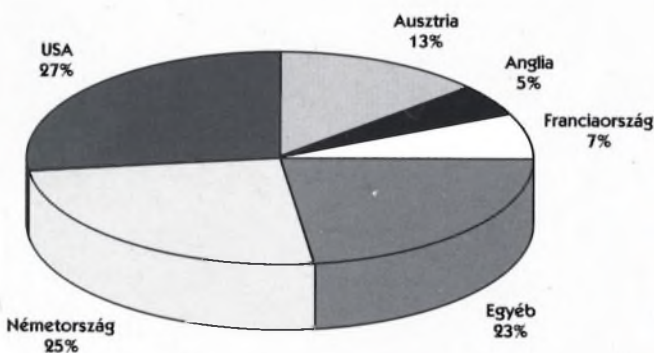


Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

HONNAN SZÁRMAZIK?



KÜLFÖLDI BEFEKTETÉSEK MAGYARORSZÁGON

Forrás: Citibank/BVK

A

TARTALOMBÓL

AZ MC-OPK KUTATÁSAIBÓL

PORTFOLIO-ANALÍZIS

A BELSŐ PR ASPEKTUSAI

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

MULTI-LEVEL MARKETING

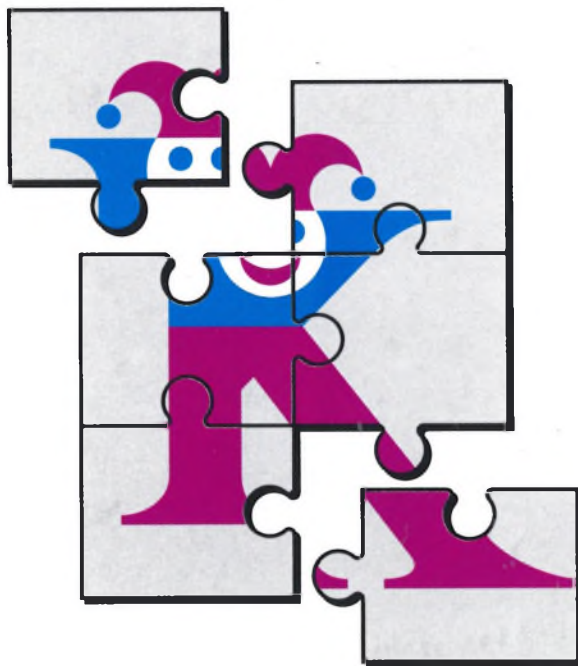
PC-S ÜGYVITELI SZOFTVEREK

A CSALÁDI TULAJDONÚ VÁLLALAT

ORSZÁGIMÁZS – „SOKAT BESZÉLÜNK RÓLA...”

tegye fel a Kenót egy lapra...

Több napilapban, a Sportfogadásban és mindenütt, ahol kenózni lehet, a népszerű kenómanó egy-egy darabkáját találja. Gyűjtse őket és illessze össze úgy, hogy belőlük a kenó közismert figurája alakuljon ki. Ragassza fel bármilyen papírlapra! Tegyen mellé annyi átvételi igazolást, amennyivel bizonyítja, hogy legalább 1200 forintért kenózott. Az összeillesztett kenómanót és az átvételi igazolásokat küldje be névvel, címmel, "Induljon el egymillióért" jeligével ellátott zárt borítékban Lutri 496. 1373 Budapest címre.



...és induljon el egymillióért!

Mert nyertese lehet az október 13-i, a november 13-i és a december 13-i sorsolásnak, ahol 1300-1300 darab kenópóló és 1-1 VW Polo a nyeremény. **Mert** a beküldők közül minden hétre kisorsolunk 10-10 személyt, akik bekerülnek a televízió vasárnapi Szerencsepercek c. műsorába, ahol az "Induljon el egymillióért" vetélkedőben 40 000 forintnyi alapnyereményüket megsokszorozhatják. **Mert**, ha szerencséje van és a tíz bejutott játékos közül Ön lesz a győztes, akkor résztvevője és akár nyertese lehet a milliókért induló kalandos, játékos utazásnak, amelynek végállomása egy további nagy nyereményeket ígérő kaszinó.

**KENÓ**
minden tizedik nyer

SERENCSZALOTTEK

A kenómanó darabkái a Sportfogadásban, a Mai Napban, a Magyar Hírlapban, a Népszabadságban és a Blikkben jelennek meg. Egy-egy játékos az akció ideje alatt - 1996. szeptember 13-tól - december 13-ig - korlátlan számú pályázatot küldhet be. A pályázatok beérkezésének utolsó határideje 1996. december 13-án 0:00 óra.

XXX. évfolyam, 1996. október

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 JPTE 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: Ducsay 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 Hír-
lap-előfizetési és Lapellátási Irodánál
(HELIR, Budapest XIII., Lehel u. 10/a.,
Postacím: 1900) közvetlenül, vagy posta-
utalványon, valamint átutalással a Posta-
bank Rt. 219-98636-021-02809 pénzforgal-
mi 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 • BÉLYÁ CZ IVÁN egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem • BIENERTH GUSZTÁV partner, Price Waterhouse • BOD PÉTER ÁKOS igazgató, EBRD, UK • BOTOS BALÁZS vezérigazgató-helyettes, Magyar Exportitelt 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. • LÁSZLÓ ANDRÁS elnök-vezérigazgató, Co-Nexus Rt. • OROSDY BÉLA egyetemi docens, Janus Pannonius Tudományegyetem • REKÉTTYE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem, a szerkesztőbizottság elnöke • SÁNDORNE SZENNYESSY JUDIT tanszékvezető főiskolai tanár, KVIF • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC-Országos Piackutató Intézet • SOÓS KÁROLY ATTILA országgyűlési képviselő • TATÁR DÉNES vezérigazgató, DÉDÁSZ Rt. • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, Janus Pannonius Tudományegyetem

TARTALOM

Kedves Olvasó! _____ 3

VÁSÁRLÓI MAGATARTÁS

Azonosságok a fogyasztói és a szervezeti vásárlásokban – *Törőcsik Mária* _____ 4

Életciklusváltás – krízis – marketingakciók – *Kunsági Andrea* _____ 8

AZ MC-OPK KUTATÁSAIBÓL

Mi borral, mások inkább tejjel... – *Ács Ferenc, Meiszterics Enikő* _____ 11.

SZEMÉLYES ELADÁS

A multi-level marketing jellemzői – *Benke Péter* _____ 15

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS

Vállalkozás és üzleti élet Magyarországon – *Jessica Holcombe* _____ 19

ORSZÁGIMÁZS

Interjú *Serényi Jánossal* _____ 28

Radnai Lászlóval _____ 29

AGRÁRMARKETING

Biotermékek közvetlen értékesítése – *Juhász Éva, Székely Géza* _____ 33

A magyar élelmiszer-kiállítók kommunikációs gyakorlata
– *Papp János, Komáromi Nándor* _____ 38

Európai Unió: a csatlakozás követelményei – *Gaál Béla* _____ 41

M & M – MIX

PC-s ügyviteli szoftverek Magyarországon – *Kruzslicz Ferenc* _____ 43

Pozícióválasztás a marketingben – *Berezky Marcell* _____ 46

A belső PR aspektusai – *Kukoda Bernadett* _____ 53

Portfolio-analízis a stratégiai marketingtervezésben – *Olach Zoltán* _____ 60

A családi tulajdonú vállalat I. rész – *Takács József* _____ 69

Iparvállalatok marketingkommunikációja – *Piskóti István* _____ 75

KÖNYVISMERTETÉS

79

CONTENTS

To the Reader 3

BUYER BEHAVIOR

- Similarities between Consumer and Organizational Buying
Decisions – *Mária Töröcsik* 4
- Change in Life Cycle: Actions for Crisis
Marketing – *Andrea Kunsági* 8

FROM THE RESEARCH DESK OF MC-OPK

One with Wine, One with Milk... – *Ferenc Ács, Enikő Meiszterics* — 11

DIRECT MARKETING

The Characteristics of the Multi-Level Marketing – *Péter Benke* – 15

THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP

Enterprises and Business Life in Hungary – *Jessica Holcombe* — 19

COUNTRY IMAGE

- Interviews with János Serényi* 28
- with László Radnai* 29

AGROMARKETING

- Direct Selling of Bio-Products – *Éva Juhász, Géza Székely* 33
- Marketing Communication Practice of the Hungarian Food
Producers – *János Papp, Nándor Komáromi* 38
- European Union: Requirements for Joining – *Béla Gaál* 41

M & M - MIX

- Business Administration Software Supply for PCs
in Hungary – *Ferenc Kruzsliz* 43
- Positioning in Marketing – *Marcell Beretzky* 46
- Some Aspects of Internal PR – *Bernadett Kukoda* 53
- The Role of the Portfolio-Analysis in Strategic Marketing
Planning – *Zoltán Olach* 60
- The Family-Owned Company, Part 1 – *József Takács* 69
- Industrial Marketing Communication – *István Piskóti* 75

BOOK REVIEW

79

Ha Önnek már van egy diplomája...

A Janus Pannonius
Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kara

várja az Ön jelentkezését is
szakdiplomát nyújtó posztgraduális
kurzusaira.

Marketing menedzser szakoklevél

Közgazdasági szakokleveles mérnök,
Jogász, agrármérnök

MBA

Programtájékoztató és információ:
JLTE 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!

Aminap azt hallottam a tévében, hogy a rábkarher (így mondták, istenuccse) NB I. eredményei következnek. Nagyon elszomorodtam, mindig úgy gondoltam ugyanis, hogy a Nemzeti Bajnokság (az NB ennek a rövidítése – bár most már egy kicsit el vagyok bizonytalanodva) ilyen-olyan osztályai elől hiányzó jelző értelemszerűen a magyar. Most meg váratlanul kiderül, hogy dehogyis, hanem sokkal inkább a rábkarher.

Biztosan sokféle magyarázata van annak, hogy egy üzleti vállalkozás éppen a nemzeti bajnokságot „tiszteli meg” azzal, hogy a nevét jelzőként elébe rakja. A magyarázatok nyilván üzletiek:

egyik oldalon föltehetően a pénz magyaráz, a másikon pedig annak hiánya. Sokszor elhangozhat a „szponzorálás”, mint ami a futballüzlet fennmaradásának és fejlődésének sine qua non-ja. Mindkét fél azt hiszi, hogy jól jár, s lehet, hogy rövid távon igazuk is van. Rövid távon majdnem minden, és az ellenkezője is lehet sikeres.

Hosszabb távon azonban – ha komolyan vehetjük e kérdésben, amit a marketing tanít – a dolog veszélyesnek látszik (s ebből a szempontból a futball a példa ereje miatt fontos, de nemcsak a sportban találhatók hasonló jelenségek).

Amarketing szerint hosszú távú piaci siker elérésére akkor látszik esély, ha a kielégítendő vevői, fogyasztói igények háttérben reális értékek vannak. Majdnem mindegy, hogy ezek valamely piaci csoport saját belső „fejlesztési” értékei, vagy pedig a kínálattevő ajánlja elfogadásra, mint a technológia valamely eredményét, esetleg egy célpiac igényeibe való „beleérzés” tárgyiasult produktumát.

A sétálómagnó (walkman), e teljesen irracionálisnak látszó termék piaci sikere mögött nem elsősorban a műszaki teljesítményt kell csodálnunk, hanem az évtizedek óta állandóan meglévő igényt észrevenni, ami korábban a táskarádiót, a hordozható – és egyre kisebb – kazettás magnót, a fülhallgatót stb. is segített létrehozni. A permanens és mind újabb formákban megjelenő igény tanúsítja, hogy a vevők számára valamilyen tartós értékről van szó.

És fordítva: minden marketingkurzuson tanítják a Coca-Cola nagy piaci kudarcát az 1980-as

évek elején. Bevezetni kívánt új termékük soha nem látott mértékben vóta ki a fogyasztók ellenszenvét, és bukott hihetetlenül nagyot – magával rántva a cég akkori teljes menedzsmentjét. Nem lett volna szabad figyelmen kívül hagyniuk a vevők értéktudatát, és tudatos értékválasztásukat.

Avevői értékek különböznek – ez a szegmentáció alapja –, de a gyakori látszat ellenére minden piaci szegmensnek vannak értékei. Nem kell őket elfogadni, lehet manipulálni őket, megkísérlelhetjük a megváltoztatásukat is. Tartós sikert ígérő stratégiát azonban csak létező értékekre lehet építeni – azzal az önmeghatározással (küldetés, misszió), amely az adott értékek képviselését jelenti a kínálattevői oldalon.

Visszatérve a példára: a profi futball nemzetközi piacain a fő szegmens, amelynek valóságos, létező értékrendje igényt támaszt, a közönség, a klubtag, a drukker. A kínálattevő – futballklub – identitása erre épül, ebből következik. A többiek – a szponzorok, az eltartók – részvétele következmény. Mondhatni: okozat.

Félreértés ne essék: tudom, hogy amott sem a nézőtéri bevételből élnek a klubok. De ettől még a néző, a drukker a fő célpiac: az egész az ő kiszolgálását célozza. S mivel valóban ki van szolgálva a pályán és a pályán kívül is, ezért érzi és joggal érezheti magát a központban. S bizhat abban, hogy nemcsak ma van így, hanem így lesz holnap is.

Ami esetünkben e pillanatban legalábbis fordítva van. A magyar futballüzlet biztosan nem a vevői igényekre épít – a szó szoros értelmében ékes példája ennek a hon legszebb stadionja a pusztaság kellős közepén –, kínálattevői identitását tehát biztosan nem azok határozzák meg. A focit tehát itt nem az, amire a vevő bejön (és fizet, még ha nem is sokat), hanem az, amit a szponzor még hajlandó annak elfogadni. Ma a fő szegmens tehát a szponzor (amíg el nem árverezik, csődbe nem jut, vagy sürgősen külföldre nem kell utaznia), s a kínálat e célpiac igényeinek láthatóan pontosan megfelel. S van még meccsenként átlagosan kb. 5000 rábkarher is, akit talán érdekel, hogy titán, epona, tig, kaszinóvigadó vagy innstadt.

Mi, többiek addig is arra a focira (termékre) vagyunk vevők, amit nekünk (is) akarnak eladni: Barcelona, Manchester United, Bayern, Fiorentina, Stuttgart stb. De azért kíváncsiak vagyunk ám titokban, hogy mi lesz holnap.



Azonosságok a fogyasztói és a szervezeti vásárlásokban

A vásárlói magatartás vizsgálata során a fogyasztók és a szervezetek képviselőinek viselkedését tekintjük át vásárlási situációkban. Az régóta megállapított tény, hogy jelentős eltérések mutathatók ki e két nagy piaci csoport esetében, hiszen más jellemzők, motívumok indukálják a vásárlást, maga a döntési folyamat is karakteres különbségeket mutat. Ennek ellenére nem tűnik lehetetlennek az a kísérlet, hogy indításként a hasonlóságokat próbáljuk feltárni az egyének és a szervezetek vásárlási magatartásában. Ezek után térünk át azon specialitások tárgyalására, amelyek a különlegest magyarázzák a csoportok viselkedésében.

A vásárlói magatartás mozgatórugóinak feltárására számtalan próbálkozás történt, a szakirodalomban számos szerző jelent meg modellekkel, amelyek a fogyasztói és a szervezeti döntések bizonyos elemeit vagy a döntések komplex rendszerét magyarázzák. Ez idáig nem sikerült azonban olyan modellt kialakítani, amely teljes magyarázóerővel rendelkezne. Ennek oka az emberi magatartás sokszínűsége, sokszor kiszámíthatatlansága. Megállapíthatjuk tehát, hogy igen sokféle ismerettel rendelkezünk a vásárlói magatartásról, a piacokon azonban ezek ellenére bármikor meglepetések érhetnek bennünket. Szükségesnek mutatkozik tehát azon ismeretek megszerzése és elsajátítása, amelyek ezen témakörben sokéves kutatások, elmélkedések alapján alakultak ki.

Nem szokványos kutatói cél az azonosságok keresése a fogyasztói és a szervezeti piaci döntések között. Napjainkra azonban már olyan szépen kidolgozottak a különbséget mutató jegyek, hogy bátran lehet vállalkozni arra, hogy visszatérjünk – egy új minőségi szinten – a kezdetekhez. A marketing kialakulásának idején ugyanis az alapvető elméleti és gyakorlati példák a fogyasztási cikkek piacról származtak, és a

kutatók erőlködve próbáltak bizonyos vonatkozásokat átültetni például az ipari javak marketingjére.

A következő gondolatsor talán már azt bizonyítja: annyira megerősödtek a különféle szakterületek speciális marketingismeretei, hogy már az azonosságokon is gondolkodhatunk.

Ráció és emóciók

A vásárlási döntésekben mindig racionális és irracionális, emocionális elemek vegyülnek, eltérő arányban, de mindkét nagy piaci csoport esetében kimutatható módon. Elsősorban a szervezeti vásárlásoknál tűnik bizonyítandónak, hogy érzelmi töltetük is van a vásárlásoknak, hiszen ezen a piacon nem feltétlenül kézenfekvő az emocionális tényezők hatása.

Miután emberek döntenek egyik és másik esetben is, így nem mentesülhetnek a szervezeti vásárlók sem attól, hogy számszerűen ki nem mutatható, érzelmi okokból azonban magyarázható tényezőket vonjanak be a döntésekbe. Nem kell feltétlenül extrém esetekre gondolni, vagyis arra, hogy sokkal rosszabb paraméterekkel rendelkező termék vásárlása mellett voksolnak csupán azért, mert az adott ajánlattevő munkamódszere jobban megnyeri a szimpátiájukat. Gyakori azonban az a helyzet, hogy az egyes gyártók által kínált teljesítmények között nincs lényeges minőségi eltérés, sőt az árban, fizetési feltételekben sem. Ilyenkor érzelmi töltésű az a döntés, amelyik előnyben részesíti például a régi jó kapcsolatot, így ennek a szállítónak az ajánlatát, vagy a hazai terméket, esetleg a jobb benyomást gyakorló eladó kínálatát, vagy a jobb imázsú termelő termékét.

A fogyasztási cikkek piacán sokkal inkább elfogadhatónak tűnik az érzelmi indíttatású döntés, bár azzal tisztában kell lenni, hogy csak a fogyasztók bizonyos csoportjainál igaz

”
Nem szokványos
kutatói cél az azonosságok
keresése
a fogyasztói és a szervezeti
piaci döntések között.

◆
A fogyasztási cikkek piacán
sokkal inkább
elfogadhatónak tűnik
az érzelmi indíttatású
döntés.

”

ez, és jelentős mértékben függ ez a jelenség a megvásárolt termék jellemzőitől is. Az úgynevezett „igazi” vásárlási döntéseknél rendkívül komoly információ-szerző és -feldolgozó tevékenységet folytatnak a fogyasztók is, vagyis a racionalitás irányába mozdulnak el. Az más kérdés, hogy jó néhány tényező gátolja végül is a kifejezetten racionális döntés létrejöttét.

Az érzelmi-értelmi befolyás aránya leginkább a vásárlási döntések típusaitól függ. Ennek bizonyítására vizsgáljuk meg az egyes döntési típusokat.

A vásárlási döntések típusai

Ha a vásárlási döntések típusairól olvasunk, eltérő kategorizálásra találunk a fogyasztási cikkek és az ipari termékek esetében. Feltételezve, hogy az olvasók a klasszikus csoportosításokat ismerik, elég, ha arra a három alapkategóriára koncentrálunk, amelyeket

- az új vásárlás,
- a módosított újvásárlás és
- a rutinszerű újvásárlás eseteivel írhatunk le.

Az vitathatatlan, hogy az egyes kategóriák háttértartalma eltérő lehet a fogyasztóknál és a szervezeteknél, de a döntések lényege azonos, valamilyen cél elérését, a kognitív disszonancia vagy a kialakult probléma megoldását szolgálják.

Ez a döntési típusrendszer az ipari termékek beszerzési döntéseinek kutatása során alakult ki, mégis alkalmazható mindkét piac szereplői magatartásának magyarázatára is.

- Az új vásárlás azt a helyzetet jelzi, hogy a fogyasztó vagy a szervezet még nem vásárolt ilyen terméket vagy szolgáltatást, így sokkal több információt igényel és sokkal nagyobb kockázatot észlel, mint más esetekben. Ilyenkor a fogyasztók is összehasonlítanak, értékelési modellek alapján dolgoznak, természetesen nem tudományos módszerek felhasználásával, de alapvetően hasonlóan, mint ahogyan a szervezetek is működnek.

Az új vásárlásoknál az értelmi involváltság meghatározó. Ha erős érzelmi és értelmi érintettség mutatkozik a vásárlásnál, akkor „igazi” döntési folyamat zajlik le, vagyis minden klasszikus döntéshozatali fázison átmegy a döntéshozó. Amennyiben érzelmileg nem túl fontos a döntés, akkor a leegyszerűsített vásárlási döntés dominál, vagyis például véleményvezetők döntési sémáját veszi át a vásárló.

Új vásárlásnál azonban kivédhetetlen a konfliktus, hiszen komoly mértékű bizonytalanságot, kockázatot érez mind a fogyasztó, mind a szervezeti vásárló. Ez a döntési típus „kellemetlen”, igénybe veszi a döntéshozó idejét, energiáját.

- A módosított újvásárlás során kisebbek a konfliktusok, hiszen már egy ismert termék- vagy szolgáltatáspiac részbeni újraértékelése zajlik. Ez a döntés már a piac ismeretén alapul, a döntéshozó által prefe-

rált termékek, gyártók közötti választást jelenti. Ebbe a kategóriába tartozik a fogyasztók szokásokon alapuló, „kvázi” márkahűségre épülő döntése. Ilyen esetekben a döntéshozók ismerik a kínálatot, hiszen már értékelték egyszer az „igazi” vásárlási döntés során, és csak az általuk elfogadhatónak tűnő sávon belül választanak eltérő kínálati elemet.

