratégiailag összekapcsolódott csoportok, s az üzleti stratégia centrális eleme stratégiai szövetségek létrehozása más vállalatokkal, szinergikus kombinációk céljából. A legkézenfekvőbb ilyen kombináció (a délkelet-ázsiai piacon való megjelenésre vágyó magyar vállalatok számára is) a kooperációban rejlik. A koreai gazdaságpolitika és a vállalatok technológiai erejük növelésére koncentrálnak a high-tech területén, míg komparatív előnyük van a médium-tech területén és az anyagiparban (főképpen acélpár, vegyipar, petrokémiai ipar, építőanyag-ipar stb.). Az aszimmetrikus magyar-koreai kapcsolatok kiegyensúlyozottabbá tételére van lehetőség a kooperációban, főképpen ha az harmadik ország piacával is számolhat.

Az exportorientált koreai gazdaság növekedésé-

nek egyik kulcstényezője az erőforrás-koncentráció. A koreai export döntő hányadát néhány óriási multinacionális vállalat valósítja meg. A legfontosabb termelőkapacitások néhány nagy ipari komplexumban helyezkednek el. Ezek közül a legrepresentatívabb a Koreai Export Ipari Központ a Szöultól körülbelül 20 km-re található Kuro-gu-ban, ennek közel kétezer üzeme fontos szerepet játszik a koreai exportban.

Piacralépési döntési mechanizmus

Ismeretes, hogy a multinacionális vállalatok piacrálépési döntéseit, illetve a belépési mód megválasztását a piaci környezeti tényezők és tranzakció-specifikus tényezők értékelésére alapozzák. Az előbbieket közé sorolhatók főképpen a piaci potenciált és az országok közötti különbségeket, a gazdaság nyitottságát és nemzetközi voltát, méretét, tulajdonviszonyait jellemző faktorok.

Root¹ a piacrálépési mód kiválasztására háromféle döntési szabályt különböztet meg:

– naiv szabály: azonos piacrálépési szabály alkalmazása minden külső piacon

– pragmatikus szabály: egy működőképes piacrálépési mód alkalmazása az egyes piacokon

– stratégiai szabály: az adekvát piacrálépési mód alkalmazása az egyes piacokon.

A dél-koreai vállalatok külföldi, ezen belül magyarországi piaci jelenlétét a teljes skálán láthatjuk az áruexporttól a licenc-adáson, a vegyes vállalat létesítésén át a teljesen saját tulajdonú külföldi beruházásig. Ezért érdemes megvizsgálni a koreai vállalatok filozófiáját.

A szerzők által megfigyelt koreai multinacionális vállalatok markánsan stratégiaorientált magatartást követnek. Működésükre jellemző a stratégiai tervezés, a komplex stratégiai célok megfogalmazása és a piacrálépési döntési alternatívák rendszerszemléletű elemzése, összevetés az esetenként konfrontálódó célok között. A koreai multinacionális vállalatok döntésében a globális stratégiai szempontok kiemelkedő súllyal szerepelnek. Mindennek alapja a központilag (államilag) kidolgozott kereskedelmi stratégia, kiemelt térségek és kiemelt ágazatok kijelölése, a kormányzat és az üzleti világ szoros összefonódása, a gazdasági és kereskedelmi érdekek beépítése a külpolitikai prioritások közé.

Kim és Hwang² a piacrálépési döntési mechanizmust az *ábrán* mutatja be.

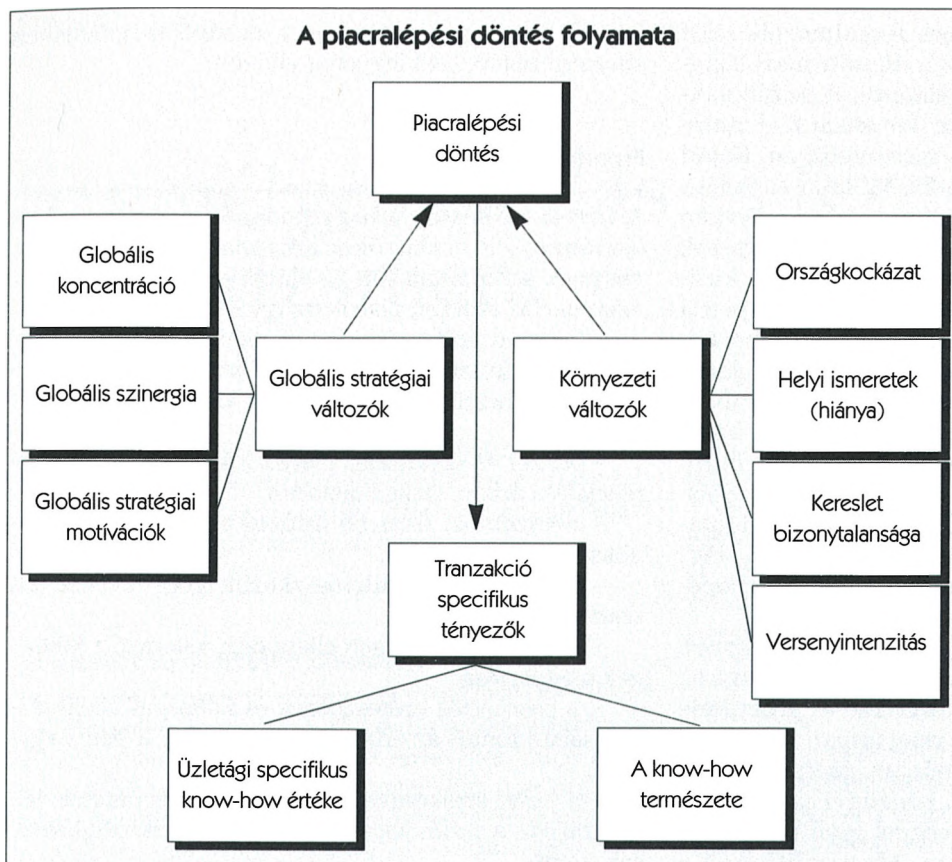
A koreai külgazdaság szempontjából különösen fontos térségi stratégiai motivációk listájára az alábbiakat vehetjük fel:

- USA, a legrégebbi barát a kereskedelemben,
- Európa, a minőségre igényes piac,

1 Root, F. R.: *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, 1987.

2 Kim, W. C., Hwang, P. J.: *Int. Business Studies*, 23, 29–53.

A piacralépési döntés folyamata



- Japán, a legközelebbi szomszéd,
- Délkelet-Ázsia, a világ leggyorsabban egységsülő piaca,
- Kína, Oroszország keleti része és Észak-Korea, piac korlátlan lehetőségekkel.

Természetesen más térségekben és más motivációkkal is működnek és jönnek létre kapcsolatok (Kanada: ón, szén, Szaúd-Arábia: olaj stb.), azonban a módszertanilag uralkodó megközelítés a regionális szemléletre, a blokkba sorolásra épül, az egyes régiók konkrét gazdasági, szociális és kulturális sajátosságai képezik az úgynevezett „új blokk-menedzsment stratégia” alapjait.

Innováció, termékpolitika

A koreai multinacionális vállalatok exportpiaci megjelenését legnagyobb részben az jellemezte, hogy nagyon sikeresen voltak képesek sztenderdizált termékeket piacra vinni alacsony áron. Ugyanakkor az innovációs kihívásra válaszolni képes vállalat-konglomerátumok szédületes fejlődési pályát futottak be. Napjainkban Korea már egyáltalán nem tekinthető olyan országnak, melynek komparatív előnye az olcsó munkaerő lenne.

Négy évtizeddel ezelőtt Korea szegény ország volt 100 USD/fő alatti GNP értékkel, s az export néhány ezer dollár volt. A gazdaság az öt éves gazdaságfejlesztési tervek sikeres megvalósításával az elmúlt harminc

év során évi átlagban 8,7 százalékos növekedést ért el. A 42 milliós ország mára a világgazdaságban a 13. helyet foglalja el, a külkereskedelemben pedig a 10. helyet.

A gyors, de kiegyensúlyozott technológiai fejlődést igazolja az, hogy az innovatív politikát sikeresen megvalósító vállalatoknál jól nyomon követhető a termékinnováció négy fő szakasza³, az egyes szakaszokon általában rövid idő alatt, de kihagyások nélkül mentek végig.

Az innováció mögötti legfontosabb tényezők a vállalati és nemzeti kultúra, a piaci igények és a kormányzati nyomás. A koreai vállalatok K+F tevékenységüket jellemzően saját vállalati kutatóintézetekben végzik, hazai innovációs parkokban (a leghíresebb a Daeduck Research Center,

a koreai Szilícium-völgy), illetve külföldön. A legtöbb koreai multinacionális vállalat rendelkezik külföldi K+F centrumokkal, gyakran külföldi vállalataihoz kötődően. Ennek okaként a piaci szempontokon túl a kormányzati ösztönzést is lehet említeni. Példaként bemutatható a második legnagyobb autógyár, a KIA Motors K+F szervezete. A KIA Motors⁴ az elmúlt tíz évben a leggyorsabban növekvő koreai vállalat volt, K+F kiadásai a vállalat árbevételének hét százalékát érik el. A KIA Motors volt az első koreai hazai autógyártó, 1974-ben kezdte el a Brisa típusú gépkocsik gyártását. 1994-ben 650 ezer személygépkocsi értékesített, 1997. évi terve 1,5 millió személygépkocsi értékesítése. A vállalat foglalkoztatotti létszáma 29 ezer fő.

A termékfejlesztést jól szemlélteti két példa.

- A Daewoo Corporation hatalmas üzleti-ipari komplexum, Dél-Korea negyedik legnagyobb vállalatcsoportja, a Fortune Magazine rangsorában a 33. Éves forgalma körülbelül 56 milliárd DEM. Termékei döntő hányadban exportra kerülnek, de a kilencvenes évekig csak nagyon kevés termék viselte a Daewoo márkanévét. Autógyára joint venture volt a General Motorsszal, az USA-ban LeMans néven forgalmazták, rakodógépeit a Caterpillar forgalmazta saját márkanévén, a televíziókat, számítógépeket, textilipari gé-

³ Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L.: *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, 1994.

⁴ KIA Motors Press Information, 1995.

peket európai és amerikai cégek forgalmazták saját nevük alatt. A Daewoo 1989-ben döntött marketing-stratégiájának teljes felülvizsgálatáról. A korábbiaknál lényegesen többet költött ezt követően K+F munkákra, irodákat nyitott számos metropolisban. Rövid idő alatt Korea legnyereségesebb vállalkozása lett. 1992-ben „nyitott” Európában. Ugyanebben az évben lejárt az autógyár szerződése a General Motorsszal, amit nem újított meg. Ezt követően a korábban kizárólag délkelet-ázsiai piacon értékesítő gyár kilépett a globális piacra. 1995-ben a Daewoo szerződéseket kötött termelőüzemi kapacitások létesítésére Kínában, Indiában, Romániában, Iránban és Üzbegisztánban. Terve, hogy teljesen lecseréli jelenlegi kínálatát, kutatási-fejlesztési megrendeléseinek kétharmadát Európában realizálja. A következő négy évben a gyártás-fejlesztési beruházása négymilliárd DEM, az autóiipari termékfejlesztésben hárommilliárd DEM lesz. A gyár megjelent a magyar piacon a teljes piacrálépési skálán, újabban a privatizációban is.

• A SsangYong Group⁵ Magyarországon terepjáró gépkocsijairól ismert. A vállalatcsoport Koreában a 6., a világon a 82. helyen áll eszközértéke és árbevétele alapján. Főbb üzleti területei a cementipar, papíripar, számítástechnika, olajipar, járműipar, gépipar, kereskedelem és szállítás, építőipar, pénzügyi szolgáltatások. Számos termékét külföldi céggel együttműködve fejleszti, gyártja, forgalmazza. Megemlíthetők a Danskin sportcipők, Scott szaniter papírárúk, a Uni-Charm higiéniai termékek. A nyolcvanas évek elején lépett be a gépkocsigyártók közé, amikor bekebelezte a Keohwa-t, egy összeraké-hajtású gépkocsi-gyárat. Már 1983-ban piacra dobta a Korandót, az amerikai AMC konzern Jeep Wrangler modelljét véve alapul. Az egész gépkocsin érződik az eredeti modell hagyatéka műszaki és formatervezési szempontból, ugyanakkor a módosítás messzemenően figyelembe veszi a helyi sajtáságos felhasználás igényeit, elsősorban a belső szolgáltatások tekintetében. 1988-ban megjelent a Family, ami „javított terméknek” tekinthető, a fékek, a sebességváltó és a futómű megoldásai nemzetközi összehasonlításban is versenyképesek a kor színvonalán, egyes menettulajdonságokban és fogyasztásban pedig kategóriájában (Pajero Wagon, Nissan Patrol, Toyota Land Cruiser stb.) világelső. 1991. februárban a gyár műszaki segélynyújtási megállapodást kötött a Mercedes Benzszel, 1992-től a MBAG öt százalékos társtulajdonossá vált az autógyárban, 1993-ban bemutatta a saját kategóriájában csúcsmodell Mussót, 1994-ben beindította a Mercedes motorgyárat Koreában, 1995-ben mikrobusz-tárgyalóbusz családot mutatott be MBAG kooperációban, 1996-ban piacra viszi az új középkelet-ázsiai terepjárót, és megkezdte az összeszerelést Malajziában és (talán) Magyarországon. Mindezen fejlesztésekhez angol formatervező kutatóintézetet kért fel és alkalmazott. A kitűzött üz-

leti cél, hogy az ezredfordulóra az adott szegmensben abszolút piacvezető legyen a világon.

Promóció

A koreai vállalatok a hagyományos hirdetés-eladás-ösztönzés-PR eszközöket alkalmazzák kiterjedten, melynek során általában az alábbi elemeket részesítik előnyben az európai piacokon, így Magyarországon is:

- fokozott erőfeszítések a márkanév megismertetésére és elterjesztésére, a vásárlók bizalmának megszerzésére és a helyi értékesítő hálózat kiépítésére és növelésére,
- primer és szekunder piacok kijelölése, ezek differenciálása árban, szolgáltatásban,
- nemzetközi (ismert) hirdető és piackutató ügynökségek alkalmazása,
- pánszerte regionális hirdetőeszközök igénybevétele (tv, szaklapok stb.),
- a végrehajtást erősen ellenőrzik, jellemző a költségek megosztása,
- a promóciós erőfeszítések és költségek meghatározásában fontos az értékesítési potenciál, a piac nagysága,
- a helyi értékesítési statisztikák és ismeretek felhasználása a promóciós stratégiák és eszközfejlesztések során,
- fontos szempont a promóciós erőfeszítések publikálása, a sajtókapcsolatok ápolása,
- a promóciós anyagok központi gyártása és terjesztése,
- a helyi promóciós munka támogatása szakemberekkel,
- a márkanévhez a minőség társítása,
- sajtótornék, sajtókonferenciák, sajtótájékoztatók megkülönböztetett kezelése,
- a termékek ceremoniális bemutatása, bevezetése,
- értékes ajándékok,
- új típusú médiaanyagok használata: floppy lemezek, CD-ROM-ok, Internet-anyagok.