- A rutinszerű újvásárlás minden eladó álma, hiszen ez a „döntés” azt jelenti, hogy törzsvásárlói viselkedés tanúi vagyunk, vagyis adott szükséglet felmerülése esetén már kész a vásárlói döntés is, tudjuk kitől és mit veszünk. A márkahű vásárló azt a stabil forgalmat adja az eladónak, amire bizton építhet, a vásárló pedig mentesül a döntéshozatal „fájdalmas” elemeitől, kész séma alapján vásárol.

A három bemutatott döntési típus jól alkalmazható tehát mind a fogyasztók, mind a szervezetek vásárlásainak leírására, egyedül a fogyasztási cikkek piacán tapasztalható impulzusvásárlás illeszthető be nehezen ebbe a rendszerbe. Az impulzusvásárlás, pontosabban annak egy válfaja, a tisztán impulzusvásárlás az, amelyik mindhárom vásárlási döntési típushoz kapcsolható, hiszen ilyenkor a fogyasztó tisztán érzelmi alapon dönt egy bizonyos értéksávon belül.

Az impulzusvásárlások nagy része azonban csak a vásárlás idejét tekintve más, mint az egyéb kategóriák a fogyasztásicikk-piacon zajló döntések elemzése során. Hirtelen jön létre a vásárlás, de lehet, hogy ez amúgy egy rutinszerű vásárlás.

Az impulzusvásárlás-szerű döntés nem jellemző a szervezetek vásárlására, bár példa bizonyára erre is van, csak olyan „csomagolásban”, hogy nehezen jövünk rá az igazi döntési típusra (például bizonyos célkeretek utolsó pillanatban való elköltése).

Ehhez a gondolatmenethez illeszkedik az a további, vizsgálandó szempont, hogy mi a vásárlás célja a fogyasztóknál és a szervezeteknél, méghozzá az azonoságok keresésének igényével.

A vásárlás célja

Vásárlási döntési helyzet akkor alakul ki, ha valamilyen hiányérzet a vásárlással megszüntethető. Ez az állapot a fogyasztóknál a kognitív disszonancia jelenségével írható le, míg a szervezetek ezt a „probléma-érzékelés” fázisával jelzik. Legtöbb szervezet esetében a vásárlások végső célja a profitszerzés (kivéve a nonprofit és public szervezeteket), de cél lehet az igények kielégítése melletti költségoptimalizálás is. Az egyének, a háztartások nem nyereségorientáltak, de kiadásukat megpróbálják optimalizálni oly módon, hogy minél több szükségletet tudjanak megfelelő szinten kielégíteni.

Más a helyzetértékelés akkor, ha a „profit” nem csupán pénzben kifejezhető fogalom, hanem beletartozó kategória az „elégedettség”, az „érzelmi hozadék”.

A vásárlás célja végső soron

- a beruházás, ami új alapokat ad a működéshez;
- a működés biztosítása, szervezeteknél és egyéneknél a folyamatos fennmaradás feltételeinek megteremtése;
- az öröm- és élményszerzés, ami nagyrészt az egyéni vásárlók motivációja.

Az egyes kategóriák tartalma eltérő a két piac esetében, saját „szervezete” keretében azonban az egyén ugyanolyan beruházást végez, mint egy cég. Az igazi különbség az, hogy az öröm- és élményszerzés, mint külön „kiadási tétel”, a szervezeteknél esetleg vitatható. Az utazás, a kulturális élmények stb. megvásárlása főképp az egyéni vásárlókra jellemző, de bújtatottan, vagy nem így nevezve, a szervezetek vásárlásaiban is megjelenik az öröm- és élményszerzés. A munkatársak motiválására, a jó imázs kialakítására, a belső marketing hatékony végzéséhez gyakran történnek élményvásárlások.

A döntést befolyásoló tényezők

Minden döntésnek és döntéshozónak „környezete” van, vagyis a döntés egy bizonyos feltételrendszer, adottság- vagy hatáseggyüttes keretei között jön létre. Attól függően, hogy milyen termék vásárlásáról, milyen személyi vagy szervezeti meghatározottságról van szó, változik az egyes, döntést befolyásoló tényezők szerepe.

Általánosságban tehát csak azt tudjuk megállapítani, hogy bizonyos hatást gyakorolnak a vásárlási döntésekre

- a tágabb környezet, az adott ország, adott régió feltételei;
- a szűkebb környezet, az egyén vagy a szervezet közvetlen kapcsolatrendszere és
- az egyéni tényezők, alapvetően a döntéshozó(k) személyi adottságai.

Ezen nagyobb csoportok elemezhetők mind a fogyasztók, mind a szervezetek vásárlási környezetének meghatározásához. Vannak átfedések, közös befolyásoló hatások (például az adott ország gazdaságának fejlettsége, a jogi szabályozás, az ország kultúrája, éghajlati-földrajzi adottságai stb.), de jelentős különbségek is kimutathatók.

A vásárlási döntések résztvevői

A döntésekben részt vevők száma alapján két döntési helyzetet különböztetünk meg, az egyéni vagy a csoportos döntést. Általában a kisebb értékű, problémát nem okozó, rutinszerűen vásárolt termékek esetében mind a fogyasztónak (aki családban vagy párkapcsolatban él), mind a szervezet tagjának szabad keze van a döntésben. Ezek a vásárlások a normál működés felté-

teleit biztosító szükséges beszerzések, ezekhez nem szükségesek tanácsadók sem.

A nagyobb értékű, új vásárlásnak tekinthető esetekben a döntésben több személy, eltérő szerepkörben vesz részt. A döntési központ vagy „vásárló központ” (buying center) tagjai

- a kezdeményező,
- a befolyásoló,
- a döntéshozó,
- a vásárló,
- a felhasználó

lehetnek, illetve kiegészülhetnek további funkciót betöltő személyekkel. Ezt a „központot” az ipari termékeknel régóta leképezték, az irodalom egységes ennek megítélésében; a fogyasztási cikkek vásárlóinál azonban legfeljebb a „családi döntés” kategóriáig jutottak el a szerzők, pedig ezek a szereptagolódások ténylegesen kimutathatók a döntéseknél. Az más kérdés, hogy feláll-e ténylegesen a „vásárló központ” egyidejűleg, vagy több fázisban, nem egymással egy helyen leülve hozzák meg a döntést. Egy példa erre az esetre: a nagymama javasolja, hogy a gyerekek vegyenek új télikabátot (kezdeményező), a testvér elmondja, hogy hol és milyen kabátot látott, és mi a divat (befolyásoló), esetleg kifejti, hogy neki nagyobb szüksége lenne kabáttra; az apa eldönti, hogy milyen összeget szánjanak a vásárlásra, és hogy tényleg meg kell venni azt a kabátot (döntéshozó), az anya megvásárolja (vásárló) és a gyerek elkezd hordani (felhasználó). Természetesen ennél bonyolultabb döntési szituációk is leírhatók, mégis alkalmas a példa annak illusztrálására, hogy valóban működik a központ családi vásárlások esetében.

Fontos, hogy az eladó felfedezze: az egyes vásárlási folyamatokban ki a döntéshozó, ki az a kompetens személy, aki a végső szót kimondja. Vannak esetek, amikor az eladó előtt áll minden, a döntésben részt vevő személy, és ekkor kell kiválasztani a célzott személyt; előfordul azonban az is, hogy a tényleges döntéshozó nincs jelen, így nehéz megfelelően érvelni, a döntésig eljutni.

A fogyasztók vásárlási döntéseinek ilyen irányú elemzése eléggé elhanyagolt terület, így ezen a téren, vagyis a komplex döntési helyzetek szereplőinek motivációit célzó kutatásoknál az ipari marketing eredményeit célszerű figyelembe venni.

A vásárlási döntések folyamatspecifikusak

A vásárlók döntéseikhez időt igényelnek, és bizonyos folyamatot élnek végig a döntés meghozataláig és annak feldolgozásáig. Ez a folyamat jelenti azt az időt, ami egyes termékek, szolgáltatások esetében igen rövid, más döntéseknél évekig is eltarthat. A döntési folyamat fázisai

- a probléma érzékelése, a vásárlási szándék megjelenése;

• a döntés-előkészítés (informálódás, értékelés);

• a döntés és maga a vásárlás;

• a döntés utóélete (tanulás, tapasztalás, értékelés),

amelyek bizonyos esetekben teljes egészében lejátszódnak, más esetekben viszont leegyszerűsödnek. A döntés-előkészítést, illetve a döntés utóéletét lehet problémamentessé tenni, „megspórolni”, amennyiben például impulzusvásárlásról vagy kifejezetten rutinszerű újrvásárlásról van szó.

Nem csupán szervezetek esetében tarthat egy döntési folyamat évekig, hanem az egyének esetében is, főképp nagy értékű, hosszú évre kiható döntéseknél (például házipítésre való előkészület, telekvásárlás stb.), illetve olyan döntések esetében, amelyek a szűkebb szociális környezet normáitól eltérő termék vagy szolgáltatás vásárlását jelentik.

Amennyiben a teljes döntési rendszert áttekintjük, akkor a következő csomópontokhoz jutunk:

• döntés egyáltalán a vásárlásról vagy annak elutasításáról, például inkább a megtakarítást választják az egyének vagy a szervezetek, esetleg a saját termelést;

• döntés a termék kategóriáról, miután egyidejűleg többféle igénye van az egyéneknek és a szervezeteknek, ezek között rangsorolni kell, meg kell határozni, hogy adott körülmények között milyen termék kategória megvásárlása fontosabb (autó vagy üdülés, új számítógép vagy irodabútor stb.);

• döntés a termékről, a márkáról, ha már tudjuk, hogy mit szeretnénk vásárolni, akkor ezt konkretizálni kell, hiszen ugyanarra az igényre számos termelő, szolgáltató kínál megoldást;

• döntés a beszerzési forrásról, vagyis amennyiben nem közvetlenül a termelőtől vásárolunk, hanem közvetítőkön keresztül jutunk a termékhez, akkor azt is el kell dönteni, hogy melyik forrást vesszük igénybe. Fogyasztóknál ez üzletválasztási döntés az esetek többségében, bár vásárolhatnak telephely nélküli kereskedőknél is (ügynök, katalógus stb.). Szervezetek esetében ez a közvetítő kereskedelemtől (viszonteladók) és/vagy közvetlen gyártótól való vásárlásban testesül meg.

A döntési folyamat tehát értelmezhető egy adott termék, szolgáltatás esetében, de tágabb értelemben is, amikor a konkrét döntést megelőző döntéseket is figyelembe vesszük. Ez a kiterjesztés azért is célszerű, mert így módon a döntéseknél óhatatlanul fellépő konfliktusok gyökereit is fellelhetjük.

Mit vásárolunk a termékekkel, szolgáltatásokkal?

Amikor a vásárlási döntésekről beszélünk, gondolkodunk, sokféle ismeretanyag birtokában kell lennünk. Két igen fontos kérdést kell megválaszolni:

A nagymama javasolja;
a testvér elmondja;
az apa eldönti;
az anya megvásárolja;
a gyerek elkezdli hordani.

Nem csupán szervezetek
esetében
tarthat egy döntési folyamat
évekig, hanem
az egyének esetében is.

• ki a vevő és

• mit vásárol a termékkel, szolgáltatással?

A „ki a vevő” kérdés szövevényes voltára már rávilágítottunk, vizsgáljuk meg tehát azt, mit is veszünk a tényleges terméken túl.

Mind a fogyasztási cikkek, mind az ipari termékek piacán jellemzően többet jelent a termék, mint a pusztán fizikai valósága. Általában érzelmi többlet járul a tényleges szükséglet kielégítéséhez. Ipari termékeknél a problémamegoldáshoz való hozzájárulást kell kiemelni, vagyis nem egy gépre van például szükség, hanem esetleg egy új termék gyártásának megoldására. Ez esetben a szóba jöhető termékek körét kevésbé határooljuk le, amely

lyik gyártó képes megoldani az adott problémát, attól vásárolunk. A fogyasztók esetében is rendelkezniük kell a termékeknek valami plusz tartalommal ahhoz, hogy az éles versenyben kiválasszuk. Ehhez valamilyen „termékszemélyiség” megalkotása segíti a gyártót, vagyis markáns márkák kialakítása szükséges, amelyek érzelmi tartalmat is közvetítenek.

Miután a piac állandó változásban, mozgásban van, időről időre fel kell tenni a vásárlói magatartást magyarázó két alapkérdést, „ki és mit vásárol?...”

A helyes értelmezés a piaci siker titka.

Szerzőnk egyetemi docens,
Janus Pannonius Tudományegyetem, Marketing Tanszék

IKASO®

A MÁRKÁS BIZTONSÁG:

EURONORM I-V. osztályba sorolt banki páncrel-szekrények • tűzbiztos • elegáns • biztonságos



- hatféle méret
- időkésleltetés
- riasztó vezetékezés
- rezgésérzékelő
- teljes színskála
- rögzítési lehetőség
- kívánság szerinti belső berendezés

Halász

Biztonságtechnikai és Kereskedelmi Kft.

1143 Budapest, Gizella út 42-44

Telefon: 163-3023, 183-2933. Fax: 183-2933

Életciklusváltás – krízis – marketingakciók

A marketing egyik legemberközelibb területén, a fogyasztói magatartás kutatásában különös hangsúly jut a család szerepére, úgy is mint fogyasztó közösségre, mint fogyasztási szokásokat kialakító közegre és modellre, valamint életmódformáló háttérre. Ez a legalább kétfős kis társadalom tagjainak számával, elfoglaltságával, anyagi lehetőségeivel és igényeivel jellemezhető, örökös változásban lévő közösség. Éppen e szempontok, az anyagi lehetőségek és vásárlási preferenciák változásai révén válik a család a marketing fontos vizsgálati célpontjává.

Jelen cikk e vizsgálódásokhoz a változások krízis jellegének és ezzel összefüggésben a jellemző családi problémák marketing-„terápiájának” szemléletével kíván hozzájárulni.

Az ember életének nagy változásai krízisekhez kapcsolódnak. Olykor a krízisek hoznak újabb stabilitást, máskor maguk a várt vagy váratlan változások jelenthetnek krízist, a feldolgozás feszültségével, a siker és a kudarc esélyével járó, az élet egészére kiható döntő fordulatot.

A családi életciklusok különféle szakaszolása az egyes szakaszokra jellemző életformaváltásokkal, anyagi helyzettel és vásárlási preferenciákkal foglalkozik, átugorva eközben a kérdés legérdekesebb szeletét, a szakaszváltás, a változás „pillanatait”. Philip Kotler (1992) további szerzőkre hivatkozva a családi életciklust kilenc szakaszra bontja, elkülönítendőnek tekintve őket a családtagok száma és szerepe, valamint az ebből adódó vásárlási magatartásminták szerint.

Más szerzők hét és öt szakaszra oszthatóként írják le a család változó és marketingszempontból igen fontos jellemzőit. Noha a magyar családpszichológiában a hét szakaszra bontás terjedt el (H. Sas Judit, 1976), a fogyasztói magatartás vizsgálata szempontjából praktikusabb és jobban áttekinthető felfogás szerint (Hawkins–Best–Coney, 1992) öt fő állomása van a család életének a fiatal pár összekerülésétől a páros vagy magányos öregkorig.

Életciklus-szakaszok

Ezek a szakaszok, a rájuk leginkább jellemző vásárlási magatartásmintákkal együtt, a tábla szerint alakulnak.

A szakaszolásból világosan kitűnnek a különböző korú családtagok együttélésére jellemző különbségek. E különbségek kutatása nem új keletű, így alkalmazásuk is természetes része a marketing-gyakorlatnak, például a célcsoportképzés és a reklámalkotás során.

Az egyes szakaszokból a következőkbe való átlépésre azonban sokkal kevesebb hangsúly jut, bár erre is akad elvétve példa a hazai reklámgyakorlatból. Ilyen példa a Tchibo kávé reklámsorozata az esküvő, a gyerekvárás és a békés, boldog öregkor ünnepi pillanatainak megragadásával. Az ünnepi pillanatok azonban egyúttal beavatási szertartások is egy újabb, isme-

Életciklus-szakasz	Jövedelemforrás és kiadások
1. fiatal pár	kétkeresős család, lakásra, szórakozásra, oltózkodásra, lakberendezésre, tanulásra költ vagy gyűjt
2. fiatal pár egy gyerekkel	egy kereső, gyerekkel kapcsolatos kiadások, egészségügyi és oktatási kiadások
3. fiatal pár két gyerekkel	egy kereső, gyerekekkel kapcsolatos további kiadások, az alapkiadások nagy szerepe
4. középkorú pár növekvő vagy felnőtt gyerekekkel	újra két kereső, kultúra, szórakozás, oltózkodás, lakberendezés, takarékoság, a biztonság szerepe nő a pénzköltési célok között
5. páros vagy magányos öregkor	nyugdíjából főleg egészségügyi és alapkiadások, esetleg kulturális célú kiadások

retlen, és az egyén életében általában krízist jelentő változás felé. Az ifjú pár különböző értékrendbeli, életmódbeli, fogyasztási és anyagi háttére, így különféle vásárlási preferenciái – sokszor megoldhatatlannak tűnő – konfliktusok forrásai lehetnek. Ugyanígy konfliktusforrás az első gyerek megjelenésével a korábbi partnerkapcsolat szükségszerű átrendeződése,

az új szerepek – a szülők szerepének – megtanulása és a partner új szerepének elfogadása.

Az egymás szokásaival és a szülői szereppel ismerkedő fiatalok kénytelenek megvívni csatájukat a közös értékrend, vásárlási preferencia és az új életmód kialakítása érdekében. A termékükkel és szolgáltatásukkal őket célba vevő cégek számára kiváló alkalom kínálkozik, hogy ezen problémák megoldására, a konfliktushelyzetek csökkentésére, az új harmónia kialakítására alkalmas eszközként mutassák be árujukat (természetesen akkor, ha valóban alkalmas eszköz a problémák valamelyikének orvoslására). A vásárlási döntéshozatal során a fogyasztó racionalitásáról szóló nézetek (Katona, 1960) mellett érdemes figyelembe venni a kevésbé racionális, de legalábbis tudatlanul feltétlenül működő problémamegoldási célt és vásárlást befolyásoló szempontot.

Az új családtagoknak a nagycsalád általi elfogadása ugyancsak kedvező az ifjú pár számára. Az erre a képre építő reklámok és termékajánlatok is vonzóak lehetnek számukra, például a nagymama elkéri menyétől az ünnepi ebéd receptjét, vagy a nagypapa elismerően nyilatkozik veje autóvásárlási döntéséről stb.

A második gyerek megérkezése talán kevesebb változással jár, mint az elsőé, ám kidomborít egy mindvégig meglévő konfliktusforrást, az idő hiányát. Az egykeresős, két felnőttből és két gyerekből álló, négyfogyasztós családban a szerepek sokkal szigorúbban kirajzolódhatnak, mint amit a házastársak könnyen elviselnek. A monotónia – akár a pénzkérésben nyilvánul meg, akár a gyereknevelésben –, valamint az együtt töltött és a szülőknek önmaguk igényeire fordítható idő hiánya újabb krízist jelenthet a család életében.

A szociológiától a marketingig

Noha ezen ciklusok eredetileg a szociológusok vizsgálatainak voltak kizárólag céltáblái, például a válás irányába ható családi konfliktusok formájában, jó érzék esetén a marketingszakemberek számára újabb értékesítési lehetőséget, a célcsoportképzés során felhasználható átfogóbb szemlélet kialakítását segíthetik. A krízisben lévő ember érzékenysége, megoldáskeresése, minden új iránti fogékonysága jó táptalaja lehet újfajta marketingakcióknak, amelyek éppen a hiányérzetet, túlzott feszültségérzetet, vagy éppen az elvárásoktól való elmaradás érzetét segíthetnek feloldani.

A megfelelésképtelenség a legkonkrétabb a családi szorongások között és ezáltal a legkönnyebben hozzáférhető a cégek ajánlatai számára is. A házimunkák mennyiségét csökkentő, vagy a gyakorlatot, hozzáértést nem igénylő háztartási gépek, továbbá a pénzhiány megoldásában felhasználható, saját kezűleg elkészített bútorokhoz ajánlott kisgépek stb. megfelelő szöveggel és képanyaggal igazán alkalmasak lehetnek e fent vázolt probléma megoldására.

A hiányérzetek, az alkalmazkodás szükségessége és feszültsége ugyancsak új marketingakciók számára nyit lehetőséget a fiatalok célcsoportjainak elérésére. A fejlődést ígérő nyelvkazetták, oktatási és kultúrprogramok, a család minden tagja számára más és más lehetőséget kínáló szórakoztató intézmények bátran felhasználhatják hirdetéseikben e feszültség- és hiányérzeteket, kínálatukat jelölve meg a probléma megoldásául.

A felnövekvő gyerekek, a nő újbóli munkába állása javít az anyagi lehetőségeken, ám az igények is megnőnek, a cseperedő ifjak tanulási, kulturális és szórakozási kiadásait még a szülőknek kell finanszírozniuk. Ugyanakkor egyik vagy mindkét szülőnek ezután második vagy harmadik műszakként az otthoni feladatokat is el kell látni. A munkamegosztás és a kiadások optimális kialakítása komoly szervezést tehet szükségessé, újabb konfliktushelyzeteket teremtve a már sokat próbált családban. A család minden tagja úgy érezheti, hogy a hosszú böjt után eljött végre az idő, amikor megvalósíthatja saját elképzeléseit, kedvteléseire időt és pénzt szánhat anélkül, hogy azt a család megsínylené. Egy négytagú családban több ilyen természetű igény együttes felmerülése azonban már rendszerint meghaladja a család tűrőképességét mind anyagilag, mind a felszabaduló idő tekintetében, mind az együttéléshez szükséges alkalmazkodásigény szempontjából. Megjelent tehát egy újabb, feloldásra váró krízishelyzet. Ebben az időszakban válik a család fizetőképes vásárlójává azon szolgáltatásoknak, amelyek az otthoni munkák mennyiségét hivatottak csökkenteni, legyen szó takarítási, bevásárlási szolgáltatásról, vagy mélyhűtőt készletek hétvégi házhoz szállításáról.