Jelzés számunkra is

A „koreai gazdasági csodát” páratlanul gyors és tartós növekedés jellemzi. Az évtized elején az országban végbement demokratikus változások magukkal hozták a külpiazi expanziót, főképpen Európában. Az ország külpiazi kapcsolatai jelenleg mintegy 150 milliárd dolláros exportkereskedelemben öltönek testet. Az exportoffenzívát a fejlett hazai médiapiacra szerzett tapasztalatokra építve (a hirdetésekre költött összeg meghaladja a GNP egy százalékát, ami megfelel a fejlett országok szintjének) változatos marketing-eszközök támogatják. A világpiacon növekedési tényezővé vált délkelet-ázsiai piacot és gazdaságot egyetlen nemzetgazdaság sem hagyhatja figyelmen kívül.

⁵ SsangYong Group: *Global Vision for the 21st Century*, 1996.

Személyes eladás és területi menedzsment

A személyes eladás eszközeinek alkalmazása az értékesítés új technikáját igényli elsősorban a viszonteladók (nagy- és kiskereskedők), illetve a nagyfelhasználók felé folytatott akvizícióban.

Az értékesítési körzetek kialakítása

Új értékesítés-menedzsment kérdés az értékesítési régiók, körzetek létesítése annak érdekében, hogy hatékonyabbá tegyünk a személyzetet. Ezt úgy érjük el, hogy hozzárendelünk egy bizonyos mennyiségű jelenlegi és potenciális vásárlót egy adott ügynökhöz, általában egy adott (de nem mindig földrajzi) területen.

Az értékesítési körzetek nem mindig szükségesek vagy kívánatosak, mert lehetséges például, hogy kicsi a piac, kevés a vásárló, illetve az ügynök, kevés az információ az adott területről, nem ismert az új termék várható fogadtatása, vagy egyszerűen a cég nem területi elv szerint szervezi értékesítését. (A területi struktúrán kívül választhatjuk a termék-, a piac-, vagy a kombinált struktúrák valamelyikét is.)

A legtöbb társaság a következő okokból alakít ki régiókat, területeket az értékesítés menedzseléséhez:

- a piac teljes lefedése érdekében,
- az ügynök felelősségi körének pontosabb és részletesebb meghatározására (ha lehetséges az ügyfelek neve, száma és a látogatási gyakoriság szerint),
- a vásárlói kapcsolatok javítása érdekében,
- az értékesítési költségek csökkentése érdekében,
- az ügynök segítségére.

A mai értékesítési környezetben a hatékony területmenedzsment egyre fontosabb a marketingkonceptió érvényesülésében és költségeinek csökkentésében. Az értékesítési körzetek létesítésének általánosan elfogadott módszere egy ötlépéses folyamatot követ:

1. lépés: Az alapegység kiválasztása

A kezdőpontok a megfelelő körzetek meghatározására lehetnek például a tv-sugárzási, közigazgatási, földrajzi vagy gazdasági körzetek. A népesség, jövedelem és az ipar kiterjedtségének eltérései miatt ezek

nem feltétlenül lesznek egyenlők a potenciál tekintetében. Ahol lehetséges, minél kisebbre vegyük a kezdő egységet, mert azután az értékesítési körzetek egyenlőbb körzetek egyesítésével építhetők ki. A piaci sajátosságok, a disztribúciós rendszerek és a cég pillanatnyi helyzete nagyobb hatású lehet, mint az egyszerű földrajzi határok.

2. lépés: Az ügyfelek és az értékesítési lehetőségek számbavétele

A piaci információs rendszernek megfelelő információt kell biztosítani, hogy támogassa ezt a döntést. Ahol pontosak a piaci és ügyfélinformációk, ott a körzetek összeállítása viszonylag egyszerű. Ez azt jelenti, hogy mindenféle lehetőséget kategóriákba sorolunk, úgy mint abszolút előny, valós, múltbeli vagy potenciális vásárló. A számítógépes rendszer előnye, hogy igen gyorsan képes kiválasztani a potenciális ügyfeleket egy lényeges jellemző alapján. Információkat tárolhat az ügyfelek státusáról, a szerződések értékéről és a kilátásokról. A legtöbb cég az ügyfelek A, B, C osztályozásának egyik formáját választja – A=legfontosabb, B=átlagos fontosságú, C=kevésbé fontos.

3. lépés: Az ügynökök munkaterhelésének elemzése

Az ügynök munkaterhelése az adott földrajzi terület lefedésére szükséges idő- és a munkaráforgatás becsült mértéke. Ez jelenti a különböző típusú ügyfelek számát, a látogatások szükséges gyakoriságát, az egy látogatáshoz szükséges időt, az egyes látogatások közti utazás idejét és az egyéb, nem értékesítésre fordított időt. A munkaterhelés számtani problémaként való feltüntetése elrejtja a probléma komplexitását. Tekintsünk végig néhány nehézséget, amelyek a munkaterhelés meghatározásánál felmerülhetnek:

• Az értékesítés típusa

Az ügynökök lehet, hogy éppen egy új vásárlóval való kapcsolat kifejlesztésén és megalapozásán dolgoznak, ami általában sokkal több időt igényel, mint a meglévő ügyfelekkel való kapcsolattartás. Esetleg több emberrel is kell találkozni egy ügylettel kapcsolatban, máskor csak a vevőt kell meglátogatni. Egyes ügylettípusok több „missziós” vagy fejlesztő munkát igényelnek, míg másoknál a kereskedelmi tevékenységen van a hangsúly.

● *A termék típusa*

A magától értetődő, hétköznapi termékek kevesebb magyarázatot és demonstrációt igényelnek, mint a speciális termékek. Az üzleti tevékenység rendszeresen ismétlődve, általában rutinmintát követ. Egyes ipari termékek, különleges áruk előnyei bővebb magyarázatra szorulnak, egyúttal több időt is igényelnek látogatásonként. Az 1. tábla szerinti átlagos látogatási gyakoriságok is ezt támasztják alá.

Látogatási gyakoriságok	
Termékkategória	A látogatások átlagos száma
Fogyasztási cikkek	10
Tartós fogyasztási cikkek	6
Ipari fogyóeszközök	6
Tőkejavak	4
Szolgáltatások	6
Átlagban	6

● *A termék vagy piac fiatal volta*

Piac-, illetve termékfejlesztés esetén látogatásonként több eltöltött idő és ügyfelenként alacsonyabb eladások várhatók, mint a már létező terméknel vagy ügyfélnél. Minden ügylet kiépítése időbe telik. Több ügylet több munkával jár egy fejlődő területen, mint az azonos forgalomhoz tartozó kevesebb ügylet egy megállapodott körzetben.

● *A cég piaci részesedése, helyzete és versenyképessége a körzetben*

Ha a verseny meglehetősen élénk, az ügynök feladata ügyletenként sokkal nehezebb, általában több időt igényel. A legtöbb cég nagyobb piacrészesedést élvez a saját környezetében. Az ügynök munkája sokkal keményebb a távolibb régiókban. Egyes ügynökök lehetnek sikeresebbek, de ez valószínűleg inkább az adott körzetben tevékenykedő disztribútorok eredményességének köszönhető, mint az egyéni eladási képességeknek.

4. lépés: *A kezdő körzetek megtervezése*

E lépés célja az értékesítési teljesítmény megállapítása egy ügynök számára egy adott területen. Ennek pedig egybe kell vágnia az ügynökök céljaival. Mint az eladási prognózisoknál, itt is két megközelítés használható, a felépítő és a lebontó módszer. A felépítő módszer a következő:

– Meg kell állapítani a vásárlók számát, méretét és helyét, beleértve a jelenlegi, múltbeli és kilátásban lévő ügyfeleket. Ha szükséges, ezek az ügyfelek osztályozhatók és csoportosíthatók egy meghatározott szempont szerint, mint például méret, vagy amilyen szegmentációs kritériumokat a cég használ.

– Meg kell határozni az ügyletenkénti látogatások számát, az erre fordítandó idő hosszúságát és a látogatások gyakoriságát.

– Kiszámítandó, hogy hány ügyletet kezelhet egyetlen ügynök. Egyfajta A, B, C osztályozás segítségével szolgálhat. Kiszámítható még a naponkénti látogatások átlaga, az átlagos gyakoriság és, ha lehetséges, az értékesítésre fordított idő átlagos megoszlása.

– Meg kell húzni a határvonalat az egy emberre jutó munkaterhelés egy reális értékénél, ami illik a földrajzi alapegységhez is. Például egy ügynök, aki lefedti egész Budapestet, sokkal reálisabb lehet annak ellenére, hogy az átlaga nem egyezik más területekével.

A 2. tábla segíthet megtalálni a keresett választ, habár az még megállapításra vár, hogy ez-e a megfelelő megközelítés az optimális időbeosztás eléréséhez.

Átlagos időbeosztás		
	Eltöltött idő naponta (óra)	Az összidő %-ában
Látogatás előtti előkészületek	1	10
Autóvezetés és parkolás, várakozás	2-4	20+
Személyes értékesítés	2	20
Nem értékesítési tevékenység, például bemutató	2	20
Adminisztráció, jelentések	1	10
Étkezések, szünetek	1	10
Telefonálás, találkozók, egyebek	1	10
	10	100

A felépítő módszer nagyban segíthető egy számítógépes információs rendszerrel. Ez az ügyletekről naprakész, pontos információkat igényel, továbbá azt a fel-tételezést, hogy az értékesítési teljesítmény sztemderdizálható, mindez a helyes végeredmény elérése érdekében. Ezek olyan feltételezések, amelyeket még igazolni kell. Alternatívaként a vezetés választhatja a lebontó módszert is. Ha adott a potenciál egész országra kiterjedő becslése és az elérni kívánt részesedés, akkor az értékesítési potenciál is becsülhető. Ezt a becsült potenciált kell hozzárendelni a már meglévő (vagy toborzandó) ügynökökhöz. Így minden ügynökhöz úgy rendelünk ügyleteket, hogy a munkaterhelés és a potenciál kiegyenlítődik. Ezek után reális földrajzi határok húzhatók meg. E megközelítés hibája, hogy ha az értékesítési potenciál lesz egyenlő, akkor a munkaterhelés eltérhet, és a földrajzi határok is valótlanná válhatnak. Jó területfelosztást sikerült elérni, ha:

- a körzetek könnyen igazgathatóak,
- az értékesítési potenciál könnyen becsülhető,
- az utazási idő és a költségek minimálisak,
- egyenlők az értékesítési lehetőségek a vásárlók és területek számára,
- a munkaterhelés egyenlően oszlik meg.

5. lépés: *Ügynökök hozzárendelése a körzetekhez*

Amikor a körzeteket már létrehozták, az egyéneket hozzá kell rendelni a körzetekhez. Az ügynökök

különböznek tudásban, képességekben és jártasságban, ami egyeseket hatékonyabbá tesz másoknál. A józan ész azt diktálja, hogy az ügynökök vásárlóhoz való hozzárendelése a legfontosabb, de sok tényező járul még hozzá az ügynökök sikerességéhez. A vezetés feladata fontossági sorrendbe állítani ezen változókat a fejlődés, illetve az optimális megoldás reményében. Eltérések a képességekben, úgymint az egyén törekvésében, illetve hajlandóságában arra, hogy más területekre költözzön, az optimálisnál kevésbé jó, de megvalósítható kompromisszumokat eredményezhet.

Hatékonyaságtervezés

A másik értékesítéstechnikai kérdés az ügynöki munka időtényezőjének javítására szolgáló megoldások vizsgálata. A termelékenység fokozásának lehetőségei jelentősek lehetnek, noha a vezetésnek szem előtt kell tartania, hogy a túl sok rutinmunka csökkentheti az ügynök motivációját. Az időgazdálkodásban az a legsikeresebb, amit maguk az ügynökök kezdeményeznek.

• Útvonaltervezés

Az ügynökök által utazásra fordított idő magas részaránya nyilvánvaló terület az időtakarékoság lehetőségeinek kutatására. Kétséges, hogy időnyereség érhető el a vezetés által előírt útvonalakkal, kivéve az értékesítés legsablonosabb formáit. Egy jól megtervezett rendszer előnyei az alacsonyabb költségek, a területek jobb lefedése és a vezetés és az ügynök, illetve az ügynök és a vásárlók közti jobb kommunikáció. Az első lehetőség az időmegtakarításra a területek lefedéséhez a legmegfelelőbb alakzat kiválasztása. A három lehetőség:

– Kör alakzat. Akkor hasznos, ha a vásárlók hasonló „méretűek”, és típusuk is egyenlően oszlik meg. Az ügynök székhelye olyan közel legyen a központhoz, amennyire csak lehetséges (1. ábra). Az ezen belüli variációk lehetővé teszik, hogy különböző méretű és típusú ügyfelek látogatását tervezzük meg, ezzel az utazási idő hossza csökken.



1. ábra

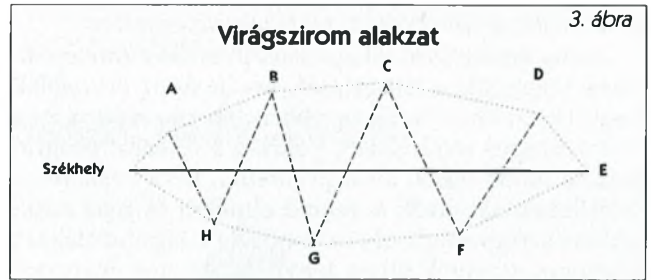


2. ábra

– Az ugróiskola alakzat akkor segíthet csökkenteni az utazásra fordított összidőt, ha a székhelytől való tá-

volság nagy. Lényege, hogy a legtávolabbi pontra utazunk, és visszafelé haladva dolgozunk (2. ábra).