Jár Önnek (?)

Noha ezen életciklus-szakaszban a családtagok számára a „megengedheti magának” vagy a „jár Önnek” típusú hirdetések hatásosak lehetnek, a család krízisét meg nem oldják, sokkal inkább a konfliktusok kiéleződését segíthetik elő. A kompromisszumot hangsúlyozó és ehhez terméküket, szolgáltatásukat kínáló cégek többet tehetnek fogyasztóikért, ezáltal tartós üzleti sikereikért is. A „legyen ez az Ön napja ... termékkel” jellegű reklámok közelebb viszik a fogyasztót az aktuális családi krízisek megoldásához, akár csak az „ajándékozza meg partnerét ... termékkel és egész családját jó hangulattal” jellegű ajánlatok.

Ha a család sikeresen túljutott minden eddigi életciklus-váltási krízisen és a gyerekek is előbb-utóbb elhagyják a szülői házat, valóban megvalósíthatóvá válnak a korábban elnyomott vágyak, bár újabb korlátot jelenthet, hogy az új családot alapító fiatalok anyagi támogatásra szorulnak – és az unokák érkezésével ez a támogatás pénzben és időben egyaránt jelentős lehet.

Mire minden viharfelhő elszáll és a pár az újabb viharokban megedződve, elégedetten, újra egymásra találva saját igényeire fordíthatja figyelmét, idejét és anyagi erőforrásait, addigra az anyagi lehetőségek, valamint az igények megvalósításához szükséges egészségügyi alkalmasság rohamosan romlik, az alapkiadások és az egészségügyi kiadások olyan helyzetet teremthetnek, amelyben a megnövekedett szabadidővel is nehéz boldogulni. Újabb krízis vár megoldásra tehát, amin azonban az átvészelt előzőek tanulságain okulva már könnyebb túljutni.

Az életciklusváltások során megjelenő krízisek életünk részét képezik, megszépítói, vagy megkeserítői lehetnek nézőpontunk szerint, ám mindezen szemléleten túl is célpontjai lehetnek marketingakcióknak, reklámalkotásoknak. Az egyes életciklusszakaszokban két dolog hiánya lehet forrása a sokszor elviselhetetlennek vagy megoldhatatlannak tűnő krízisnek. E két hiányzó tényező a pénz és az idő. Minél nagyobb a család, annál inkább jelentkezik e kettő együttes hiánya, és bár az idő az életkor előrehaladtával már a szükségesnél nagyobb mértékben is rendelkezésre áll, e két dolog hiánya számos lehetőséget ad a marketingszakember kezébe.

Az életciklus kezdeti szakaszaiban élő család vagy egyes tagjai számára az anyagilag elérhető termékek, megfizethető szolgáltatások lehetnek eladhatók, illetve a gazdaságosság szempontjait hangsúlyozó reklámüzenetek lehetnek hatásosak. A családi életciklusok többségében érdemes az idő megfelelő kihasználásával érvelni a reklámokban, valamint olyan szolgáltatásokkal kelendőbbé tenni az eladni kívánt termékeket, mint az otthonról rendelés vagy a házhoz szállítás időt és fáradságot csökkentő lehetősége.

Együttérzés, lojalitás

A fogyasztók szimpátiájának megnyerésére ugyanakkor a krízishelyzetekben a velük való együttérzés is sokat tehet. Az erre irányuló hirdetéseknek a problémafelismeréshez és a hirdetett termék által nyújtott megoldás megismertetéséhez célszerű hozzákapcsolniuk a célcsoport jellemző krízisének tünetét is. Így az életciklusváltásban lévő fogyasztó a kínált termékhez közelebb kerülhet, azt inkább érezheti segítségnek problémái megoldásához, legyen szó akár az önmagára is időt fordítani szándékozó anyának szóló, a főzési idő csökkentésével kecsegtető mikrohullámú sütő reklámjáról, az ügyintézással járó időt és idegeskedést megtakarító lakossági folyószámlák hirdetéséről, vagy a családi üdülések új megoldásainak reklámzásáról.

A klasszikus életciklus-szakaszolásokat tovább bonyolítja az a számunkra mindmáig megszokhatatlan helyzet, hogy a kisgyermekkel otthon maradó anyákkal és dolgozó apákkal tervezett családok a munkanélküliséggel vagy annak fenyegetésével és az

új szociálpolitikai támogatásrendszerrel az eddigi szűkös, de biztosnak tekinthető családi pótlék, gyed és gyes megszüntetésével, illetve átalakulásával kénytelenek szembenézni. Ez a két jelentős jövedelemformáló tényező nagyban befolyásolja a családok vásárlóerejét, de fogyasztási preferenciáit is. Nehezebben adható el számukra a nagy értékű, részletfizetéssel megtámogatott termékek köre, akárcsak a lízinglehetőségek egyébként alighanem igen vonzónak számító kínálata. Mivel bizonytalan helyzetüket nem kívánják tovább fokozni eladósodással és az esetleges törlesztésképtelenséggel járó stresszsel, a biztos jövedelem hiánya vagy ennek esélye inkább a gyűjtés és az elkerülhetetlen nagy értékű vásárlások esetén a készpénzes vásárlás irányába mozdíthatja el a családok jelentős részét. Ennek ellenében hat ugyanakkor az infláció és a lakosság inflációs várakozása, aminek következtében igyekszik elkölthető pénzen addig árut vásárolni, amíg még kap érte valamit. Összességében tehát alighanem a nagyobb értékű, tartós fogyasztási cikkek sorolódnak hátrébb a preferencialistán, ami sokszor végleges lemondást jelent, és maradnak az olcsóbb, a napi fogyasztásra szánt, elérhető termékek, amelyek nem is annyira a krízis megoldását szolgálják, mint inkább a vigasztalást a kilátástalannak tűnő helyzetben.

A családi életciklusok kríziseinek figyelembevételével a marketingakciók során olyan terápia lehet a vásárlóerő jelentős részét képező családok számára, amely elősegítheti a nyugodt családi életet, a következő életciklus felé haladás – egyébként természetes – folyamatát. Eközben a segítőt bizalmába fogadhatja a krízisétől sikerrel szabaduló család. Az ezután következő hosszabb-rövidebb stabil szakaszban, már biztos lábon állva az életciklus elért szintjén, a család és vásárló tagjai bizonyosan megőrzik lojalitásukat a krízisben partnernek bizonyult cég iránt, jellemzőbbé válhat körükben a márkahűség, nehezebben ér céltnáluk a konkurencia. Az életciklusváltás krízisének megoldásába befektető cég tehát legjobb fogyasztóit, és rajtuk keresztül piaci pozíciójának erősödését kaphatja „önzetlensége” jutalmául.

Szerzőnk Ph. D. ösztöndíjas,
BKE, Marketing Tanszék

Irodalom

- Bauer András–Berács József: *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest, 1992.
Cseh-Szombathy László szerk.: *A változó család*. Kossuth Könyvkiadó, Bp., 1978.
Hawkins, Del I.–Best, Roger J.–Coney, Kenneth A.: *Consumer Behavior*. Implications for Marketing Strategy, IRWIN, Homewood/Boston, 1992.
H. Sas Judit: *Életmód és család*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1976.
Kotler, Philip: *Marketing management*. Műszaki Kiadó, Budapest, 1992.
Kunsági Andrea: *Hogyan láttassuk termékünket a fogyasztóval? Vezetéstudomány*, 1995/6. sz.

Mi borral, mások inkább tejjel...

A Marketing Centrum – Országos Piackutató Intézet 1995 decemberében 1000 fős, országosan reprezentatív lakossági mintában, strukturált kérdőív segítségével, face-to-face technikával végzett felmérést a tej- és tejtermékfogyasztásról.

A felmérés elsődleges célkitűzése annak megismerése volt, hogy milyen általános és specifikus vonások jellemzik a lakosság fogyasztási szokásait.

tett változatai, a kakaó és a tejeskávé is. A vaj és a vajkrém a következők a rangsorban, s szintén széles körben fogyasztott termék a sajt is.

A szegmensenként elvégzett elemzések alapján a következőket emeljük ki:

- a nők között magasabb e termékek fogyasztói aránya, mint a férfiak körében
- az életkor növekedésével a tejtermékeket fogyasztók aránya csökken

- a fővárosban sokkal alacsonyabb a vizsgált termékeket egyáltalán nem fogyasztók aránya, mint vidéken

- a magasabb iskolai végzettségűek körében e termékek népszerűbbek, mint az alacsonyabb végzettséggel rendelkezők között

- a jövedelem emelkedésével a tejterméket fogyasztók aránya is nő

A kutatás izgalmas területének mutatkozott annak megválaszolása, hogy a márkahűség kérdése hogyan alakul a tejtermékek fogyasztói körében.

Tapasztalataink szerint a klasszikus márkahűség nem alakult még ki, hiszen mint az az 1. ábrából is kitűnik, a megkérdezettek döntő többsége, ha a kedvenc tejtermékmárkáját egy adott üzletben nem tudja megvásárolni, akkor azt a márkát veszi meg, amely éppen kapható a boltban.

A fogyasztási szokások vizsgálatánál a sajt fogyasztás jellemzőire külön is kitértünk. Tapasztalataink szerint – mint azt a 2. ábra is szemlélteti – a

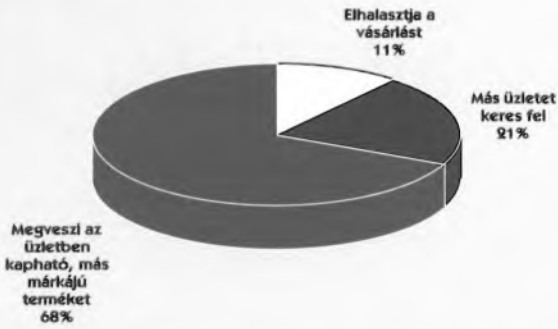
magyar fogyasztók elsősorban reggelire, illetve vacsorára esznek sajtot.

1. tábla
Tej- és tejtermékek fogyasztásának gyakorisága
(a válaszadók százalékában)

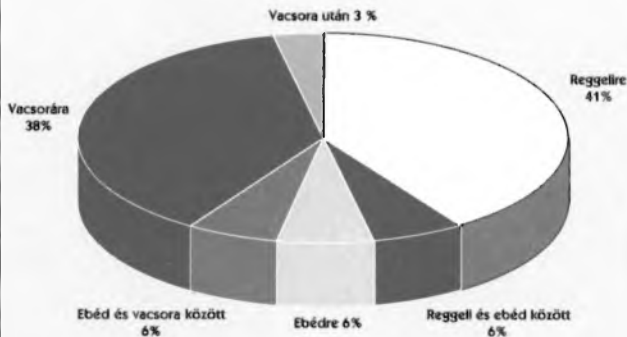
Termék	A fogyasztás gyakorisága (%)					
	naponta többször	naponta	hetente többször	hetente	ritkábban	soha
tej	10	34	19	10	14	13
vaj	4	24	17	12	22	20
tejeskávé	3	13	12	10	25	37
vajkrém	2	18	11	13	25	36
sajt	1	10	14	22	34	20
kakaó	1	7	13	14	29	37
kefir	1	3	7	13	29	48
túró rudi	1	2	4	5	25	64
tejföl	0	7	24	33	27	10
natúr joghurt	0	4	5	11	27	53
gyümölcsjoghurt	0	3	7	11	26	52
sajtkrém	0	3	6	12	31	49
tejpor	0	3	2	2	15	78
tejszín	0	2	3	10	43	43
túró	0	1	8	33	47	11
jégkrém	0	1	2	6	43	49
tejből készült puding	0	0	2	12	45	40
krémtúró	0	0	3	6	29	60

A táblából kitűnik, hogy a vizsgált termékek közül legkedveltebb maga a tej, s népszerűek annak ízesi-

1. ábra
Mit tesz Ön, ha kedvenc márkáját egy adott üzletben nem tudja megvásárolni?



2. ábra
Mikor fogyaszt Ön sajtot?



A felmérés során azt tapasztaltuk, hogy a magyar lakosság viszonylag konzervatív a sajt-fogyasztásban. Ez abban nyilvánul meg, hogy a fogyasztók elsősorban¹

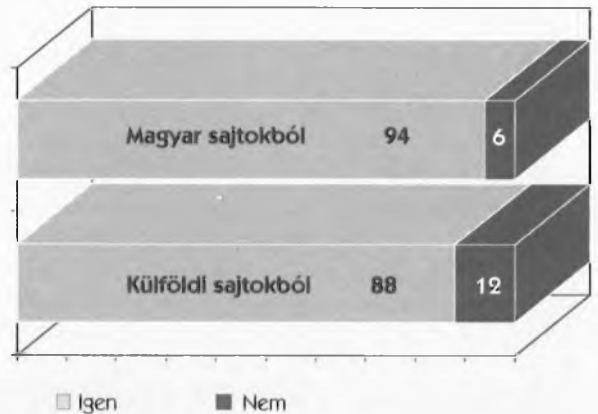
- az ömlesztett (33%) és a kemény (32%);
- az ízesítés nélküli (68%);
- a félzsíros (62%);
- a magyar (83%) és
- a kimért (47%)

sajtokat részesítik előnyben.

A kutatás során kiemelt figyelmet fordítottunk arra, hogy megismerjük a vásárlók hazai sajtpiacról kialakult véleményét. Ennek keretében első lépésben azt vizsgál-

¹ a megadott értékek a válaszadók százalékában

3. ábra
Megfelelő-e a hazai sajtpiac kínálata? (válaszmegoszlás százalékban)

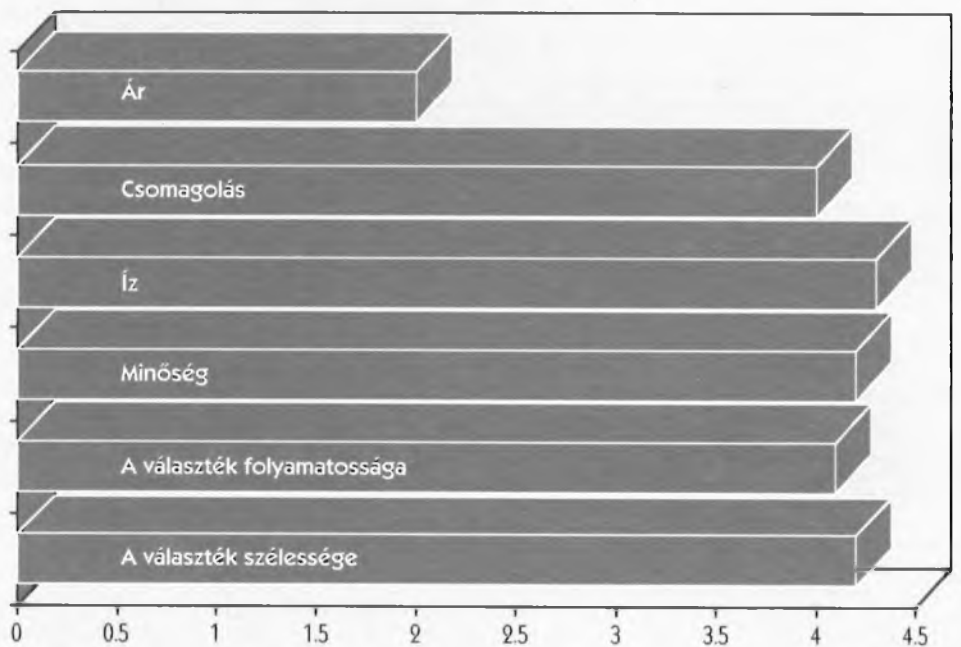


tuk meg, hogy mennyire tartják megfelelőnek a piac kínálati oldalát. Mint az a 3. ábrából is kitűnik, a megkérdezettek döntő többsége összességében elégedett a sajt kínálatával, mind a magyar, mind a külföldi termékek vonatkozásában.

A kínálati tényezők mélyrehatóbb vizsgálatánál egyértelműen bebizonyosodott, hogy ezek közül egyedül az árral elégedetlenek a fogyasztók. (4. ábra)

Arra a kérdésünkre, hogy a kérdés idején volt-e a megkérdezetteknek otthon sajt, a gyártók, illetve forgalmazók szempontjából kedvező választ kaptunk, hiszen egy 56 százalékos többség igennel felelt.

4. ábra
A kínálati tényezők minősítése (max. ért. = 5)



A sajtogyasztási szokások vizsgálatánál egy, a táplálkozási kultúrához kapcsolódó kérdést is felvetünk, nevezetesen azt, hogy a fogyasztók megítélése szerint milyen ital illik leginkább a sajthoz. A fogyasztói vélemények megoszlanak e tekintetben – mint az 5. ábrán is jól látható –, de legtöbbször a tejet, illetve a bort tartják a sajthoz leginkább illőnek. (A szerzők ez utóbbiak táborába tartoznak.)

A felmérés során szerzett tapasztalatainkat összegezve megállapíthatjuk, hogy a magyar fogyasztók

- egyrészt viszonylag konzervatívak jellemző sajtogyasztási szokásaik tekintetében;
- másrészt a hazai fogyasztás szintje is jóval alatta marad a hagyományos sajtogyasztó országokban jellemzőnek, az egy főre eső éves fogyasztás évek óta 4,5-5 kg között mozog.



Szálljon fel az Omnibuszra!

A Marketing Centrum – Országos Plackutató Intézet havonta indítja OMNIBUSZ megkérdezéseit. Az omnibuszos kérdőíven 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.

HATÁRIDŐK

Adott hónap	A kérdések leadásának határideje	OMNIBUSZ indul
1996 DECEMBER	november 22.	november 29.
1997. I. félév		
JANUÁR	január 3.	január 10.
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 Plackutató Intézet
 Budapest 1065, Nagymező u. 21. Telefon: 153-1366, Fax: 131-6343
 Tordai Nándor, Kulcsár László

A HUNGEXPO RT. 1997-ES KIÁLLÍTÁSI PROGRAMJA

FEBRUÁR

23-25 UKBA

Nemzetközi cukrászati, sütőipari, húsfeldolgozó-
ipari és gasztronómiai szakkiallítás

MÁRCIUS

04-07 CHEMEXPO

Nemzetközi vegyipari szakkiallítás

04-07 MACH-TECH

Nemzetközi gépjáratéchnológiai szakkiallítás

04-07 AGRO + MASHEXPO

Nemzetközi mezőgazdasági és mezőgazdasági
gépiállítás

06-09 SZÉPSÉG ÉS EGÉSZSÉG

Nemzetközi fodrász, fodrászkellék, kozmetika,
bizzu, divat és egészséges életmód szakkiallítás
és vásár

06-09 KARÁT

Nemzetközi ékszer, drágakő és óra szakkiallítás
és vásár

06-09 ÜNNEPNAPJAINK

Ajándéktárgy, ajándékozási ötletek és
szolgáltatások szakkiallítása és vására

19-23 UTAZÁS

Nemzetközi idegenforgalmi kiállítás

19-23 SPORT

Nemzetközi sport és szabadidő kiállítás

19-23 BUDAPEST BOAT SHOW

Nemzetközi hajókiállítás

19-23 BUDAPEST ART EXPO

Nemzetközi művészeti kiállítás és vásár

ÁPRILIS

08-12 AQUA-THERM BUDAPEST*

Nemzetközi fűtés-, szellőzés-, klíma-, szaniter- és
környezettechnikai szakkiallítás

08-12 CONSTRUMA

Nemzetközi építőipari szakkiallítás

08-12 SECUREX

Nemzetközi biztonságvédelmi szakkiallítás

MÁJUS

06-10 IFABO BUDAPEST*

Nemzetközi számítástechnikai, kommunikáció-
technikai és irodaszervezési szakkiallítás

27-31 INDUSTRIA

Beruházási javak nemzetközi szakkiallítására

JÚNIUS

10-13 KOMMUNÁLEXPO

Nemzetközi településfejlesztési szakkiallítás

AUGUSZTUS

20-24 C+D REPÜLŐ SHOW

Nemzetközi katonai és polgári repülési szakkiallítás

SEPTEMBER

12-21 BNV

Budapesti Nemzetközi Vásár – A fogyasztási
cikkek vására

OKTÓBER

01-05 AUTOMOBIL '97**

Budapesti Autószalon – Nemzetközi járműipari
szakkiallítás

28-31 PROMOTION

Nemzetközi marketing-kommunikációs
szakkiallítás

28-31 BUDATRANSPACK

Nemzetközi agyagmozgatási és csomagolási
szakkiallítás

28-31 PRINTEXPO

Nemzetközi nyomdaipari szakkiallítás

28-31 HUNGARODIDACT

Nemzetközi oktatási, oktatástechnikai és képzési
szakkiallítás

NOVEMBER

11-14 C+D

Közép-európai védelmi felszerelés és repülési
szakkiallítás

13-16 HÓ-SHOW

Találkozó a téli sportok szerelmeseinek

13-16 GYEREXPO

Kiállítás gyerekeknek és teenagereknek

Közös szervezésben:

* ECI Expoconcept International GmbH. ** Haris Kereskedőház Kft.

 **HUNGEXPO**
VÁSÁR ÉS REKLÁM
RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

Információ: HUNGEXPO Rt.
Levélcíme: 1441 Budapest, Pf. 44.
Telefon: 263-6000 Telefax: 263-6090
Kézirat lezárva: 1996. július 22.