– Virágszirom alakzat, ami megállapít egy minimális munkaidőt, például egynapi vagy egyheti munkát, és ezután kell minimalizálni az utazási időt. (3. ábra)



3. ábra

Az alapvető eseteken belül hatékonyabb útvonalak találhatóak, ha az úthálózat jellemzőit és a munkatervet egyeztetjük. A 3. ábrán a B útvonal (szaggatott vonal) például rövidebb. Majdnem biztos, hogy egy sokkal hatékonyabb útvonal található egy adott terület már létező látogatási rendszeréhez. Azonban ha egy vásárlót nem látogatunk meg úgy, mint egy másikat az adott körzetben, az inkább faragatlanságnak számít, mint hatékonyságnak. Extra utazások néhány ügyfélhez nagyobb forgalmat hozhatnak, mint több utazás.

• Számítógépek használata

A számítógép fontos eszköz az értékesítés elemzésében és a jelentések közzéadásában. Szintén segítséget nyújthat az útvonaltervezésben, illetve az ügynök idejének beosztásában a különböző méretű, értékű és potenciálú látogatások között. Az ügynökök teljesítményének javulása inkább önerőből és önfejlődésből következhet, mint a vezetés által szorgalmazott kézikönyvekből. A technológia kihasználása a vezetés számára lehetővé teszi az ügynökök közti különbségek figyelését és befolyásolását a profitabilitás és a látogatások rendszerének javítása érdekében. Egyre több számítógépes alkalmazás közül lehet választani. Ha olyan egyéb időkimélő szerkezetekkel használják együtt, mint például személyhívó, mobiltelefon és diktafonos jelentésküldő rendszerek, ezek még tovább javíthatják az ügynökök teljesítményét. A fix területfelosztás koncepciója teljesen irreális.

Gyakori módosítások ajánlatosak és szükségesek a látogatási rendszer megváltoztatásához. A stabilitás, rugalmasság és alkalmazhatóság kompromisszumára kell törekedni. A körzetek nem lehetnek sem túl kicsik, sem túl nagyok, és kerülni kell az átfedést. Szintén szem előtt kell tartani, hogy az ügynököket érintő kérdések valójában embereket érintenek, akik számát nem lehet kényünk-kedvünk szerint növelni vagy csökkenteni.

• Időgazdálkodás

Fő szempont a területfelosztás és menedzselés tárgyalása során az ügynök idejének jobb kihasználása. A legtöbb fejlesztést maguk az ügynökök hajthatják végre azzal, hogy fegyelmezettebbé és profibbá válnak. A fegyelmezettebb időgazdálkodás jellemzője: a

korábbi kezdés, későbbi befejezés, a társas beszélgetések visszaszorítása, a kevesebb szünet.

A profibb időgazdálkodás körébe tartozik: a munka jobb megtervezése, kevesebb látogatás a holtbiztos és a kis fontosságú helyekre, a szisztematikus utazási terv, az utazási és várakozási idő jobb kihasználása stb.

• *Modellek használata a területmenedzsmentben*

Ha az értékesítési látogatások pusztán rutincselekvések volnának, a látogatások rendje és az útvonalak megtervezéséhez hatékonyabban lehetne használni a számítógépes modelleket, például a lineáris programozási modelleket. Ez a probléma, nem beszélve a profitlehetőségekről, a vezetéleméleti és más szakemberek figyelmét olyan modellek kidolgozására készítette, amelyek olyan tényezők szerint végeznek optimalizációt, mint az értékesítési látogatásokra fordított munkamennyiség, az ügynökök száma, székhelye és utazási terve. A cél: megtalálni az optimumot a két szélsőség, a teljes lefedettség és a legalacsonyabb költség között.

Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy a körzet potenciálja és a földrajzi koncentráció sokkal fontosabb az értékesítési teljesítmény alakulásában, mint a munkamennyiség számai. Ez a tény pedig azt kívánja meg az ügynököktől, hogy ott kell keményen dolgozni, ahol nagy a piacpotenciál, ugyanis az eladások a potenciált követik, és nem a múltbeli értékesítést vagy a munkaterhelést.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a területi menedzsment az értékesítési menedzsmentdöntések nehezen algoritmizálható területe, ahol sem a régiók kijelölése, sem az ügynökök időgazdálkodása nem támaszkodhat széles körű általánosítható tapasztalatokra. Az ajánlott módszerek, gondolatok alkalmazhatóságát a személyes eladási technikát alkalmazó cégek vezetőinek kell minősíteniük.

Szerzőnk

*a közgazdaság-tudomány kandidátusa,
egyetemi docens a Miskolci Egyetem Marketing Tanszékén*

Új médium születik

A WESTEL Rádiótelefon Kft. és az izraeli Telemesser International Ltd. 1996 novemberében megalapította közös szolgáltatóközpontját, a **TeleWestel**-t.

Az együttműködés célja, hogy újfajta telekommunikációs szolgáltatási kultúrát vezessen be Magyarországon és ezáltal segítséget nyújtson a korszerű fogyasztói szokások meghonosításához.

A Westel Kft. 1994 őszén ügyfeleinek magasabb szintű kiszolgálása érdekében mintegy egymillió dollár értékű beruházást hajtott végre, amellyel rendszerét alkalmassá tette úgynevezett értéknövelt szolgáltatások nyújtására. A berendezés szállítója az amerikai Comverse Technology Inc. volt, melynek leányvállalata, a Telemesser Ltd. kilencéves működése tapasztalataival és 85 százalékos részesedésével az izraeli piacon kiváló referenciát jelentett az együttműködés továbbfejlesztéséhez.

Hosszas előkészítő munka eredményeként a Telemesser közel félmillió dollár értékű szoftvert telepített a Westel központjába, így a próbaüzem befejeztével most a meglévő infrastruktúra, a nagyteljesítményű számítógépes platform és a professzionális TVR szoftver együttműködve biztosít interaktív telefonos szolgáltatásokat.

A TeleWestel szolgáltatásai európai mércével mérve is a fejlődés élvonalába tartoznak – egyedül Nagy-Britanniában működik ilyen rendszer, Franciaországban és Németországban most dolgoznak a bevezetésén.

A Westel tehát ismét úttörő szerepet vállal a magas színvonalú telekommunikációs rendszerek hazai elterjesztésében, melyben hasznosíthatja hétéves fennállása során megszerzett műszaki és marketingismereteit, valamint a Telemesser széles körű alkalmazási tapasztalatait.