A multi-level marketing jellemzői

A multi-level marketing szó szerinti fordításban annyit jelent: többszintű értékesítés. Ez a száraz kifejezés azonban a töredékét sem tükrözi annak, amit az általa fémjelzett, az egész világra kiterjedt mozgalom jelent. Az Angliában, 1965-ben létrehozott szakmai szervezet, a Direct Selling Association a multi-level marketingre a következő definíciót adta:

„Fogyasztásra szánt javak értékesítési módszere, amely szerint független termékforgalmazók hálózata az árut közvetlenül magánszemélyeknek, otthonukban vagy a munkahelyükön adja el, személyes figyelmességgel.”

Forrás: P. Clothier: MLM. London, 1992

A multi-level marketing már Magyarországon is megszülte a maga szakmai szervezetét, amit Magyar Multi-Level Marketing Szövetségnek neveznek, ám a Magyarországra érvényes definíció egyelőre várát magára. Létezik ugyan több amatőr kísérlet, elsősorban MLM-rendszerben dolgozó cégek részéről, ám egyik definíció sem fedi pontosan a valóságot.

Az AMWAY Hungária, a világ legnagyobb MLM-rendszerben forgalmazó vállalkozásának magyarországi képviselője a többszintű értékesítés színönimájaként használja a közvetlen értékesítést, és a módszer lényegét az alábbiakban foglalja össze:

- újabb és újabb emberek megnyerése,
- az egész világra kiterjedő eladási hálózat kiépítése,
- termékek és szolgáltatások fogyasztóhoz juttatása a legolcsóbban és a leghatékonyabban, a szokásos kereskedelmi utak megkerülésével és reklám nélkül,
- az eladást akadályozó tényezők minimálisra csökkentése,
- önálló vállalkozások fejlesztése.

Forrás:

A kezdő termékforgalmazó ABC-je, AMWAY kiadvány, Bp., 1994

Ez az összeállítás – bár bizonyos pontjaiban kissé zavaros és nehezen értelmezhető – az előzőnél jóval több információt ad, de a lényegről szemérmesen hallgat.

Az elmúlt évek tapasztalataira építve – bár soha nem voltam tagja egyetlen ilyen szervezetnek sem, ez okból az MLM-terminológia szerint nem lehetek autentikus forrás – összefoglalom a multi-level marketing általam legfontosabbnak tartott jellemzőit.

1. MLM-rendszerben elősorban tömegigényeket kielégítő, de magasabb árú termékeket és szolgáltatásokat forgalmaznak.

2. A forgalmazás érdekében önmagát építő hálózatot szerveznek. A hálózat tagjainak elsődleges feladata újabb emberek beszerzése, amiből nagyobb jövedelemre tehetnek szert, mint a termék vagy szolgáltatás értékesítéséből.

3. Az MLM-rendszerben a forgalmazott termék vagy szolgáltatás csupán ürügy, a fő cél a hálózat felépítése, ezzel egy sajátos piacszerzés, amely csak másodsorban irányul a termék vagy szolgáltatás eladására. A nagyobb és biztosabb bevétel a hálózatba belépés és bennmaradás díjaiból (beiratkozási díj, kezdoicsomag, képzés, továbbképzés stb.) származik. A termék és a hozzá kapcsolódó járulékos szolgáltatások (oktatófüzetek, kazetták, bemutató előadások) elsődleges fogyasztói éppen a hálózat tagjai.

4. A hálózat a tagok beszerzése során a XX. század végére tudatosan kifinomított, szélhámosokat is megszégyenítően rafinált, emóciókra épülő stratégiát és taktikát alkalmaz.

5. Az így működő cégek gazdálkodási adatait a titokzatosság ködfátyla lengi körül, egyes számok elhallgatása, más tények közönséges meghamisítása szerves részét képezi a beszervezni szándékozott emberek megtévesztésének.

6. A MLM-termékek árából megtakarítható a reklámkiadás, az értékesítés során felmerülő költségek oroszlánrésze és a vevőszolgálat (ezt a munkatársak ingyen

”

Az MLM-rendszerben a forgalmazott termék vagy szolgáltatás csupán ürügy, a fő cél a hálózat felépítése, ezzel egy sajátos piacszerzés.

◆

A termék elsődleges fogyasztói éppen a hálózat tagjai.

”

végzik, bizonyos esetben pedig még fizetnek is érte). Ez azonban nem olcsóbb terméket, hanem a hálózat csúcán állók számára extraprofitot eredményez.

7. Az MLM-termékforgalmazók a piaci valóságtól kissé elrugaskodott, agymosás jellegű álképzéseken és továbbképzéseken vesznek részt, amelyek során a konkrét, számadatokon alapuló elemzések és értékelések helyett csalóka álmok kergetésével, mézes-madzag-trükkökkel és a nagy gazdagság lehetőségének megcsillantásával kvázi ingyenmunkára fogják őket.

Ezért talán nem túlzás, ha a multi-level marketinget a következőképpen határozom meg:

Az ezredfordulónak az emberi hiszékenységre, butaságra és a kielégítetlen igényekre épített, zseniális pszichológiai érzékkel konstruált, maximálisan kizsákmányoló kereskedelmi rendszere, amely teljesítményét tekintve a gazdasági életben nem játszik komoly szerepet, de néhány ember számára a kirívó jólét, másoknak pedig a felemelkedés lehetőségét nyújtja.

Az MLM kialakulása és térhódítása

A multi-level marketing 1941-ben az USA-ban született, amikor a vitaminokkal kereskedő és utazó üzletkötőket foglalkoztató William Casselberry és Lee Mytinger kidolgozta az első olyan marketingtervet, amely 3 százalékos jutalékos biztosított a cég ügynökeinek az általuk szervezett üzletkötők munkája után. A sikeresebb munkatársak rájöttek arra, hogy nagyobb jövedelemre tehetnek szert újabb munkatársak szervezésével, kiképzésével és ösztönzésével, mint amennyit az értékesítésből megkereshetnek. Nekik köszönhetően a hálózat tíz év alatt akkorára nőtt, hogy bizonytalanná vált a megélhetésük, ugyanis az általuk forgalmazott vitaminokat meglehetősen szűk körben vásárolták.

1959-ben Rich De Vos és Jay Van Andel hálózata kivált a cégből, és Amway néven háztartási tisztítószerekkel kezdett foglalkozni. Hogy az ötlet életképes volt, az bizonyítja, hogy a kilencvenes évekre Rich De Vos bekerült a világ tíz leggazdagabb embere közé, a brunei szultán, az angol királynő és Bill Gates, a Microsoft tulajdonosa társaságába.

Termékek és szolgáltatások

Az MLM-hálózatok – sajátos adottságaikból következően – olyan termékeket és szolgáltatásokat forgalmaznak, amelyek megvásárlását – bár tömegigényeket elégítenek ki – magas árak miatt mégsem engedheti meg magának bárki.

Figyelemre méltó tény, hogy szinte valamennyi MLM-forgalmazó olyan terméket vagy szolgáltatást kínál, ami a magas áron túl egy újabb közös vonással

rendelkezik, ami talán fontosabb és jellegzetesebb is: valamennyi egy ÍGÉRETRŐL szól.

Mit forgalmaznak az MLM-esek? Kozmetikai cikkek, ami a soha nem öregedő, feszes bőr, a tartós illat, az UV-sugárzás kivédése ígérétének közvetítője, hosszú távon érvényesülő, extra háztartási tisztítószereket, tartós egészséget, fogyást, hosszú életet ígérő gyógyhatású készítményeket, és biztosításokat, nevezik bár univerzális tőkeérték-fedezeti pénzügyi tanácsadásnak. Valamennyi megfoghatatlan, azonnal nem ellenőrizhető, hosszú távra szóló megtérülést ígérő termék, illetve szolgáltatás.

A vevő és eladó közötti közvetlen kapcsolatra azért van szükség, mert a rendszer kiagyalói rájöttek, hogy bármilyen reklámnál, direct mail üzenetnél vagy személytelen termékbemutatónál jóval hatékonyabb egy az üzleti érdekén túl érzelmileg elkötelezett forgalmazó személyes meggyőző ereje.

A kapcsolat viszont túlmutat a hagyományos vevő-eladó kommunikáción. Itt az értékesítés arra épül, hogy a munkatárs a cég ajánlatával „csak” az ismerőseit és a családtagjait keresi fel, amely személyekből minden embernek átlag 30-35 van. A termék vagy szolgáltatás „minden képezetet felülmúló” előnyei eltörpülnek amellet, hogy egy nekem kedves ember próbál engem meggyőzni valamiről, amiért szemmel láthatóan lelkesedik. Ha a termék nem is nagyon kell, és esetleg a lelkesedés sem hat rám, akkor még mindig akarhatok segíteni rajta és vásárolok tőle, pusztán jóindulatból.

Ez az MLM-rendszer második, az érzelmeket kihasználó pénzforrása.

Fogyasztói kör

Ha az MLM elterjedéséről beszélünk, meg kell említeni azt a fogyasztói kört, amely az MLM-termékek, illetve szolgáltatások vásárlója, illetve feltételezett potenciális piaci szegmense.

Ha abból indulunk ki, hogy az MLM-rendszerben forgalmazott termékek, illetve szolgáltatások elsődleges fogyasztói éppen a forgalmazók, érdekes megállapításra juthatunk.

Kisebb jelentőségük van a marketingkutatás során előszeretettel vizsgált tényezőknek, a társadalmi osztályba, jövedelmi csoportba, családtípusba, szubkultúrába tartozásnak, az iskolai végzettségnek, a nemnek és az életkornak. Sokkal inkább megfigyelhető a fogyasztót befolyásoló pszichológiai tényezők jelentős szerepe.

Az AMWAY által közzétett adatok szerint igazi sikereket csak az átlagosnál jóval fejlettebb országokban (USA, Anglia, Németország), illetve a fejlődő országokban tudtak elérni. Ők ezt azzal magyarázták, hogy a nagyon gazdag emberek jó piacot, a nagyon szegény emberek pedig keményen dolgozó partnereket jelentenek számukra.

Sokkal inkább kézenfekvőnek tűnik egy a maslow-i igény-hierarchiából kiinduló magyarázat. Az MLM egy életforma, ami képes megváltoztatni sok ember életét és gondolkodásmódját. A kevésbé fejlett gazdaságú országokban (Délkelet-Ázsia, Kelet-Európa) az MLM az emberek biztonság iránti igényére bázisoz, a fejlettebb országokban pedig inkább a valahova tartozást és az önmegvalósítást kínálja. A dolog ugyan nem ennyire egyszerű, nyilván valamennyi országban egyszerre működik az összes tényező, de éppen e tényezők sajátosságaiból adódik, hogy a különböző régiókban eltérő jelentőséggel fordulnak elő.

Hazai képviselők

Magyarországon az MLM a rendszerváltást követően jelent meg. Természetesen ezt a világ legnagyobb hálózata, az AMWAY jelentette, de nyomában megérkezett a többi is, az ORIFLAME, az AVON, az MBI, majd Magyarországon is indultak hasonló kezdeményezések, ám a többség nem volt hosszú életű. Mivel az MLM elsősorban arra épít, hogy minél több tagot szervezzünk „magunk alá”, akik ugyanígy minél több embert nyernek meg az ügynek, kis ország lévén elég hamar eljuthatunk oda, hogy már nem lesz kit megkeresni az ajánlattal, mert a legtöbb ember vagy elzárkózik a hálózattól, vagy már benne van.

Érdekes metamorfózison ment át az AMWAY az elmúlt években. Üzletkötők képzésével és alkalmazásával foglalkozó cégem irányítása során folyamatos közvetett kapcsolatom volt a legtöbb MLM-rendszerű céggel. Az induláskor jellemző volt az alacsonyabb intellektusú kényszervállalkozók tömeges megjelenése a hálózatokban, akik szemmel láthatóan kényelmetlenül feszengtek az erőltetetten elegáns ruhákban és környezetben, előadásokat tartottak, tanfolyamokat vezettek annak ellenére, hogy az -ikes ígéret sem tudták helyesen ragozni. A többségük néhány hét után abbahagyta a munkát és más elfoglaltság után nézett. A csalódott exhálózatosok meglehetősen negatív színben tüntették fel a korábbi sikertelen vállalkozásuknak teret adó céget. Ennek ellenére sokáig nem csökkent a jelentkezők száma, és bár a Pareto-szám itt is érvényesült, ami szerint a beléptettek 80 százaléka 3 hónapon be-

az AMWAY taglétszáma	60 000 fő
ebből aktív	8 000 fő
havi 20 000 Ft-ot meghaladó forgalmat ér el	1 600 fő
a kilépők száma (szigorúan titkolt adat)	600 000 fő
belépők száma hetente (AMWAY-adat)	2 000 fő
belépők száma hetente (saját adat)	50-200 fő

(ebben benne vannak a határon túli magyariakta területek is)

lül elhagyta a hálózatot, a maradék 20 százalék megtalálta a számítását.

Saját, az AMWAY egyik rendezvényén (1995. szeptember) végzett reprezentatív, kérdőíves felmérésem, illetve zárt körben közzétett AMWAY-adatok szerint:

Az egy hónapon belül belépett új tagok motivációi:

saját, független vállalkozás	13%
átlagon felüli életszínvonal, gazdagság	62%
biztos mellékjövedelem	4%
értelmes elfoglaltság	2%
személyes karrier, önmegvalósítás	11%
valahova tartozás	8%

Az egy évnél régebben aktív tagok motivációi:

saját, független vállalkozás	3%
átlagon felüli életszínvonal, gazdagság	22%
mellékjövedelem	27%
személyes karrier, önmegvalósítás	15%
valahova tartozás	33%

MLM-rendszerben dolgozó vállalkozások Magyarországon:

AMC	edények
AMWAY	háztartási vegyiárú, edények
AVON	kozmetikumok
CALLBACK (betiltva)	nemzetközi távközlés
Carat Consulting Club (kimúlt)	üzleti kedvezmények
Golden World Club (kimúlt)	üzleti kedvezmények
Herbalife	gyógyhatású készítmény
Kódexpressz	jogszabályok egységes szerkezetben (hetilap)
MBI (Marketingberatung International)	biztosítások közvetítése
ORIFLAME	kozmetikumok
WVB (Versicherungs-Vermittlung GmbH)	életbiztosítások
ZEPTER	edények

Figyelemre méltó adat, hogy a belépők nagy többsége elhiszi, amit a Sportcsarnokban rendszeresen megtartott, tömegpszichózis-szerű toborzó rendezvény a megvalósítható álmokról sugall. Kulturált, művelt emberek vetkőznek ki önmagukból, az általános hangulat hatására felállnak a székre, és látszólag minden ok nélkül tombolva-bömbölve lelkes vastappsal ünnepelnek mindent, amit a remekül elkészített koreográfia előír. A belépők jelentős hányada szeretne önállóságot, és hiszi azt, hogy az MLM keretei között nagyobb a karrier esélye. Mintegy egy ezreléküknek ez be is jön...

A régi, kitaró munkatársak egy év után már másról beszélnek. Létezik közöttük nem egy olyan, aki már kétszer abbahagyta, de harmadszor is engedelmeskedett a hívó szónak. Még mindig sokan kergetik a delíbiát, és hiszik, hogy elérik a bűvös 21 százalékot, ami belépőjegy a gazdagság világába, de sokan rájönnek arra, hogy az átlagember számára elérhető havi 6-12 000 Ft-os jövedelemkiegészítés nem is olyan rossz. Ám a legnagyobb azok száma, akik úgy érzik, hogy tartoznak valahova, és a rendszerben egy csapásra valakik lettek. A rendszer talán legpozitívabb vonása, hogy nem alázta meg az ingyenmunkást, hanem a

mennyekbe repíti, újabb fényes ígéretekkel, és pénzbe nem kerülő, de felemelő érzést nyújtó gesztusokkal (például a 12 százalékot elérték a legjobb ruhájukban ingethetnek egy vastapsoló, ovációban kitörő több- ezres publikumnak, miközben a műsorvezető azt ordítja a mikrofonba, hogy „ünnepeljük ezt a csodálatos embert!” Többen elsírják magukat örömben, és sok termékforgalmazónak ez többlet ér, mintha rendszeren megfizetnék).

További figyelemre méltó adat, hogy mára sokkal magasabb az aktív tagok intellektusa. Részben sok diplomás ember látta meg a lehetőséget a gyors kiugrásra, ezenkívül az MLM folyamatosan képzeti tagjait, ami elegendő idő után – a megfelelő gyakorlattal párosulva – olykor látványos eredményt produkál.

A 600 000 kilépettből sokan éppen az MLM-tagságuk idején összegyűjtött ismeretanyagának köszönhetően érnek el sikert az üzleti élet más területein.

Ígéreték és ami ebből megvalósul

• A MLM toborzói rendszeresen elhangzanak amerikai, majd „magyarosított” sikersztorik a szegény gépírólánnyról (tanítónő, műtős, buszvezető – tehát szinte minden társadalmi réteg képviselve van), aki belépett és egy év alatt lett mindene, amiről csak álmodozott. A „marketingtervnek” nevezett csalogató előadás felvázolja az anyagi felemelkedés lehetőségét, ami akkor lenne igaz, ha a jelentkező egyedül csinálná a munkát, méghozzá tökéletesen. Magyar adatokat megszerezni lehetetlen volt, ezért álljanak itt az ausztriai OVB biztosításközvetítő cég jövedelmi adatai.

(Forrás: Cash Flow)

6	cégvezető	89 700 000 ATS
28	tartományi igazgató	18 900 000 ATS
22	területi igazgató	5 800 000 ATS
109	körzeti igazgató	1 900 000 ATS
426	körzeti vezető	1 200 000 ATS
1985	fiókvezető	245 000 ATS
12 500	ügynök	28 000 ATS

A schillingben megjelölt összeg bruttó, éves, fejenkénti jövedelmet jelent, tehát ha alaposabban utána számolunk, kiderül, hogy egy átlagos ügynök kb. 27 000 Ft nettót produkál havonta, ami még Magyarországon is kevés, nemhogy Ausztriában.

• A mesés jövedelmekről szóló ígéretés addig tart, amíg a jelöltek közül valaki rá nem kérdez egy konkrét számra. Ilyenkor vagy valamilyen bődületes hazugság hangzik el, vagy egy ködösítő szám. Mindkét példa az AMWAY-tól származik. Egyszer elhangzott, hogy az éves forgalom 1994-ben 50 milliárd forint volt. Ezzel rajta kellett volna lenniük a toplistákon, de nem sikerült megtalálni őket. Az MLM-termékek előfordulása az átlagos háztartásokban a kiskereskedelem forgalmazott Henkel, Unilever vagy Procter & Gamble termé-

kekhez képest elenyésző (saját megfigyelés országszerte kb. 40 helyen, az elmúlt 10 hónapban)

A másik szám egy csoport negyedéves teljesítményéről szól, amit ha elosztottunk a tagok létszámával, kijött, hogy havi 30 000 Ft forgalmat produkáltak. Ez nem a jövedelmük, hanem az eladásuk bruttó értéke volt, aminek megkapták a 3-6 százalékát.

• A megkérdezett hálózatelagyók többsége ráfizetett a boltra. Az induló készlet árát néhányan visszakapták, de csak akkor, ha bontatlan volt. Aki tehát használta is, az elbúcsúzatott attól a pénztől is. A rendezvények, a ki-, át- és utánképzések beléptidiját, a méregdrága könyvek, munkafüzetek és önfejlesztő-enerősítő kazetták költségeit senki nem kapta vissza. Maradt a tanulság, igaz – mint szó volt róla – ez sok esetben nem haszontalan.

Az MLM haszna

Az MLM az ismertett visszatetsző tulajdonságai és a többség számára elérhető csekély jövedelem mellett sem haszontalan.

• Olyan emberek üzleti életbe való bevezetését segíti elő, akik egyébként soha nem mernének vállalkozni. Az MLM-üzletben való sikertelen részvétel esetén a veszteség mindössze 10-20 000 Ft, ami egyrészt a más üzletágakban előforduló veszteséggel összehasonlítva, másrészt a benne rejlő gyakorlatszerzési lehetőséget figyelembe véve nagyon kedvező.

• A vállalkozás néhány ezer forintból, gyakorlatilag alaptőke nélkül elkezdhető, kölcsönre nincs is szükség.

• Sok résztvevőnek ad lehetőséget a valahova tartozás és az önmegvalósítás igényének kiélésére. A labilisabb embereket ez megmentheti a nem megfelelően megválasztott pszichoterápia vagy a szekták veszélyétől.

• A hálózat építésével foglalkozó emberek értéket teremtenek, hiszen szakmailag igényesen összeállított anyagokat tanulmányoznak és adnak elő, ezzel gyakorlatot szerezve az üzleti tárgyalás, a hatékony érvelés és meggyőzés eszközeinek alkalmazásában.

• A rendszer erkölcssteienségének felismerésével valamennyi csoporttagnak esélye nyílik a mentális és etikai fejlődésre, továbbá a személyiségük rejtett lehetőségeinek felismerésére és kiaknázására.

Összefoglalva

Az MLM hasznos kezdeményezés egyes termékek olcsó piaci bevezetésére, személyiségfejlesztő és üzleti tréningprogramok hatékony értékesítésére, az üzleti élet új generációjának kinevelésére, de az emberi butaságra, a majdani mesés jövedelmekbe vetett hitre építve emberek ezreit használja ki és dolgoztatja fillérékért.

Szerzőnk marketing-tanácsadó

Vállalkozás és üzleti élet Magyarországon*

Tanulmány a magyar és az amerikai vállalkozók számára

Már azt megelőzően, hogy gazdasági és politikai változások söpörtek végig Közép- és Kelet-Európán, Magyarország felhívta magára a külföldi befektetők figyelmét. A beruházásbarát politika iránt való elkötelezettség, a politikai stabilitás, a piacgazdaság jól fejlett jogi és intézményes kerete, a külföldi tőke magas szintű védelme és különösen a szak-képzett és olcsó munkaerő előnyös helyzetbe hozta Magyarországot, vonzva a külföldi befektetéseket.