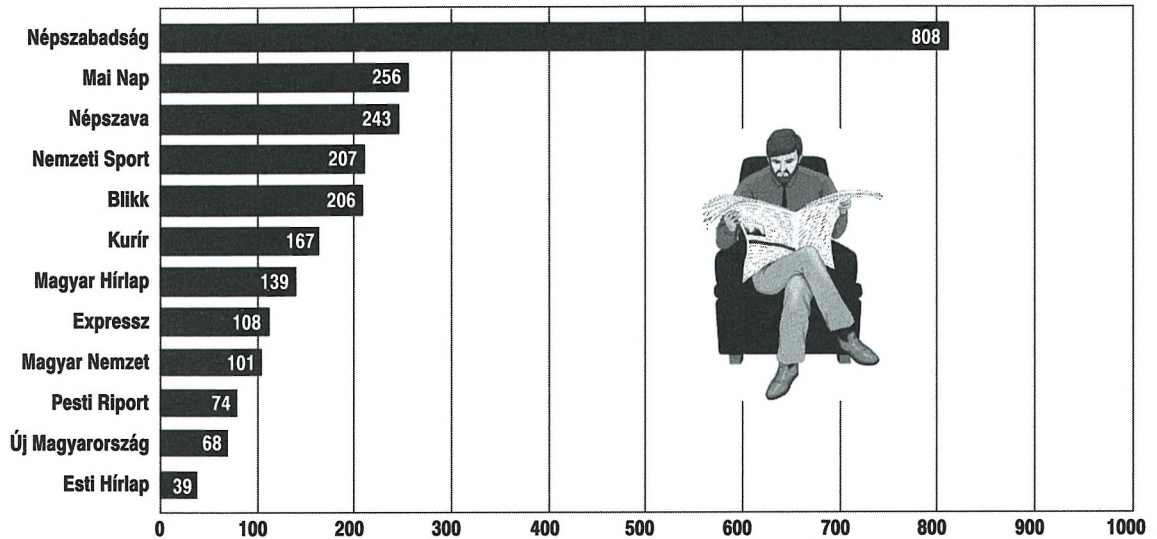
Ezzel a telefon bevonul a média világába, hogy a megszokott írott és elektronikus sajtó, az óriásplakátok és megannyi információhordozó mellett hatékony eszköz legyen minden területen, ahol kétirányú kommunikációra van szükség.



TELEWESTEL

VÁLASSZA A NÉPSZABADSÁGOT, ÉS MI AZ ÖN HIRDETÉSÉBŐL IS KIHOZZUK A LEGTÖBBET!

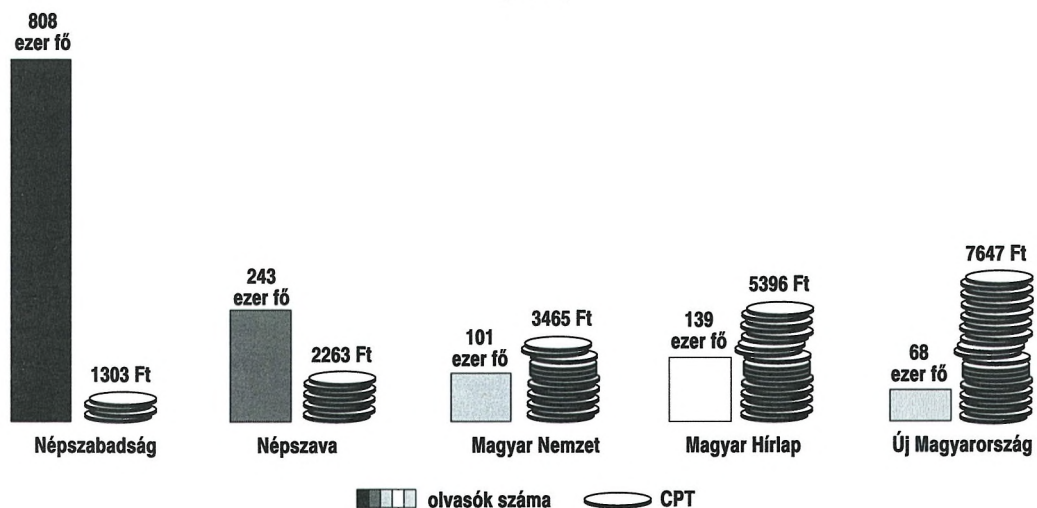
AZ ORSZÁGOS NAPILAPOK OLVASÓTÁBORA
(ezerben)



Forrás: SZONDA IPSOS és GFK Hungária, Médiaanalízis 1996/I. félév



AZ ORSZÁGOS POLITIKAI NAPILAPOK OLVASÓTÁBORA ÉS A HIRDETÉSI ÁR ÖSSZEFÜGGÉSE (CPT*)
(ezer fő)



Forrás: SZONDA IPSOS és GFK Hungária, Médiaanalízis 1996/I.

*CPT: ezer fő elérésének költsége 1 oldalas fekete-fehér hirdetéssel

Szériamegrendeléseket vár a Ganz Hunslet

A fő stratégiai irányvonal a fejlesztés

A Ganz Hunslet 1989-ben jött létre, miután a brit Hunslet cég megvásárolta annak a vállalatnak az 51 százalékát, ami a 17,5 milliárd forint adósságban úszó Ganz Mávag felszámolása után maradt. Az új tulajdonos egy év alatt végrehajtott ésszerűsítése keretében a korábbi 1200-1500-as létszám 600-ra apadt, s ezt követően is karcsúsodott a hajdani szocialista nagyipar egyik gyöngyszemének tartott cég. Két és fél év múltán azonban a Hunsletet is magában foglaló brit csoportot megvásárolta az osztrák Jenbacher cég, amelynek a tranzakcióval a tulajdonába ment át a Ganz Hunslet is. A Jenbacher később megvásárolta a maradék 49 százalékot is. Azonban a profitvárokozások beteljesületlensége miatt ez a frigy sem bizonyult tartósnak, így egy újabb tulajdonosváltás keretében a Ganz Hunslet az Oakdale nemzetközi pénzügyi befektető társaság kezébe került. Már az angolok is láttak fantáziát a Ganzban, s gőzerővel hozzaláttak a modernizáláshoz, de a jelenlegi tulajdonos is bízik benne, hogy Magyarországon előbbutóbb eljön a gazdasági fellendülés időszaka, s akkor megélnékül a vasúti teher-, illetve személyszállítás iránti kereslet is. A ma már európai színvonalú technológiával dolgozó Ganz Hunslet tevékenységéről, stratégiájáról és terveiről John Kardos kanadai származású kereskedelmi igazgató nyilatkozott lapunknak.

M&M A Ganz Vagongyár nagy változáson ment keresztül, míg szocialista nagyvállalatból jól menedzselte közepes méretű, de világszínvonalú

termékek előállítására képes cég lett. Mi a stratégiaaváltás lényege?

A Ganz Hunslet stratégiájával kapcsolatban két fő szempontról beszélhetünk, a termékekről és a piacokról. Az előbbiről előljáróban elmondhatom, hogy – azt hiszem, Kelet-Európában az első cégként – 1991-ben megszereztük az ISO 9001-es nemzetközi minősítést. Az elmúlt hét évben a fő stratégiai irányvonal a fejlesztés volt, hiszen a Ganz Mávag járműparkja már elavult. Tizenkét új terméket fejlesztettünk, többek között a MÁV-nak szállított intercitély vonatot, nagy sebességű forgóvázakat, mozdonyokat, speciális tehervagonokat s rozsdamentes, légkondicionált koscsizekrényeket. E termékek többsége nem csúcsminőségű, mivel a vásárló által támasztott technikai-technológiai szintnek kell megfelelniük.

M&M *Mi az oka ennek az alább adott igénynek?*

Előfordul, hogy az ügyfeleink nem rendelkeznek elég pénzzel, vagy a pálya minősége nem megfelelő.

M&M *Egyéb fejlesztések?*

Például az elővárosi vonatok, amelyek világszínvonalú elektronikus vezérlőrendszerét egy német cég dolgozta ki a Ganz Ansaldóval együttműködve.

M&M *Mi a legsikeresebb termék?*

Talán a Malajziának szállított tizennyolc, háromrészes motorvonat. A legtöbb prototípust azon-

ban a magyar piacra fejlesztettük ki, mindazonáltal még nem kaptunk sorozatrendelést. Új villamosunkból is csak tízre jött rendelés, Debrecenből, viszont más városokkal is folytatunk tárgyalásokat.

M&M *Mennyit költöttek fejlesztésre?*

Több százmillió forintot.

M&M *Mi a helyzet az egyéb piacokkal, illetve megrendelőkkel?*

A BKV 30 villamos felújításával bízott meg bennünket, amit a Ganz Ansaldóval közösen végzünk. A vállalat reméli, hogy a budapesti metrófejlesztéseknél a hazai gyártmányú szerelvényeket részesítik majd előnyben, hiszen korábban sikerrel tesztelték a Ganz Hunslet vonatát. Ezenkívül Dél-Afrikának 270, Malajziának pedig 40 forgóvázat szállítunk, és 82 tehervagont rendelt az AD Trans. Jó eséllyel veszünk részt a volt Jugoszláviában hirdetett pályázatokon is, bár itt elég nehéz a helyzet, s további ajánlatok előkészítése van folyamatban Németországba, Thaiföldre és ismét csak Malajziába. Az újonnan iparosodó ázsiai országok egyébként ígéretes, ugyanakkor az erős verseny miatt nagyon nehéz piacot jelentenek.

M&M *A Ganz Mávagnak hagyományos piaca volt a Szovjetunió. A Ganz Hunslet örökölte ezt is?*

A Szovjetunió összeomlásával a kereskedelem is úgyszólván szertefoszlott, most dolgozunk a FÁK piacainak visszaszerzésén. Ukrajnába, Oroszországba, Ka-

zahsztánba irányuló, összességében több millió dolláros alkatrészszállításokról máris beszámolhatok.

M&M *Az előbb említette, hogy együttműködnek a Ganz Ansaldoval. Külföldi cégekkel is van együttműködési megállapodásuk?*

Igen, nyugat-európai gyárakkal létezik együttműködés, ami főként olyan formát ölt, hogy – mivel kitűnő fejlesztőgárdánk van – egy-egy nemzetközi program keretében megbíznak bennünket részegységek legyártásával. Ily módon licencet csak akkor veszünk, ha valamilyen speciális dologra van szükség.

M&M *Idén mekkora forgalomra számítanak?*

1996-ban a tervek szerint az árbevétel 5 milliárd forint lesz – ebből az export mintegy 40 százalékot képvisel –, rendelésállományunk értéke pedig eléri a 6,5 milliárd forintot. Tavaly is nagyjából hasonló eredményt értünk el, ami nem is olyan rossz, csak azt sajnáljuk, hogy Magyarországon még nemigen kaptunk sorozatrendelést. Nagyobb mennyiségű szállítás esetén pedig jobb áron is tudnánk adni termékeinket, hiszen köztudott, hogy a prototípus mindig drágább a szériaterméknél. Szeretnénk például, ha a MÁV megbízásából elővárosi vonatokkal tudnánk javítani a budapesti agglomeráció közlekedésén.

M&M *És ez mennyire realitás?*

A hagyományosan legnagyobb partnerünknek számító MAV is, mint minden állami nagyvállalat manapság, nehéz helyzetben van, s a pénzsűke miatt inkább csak a már meglévő gördülőállomány rövid távú, de olcsóbb felújításával foglalkozik. A hosszabb távú, nagyobb mennyiségű beszerzések szorgalmazása érdekében szükséges lenne megfelelő, kedvező finanszírozási konstrukció, például lízing kidolgozása.

M&M *Hát igen, a nem túl rózsás gazdasági helyzet, az általános pénzügyi mindenre rányomja a bélyegét. Mégis, van-e önöknek némi játéktérük a kedvezőtlen hatások kiküszöbölésére?*

A finanszírozás magas költségeit, valamint az infláció és a forintleértékelés kellemetlen következményeit úgy próbáljuk elkerülni, hogy devizában veszünk fel hiteleket, és bevételeink egy része is dollárban vagy márkában folyik be.

M&M *Minthogy a Ganz Hunslet teljes egészében külföldi tulajdonban van, termékeik milyen mértékben magyarok?*

Attól függően, hogy milyen termékről van szó, 50-től 90 százalékig hazai az áru. Az alvállalkozóink itteni cégek, dolgozóink magyarok, s a szükséges alapanyagokat is itthon vásároljuk meg, kivéve azokat, amelyek nem találhatók Magyarországon. Sőt, beszállító-



John Kardos, a Ganz Hunslet kereskedelmi igazgatója

inknak még megfelelő nagyságú előleget is adunk annak érdekében, hogy meg tudják venni az esetlegesen hiányzó gyártási technológiát. A magyar ipar támogatása egyébként szintén fontos stratégiája a Ganz Hunsletnek, mert ezzel a cég is erősödik.

A Budapest Bank minősítette lapunkat

Lapunk kérte a „Budapest Bank Budapestért” alapítvány támogatását. Nyilvános pályázat volt – mi egy budapesti alkotóműhely, s mint ilyen, az ország egyetlen marketing-szaklapja számára kértünk támogatást.

November 30-ai határozatával a kuratórium úgy döntött, hogy nem vagyunk méltók. Mi nem, s ezt nyilván tudomásul vesszük. Legfeljebb azon törhetjük a fejünket, hogy miért nem „bírtuk” felvenni a versenyt egyebek között

- a Háttér Baráti Társasággal,
- a Hajszolt Egyesülettel,
- az FSZKI Diótörés Programmal,
- a LÉTRA Kommunikációs Ügynökséggel,
- a Svábhegyi Egyesülettel,
- a Farkasvölgyi Baráti Körrel,
- a Dunától a Gangeszig Alapítvánnyal, no meg
- az Egyenlítő Alapítvánnyal.

A fejtörés lapzártakor még tart.

– a szerk. –

Szerzőink figyelmébe!

Lapunk 1996/3. számában összegeztük azokat az elvárásokat, amelyek teljesítése munkánkhoz – a korrekt lapszerkesztéshez – elengedhetetlen.

Kérésünket kénytelenek vagyunk megismételni, mert visszatérő tapasztalat, hogy egyes írásokat igen nehéz „megfejteni”! 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. 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 a részben technikai feltételeknek is. (Részletezésük: M&M, 1996/3., 3. oldal)

Jelzéseként: Számos szerkesztőség közli, hogy cikket (a megrendelten kívül) nem őriz meg és nem küld vissza. Mi is csatlakozunk ehhez a gyakorlathoz.

S ha lehet még egy utolsó kérésünk szerzőinkhez, ne fogalmazzanak így (idézetek):

□ disztribúciós penetráció, hosszan tartó alulköltés, a fogyasztó magas termékérdekeltséggel rendelkezik, ...

□ ...egy vállalkozó, ha alkalmasint kénytelen is igénybe venni a piaci formulát, akkor sem engedi át magát túlzottan a tranzaktív ethosz beszüremkedéseinek...

□ olyan magas elvárásokat kell megfogalmazni, melyet...

□ a kiállítás lebonyolítására kerül sor ...

□ ezen tényezők vetítik elém a lehetőségek kiaknázatlanságát...

□ a döntésben több eltérő információs igénnyel, mélységgel bíró részvevő van...

□ szükséges intenzív programok kidolgozása, mellyel előkészítendőek, támogatandóak stratégiai akciók...