Az amerikai vállalatok gyorsan felismerték ezeket az előnyöket és megalapozták magukat Közép-Európa kialakuló piacain. Ezen befektetők részére Magyarország kiváló területet biztosított az Európai Unió és a FÁK között, Kelet- és Nyugat-Európa piacainak elérésére. A makroökonomiai nehézségek ellenére, mint a leértékelés és a takarékosági intézkedések, sok vállalat nem csupán megtalálta helyét a piacon, de gyors ütemben terjeszkedik. Ezenkívül a nagyvállalatok és a kisebb amerikai vállalkozások is profitálnak saját területükön a magyar tudásból és szakértelemből.

A tanulmány az alábbiakra kíván rávilágítani:

- makroökonomiai feltételek, melyekkel amerikai befektetők találkoznak Magyarországon,
- igényfelmérés egy vállalat termékére,
- hogyan tud Magyarország újra megerősödni, magához vonzva a külföldi befektetéseket,
- beszámoló a magyarországi vállalkozók és vállalatvezetők tapasztalatairól.

Makroökonomiai környezet befektetők részére

Magyarországnak sikerült magához vonzania a Közép- és Kelet-Európában eszközölt minden külföldi befektetés 50 százalékát. Ez igen jelentős arány, figye-

lembe véve az ország nagyságát és lakosságát, valamint azt a tényt, hogy a legtöbb üzlet Budapestre összpontosul. 1994 végén a Magyarországon összesen 8,5 milliárd USD-t kitevő külföldi befektetés 27 százaléka amerikai tőke volt. A komoly nagyvállalatok, mint a General Electric, Ameritech, General Motors, Ford, U.S. West, Guardian Industries, Alcoa, PepsiCo, Sarah Lee és sok más vállalkozás gyorsan megragadták a magyarországi befektetési lehetőségeket.

• Jogi környezet

Ennek egyik oka a kinyilvánított elkötelezettség volt a gazdasági reform iránt, amit Magyarország ajánlott a külföldi befektetőknek. A kormány például prioritást biztosított egy profitábilis befektetési környezet megteremtéséhez. A vállalatok 18 százalék adót fizetnek, valamint további 23 százalékot a kifizetett osztalék után. Amennyiben az osztalékot nem fizetik ki, a vállalat csak 18 százalék adót fizet, szemben a Cseh Köztársaságban fizetendő 41 százalékkal és a Lengyelországban fizetendő 40 százalékkal. Adójóváírást kaphatnak a vállalatok olyan esetekben, amikor a bevétel több mint fele termelésből származik, az induló tőke legalább 50 millió forint és a külföldi részvétel legalább 30 százalék. Az adójóváírás az első öt évben 60 százalék. A következő öt évben 40 százalék. Néhány iparág, mint a járműalkatrész-gyártás, gyógyszer- és rovarirtó-termelés, élelmiszer-feldolgozás és turizmus 60 és 100 százalék közötti adójóváírást kaphat. Kedvező adóengedményeket kaptak a fontos iparágak a reform első éveiben. Ma már ezek közül sokat visszavontak, a magyarországi makroökonomiai helyzet javítását célzó takarékosági intézkedések következtében. Ez árt a hazai piacokat megcélzó üzleti vállalkozásoknak. A makroökonomiai helyzet hosszú távú javulásával azonban az ilyen vállalkozásokra vonatkozó viszonyok is javulni fognak.

A makroökonomiai adatok ellenére, a világ minden tájáról származó és Magyarországon befektető nagyon sok vállalat, akár multinacionális, akár kisvállalat, komoly sikereket ért el. „Ezek közül nagyon sok



* A cikk a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány azonos című, 1995 júliusában befejezett tanulmánya alapján készült. A részletes anyag teljes terjedelmében megvásárolható a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központban. 1072 Budapest, Rákóczi út 18. Tel.: 342-2350, Fax: 342-3160.

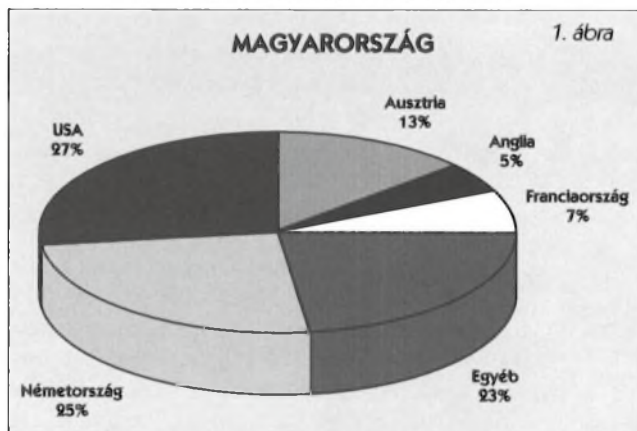
terjeszkedik és meglévő magyarországi üzleteibe új tőkebefektetést tervez egy éven belül vagy még előbb." (Magyarország a nyilvánosság előtt; Katona Judit: „Keményebben futva lépést tartani”: 1995. június) A vállalkozások sokkal jobban érdekeltek annál, semhogy csupán mérlegegyensúlyt biztosítsanak: piacrészesedést szereznek a gyártásban, a kiskereskedelemben és az elosztásban Európában.

● Szabadpiaci rendszer

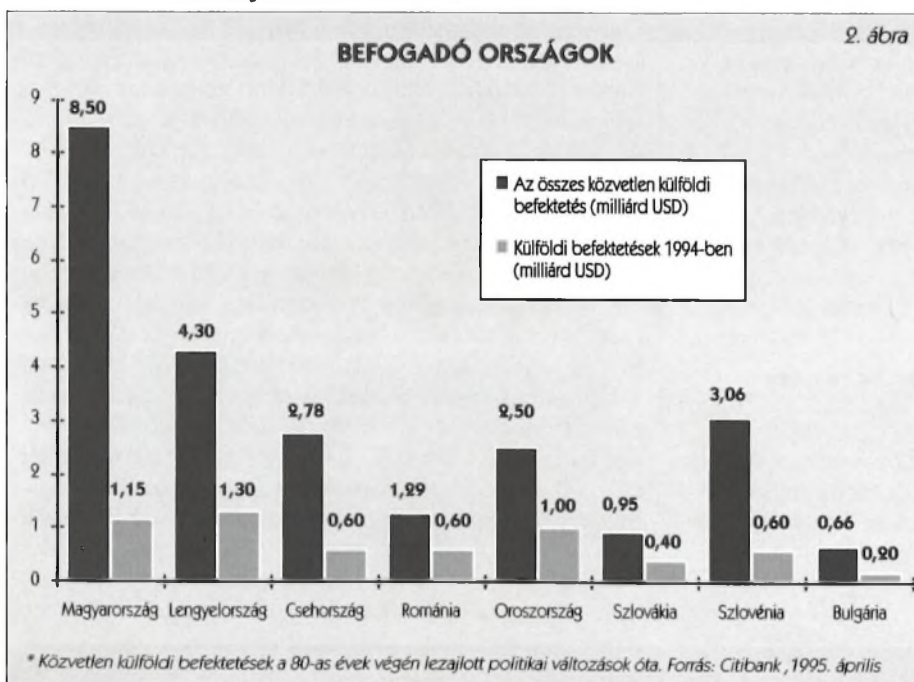
A gazdasági reformok felé történő haladás már az 1960-as években megkezdődött, amikor Magyarország a KGST része volt. A keleti határok 1989-ben történt megnyitásával alkalmassá vált a helyzet a szabadpiac létrehozására. A változást követően úgy alakították át a gazdasági és jogi intézményeket, hogy megfeleljenek a piacgazdaság igényeinek.

Közép-Kelet-Európa az összes globális közvetlen külföldi befektetés tizedét kötötte le 1994-ben.

Honnan származik a befektetés?



Hová jut a befektetés*?



Intézmények egész sora, bankok, nemzetközi jogi irodák, beruházási ügynökségek és brókercégek biztosítják a keretet a külföldi befektetésekhez.

● Az adósság megfékezése

Az infláció ellenőrzése és az adósság csökkentése érdekében jelenleg a magyar kormány takarékossgági intézkedéseket vezet be, melyek megnyirbálnak számos szociális programot. Mindenesetre a cél az, hogy az adósságot csökkentsék és eleget tegyenek a Nemzetközi Valutaalap és az EK elvárásainak. A gazdaság várhatóan 1995 végén kezd fellendülni. Továbbá, előrejelzések szerint folytatódnak a közvetlen külföldi befektetések, és a piacok bővülnek.

● Devizahelyzet

A magyar forint (HUF) hivatalosan nem konvertibilis, de a nyereség és a tőke repatriálása még mindig garantált. Intézkedések vannak folyamatban a forint teljes konvertibilitásának biztosítására. Az elsődleges kockázat a forinttal az, hogy folyamatosan leértékelődik számos külföldi valutával szemben. Ezen helyzettel foglalkozva, a Citibank Közép- és Kelet-Európára vonatkozó jelentése valuta „árfolyam-fedezeti opciókat” ad. Az egyik javaslat az, hogy a tőkét az eredeti valutában kell tartani. A második változat, hogy a szállítási, adásvételi szerződéseknél meg kell állapodni egy adott időpontban és árfolyamon forintban. A legtöbb szerződés nem húzódik 3 hónapnál tovább. Lehetséges 12 hónapos terminust is kikötni, de akkor nagyobb a kockázat. A multinacionális cégek rendelkeznek azzal az előnnyel, hogy konvertibilis forintszámlát nyithatnak anyavállalatukon keresztül, arról teljesítve az importfizetéseket. Mindenesetre, a legtöbb nagyvállalat és közepeméretű vállalkozás tapasztalata szerint nem ütközik nehézségbe a forintnak nyugati valutára történő átváltása.

● Államközi kereskedelmi egyesülések

Azon kívül, hogy Magyarország földrajzi fekvése ideális Kelet- és Nyugat-Európa között, részt vesz az EU és az Európai Szabadkereskedelmi Társulás társult tagságában és a Visegrádi Egyezmény teljes jogú tagja. Ez biztosítja az amerikai befektetők részére, hogy bejussanak ezekre a piacokra, és lehetőséget nyújt arra, hogy a magyarországi társulás előnyeit élvezzék. Nick Langford, a Coats Eastern Europe ügyvezető igazgatója felismeri annak előnyét, hogy Magyarország közel van Nyugat-Európa-hoz: „Magyarország számára jelentős előnyökkel jár, hogy a mi nyugat-európai területünk ténylegesen az EU tagja,

mivel az Egyesülési Megállapodás értelmében a vámtarifákat nullára csökkentik 1998-ra... Kereskedelmi szempontból a mi területünkön Magyarország EU-tagsága már ténylegesen aláírtnak és lepecsételtnek tekintendő. "(Hungary, The First Choice for Business in Europe" – Magyarország, az első üzleti lehetőség Európában – ITD Hungary)

● *Munkaerő*

Az üzleti élet jelentősen profitált a nagymértékben motivált, szakképzett és még mindig nem drága munkaerőből. Magyarország legnagyobb részén az alacsony megélhetési költség szint miatt az átlagos havi kereset 300-400 USD, a nyugat-európai keresetek töredéke. Legtöbb felmérés szerint az átlagos munkaerőköltség a németországi költség 12-14 százaléka. A legtöbb, külföldön központi irányítással működő vállalat teljes mértékben helyi alkalmazottakkal kíván dolgozni hosszú távon. Ezek a vállalatok gyakran csak a kezdeti időszakban igénylik a külföldi munkatársak tapasztalatát.

Magyar know-how birtokában

Amikor egy befektető Kelet-Európába jön, első motívója piacának bővítése, vagy termelési költségének csökkentése. Ennek megfelelően az 1980-as években egy külföldi befektetőtől azt kérték, hogy alakítson vegyes vállalatot magyar partnerrel. Bizonyos szempontból ez előnyös volt mindkét fél számára: a magyar fél biztosította a földterületet, felszereléseket, munkaerőt és piaci tapasztalatát, míg az amerikai fél hozta a tőkét és a képviselést a kezdeti időszakra. Az érem másik oldala viszont azt mutatta, hogy problémák adódtak a kettős tulajdon miatt a döntéshozatalnál és a tőke újrabefektetésénél. A nagyvállalatok találkoztak ilyen problémákkal állami partnerek esetén a kezdeti időszakban.

Most, hogy a vállalatok 100 százalékban külföldi tulajdonban lehetnek, a befektetőknek számos lehetőségük van. Sok amerikai nagyvállalat keres magyar vállalatot megvásárlásra. Mások alvállalkozókat keresnek áruik kis- és nagykereskedelmére.

Olyan vállalat alapításánál, ahol a partnerek befektetik pénzüket, dr. Széphalmi Géza, a Central Europe Trust (Közép-Európa Alapítvány) munkatársa, az alábbi kritériumokat javasolja:

- bizonyított nyereségesség
- több mint 50 százalék magántulajdon
- tevékenység egymással összefüggő területeken (például nem szabad próbálkozni élelmiszer-feldolgozással és gumiabroncsgyártással egyidejűleg)

● megbízhatóság a termelésben

Az energiaipar vagy banki szolgáltatás területén érdekelt befektetők számára fontos információ, hogy ezeket a szektorokat jelenleg privatizálják, lehetőséget biztosítva a jelentős külföldi részvételre.

A legtöbb multinacionális cég nem keres partnert, mert már ismerik a külföldi területen történő piacbővítési eljárást. Mégis az a cél, hogy helyi vezetőket és menedzsereket alkalmazzanak hosszú távon. A külföldi munkatársak segítik a vállalatot az első időben, hogy kiterjessze szárnyait, de később lecserélik őket helyi képviselőkkel, akik jól beszélnek a nyelvet, ismerik a mentalitást és jól érzékelik a piaci igények iránt az adott területen.

Gyakran a partnereket nem szükségszerűen a tulajdonmegosztás miatt keresik, hanem azért, hogy az amerikai vállalattal együttműködve részt vegyenek a szállításban és elosztásban Magyarországon és Kelet-Európában. Kis- és közepméretű vállalkozások gyakran úgy gondolják, hogy az a legpraktikusabb, ha van egy magyar partner, aki tájékoztatást ad az amerikai fél részére, és pontos piaci stratégiával rendelkezik. Az amerikai befektetők olyan partnert akarnak, aki hatékony, rábízható a termelés, komoly vezetői rátermettséget mutat és kielégíti a vevők igényeit. A megfelelő partner megtalálása ezért döntő lehet egy vegyes vállalat sikerében. Az ITD Hungary (Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Rt.) megadja a helyi vállalatok profilját és szorosan együttműködik konzulensekkel a megfelelő partnerek kiválasztásában. Magyar vállalkozó részére az ITD Hungary egyesült államokbeli tanácsadókkal dolgozik leendő partnerek kiválasztásához. Ezt az elemzést a PHARE program és a Magyar Kereskedelemfejlesztési Alap finanszírozza.

A gépjárműipar esetében Magyarország jó hírnévvel rendelkezik számos alkatrész kiváló minőségű gyártása területén. Folyamatosan biztosítja a jó minőséget annak érdekében, hogy fenntartsa a nemzetközileg elfogadott színvonalat. Ennek eredményeképpen sok gyártónak van nyugat-európai, ázsiai vagy dél-amerikai partnere. Mások szövetséges üzlettársak bevonását vizsgálják. A vállalatok a szaktudás adott területeit igénylik, értékes partnerekké válva. „Ha partnert keres, ne menjen tovább Magyarországnál. A magyarok nemcsak világszínvonalú járműalkatrészt gyártanak, de jó üzleti partnerek is.” (ITD Hungary. „A magyar gépjárműipar. Felgyorsulva a jövőért”)

Nagyon jelentős az az előny, hogy Magyarország mind a keleti, mind a nyugati piacok megközelítését szolgáló szállítási útvonalak közelében fekszik. Magyarország nagyszerű elhelyezkedése Európában kaput nyit a gyártók maximális jövedelmezőségéhez.

A kis- és közepes befektetők első lépései

Egy termék piacának felderítésekor, a kis- vagy közep-kategóriájú befektetőnek meg kell határozni, hogy mi teszi áruját különlegessé. Általános terméket állít elő, vagy valami különlegeset? A legtöbb általános termék már elárasztotta a piacot. A nagyvállalatok megtöltötték raktáraikat. A speciális területeknek azonban korlátlan lehetőségeik vannak.

Egy befektető akkor érzékeli legjobban megcélzott piacát, ha személyesen ellátogat Magyarországra. Ez alkalommal szaktanácsot kaphat olyan cégektől, mint a Central Europe Trust (Közép-Európa Alapítvány) vagy a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ (BVK). A fenti szervezetek tanácsadói segíthetik a befektetőt az üzlet kezdeti fázisaiban és partnerek felkutatásában.

A Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány a Budapesti Önkormányzat egyik kiemelkedő gazdaságfejlesztési kezdeményezése. Az alapítvány működteti a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központot, amely a kis- és középméretű vállalkozások létrehozását és fejlődését kívánja elősegíteni, saját, valamint az Európai Közösség PHARE SME (Kis- és Középvállalkozások) Programja forrásai felhasználásával. A BVK csatlakozik a megyeszékhelyeken felállított és jelenleg is sikeresen működő helyi vállalkozásfejlesztési központok hálózatához. A BVK általános üzleti és információs szolgáltatást nyújt, finanszírozási programokat biztosít, valamint szaktanácsadói és oktatási tevékenységet végez.

Ha a külföldi partner által ajánlott termék jó minőségű és megfelelő szolgáltatással párosul, a befektetőnek nincs mitől félnie. Magyarország a legjobbat akarja és megfizeti az árát.

Esettanulmányok (1):

Jelentős ipari cégek és nagyvállalatok

GM HUNGARY

A Kelet piacaira történő belépési stratégia tervezése már 1989-ben megkezdődött. A General Motors – ma Opel Hungary néven ismert – megcélozta Magyarországot, mivel az alacsony energia- és fizetési költségek miatt a termelésre legalkalmasabb helynek bizonyult. Az infrastruktúra is itt volt a legjobb Közép- és Kelet-Európában, habár a GM-nek problémái voltak gázlelőhely találasával, a telefonszolgáltatással és a megfelelő elektromos szolgáltatással. Egyedi szolgáltatásokat kellett találnia.

A kezdeti nehézségeken túljutva a GM vegyes vállalatot hozott létre a Rábával 1990 júliusában. A magyar kormány lelkesen fogadta – összeszerelő üzeme volt az országban az első, amely személyautót gyártott.

Adókedvezményeket adtak, megengedve a teljesen adózatlan nyereséget a termelés kezdetétől tíz évre. Magyarország biztosította a megfelelő jogi környezetet és keretet az üzlet létrehozásához, valamint garantálta a tőke repatriálását.

A Rábát hatékonysága és termelékenységé alapján kivívott jó hírneve miatt javasolták a GM partnerének. A korábban állami teherautó-gyártó vállalat az elsők között volt, amely jelentős átalakítást hajtott végre, hogy megfeleljen a piaci igényeknek szerte Európában. Vegyesvállalati szerződéseket kötött német és amerikai vállalatokkal még az 1989-es gazdasági és politikai reformok előtt. A GM részére üzemet, föld-

területet, bizonyos szükséges infrastruktúrát és az osztrák határhoz közeli elhelyezkedést biztosított.

A GM első projektjét a Rábával 1990 szeptemberében hozta létre, 250 millió DM beruházással. Az üzem évi 15 000 Astra gépkocsi és 200 000 darab 1,6 literes motor gyártására létesült. A központi irodát Budapesten állították fel.

1995 januárjában az Opel Hungary az SDI érdekeltségen kívül megvásárolta a Rába részvényeit. Ezt az eladást a Rába kezdeményezte, hogy további bővítéséhez tőkéhez jusson. Jelenleg a Rába vegyes vállalat megalakítását tervezi a kínai Handan Petrochemical Machinery Works céggel. Az ITD Hungary szerint 15 éves szerződést fog aláírni, melynek értelmében 5000 darab háromhengeres, 26 tonnás Rába L26 teherautót fog összeszerelni évente. A mai napig a Rába 1000 darab ilyen teherautót adott el Kínának. (A tanulmány, mint jeleztük, 1995 nyarán készült.)

A megcélzott hazai piacokat érintő, 1995 márciusi takarékosági intézkedések életbeléptetése ellenére, a GM bejelentett egy új, 257 millió DM értékű beruházást a motorgyártás megkésztetésére.

A harmadik évre a GM Opel gépkocsija első lett Magyarországon. Ez a siker annak a piaci kapcsolatnak tudható be, amit a termelőüzem jelenléte biztosított. Az emberek a folyamatos használaton keresztül megismerték a nevet. A GM kitűnő magyar mérnökökkel rendelkezik. Ma már sok felsővezető és a legtöbb középvezető magyar.

A legfontosabb, hogy a GM egy fejjel kimagaslik a többiek közül a piacon, mert követte a bevált GM-modellt, és soha nem kötött kompromisszumot a minőség tekintetében. Annak ellenére, hogy problémák adódtak az első időszakban, a minőség soha nem került háttérbe.

IKARUS

Az autóbuszgyártás területén az Ikarus sikersztori volt 40 éven keresztül. A vállalat termékeit az akkori Szovjetunióban, a korábbi keleti blokkban, a Közel-Keleten, Észak-Amerikában és Nyugat-Európában használták.

Kelet-Európában a gazdasági átalakulásokkal az Ikarusnak 30 millió USD vesztesége lett 1992-ben, de gyorsan magához tért, 1993-ban 12 millió USD nyereséget termelve. Most az Ikarus az amerikai piac részére gyárt buszokat, miután aláírt egy több millió dolláros szerződést a Miami Florida közlekedési hálózattal. Ugyanakkor tartja erős pozícióját Keleten: új megrendelések autóbuszokra, valamint alkatrészekre a volt Szovjetuniótól.