□ jellemzői a kiállításoknak, hogy nem termékspecifikusak, hanem a kiállítói magtartáshoz fűződnek...

□ a hatékony ... tevékenység hatékonyságát más operatív tevékenységekkel is lehet javítani.

Számos alternatíva létezik – állítják többen is. Ezzel szemben mi – egyetértésben az Idegen szavak szótárával – azt állítjuk, hogy az alternatíva: „két lehetőség között lehet választani”. ...a második: a minden szempontból gondosan elkészített kézirat.

– a szerk. –

HIRDETNE LAPUNKBAN? CSAK EGY

telefon 153-13-66 !
fax: 131-63-43 !

Marketing & MENEDZSMENT

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
Budapest VI., Nagymező u. 21.
Postacím: 1373 Budapest 5. Pf. 617.

A LAP MÉRETE A/4

Kifutó méret: 205 x 287 mm
Keretes méret: 180 x 255 mm
1/2 oldal 205 x 143 mm/álló
1/2 oldal 180 x 127 mm/álló

HIRDETÉSI ÁRAINK:

1 belső színes oldal: 100 000 Ft
1 fekete-fehér oldal 70 000 Ft
1/2 fekete-fehér oldal: 40 000 Ft

Várjuk jelentkezését!

EUROPRESS HUNGARY CD-ROM-OK

Világsiker – végre magyar nyelven!

Klik&Play „Alkoss magadnak játékot”

Magyar nyelven is megjelent végre a világ első és egyetlen olyan játékfejlesztő programja, amely nem igényel semmiféle programozói szaktudást. Segítségével ezernyi kép, animáció, háttérkép, mozgás, zenei és hangeffektus felhasználásával – amelyeket ikonmozgatással rendelhetünk egymáshoz – mindenki olyan játékot készíthet, amelyet csak akar. Az alkotó, játékos program nem csak kitűnő szórakozást nyújt, hanem egyben szintén észrevétlenül bevezeti a felhasználót a multimédiás fejlesztés gyakorlatába. A szoftver felhasználói között 1997-ben országos játékészítő versenyt rendezünk, értékes díjakkal. Ára: 7500 Ft

Rally Bajnokság

A játék megdöbbentő hitelességgel szimulálja a világ egyik legkeményebb versenye, a Network Q RAC rally minden útszakaszát, lehetséges körülményét. A versenyzőnek hat autó áll rendelkezésére a világ mai csúcsmoelljei közül.

Minden feltétel, minden részlet valóságos, egyben pedig változtatható – az útfelületől az időjárás viszonyokig, a gumibroncstípustól a szervizben töltött időig és az ott elvégzett javításokig, illetve az azok által igénybe vett időig ezernyi opció áll a játékos rendelkezésére. Megváltoztathatja a verseny közbeni nézetet, eldöntheti, mennyire ravasz és agresszív versenytársakkal kíván – vagy mer – szembeszállni, visszajátszhatja és hat különböző kameraállásból nézheti meg, hogyan szerepelt, sőt, még a kísérezőnet is maga választhatja ki. A játék hálózaton, több versenyző között is játszható. Angol és magyar nyelvű változat is kapható. Ára: 8000 Ft

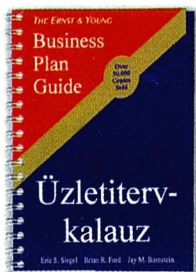
Nyelvlabor (Language Labs) sorozat

A nyelvtoktató CD-ROM-sorozat – amelynek egyelőre angol, német, francia és spanyol változatai kaphatók (az angol oktatóprogram magyar segédnyelvű változata is rövidesen a piacon lesz) és még sok más nyelv készült, köztük még viszonylag ritkák is – az adott nyelv mintegy 1000 alapvető szavára és kifejezésére tanítja meg játékosan a felhasználót. A módszer lényege az anyanyelv elsajátításához hasonló gyakorlatítás, amelyhez a multimédia minden eszköze rendelkezésre áll: a kimondott szó, az írott szöveg, a kép minden kombinációja. Ára: 4990 Ft

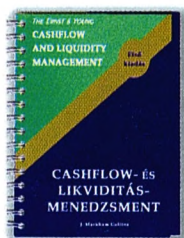
Megrendelhető: M&M Szerkesztőség – Lantos Antal 1065 Budapest Nagymező u. 21. Fax: 131-6343
CD Multimédia Szoftverház – Makovecz József 1065 Budapest Nagymező u. 21. Telefon: 153-1898

A siker alapkö(ny)vei

Kétnyelvű szakkönyvek



Üzletiterv-
kalauz
A könyv ára: 1960 Ft



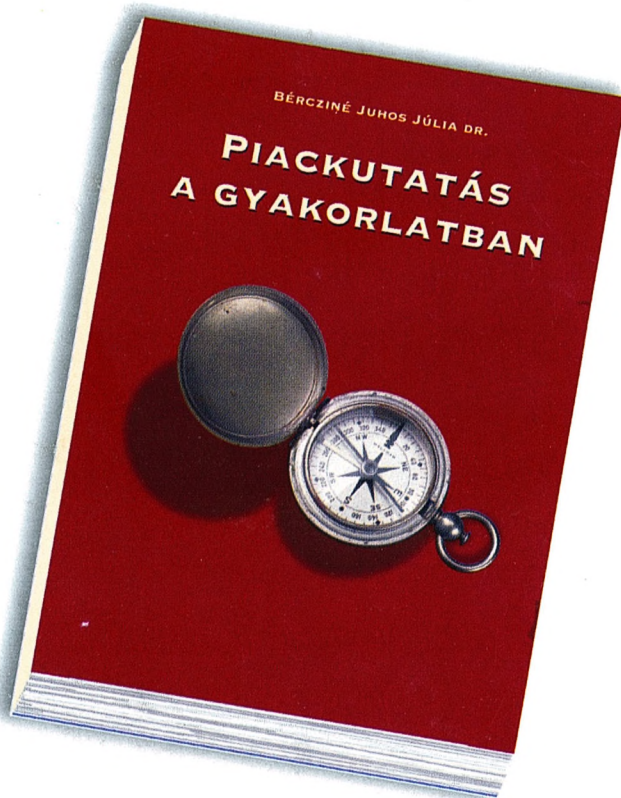
Cashflow- és
likviditásmenedzsment
A könyv ára: 1960 Ft



Pénzügyekről *nemcsak*
pénzügyi szakembereknek
A könyv ára: 1960 Ft

Új

/megjelenés előtt/



Hiánypótló, gyakorlatias, egyaránt alkalmas főiskolai, felsőfokú tanfolyami tankönyvnek és szakkönyvnek, gyakorlati szakemberek részére.

A könyv ára: 1456 Ft

MEGRENDELEM



példányban a
Piackutatás
a gyakorlatban

Név:.....

Cím:.....

Tel:.....Fax:.....

című szakkönyvet a fenti áron + postaköltség.

aláírás:

P.H.



példányban a
Pénzügyekről
nemcsak
pénzügyi
szakembereknek



példányban az
Üzletiterv-
kalauz



példányban a
Cashflow-
és likviditás-
menedzsment





Kereskedelmi és Hitelbank Rt.

Kellemes ünnepeket kívánunk!

K&H
BANK

Az Ön pénze
az ünnepek alatt is dolgozik.