CITIBANK

Már 1985-ben megcélozta Magyarországot, mint a legjobb fekvésű területet Közép- és Kelet-Európában. Ebben az időben Magyarország vezető helyen állt a gazdasági reformok iránti elkötelezettség kinyilvánításában. Ezt az előnyt felismerve, a Citibank megjelent a piacon, közös vállalatot alapítva a Magyar Nemzeti

Bankkal. Később, 1993-ban a Citibank megvásárolta partnere tőkerészét, ugyanúgy, mint sok multinacionális cég. Ezen vállalatok legtöbbje felismerte az anyavállalatlan keresztül biztosított teljes tulajdonjog előnyét. Személyzetük legnagyobb része azonban magyar. Ez igaz a Citibankra is.

A Citibank Budapest Rt. elnökhelyettese, Tony Fekete szerint annál jobb, minél több helyi vezetője van egy vállalatnak. Ezzel megtakarítja a külföldi vezetők „importálásának” gondját és költségeit. Egy helyi képviselő rendelkezik a szükséges nyelvtudással és piaci érzékenységgel. Kezdetben egy nemzetközi vállalatnak mindig szüksége van külföldi képviselőre, a fejlődés első fázisainak irányítására. Mindazonáltal sok vállalatnak az a célja, hogy kizárólag helyi képviselőkkel dolgozzon hosszú távon. Fekete úr saját tapasztalata alapján úgy ítéli meg, hogy a magyar személyzet nagyon kreatív és alkalmazkodó. Legtöbbjük nagyon jól képzett, de hiányzik a tapasztalat és a személyes betanítás. A fiatal munkatársak gyakran még jobban motiváltak, mint nyugati partnereik. Könnyebb őket mozgatni. Szerény hátterük arra készíti őket, hogy magasabb élet-színvonalat akarjanak; nincs idő nyugalomra. Sokan, akik a Citibanknál kezdenek dolgozni, két éven belül többet keresnek, mint mindkét szülőjük együtt. A magyar dolgozók nem hagyják észrevétlenül a „tűzközelben” lévő lehetőségeket. A világos piaci stratégián kívül az ilyen típusú, erősen motivált személyzet a bázisa a sikeres üzleti tevékenységnek Magyarországon.

AIG-AHICO

A nyolcvanas évek közepén az AIG, amely AHICO néven ismert Magyarországon, megkezdte a biztosítási piac felmérését. Abban az időben a biztosítás egyetlen állami vállalat monopóliuma volt. Az AHICO gyorsan felismerte, hogy a kommunizmus összeomlásával az állami biztosítási szolgáltatás nem lesz elegendő és idővel jelentősége csökken. Szabad piacot fog hagyni, igényelve olyan magánvállalatokat, amelyek jó minőséget ajánlanak számos szolgáltatási területen. Az AHICO kitöltötte a hézagot, kereskedelmi és ipari kockázatot biztosítva és életbiztosítást vállalva, beleértve a magánnyugdíjrendszer kialakítását is.

A biztosítóipar egyik óriása, a világon 130 képviselettel rendelkező AIG, megjelent a magyar piacon, egyes vállalatot alakítva három partnerrel; egy bankkal és két kereskedelmi szövetséggel. Az AHICO elnöke, Roger Swinburn, Martin Zonneveld szerint két alapvető ok motiválta a egyes vállalatot. Először, egy egyes vállalat előfeltétele volt a piaci sikernek. Másodsor, az AHICO tudta, hogy kezdetben partnerei irányítani tudják a piacot saját hálózatukon keresztül. Az AHICO most csupán partneri viszonyban van a két szövetséggel, ami a legelőnyösebbnek bizonyult. Zonneveld úr véleménye szerint egy amerikai-magyar vállalat amerikai szolgáltatást ajánl komoly, erős és megbízható magyar know-how-val kombinálva.

Kezdetben a magyarországi üzleti életben történő elhelyezkedés nem volt könnyű. Az AHICO-nak

problémái voltak az infrastruktúrával, különösen a kommunikációs hálózatokkal. Mindenesetre ez a helyzet jelentősen javult a nyugat-európai előírásoknak megfelelő modern hálózatok létrehozásával. Még mindig nehéz egyéb szolgáltatásokhoz jutni, például egy bankszámlát nyitni olyan gyorsan, ahogyan az USA-ban. De ez már csak türelem kérdése.

Bármilyen akadályok merültek is fel a kezdeti időszakban, az AHICO sikeresen legyőzte azokat. Az első feladat az volt, hogy szabad utat találjon a piacra és bővítse a disztribúciót. Az AHICO betanította ügynökeit, és szorosán együtt dolgozott a brókerekkel azaz a céllal, hogy helyi szolgáltatást biztosítson a helyi embereknek. Ezt megtartva mottónak, az AHICO csak a kezdeti időszakban „importált” külföldi menedzsmentet. Jelenleg az AHICO teljes személyzete, két vállalati vezető kivételével, magyar. „Helyi katonákkal lehet a legjobb csatát vívni”, magyarázza Zonneveld úr. Új területen egy vállalatnak olyan képviselőkre van szüksége, akik ismerik a helyi kultúrát. Ez különösen érvényes Kelet-Európára, ahol mindenki az üzletét akarja fejleszteni. Ha egy vállalat nem alkalmazkodik gyorsan, legyőzi a piac.

DHL, HASBRO

A DHL, amely az iratok és csomagok expressz szállítóinak egyik óriása, az egész világra vonatkozó stratégiát dolgozott ki, hogy jó minőségű szolgáltatást biztosítson minden kontinensen. Ezzel a célkitűzéssel megcélozta Magyarországot, mint olyan bázist, ahonnan kiindulva Közép- és Kelet-Európában terjeszkedhet. Magyarország, mint a legfejlettebb szabad piac Közép-Európában, már 1984-ben felhívta magára a DHL figyelmét.

Amikor 1987-ben a DHL egy vegyes vállalaton keresztül belépett a magyar piacra, az minden volt, csak nem egy jó házasság. Problémák adódtak, részben azért, mert azt gondolták, hogy az üzlet nyugati színvonalon működik. A partnerek elvárásai és nézőpontjai ütköztek a tőkebefektetés kezelését és az osztalék fizetését illetően. Végül is, a DHL tapasztalata szerint az, hogy társtulajdonosa volt, meghosszabbította a döntéshozatalt, akadályozta az előrehaladást. Nem csoda, hogy a DHL, amilyen hamar csak lehetett, kivásárolta partnere részét.

Roger Swinburn, a HASBRO regionális igazgatója, korábban a DHL vezérigazgatója szerint, nehéz volt „szolgáltatási mentalitással” rendelkező szakembereket találni a szolgáltatóiparban. Mindazonáltal a DHL fiatal magyar személyzetet alkalmazott és betanította őket. Amikor Swinburn úr belépett a vállalatához 1991-ben, a DHL 70 embert foglalkoztatott. Az üzlet megháromszorozódott, a létszám megnőtt 220-ra, amiből 218 magyar alkalmazott. A DHL célja bátorítani a „helyi kezdeményezéseket és döntéshozatalt” a nagyobb vállalatokon belül.

A HASBRO egy 3 milliárd USD-os, játékokkal foglalkozó vállalat, európai tevékenységét Londonból menedzselik. Amikor négy évvel ezelőtt magyaror-

szági bázisát megalapította, a HASBRO nem talált társtulajdonost, hanem számos szállító és értékesítő partnerrel lépett kapcsolatba.

Azért választotta ki Magyarországot, mert olyan piac, ahol szabadon felhasználható jövedelemmel és a kapacitás gyors növelésével lehetett számolni. Felismerte, hogy az adaptálási költségek magasak, és az igények kielégítése érdekében fejlesztenie kell termékeit. De ahol nagy a tét, ott a HASBRO alkalmazkodik a körülményekhez.

Magyarország helyzetéről mint befektetési területéről Swinburn úr elmondta, hogy míg néhány évvel ezelőtt Magyarország előnyös helyzetben volt, ma már Lengyelország és a Cseh Köztársaság mögött a harmadik helyre esett vissza. Ez a privatizációs törvény késedelmének tudható be. Ha Magyarország korábban az élvonalban volt, miért marad most le? Magyarországnak ismét szélesre kell tárnia kapuit, ha magára akarja irányítani a külföldi befektetők figyelmét. Az ország kissé „megcsúszott” az elmúlt évben, de még mindig kitűnő helyzetben van a befektetéseket illetően. „En befektetném a pénzemet itt” mondja Swinburn úr, s azt tanácsolja a befektetőnek, hogy nézzen túl az akadályokon és összpontosítson az ajánlandó termékre vagy szolgáltatásra. Mindenfajta szolgáltatásra szükség van – a vendéglátóipartól az irodatarakításig. Egy beruházó aranyat lel, ha egy szolgáltatásra vagy termékre specializálja magát és ellenáll az ötletszerű változtatások kísértésének. Az ilyen konglomerátumok óhatatlanul „önpusztítók”.

Esettanulmányok (2): Kis- és középvállalkozások

NEW YORK BAGEL

Robert Brooker indította a New York Bagelt 1992-ben, Magyarországot választva mint olyan területet, ahonnan terjeszkedni lehet Kelet-Európában. Abban az időben Magyarország utcahosszal vezetett a környező országokkal szemben, mint befektetési piac. A kereskedelmi és gazdasági növekedéshez vezető utak ki voltak építve.

Amikor belépett a piacra, a vállalat tesztelte a bagelt, de ahogy Brooker úr magyarázta, „többnyire bizalom alapján dolgoztunk”. A piac új koncepciót igényelt az élelmiszerek területén, egy egészséges és könnyű változatot ahhoz képest, ami kapható volt. A New York Bagel rászánta az időt, hogy termékét megismertesse, és sokat hirdetett is. A legkritikusabb lépés azonban a legjobb helyszín kiválasztása volt.

Brooker kétségei az üzlet magyarországi indításával kapcsolatban: úgy tűnt neki, hogy a gazdaság összeomolhat vagy esetleg a magyarok egyszerűen nem szeretik a bagelt. Aggódott, hogy nem a megfelelő helyet találják meg, vagy az illetékes hatóságok megakadályozzák az üzlet beindítását. Feladatként szerepelt az is, hogy megfelelő alapanyag-szállítókat találjanak.

A cég bebizonyította, hogy aki akar, az tud. Jelenleg két teljesen felszerelt raktárral és egy New York Bagel Express-szel rendelkezik. Tervezi terjeszkedését New York Bagel sarkok nyitásával töltőállomások minimarketjeiben.

A vállalkozásnak voltak problémái a kezdeti időszakban. Engedélyeket kellett beszerezni 15 helyről. Egyik esetben egy hivatal nem akarta engedélyezni a rakodást az utcán, és büntetést szabott ki. Szerencsére a vállalatot egy amerikai jogi iroda képviseli Budapesten, amerikai és magyar ügyvédekkel. Amikor a vállalat jogászaikhoz irányították a hivatalt, az soha többé nem jelentkezett.

Az infrastruktúrát illetően plusz időt és pénzt kellett áldozni a telephelyek felújítására. A víz minőségét javítani kellett a vállalat céljainak megfelelően, és hiányzott a szükséges mennyiségű elektromos ellátás. Az amerikai vállalkozóknak fel kell készülniük ezekre. A kezdeti nehézségeket legyőzték, sikerült megtalálniuk minden szükséges berendezés és gép helyi szállítóját. Így a vállalat megtakarította a berendezések szállításának költségét, az importilleték fizetését stb., és versenyképes áron tudták termékeiket exportálni. Brooker úr véleménye szerint jelentős előny a vállalkozók részére Magyarországon, hogy az áruk a szomszédos piacokra exportálhatók alacsonyabb áron.

A magyarországi üzleti sikerek alapja elsősorban a minőség. Mindig fennáll a kísértés, hogy ezt elhanyagolják, mégpedig az alapanyag hiánya miatt. De soha nem szabad elfelejteni, hogy EZ TILOS! Soha nem szabad kompromisszumot kötni egy termék vagy szolgáltatás minőségének rovására.

AUTOMEX

1990-ben csupán 5 millió forinttal kezdve, az Automex a legnagyobb CD-ROM üzletgá nőtt Magyarországon. A vállalat értéke ma több mint 100 millió forint. Szoftverekre specializálta magát, beleértve az oktató és szórakoztató zenés játékprogramokat. A programok hat nyelven kaphatók a román, szlovák és magyar piac számára. Az Automex reméli, hogy tovább terjeszkedik Kelet-Európában, felajánlva a programokat más nyelveken is. Jelenleg a vállalat legfontosabb partnerei nagyvállalatok, egyetemek és magánvevők.

Az Automex vegyes vállalat, egyenlő arányú amerikai és magyar érdekeltséggel. A vállalkozás személyes kapcsolatokon keresztül jött létre. Az Automex képviselője, Góczy Lajos szerint a kisvállalkozások gyakran igényelnek olyan partnert, aki megfelelő szaktudással rendelkezik a kereskedelmi kapcsolatokat illetően Kelet-Európában. Azt tanácsolja a partnereket kereső amerikai befektetőknek, hogy ezeket a vállalatokat személyesen keressék meg. Ha az üzleti vállalkozás kiskereskedelmi értékesítést is magában foglal, akkor egy raktár létesítése megemeli a termék árát, annak USD értékét megtartva.

Az Automex sikerét leginkább annak tulajdonítja, hogy megfelelő személyzettel rendelkezik. Szeretné te-

vékenységét kiterjeszteni a hardverpiacra is, de ehhez 300 000 USD tőkeberuházás szükséges. Ehhez a vállalat egy amerikai partnert szeretne találni, ami nehéznek tűnik. Mindenesetre, amíg nem tud terjeszkedni, addig a jelenleg megcélzott piacain számol növekedéssel.

GRAND CENTRAL INC.

A leghíresebb New York-i találkozóhely után elnevezve, a budapesti Grand Central nem egy vasútállomás, hanem 100 százalékos magyar tulajdonban lévő MAUI and Sons disztribútor. A Grand Central alapítója és társtulajdonosa, Juhász Attila amerikai tartózkodása idején érdeklődést mutatott a MAUI termékárára. Éppen elvégezte a Thunderbird MBA programot, amikor lehetősége adódott a MAUI elnökével beszélni a termék magyarországi licencéről. Juhász úrnak jó ajánlólevél volt a Thunderbird és többéves tapasztalata a családi üzletben. A MAUI and Sons-nál folytatott első megbeszélést követő két napon belül Juhász úr megfogalmazott egy hatásos javaslatot a magyarországi disztribúcióra. Mindenesetre a végleges szerződés aláírása nem ment ilyen gyorsan. A MAUI and Sons megváltoztatta a szerződés egy sorát, amely szerint Juhász úrnak 30 000 USD-t kellett lefizetnie. A szerződéssel kapcsolatos harc két hónapig tartott, míg végül a MAUI and Sons egyetértett azzal, hogy a Juhász úr által megszövegezett eredeti szerződést tartják. Miután ez a fejezet véget ért, és Juhász úr visszatért Magyarországra, azzal találta szemben magát, hogy egy MAUI and Sons osztrák disztribútor már megjelent a magyar piacon.

Juhász úr szerint, az amerikai szállítóval fennálló nehézségei ellenére az itthoni fronton a vállalat termékeire óriási igény mutatkozik és jelentős növekedés várható. A Grand Central licenc megállapodást tervez a Dragon termékekre. Juhász úr sikerét annak tulajdonítja, hogy az árakat alacsonyan tartja, a kapcsolatokat saját irányítása alá vonja, termékeit megfelelő módon ismerteti és vevőbarát szolgáltatást ajánl. Tudja, hogy az emberek olyan vállalatot vásárolnak, amelyet szeretnek és amelyben bíznak. Szeretnék egy „mindenki nyer” helyzetet kialakítani, magyarázza. Az eredmény a siker és a jobb üzleti kapcsolat lesz mindkét fél részére.

Ami Magyarországon még nagyon hiányzik, az a szolgáltatásorientált üzleti mentalitás. A vállalatok rövid távú nyereségre gondolnak a hosszú távú siker helyett, ami esetleg hat hónap múlva már bekövetkezne. Ha a vállalatok túlélésre törekszenek, a jövőre kell gondolniuk. Ez vonatkozik az amerikai vállalkozókra is. Ha más kultúrával és mentalitással rendelkezik valaki, nem várhatja, hogy idegen területre lépve egy nap alatt nyereséget produkál. Türelemmel és szaktudással kell felfegyverkeznie.

A magyar kormányának ahhoz, hogy a külföldi befektetőket idevonzza, más megközelítést kell alkalmaznia az üzleti életben. Természetesen a gazdaságot stabilizálni kell; a leértékelés mindenkit érint. Ugyanakkor intézkedéseket kell tenni az üzleti élet bátorítására. Az árut importáló disztribútorok és a monopol-

helyzetet teremtő nagyvállalatok helyett a „mélyen gyökerező” termelők és szolgáltatók lesznek az erős magyar gazdaság alapkövei.

Összefoglalás

Magyarország továbbra is vonzó befektetési hely, a forintleértékelés és a takarékosági intézkedések ellenére. Ha Magyarország visszanyeri preferenciális pozícióját a közép- és kelet-európai országok között, a kormánynak bizonyítania kell elkötelezettségét a privatizáció iránt. Fontos a kis- és közepes méretű ipari tevékenység támogatása és a fejlődés bátorítása. Az olyan ösztönzők, mint az adóengedmények és a beruházásbarát szabályozók, a befektetések legerősebb támogatói.

A szakosított szolgáltatást vagy terméket ajánló vállalkozásoknak túl kell tekinteniük a makroökonómiai adatokon, és felismerni, hogy a piac melyik szektorát kell megcélozni. Ha egy üzletág jó minőséget ajánl Magyarországon, arra igény van.

Minden bemutatott vállalat hatalmas fejlődést tapasztalt és sikeresen vette a kezdeti akadályokat. Mind-egyik egyéni stratégiát alkalmazott a piacra jutásra, és mindegyiknek két közös célja volt: kielégíteni az igényeket és nyereségesnek lenni. Számukra Magyarország volt a vállalkozás legjobb területe. Egy befektető azt mondta: „Magyarország lesz a következő komoly bank- és kommunikációs központ Európában. Nem engedhetjük meg, hogy ne legyünk jelen.”

Hasznos információforrások vállalkozók számára

1. Magyar Befektetési és Kereskedelmi Fejlesztési Rt. (ITD Hungary):
Kilián Csaba, befektetési igazgató
H-1051 Budapest, Dorottya u. 4. H-1364 Budapest Pf. 222.
Telefon: (36-1) 118-6396, Fax: (36-1) 118-3732

2. Amerikai Kereskedelmi Kamara, Magyarország:
Horváth Gabriella, tagsági menedzser
H-1068 Budapest VI., Dózsa György út 84/a, 222. szoba
Telefon: (36-1) 269-6016, Fax: (36-1) 342-7518

3. Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ:
Györfi Zsolt, PR menedzser
H-1072 Budapest, Rákóczi út 18. H-1840 Budapest 50, Pf. 1.
Telefon: (36-1) 342-2324, Fax: (36-1) 342-3500

4. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara:
Keszthelyi Péter, nemzetközi igazgató
H-1055 Budapest, Kossuth Lajos tér 6-8.
Telefon: (36-1) 132-1195, Fax: (36-1) 153-3496

5. East Euro Co. Executive Search Group:
Söpkéz Sándor, ügyvezető igazgató
H-1088 Budapest, Rákóczi út 1-3. East West Business Center
Telefon: (36-1) 266-7770, Fax: (36-1) 266-5139

6. Állami Privatizációs és Befektetési Rt.:
Sütő Sándor, ügyvezető igazgató
H-1525 Budapest 114, Pf. 45
Telefon: (36-1) 155-1484 Fax: (36-1) 155-2363

7. World Trade Center Budapest Club:
Vasvári József, klubmenedzser
H-1053 Budapest, Kecskeméti u. 14. c/o Hotel Korona
Telefon: (36-1) 138-2416, Fax: (36-1) 118-3731

8. Magyar Joint Venture Szövetség:
Menyhárt József, szaktanácsadó
H-1012 Budapest, Kuny Domokos u. 13-15. H-1525 Budapest, Pf. 88.
Telefon: (36-1) 175-9722 (központi) Tel./fax: (36-1) 156-0728

Biztonságban külföldön

– az utazási biztosításról –

Évtizedek óta hozzászoktunk ahhoz, hogy a sürgős orvosi ellátást térítésmentesen kapjuk Magyarországon állampolgári vagy társadalombiztosítási jogon, illetve alapon. A ténylegesen (az egészségügy részéről) felmerült költségeket nem látjuk, és ilyen esetekben a hálapénz szerepe is kisebb a szokásosnál. Talán ez az oka annak, hogy ha külföldre utazunk, nem gondoskodunk megfelelő védelemről: utazási biztosításról. (A statisztikák, illetve becslések alapján csak minden harmadik utas köt ilyen biztosítást.)

Ez a speciális védelem tipikusan „vegyes” szolgáltatásokat tartalmaz, betegség-, haláleset-, poggyász- és jogvédelem-biztosítási elemekből állhat, ezenkívül a hazaszállításról gondoskodik és segítségnyújtást is kínálhat. A konkrét szolgáltatások köre meglehetősen széles, íme egy – bizonyára még így sem teljes – választék:

Balesetbiztosítás

baleset miatti orvosi költségek átvállalása
baleset miatti rokkantságra vonatkozó térítés
baleseti költségtérítés
baleset miatti munkaképtelenség esetén napi térítés
baleseti halál esetére vonatkozó térítés

Betegségbiztosítás

betegség miatti orvosi költségek átvállalása
betegség miatti munkaképtelenség esetén napi térítés

Poggyászbiztosítás

Magyarországról kivitt útipoggyász sérülése, eltulajdonítása miatti térítés
úti okmányok pótlása miatti térítés

A biztosító által szervezett hazaszállítás

a beteg, illetve
a holttest hazaszállítási költségeinek átvállalása

Egészségügyi segítségnyújtás

tanácsadás
ellátó/orvos küldése, illetve címének közlése, szükség esetén orvoshoz, kórházba szállítás
hozzátartozó tájékoztatása

Egyéb utazási segítségnyújtás

beteg gyermek meglátogatásának térítése
tartózkodás meghosszabbításának térítése
gyermek hazaszállítása
idő előtti hazautazás térítése haláleset vagy megbetegedés miatt

Jogvédelem

jogi segítségnyújtás megszervezése

A klasszikus úgynevezett BBP (Baleset-Betegség-Poggyász) biztosítás más elemekkel is bővíthető, például útlemondási (stornó) biztosítással is, amely a szervezett utazásokon való részvétel akadályoztatása esetén kínál védelmet.

Nézzük végig az egyes szolgáltatás-csoportokat:

Az orvosi költségek tekintetében – attól függetlenül, hogy azokat megbetegedés vagy baleset váltotta ki – több dolgot is hangsúlyoznunk kell:

□ Ezek kizárólag a **véletlenszerűen előforduló, sürgősségi** (ez utóbbi különbözteti meg egy egészség/betegség biztosítástól) esetekre nyújtanak védelmet, tehát egyrészt nem fizet a biztosító, ha olyan betegségről van szó, amelynek fellépésével nagy valószínűséggel számolni lehet a biztosítás tartama alatt (vagy azért, mert itthon „előzménye” volt, vagy mert a biztosított maga is „tevélegesen” hozzájárult a baj bekövetkezéséhez), másrészt a sürgősségi ellátás – tehát a közvetlen veszély elhárítása – után a biztosítottnak meg kell szakítania az utazást és haza kell térnie (adott esetben éppen a biztosító segítségével), hogy az esetleges további kezelés idehaza, társadalombiztosítási alapon folytatódhassék. Az említettekkel kapcsolatos esetleges félreértések megelőzésére a biztosítók esetenként előzetes egyeztetést várnak el az utazótól, természetesen csak abban az esetben, ha állapota ezt megengedi.

□ Visszautalva a bevezetőben említettekre, ez a költségfajta terhelhetné meg talán leginkább az óvatlan utazó pénztárcáját. Nyugat-Európában például egy kórházban töltött nap számlája a 100 000 Ft-ot is elérheti, a tengerentúli esetekről nem is beszélve. Ezt a számlát pedig – néhány országtól eltekintve, ahol a sürgős orvosi ellátásra vonatkozóan viszonyossági alapon működő szerződés van életben – ki kell fizetni! (A követelés akár peres úton is behajtható az utazó vagyoni helyzetétől függően.)

□ Bár a társadalombiztosításnak – legalábbis a Magyarországon végzett hasonló beavatkozás költségeinek erejéig – térítési kötelezettsége van (hiszen ezért fizetjük a járulékot), ez az ismert arányok miatt a ténylegesen felmerült kiadásoknak csak töredékét fedezi.

A többi szolgáltatás már viszonyossági alapon sem rendezhető, ezek terhe – biztosítás hiányában – mindenképpen az utazóra hárul.

Az orvosi ellátáshoz közvetve kapcsolódó egyéb járulékos szolgáltatások – a teljesség igénye nélkül – a védelem komplexitását fokozzák.

A **munkaképtelenség esetére** vonatkozó védelem egyfajta táppénz-kiegészítésnek minősül. Ezzel ellentétben a baleseti rokkantság fogalma nem a munkaképtelenséghez, hanem a maradandó egészségkárosodáshoz kapcsolódik.

A **poggyászbiztosítással kapcsolatban** az szab – általában alacsony – határt a szolgáltatásoknak, hogy a körülmények miatt sokszor nehéz bizonyítani, illetve megítélni a káresemény lefolyását, valamint a kár pontos mértékét. Itt – hasonló okból – gyakran találkozhatunk a biztosítók részéről úgynevezett kizárási listákkal (olyan tárgyak listájával, amelyekre nem nyújt térítést a biztosító), és esetenként megkülönböztetik a Magyarországról kivitt útipoggyászt az utazás során külföldön vásárolt árutól.

Korábban, a sürgős orvosi ellátással kapcsolatban megemlítettük már a **hazaszállítást** annak érdekében, hogy a kezelések itthon folytatódhassanak. Ezt általában a biztosító szervezi meg oly módon, hogy az a beteg, illetve sérült utas egészségét ne veszélyeztesse. Bizony ez a tétel is „anyagi romlásba döntheti” az óvatlan utazót.

Gondoljunk csak egy repülőgéppel történő hazaszállításra, amely még akkor is meglehetősen drága, ha netalán sikerül menetrendszerű járatral hazahozni az utast (előfordul, hogy több helyet is meg kell vásárolni az utazás közbeni megfelelő teshelyzet elérése miatt, de orvos kísérő vagy ápoló jelenléte is szükséges lehet).

Az eddig felsorolt kockázatokkal kapcsolatban fontos hangsúlyozni, hogy ezek az utazó által **elszenvedett** károkkal állnak összefüggésben, az utazó által **okozott** károkokra nem vonatkoznak, azok a felelősségbiztosítás hatálya alá tartoznak.

A végére hagytuk az úgynevezett **segítségnyújtási szolgáltatásokat**. Egy hirtelen baleset vagy súlyos betegség, illetve egyéb káresemény bekövetkezése esetén nyelvi okok vagy a bürokrácia, illetve a helyismeret hiánya miatt a megfelelő ellátás, elhelyezés vagy ügyintézés akkor is probléma lehet, ha a két ország között a korábban már említett viszonyossági szerződés áll fenn. A segítségnyújtási fedezetek kialakulása a turizmus és a gépjárműforgalom megnövekedésével kapcsolatos. Közös jellemzője ezeknek egyrészt, hogy az eddigiektől eltérően itt nem pénzbeli, hanem általában természetbeni szolgáltatásról, másrészt gyakorlatilag ezen szolgáltatás azonnali teljesítéséről van szó. A segítségnyújtás általános értelemben kiterjedhet egészségügyi, szállásszerzési, szállítási, műszaki, jogi stb. feladatokra (ilyen értelemben a jogvédelmi szolgáltatás is besorolható a segítségnyújtás kategóriájába.) Ezt a szolgáltatáscsoportot az intenzív fejlődés jellemzi, gondoljunk a 24 órás telefonszolgáltatásra vagy a tanácsadási rendszer erősödésére.

A szolgáltatások fajtáin kívül nézzük át röviden az ezeken belül nyújtott térítések felső határait (**az úgynevezett biztosítási összegeket**) és a díjakat. A biztosítási összegeknek az a jelentőségük, hogy a biztosító az egyes szolgáltatásfajtákon belül mindig csak legfeljebb ezen összeg erejéig vállal kötelezettséget, e fölött az utazónak kell állnia a költségeket. Jó tehát átgondolni, hogy mire – milyen fokú védelemre – van szükség, és ennek megfelelő biztosítási módozatot célszerű választani. (Érdeemes a kötvényben szereplő részletes feltételeket is áttanulmányozni, mert ez később sok kellemetlenségtől kímélhet meg.) Az utazási biztosítások ára viszonylag szerény, átlagosan napi 60 és 300 Ft közé esik, és így garantáltan megéri azokat megkötöni, ha az esetleges kiadások nagyságrendjére gondolunk.

A fentiekből kitűnik remélhetőleg, hogy az utazási biztosítások a biztosítási paletta fontos elemét képezik. Sajnálatos, és felelőtlen magatartásra, a tájékozottság hiányára, esetleg túlzott optimizmusra vezethető vissza az a bevezetőben említett tény, hogy az utazóknak csak 30%-a rendelkezik ilyen védelemmel. Ennek lehetséges okait elemezve jutott a PROVIDENCIA a GENERALI-csoport tagjaként, arra a gondolatra, hogy a GENERALI BP biztosítóval közösen olyan új, kizárólag az utazásbiztosításra szakosodott biztosítótársaságot hoz létre, amely megfelelően differenciált, széles körű választékok és magas színvonalon nyújtott szolgáltatásokat kínál az utazóknak úgy, hogy mindenki megtalálja a számára megfelelő védelmet díjban, szolgáltatásokban és biztosítási összegekben egyaránt. Bizunk abban, hogy társaságaink eddigi tapasztalatait és eredményeit akumulálva sikerül minőségileg újat létrehozunk, és a biztosítási piac ezen szegmensén – fokozatosan – piacvezető szerephez jutunk. Hitünk szerint ügyfeleink megelégedésére.

Országimázs

Interjú Serényi Jánossal és Radnai Lászlóval

Lapunk a millicentenáriumi évében állandó rovatot szentel az országimázs tárgyalásának. Az interjúsorozatot most sem tekintjük befejezettnek.

Serényi János, a McCann-Erickson ügyvezető igazgatója

Az országimázs akkor is létezik és akkor is hat határainkon kívül és belül, ha mi nem foglalkozunk vele – mondja Serényi János, a McCann-Erickson ügyvezető igazgatója. Véleménye szerint, ha nem kezeljük koncepciózusan a megítélésünket befolyásoló híreket, információkat, eseményeket, akkor kiszolgáltatott helyzetbe kerülünk.

M&M Ön szerint mit kell értenünk az alatt, hogy országimázs?

Azt a képet, gondolatkört értem én országimázs alatt, amely egy Magyarországról szóló hír kapcsán megjelenik az adott személy képzetében. Amikor egy külföldinek magyar terméket, szálláshelyet vagy mondjuk adott kulturális értéket kínálunk, akkor ő a számára adott konkrét információkat – tudat alatt – kiegészíti a hosszú évek során egyéb forrásokból megszerzett tapasztalataival, benyomásaival. Ez az országimázs a lehetséges és a veszélye is egyben. Pozitív töltet esetén ez a kép egy addicionális értéket ad a portékáknak, ugyanakkor a negatív beállítódás eleve ellenszenvessé teszi árunkat, szolgáltatásunkat stb. A MALÉV számára végzett munkánk alatt bizonyosodtunk meg például arról a régi igazságról, miszerint egy légitársaságnak pontosan olyan az imázsa, mint amilyen az adott országé.

M&M És mi ma Magyarország imázsa?

Erre senki sem tud válaszolni, és nem ajánlanám, hogy bárki a megérzéseire hagyatkozzon, mert esetleg nagyot tévedhet. Itt van például az Opel Astra esete. Víták voltak arról, hogy piacra lépésekor érdemes-e hangsúlyozni a gépkocsi magyar voltát. A német ajánlók úgy gondolták, hogy az értékesítési siker érdekében hiba lenne hangsúlyozni a születési helyet. A piackutatás azonban éppen az ellenkezőjét mutatta, inkább megveszik az emberek az Astrát, ha tudják, hogy Magyarországon készült. A magyar országimázs feltérképezése érdeké-



Azt a képet, gondolatkört értem én országimázs alatt, amely egy Magyarországról szóló hír kapcsán megjelenik az adott személy képzetében.



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

A különböző minisztériumoknál található erre a célra felhasználható összegek, de ez a sok pénz szétforgácsolódik.



ben feltétlenül szükségesek a kutatások. Az biztos, hogy régen volt annyira szükségünk egy pozitív képre, mint most, amikor a negatív hírek dömpingje jellemzi az országot. Éppen egy olyan időszakban, amikor a sokrétű politikai, katonapolitikai, gazdasági előrelépés érdekében annyira szükség lenne a lehető legpozitívabb országimázusra. Ezzel szemben jó ideje nem volt ennyi PR-gondunk, mint napjainkban. Egyszerűen nem igaz az, hogy az értékes politikai, diplomáciai, gazdasági, idegenforgalmi és egyéb eredményeinknek annyira háttérbe kell szorulniuk, mint jelenleg. Egyszerűen elfogadhatatlan, hogy a negatív hírek (a csecsemőkereskedelemléről, a gyermek- és felnőttprostitúcióról, a nagyüzemivé vált gépkocsilopásokról) ilyen mértékben eluralkodjanak. Az viszont igaz, hogy mindez sikeresen csak akkor fordítható meg, ha létezik és működik egy, az ország belső és külső kommunikációját átfogó, széles körben támogatott koncepció.

M&M Tehát az ön véleménye szerint mindenképpen koncentrálni kellene az erőket?

Igen, mert sokat beszélünk az országimázs fontosságáról, de utána nem történik semmi. S bár a különböző minisztériumoknál található erre a célra felhasználható összegek, ez a sok pénz szétforgácsolódik. Feltétlenül szükség lenne egy koordináló testületre, s ez alá rendelve egy szakértői csoportra, amely kidolgozná a szükséges lépéseket. Vagyis a legfontosabb tenni-való a kritériumokat megfogalmazó, a koncepciót elfogadó, a munkát ellenőrző, a büdzsé felett rendelke-

zók, a részterületek között koordináló igen magas szintű irányító testület megalakítása, a munkát végző szakértői csoport felállítása. Utána el kell fogadtatni az egyes területek (minisztériumok, főhatóságok) vezetőivel, hogy csak a koncepciók és a források koncentrációja vezethet eredményre. Az eddigi sikertelenség egyik fő oka az, hogy az egyes területek imázsforgató tevékenységei egymástól függetlenek, nincs koordináció. A teljes országimázs az egyes területek hosszú távon megszülető „produktumaiból” áll össze – de csak akkor, ha az aktivitások találkoznak egymással, ha egymást folyamatosan erősítik. Kutatások révén fel kell mérniük valós belső és külső megítélésünket, ennek legfontosabb tényezőit, a korábbi üzenetek fogadtatását. Az eredmények figyelembevételével rögzíteni kell a precízen megfogalmazódott célokat, az igen tág célcsoport-szegmenseket, a teljes stratégiai és taktikai eszköztárat.

M&M *Jelenleg is létezik egy kép Magyarországról. Vajon ezen változtatni kell, vagy tovább építeni?*

Az országimázs akkor is létezik és hat, ha mi nem foglalkozunk vele. A kutatási eredményektől kell függővé tenni azt, hogy mit kezdünk a jelenlegi csikós-gulyás imázssal? Valószínűsíthető, hogy a meglévő Magyarország-képet kell és érdemes továbbfejleszteni, még inkább európaivá tenni. Nyilvánvalóan a pozitív külföldi imázs nem képzelhető el belső harmónia nélkül. Meggyőződésem, hogy komoly tanulságokat lehet levonni például olimpiai bajnok kalapácsvetőnk nyilatkozatából. Ő úgy gondolta, hogy győzelmét követően a magyar lobogó mellé az amerikaiat is fel kell vonni. Természetesen az országkép nem lehet jobb (vagy sokkal jobb), mint a valóság. Hiába mondjuk például, hogy a magyar vendégszerető nép, ha itthon a turistát becsapják, az utcán kifosztják, az autóját még a forgalmas útról is ellopják.

M&M *Ön szerint a reklám-világszövetség körül szerveződő csoport al-*

kalmas lenne ennek a feladatnak a megszervezésére?

Természetesen, hiszen az ország is egy termék, amit le kell adni, és ezt profi kommunikátorok kezébe kell adni.

M&M *Véleménye szerint a munka elindításához szükség van kormánydöntésre?*

Az elmúlt évek gyakorlata azt mutatja, hogy a jóindulatra, az együttműködési szándékra nem lehet ezt a munkát alapozni. Kell egy központi szó, egy akarat, hogy a munka elinduljon, kutatásra van szükség, tudatos elemző munkára, és utána lehetne a kampányt felépíteni. A fő probléma: szinte mindenki tudja, hogy mit kell tenni, de mégis mindig csak beszélünk róla.

M&M *Mennyibe kerülne egy ilyen kampány felépítése?*

Véleményem szerint nem kelle-ne erre a célra nagyságrendileg többet költeni, mint eddig. Sok tárca sokféle címen költ az országhampányra, de a pénzük – mint mondtam – szétforgácsolódik. Viszont az első lépésben a kutatásra sokat kell áldozni. Tudom, hogy drága egy ilyen felmérés, viszont megtérül a befektetés. Ha azonban a hasunkra csapunk, és úgy próbáljuk kitalálni, hogy milyen áruként reklámozzuk Magyarországot, akkor könnyen nagyot lehet tévedni, ami nagyon sokba kerül.

M&M *Ha most elindulna a munka, akkor mikor mutatkozna az első eredmény?*

Körülbelül fél év múlva már látszódnának az első jelek. De az igazi hatást csak három-négy év múlva érné el a kampány. Azt viszont mindenképpen tudni kell, hogy e témakörben már az apró sikerek is óriási haszonnal járhatnak. Vagy más megközelítésben: minél többet várunk a tettekkel, annál több anyagi és nem anyagi jellegű – egyébként elérhető – előnyről mondunk le.

Radnai László, a Leo Burnett Budapest ügyvezető igazgatója

A dolgok látszólag logikus menetét meg kell fordítani, és a parttalan, kaotikus információözön helyett egyszerű, könnyen érthető üzenetet, szlogent, szimbólumot kell kialakítani és közvetíteni Magyarországról. Ha nem végezzük el azt az ügynevezett pozicionálási munkát, amelyre építeni lehetne az említett „fókuszált” kommunikációt, komoly hátrányokat szenvedhetünk mind az idegenforgalom, mind a nemzetközi gazdasági kapcsolatok, a külkereskedelem és a befektetések területén – nyilatkozott Radnai László, a Leo Burnett Budapest ügyvezető igazgatója.

M&M *Mit ért Ön az országimázs kifejezés alatt?*

Azt az általános képet, amely a potenciális ideutazók, továbbá az üzleti, politikai, kulturális, tudományos stb. partnerek (akik egyáltalán érdeklődnek Magyarország iránt, esetleg éppen mérlegelik, hogy ideutazzanak, kapcsolatokat, együttműködést létesítsenek-e vagy sem) fejében megjelenik, egyszerűval mindazt, ami az utazási, üzleti és egyéb kapcsolatépítési döntések kapcsán ezekben az emberekben felmerül. Az országimázs az ő általános percepciójuk Magyarországról. Ugyanakkor az a bonyolult, részletezett kép biztosan nem áll össze rólunk, amit az elmúlt években mi szeretnénk volna a fejekben elültetni.

A potenciális turista vagy üzleti partner ugyanolyan módon választ országot, ahogy mi választunk az áruk vagy szolgáltatások között. Amikor választás elé érkeznek, akkor beugranak az egyes országokról korábban „beégetett” képek, és ha Magyarországot ezek között vonzó, kedvező lehetőségként élik meg, akkor ide fognak jönni.

Érdemes megnézni az idegenforgalom példáját, annál is inkább, mivel a külföldiek Magyarországot érintő üzleti és egyéb kapcsolatépí-

tési, együttműködési döntései mögött igen gyakran turistaként szerzett tapasztalatok, benyomások, élmények is meghúzódnak. Véleményem szerint háromféle turista létezik. Egy szűkebb csoport mindig ugyanoda megy nyaralni, egy szélesebb tábor kalandorként minden évben máshol nyaral, a turisták harmadik része pedig azon medítál, hogy ha már egyszer járt valahol, akkor visszamenjen-e vagy sem. A két utóbbi csoportnak kell elsősorban eljuttatni az üzenetet Magyarországról, méghozzá sűrített információ formájában. Aki még nem volt Magyarországon, annak meg kell tudnia, hogy van egy ilyen „versenyképes” választási lehetősége is. Aki már járt nálunk, annak a fejében erősíteni, esetleg pontosítani kell a rólunk kialakított képet. Ez a folyamat nem olyan bonyolult, de nálunk már az első lépés is hiányzik. A turisták nem kapják meg azt a kezdeti impulzust, ami ide vonzaná őket.

M&M *Ezt úgy érti, hogy nem is tudnak Magyarországról?*

Inkább úgy fogalmaznék, hogy Magyarország mint lehetőség fel sem merül bennük. Olyan termék lettünk, amelyik nem a megfelelő polcon van, ahol senki sem veszi észre, és csak akkor lesz kelendő, ha szinte ingyen adják. Vagyis a sikerhez egyrészt jó termék, másrészt megfelelő hírverés, kommunikáció kell.

M&M *Az országimázs kialakítására, egy egységes kép megfogalmazására már a nyolcvanas években kísérletet tett egy csapat.*

Valóban, 1988-tól kezdve óriási erőfeszítést tett egy csapat annak érdekében, hogy kialakítson egy országimázst és mozgósítsa a kormányt, továbbá mindazokat a szervezeteket és szakembereket, amelyek együttműködése révén el lehet indítani egy kampányt, amelynek célja Magyarország széles körű bevezetése a nemzetközi porondon. Ez egy rendkívül méltánylandó dolog volt, amit folytatni kellene, de nem ott, ahol abbamaradt.

M&M *Vagyis Ön másként látna hozzá?*

Igen, ugyanis az eddigi munka egy piramis alján indult meg, ahol a széles alapot elkezdtek kövenként összehordani. Ez egy óriási, végeláthatatlan munkának tűnik, hiszen nagyon lassan lehet összerakni a köveket és eljutni az építmény tetejére, amikor is összeáll az országimázs és Magyarország piramisa, összehasonlítással odaállítható például az osztrák vagy a svájci piramis mellé. A feladat túlságosan szerteágazó, és a legkülönbözőbb érdekek viszik előre, illetve hátráltatják a munkát. Ilyen módon véleményem szerint nagyon lassan, „omlásoktól kísérvé” fog összeállni a dolog. Ugyanakkor néhányan rájöttek, hogy egyszerűsítések kellenek, szimbólumok, szlogenek, amelyek sztereotípiákra épülnek. Vagyis olyan, könnyen eljuttatható képet kell kialakítani, amelyik alkalmas Magyarország megjelenítésére és a hazánkat választó döntés generálására. Ez azért nem működött eddig igazán sikeresen, mert túlzottan extenzív és szétaprózott volt a tevékenység.

M&M *A szakma azt mondja, ennek oka legfőképpen az, hogy nincs és nem is volt egy ez irányba mutató egységes politikai akarat.*

Ez így van. Nem született meg az egységes kormányzati elhatározás, mert a kormányok nem ismerték fel, hogy a hatékony és összehangolt országimázs-építés és ennek célorientált, „fókuszált” kommunikálása a nemzetközi gazdasági és egyéb kapcsolatok folyamatos kiszélesítésének, valamint a gazdag idegenforgalmi lehetőségek eredményes kiaknázásának egyik nélkülözhetetlen feltétele.

Rá kellene jönnünk végre, hogy az idegenforgalomból egy erős, nemzetközileg versenyképes húzóágazat teremthető. Eddig nem volt meg ehhez az ügyszög a kellő politikai – és finanszírozási – támogatás, így nem sikerült semmiféle egységes képet „beégetni” Magyarországról a potenciális turisták fejébe

sem. Egyáltalán: az információ sem jutott el hozzánk arról, hogy Magyarország létezik, mint megfontolandó turisztikai célszomszág. Persze volt valamelyes idegenforgalmi propaganda, de ez nem állt össze sem egységes, sem tömör, könnyen betáplálható üzenetként. Nem akarom az elmúlt években ezen a területen dolgozó szervezetek, magánemberek munkáját lebecsülni, de azt tudomásul kell vennünk, hogy nem történt meg az áttörés.

A hatékony országimázs-építés és kommunikáció terén én ott látom most az áttörés lehetőségét, hogy a piramis csúcsán kezdjük el a munkát.

M&M *Ehhez azonban szükség lenne egy központi kormánydöntésre.*

Én úgy mondanám, hogy aki felelős az ország irányításáért, az nyilvánítsa ki, hogy a Magyarországról kialakított képet javítani és „élesíteni” igyekszik, hazánkat világvizonylatban is vonzó üzleti célponttá, illetve turisztikai célszomszágá kívánja tenni, továbbá tegyen is ezen célok elérése érdekében.

M&M *A hatékony imázsépítéshez azonban központi alapokra, pénzre lenne szükség.*

Szerintem ehhez a munkához nem kellene milliárdok, csak milliók az elején. Magyarországot mindenekelőtt pozicionálni kell. Ez azt jelenti, hogy megfelelő attitűd-, vélemény- és magatartás-kutatások alapján fel kell tárnunk, hogy milyen alapüzenetekre a legfogékonyabbak a külföldiek, hogyan, milyen márkaszemélyiség felvállalásával tudunk markáns, pozitív, Magyarország választására sarkalló percepciókat elültetni, kiváltani az emberek fejében. És az így felépített koncepcióhoz kell megtalálni a megfelelő célközönséget és kommunikációs stratégiát. Az alapozó kutatások során többet kellett meg kell nézni, hogy milyen kép alakult ki rólunk, a környező országokról, a szűkebb és tágabb régióról, mi a saját állampolgáraink véleménye az országról;

akik már jártak nálunk, azok miért választottak minket, vagy éppen akik nem jönnek, azok miért utasítanak el minket.

M&M Ehhez a munkához azonban mindenképpen szükség lenne egy központi akaratra.

Pontosabban szólva egy kormánydöntésre, ami után elindulhatna egy ilyen irányú munka. De szükség van a döntés mellett konszenzusra is a kormány, a pártok és a közvélemény között is. Ezek után finanszírozhatná a munkát a kormány.

M&M Jelenleg is meglehetősen tekintélyes összegeket költenek propagandára, amely összegeket talán összpontosítani lehetne.

Én még nem láttam, hogy kifejezetten erre a célra adtak volna pénzt. Pedig vannak szakemberek és szervezetek a kommunikációs szakmán belül, amelyek elindíthatnák és elvégezhetnék ezt a munkát. Bár évek óta mind többen mondjuk, hogy szükség lenne egy ilyen munkára, nem sok minden változott. De azért talán mégis változik néhány dolog. Ezt mutatja például a parlamenti turisztikai nap megtartása, ahol először ült össze a Tisztelt Ház az idegenforgalom helyzetéről és kilátásairól vitatkozni. (Ennek vita-indító anyagát lapunk ez évi 2. számában közöltük – a szerk.) Tudomásom szerint kifejezte támogatási készségét néhány, elsősorban külföldi tulajdonú cégeket képviselő érdekvédelmi szervezet is, például az Amerikai Kereskedelmi Kamara is szívesen segítséget nyújtana.

M&M Az országimázs az Ön véleménye szerint egyenlő az idegenforgalmi imázssal?

Az országimázs egy szélesebb tartalmú fogalom, nem csak idegenforgalmi, hanem például politikai, gazdasági, kulturális vonatkozásokat is magában hordoz. Az idegenforgalmi imázs ugyanakkor, specialitásai ellenére, szorosan függ az általános országimáztól.

M&M Ön szerint, ha megszületik a megfelelő döntés, akkor mennyi idő alatt lehet kialakítani egy megújított, összefogottabb országimázs alapjait és utána mennyi ideig tart annak elterjesztése, „beégetése” az emberek agyába?

Mintegy hat-nyolc hónap alatt el lehet végezni a munka első részét, illetve ki lehet alakítani a sokféle imázsselem és üzenet rendkívül tömörített, a tényleges választási döntéseket aktivizáló esszenciáját. Ehhez azonban az kell, hogy a munka résztvevőiben elkötelezettség, kül-

detéstudat és a realitásokat is figyelembe vevő pozitív jövőkép munkáljon. A koncepcionális imázssalpozás és a pozicionálás után három-négy évig tartó nagyon erőteljes, célorientált és fókuszált kommunikációs kampányra – és természetesen a nagypolitikától kezdve a gazdaságon át a magánszféráig bezáróan tényleges haladásra, előrelépésre, megújulásra – lesz szükség ahhoz, hogy körülbelül öt év múlva Magyarország igazán kedvezően megítélt országgá váljon politikai, gazdasági, kulturális és idegenforgalmi szempontból egyaránt.

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!

Megfelelőt a megfelelő helyre!

Köszöntjük a Tisztelt Olvasókat a Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának nevében az alkalomból, hogy karunk a munkaerőpiac követelményeihez messzemenően alkalmazkodó szakmai információs irodával gazdagodott. A magyar munkaerőpiac strukturátlansága, információhiánya, illetve a gazdasági szakemberek iránt jelentkező fokozódó igény hívta életre kezdeményezésünket, mely a **KontAkt** Szakmai Információs Iroda nevet viseli.

KontAkt – egy a vállalatok igénye és a rendelkezésre álló közgazdászhallgatók közé szervesen beépülő láncszem, mely küldetéséeként vallja: „Megfelelőt a megfelelő helyre”.

KontAkt – mi magunk képviseljük mind a hallgatók, mind pedig a vállalatok érdekeit. Lehetővé kívánjuk tenni, hogy Irodánkban keresztül a hallgatók már tanulmányaik során megismerkedjenek a potenciális munkaadók elvárásaival, a cégek részére pedig biztosítjuk annak lehetőségét, hogy e folyamatos, konstruktív kapcsolat révén közvetítsék igényeiket és a számukra legmegfelelőbb munkaerőt válasszák ki. Fontosnak tartjuk, hogy ez egy minden oldalról megalapozott döntés eredménye legyen. Bennünket Ön vezet.

KontAkt – irodánk újításai közé tartozik egy hallgatói tesztrendszer, mely a hallgatók elméleti és gyakorlati ismereteiről hivatott hiteles képet nyújtani, hogy kiküszöbölhető legyenek a pusztán tanulmányi eredmény alapján történő kiválasztás hiányosságai. A fentiek ismeretében a **KontAkt** Szakmai Információs Iroda a következőket kínálja:

- vállalati ösztöndíjak meghirdetése karunkon
- pályamunkák közvetítése
- rész-, idény- és teljes munkaidős foglalkoztatáshoz hallgatók közvetítése
- hallgatók pszichológiai és szakmai tesztelése
- időszakosan megjelenő kiadványainkban hirdetési felület biztosítása
- rendezvények szervezése (előadások, cégbemutatók karunkon a hallgatóknak)
- fentiekhez kapcsolódó reklámozási lehetőségek biztosítása

Célunk tehát egy mindkét fél számára előnyös hosszú távú kapcsolat kialakítása, melyhez három dolog szükséges: a hallgatók, Önök, tisztelt jövőbeli partnereink, illetve a találkozási pont, melyet mi biztosítunk.

KontAkt? Öné a választás. Kérjük, hogy amennyiben rövid ismertetőnk felkeltette érdeklődését, keressen meg bennünket, és győződjön meg ajánlatunk előnyeiről.

Címünk: 7622 Pécs, Rákóczi u. 80., telefon: 72/211-433/**KontAkt** Iroda

szakmai információs iroda
kontAkt

Biotermékek közvetlen értékesítése

„A jóhiszemű, szakképzettség nélkül való gazdálkodás annyi, mint a létért való küzdelemben talán hősi esen, de végül is elbukni... Az idealizmus eltűnt, helyét átadva a létért küzdő mezőgazdának, az üzlet-embernek.”

Kerpely Károly (1864–1940)

Az összes élelmiszer-termelést figyelembe véve a biotermékek előállításának aránya Európában átlagosan 1 százalék alatt van. Németországban viszont a biotermelés 2,5 százalékkal részesedik a mezőgazdaság össztermeléséből. Magyarországon ez az érték nem éri el a fél ezreléket sem (Lukács, 1995). 1992-ben 7000 hektáron folyt ökológiai termesztés, míg 1993-ban már csak közel 3500-on. Ennek oka a kárpótlás, a privatizáció (Bódi, 1994).

1993-ban az Európai Unió tagállamai 400 000 hektár területen folytattak ökológiai termelést. Ez 1987-hez képest négyszeres növekedést jelent. Az említett területnek több mint a fele, 228 000 ha Németországra jut, utána Franciaország és Nagy-Britannia következik (30 000 ha). Szemléletesebb képet ad az ökológiai módszereket alkalmazó termelők száma, amely 1992-ben az egész Európai Unióban mintegy 14 000 fő volt, ebből 4800 fő Németországban.

Az Amerikai Mezőgazdasági Minisztérium becslései szerint több mint ötezer minősített organikus termelő van az Egyesült Államokban, továbbá vannak olyanok, akik a gazdaság gyengébb jövedelmezősége miatt nem is igénylik a minősítést.

Étvágygerjesztő legyen

Sok bioterméknél megfigyelték, hogy jobban ízlenek, mint a konvencionális termékek. Másrészt azonban sok feldolgozott termék íztét olyannyira feljavították, hogy az nemesgyzer éppolyan jó, vagy

még ízesebb, mint a biotermék. A feldolgozóknak jobban kell ügyelniük a kémiai kezelésre, hogy az értékadó (belső) minőséget messzemenően megtartsák. Sajnos sokan nem tudják, hogy a természetes élelmiszernek milyen az íze, mert ízlelő idegeik a szintetikus aroma- és fűszeranyagokhoz szoktak hozzá. Így aztán például jobbnak tűnik az édesített ananászlé a konzervdobozból, mint a frissen préselt.

A biotermékek külső minősége, jóllehet az utóbbi években javult, még mindig nem érte el azt, amit az átlagfogyasztó elvár. Másrészt: még többet kell tájékoztatni a vevőközönseget például arról, hogy a nagyobb paradicsom nem feltétlenül jobb, mint az apró. Az ökotermékek gyakran kisebb méretűek, mint a konvencionálisak. A bemutatás módjának és a csomagolásnak is megfelelőnek kell lennie. A teljes értékű táplálkozás egyik fontos elve, hogy lehetőleg friss élelmiszert kell fogyasztani. A frissesség garantálása miatt, valamint a szállításhoz szükséges energiafelhasználás minimalizálása érdekében, a biotermékeket lehetőleg helyben kellene termelni, feldolgozni és értékesíteni.

Az ökológiai termesztésben új piacok és termékek kialakítására van szükség. Ígéretes piacnak mutatkoznak a kórházak is, mondja az *Organic Food Business* főszerkesztője, Dennis Blank: „Egy Illinois-beli kórház-

ban organikus menü is választható, amelyben nincs só és finomított termék sem.” Talán a mai magyarországi egészségügyi viszonyokat nézve utópiának tűnik, de az egészsége érdekében az ember még a kevésből is hajlandó áldozni. Szó lehet a kozmetikai és gyógyszerészeti alapanyagok ökológiai termesztéséről is. Fűszerek is megemlíthetők, mint például a ruházat, amelynek len vagy gyapjúszálai ökológiai termesztésből származnak, és amelynek feldolgozásánál, előállításánál kémiai segédanyagok felhasználását nem engedélyezik.

A fogyasztói igények felmérésével rendkívül sok kutatás fog-

„

Sokan nem tudják, hogy a természetes élelmiszernek milyen az íze, jobbnak tűnik az édesített ananászlé a konzervdobozból, mint a frissen préselt.

◆

Az ökológiai termesztésben új piacok és termékek kialakítására van szükség.

”

lalkozott és foglalkozik napjainkban is (Székely, 1993 in Bódi, 1994, Bódi, 1994, Lukács, 1995). Tény, hogy a vásárlók megújuló érdeklődést mutatnak a biotermékek iránt. Nagyon sokan valamilyen betegség (például daganatos betegség) miatt állnak át biotermékek fogyasztására.

A közvetlen értékesítés

Egyes országokban (Japán, Svájc vagy Németország) egyre népszerűbbek azok a termelő-fogyasztó szövetkezetek, ahol a fogyasztók és a termelők együtt határozzák meg a farmok termelési terveit, és ezekben a fogyasztók bizonyos anyagi kockázatot is vállalnak egy gyengébb termés esetén. Ezek a szövetkezetek lehetővé teszik, hogy a termelők és a fogyasztók harmonizálják érdekeiket a biotermesztésben. Azonban a legtöbb esetben a termelés volumene túlszárnyalja a helyi értékesítést, s így egyetlen útként az áruházak és az üzlethálózatok maradnak (Lampkin, 1992).

Az előfizetéses alapon működő értékesítési rendszer a háztartások számára elkészített, különböző nagyságú egységcsomagokon alapul, amit a termelő maga szállít ki rendszeres időközönként a háztartásokba vagy egy előre megállapodott elosztóhelyre. Ebbe a rendszerbe mindenekelőtt gyümölcs és zöldség, de tojás, vaj, friss tej, sajt kerülhet. Az értékesítés nagy odafigyelést és precíz szervezést igényel (például a kiszállítás optimális útvonalának megtervezése). Akár több termelő is összefoghat a széles választék előteremtésére, sőt individuális igények kielégítésére is. Speciális termék-szortiment is jól értékesíthető. A kevésbé kedvelt termékek megszerettetése érdekében recepteket lehet mellékelni a fogyasztónak. A szilárd törzsvásárlói körben a termelés és értékesítés jól tervezhető (Pottebaum-Bullerdiel, 1994).

A bajor parasztszövetség közvetlen termékforgalmat szorgalmazó sajtótájékoztatóján rámutattak, hogy a kétszereplős termékpálya helyett a termelő és fogyasztó közé ékelődött feldolgozó-kereskedelmi vállalatok, illetve a politikusok az élelmiszer-forgalom főszereplői. A közvetlen kapcsolattal a paraszt és a fogyasztó is jól jár. Az áru friss, minősége jó, a feldolgozott élelmiszer egyedi sajátosságú, fogyasztói ára alacsonyabb a kiskereskedelmi árnál, és a termelő is többet kap, mint ha közbeékelődött cégeken keresztül ad el. Ám jelenleg a közvetlen forgalom aránya csak 3-4 százalékra tehető. Bajorországban 95 „parasztpiac” működik. Ezekon mezőgazdasági termelők és kiskereskedők árusíthatnak, így a forgalom fele saját termelésű áru. A vásárolt árukat is az eredeti termelő néven (az eredet megjelölésével) szabad forgalomba hozni. Az eladók egyesülést hoztak létre, amely ügyel a vásárlókra, szerződést köt a működésről a városokkal. A piacokon biotermékek is kaphatók, így a kínálat ezáltal is színesebbé válik. A nélkülözhetetlen ismereteket, az információs igényt igyekszik szolgálni a pa-

rasztszövetség, amely a közvetlen értékesítők számára 1983 óta tanfolyamokat is szervez. A postai úton történő értékesítés csak tartós, tárolható termékek (szárított gyógy-, fűszernövény, bor, müzli stb.) esetében működik. Tradíciójuk van a „gördülő elárusítóhelyek”-nek (dinnye, burgonya, alma, hagyma stb.). Németországban ez a forma nagyon sokat veszített népszerűségéből és ma szinte alig található. Magyarországon és a környező országokban még népszerű a kertészeti termékek értékesítésében.

Hogy egy gazda tud-e eredményes közvetlen értékesítést folytatni, az több feltételtől is függ. Balling, (1994), Pottebaum-Bullerdiel, (1994) és Koesling, (1994) munkái alapján összeállítottunk egy keretfeltétel-rendszert:

Üzemi feltételek	a gazdaság elhelyezkedése munkatervezés, -szervezés gép- és munkaerő-kapacitás rendelkezésre álló vagy bevonható tőke	1. tábla
Plac	kereslet felmérése	
Marketing	termékpolitika árpolitika disztribúciós politika kommunikációs politika	
Törvényességi határok	adózás a működés jogi formái állami támogatás feldolgozásra, tárolásra, saját üzlet kialakítására idegen munkaerő igénybevétele	

2. tábla	
A gazdaság helye és a megfelelő értékesítési forma	
A gazdaság helye	Értékesítési formák
A település közelében vagy a város szélén	telephelyen történő értékesítés szedd magad
Bekötőút mentén	telephelyen történő értékesítés szedd magad útszél melletti értékesítés, út menti áruda
Autóval elérhető település	piaci standon „gördülő” elárusítóhelyek házaknál szállítás nagy tételben vásárló vevőnek
Idegenforgalmi és szabadidős létesítmények közelében	árusítóhelyek kempingeknél, fürdőhelyeken, kirándulóhelyeken stb.
Távol a piactól	csomagküldő szolgálat kereskedőnek történő eladás
Forrás: Koesling, 1994	

3. tábla

A piacpotenciált befolyásoló tényezők közvetlenül értékesített termékek esetében

Befolyásoló tényezők	Kérdés
A lakosság száma	Hány lakosa van annak a körzetnek, amit a termékértékesítéssel el lehet émi?
Család- és népességszerkezet	Túlnyomórészt városi vagy falusi lakosságról van szó? Mekkora jelentősége van a házikerteknek és a házi állatvágásoknak? Mekkorák a családok, milyen idősök a családtagok? A háziasszonyok állásban dolgoznak-e, vagy otthon?
Célcsoport	Milyen vásárlói csoportot szeretne elérni? Milyen termékeket (figyelembe véve a feldolgozottsági fokot) vagy szolgáltatásokat kínálhat ennek a vásárlói körnek?
Kereset	Mekkora a célcsoport jövedelme? Mekkora az élelmiszerre fordított összeg aránya?
Vásárlási és fogyasztási szokások	A vevők a nagyobb mennyiséget alacsonyabb áron vagy a kisebb mennyiséget magasabb áron részesítik előnyben? Rendelkeznek-e a vásárlók tárolóval vagy pincével, illetve mélyhűtővel? Befőznek-e ?
Verseny a piacon	Ki ad el ugyanolyan terméket? Milyen árat kér érte? Mit kínál még ezenkívül a vevőknek? (Ad-e például szaktanácsot a termékről?)
Differenciálás	Hogyan lehet a saját terméket a frissesség, minőség, ár, a parasztudvar-imázs vagy a kínált szolgáltatások által megkülönböztetni másokétól?
Értékesítési forma	Hogyan kell a terméket eladni, hogy az a vevőknek megfeleljen: a termőterületről, út mentén, a gazdasági udvarból, heti piacon, mozgó árusítás, házhoz szállítás stb.?

Forrás: Koesling, 1994

Hazánkban Galgahévízen a Galgafarm próbál közvetlen értékesítési kapcsolatot teremteni a mezőgazdasági termékeket felhasználó háziasszonyok és a termelők között. Az előrendelési rendszernek az a lényege, hogy a háziasszonyok csoportjai által közösen megrendelt árukat előre megállapodott rendszerességgel (hetente kétszer, hetente vagy kéthetente) a csoport egy képviselője a lakóhelyén átveszi, és a csoport tagjai közti szétosztást már a háziasszonyok maguk szervezik. A cél az önsegítő csoportok kialakulásának támogatása.

A Galgafarm Háziasszony Szolgálatára budapesti és országos rendszerré vált. Bőséges terméklistával, megrendelőlap-pal, a szállítási lehetőségekről és feltételekről szóló tájékoztatóval rendelkeznek.

Felmérés a hazai blogzárk körében

A biotermesztés indoklása alapján úgy tűnik, hogy a termelők messze az első helyre tették az egészségvédelmi szempontokat. Egy vélemény szerint biotermesztéssel a növények aktívabban lesznek, és sokkal inkább alkalmasak az egészséges életmód fenntartására. Második helyre került a hagyományos növényvédelem problémája. Egy növényvédelmi végzettségű termelő azt tette még hozzá, hogy tudja, mennyi mérget szórtak ki. Harmadik helyre a talajtermékenység problémája került. A kárptólás során visszakapott földet nem akarták tönkretenni. Negyedik helyen állt a megváltozott életfelfogás. Egy fiatal gazdálkodó például amszterdami baráti körének hatására lett először biotermék-vásárló, majd itthon gazdálkodó. Ötödik helyet kapta az, hogy ne kelljen permetezni, spórolnak a vegyszereken. Érdekes módon hátrébb került a magasabb jö-

4. tábla

Különböző termékek alkalmassága közvetlen értékesítésre Németországban

A gazdaság távolsága	5 km-ig	5–20 km	20 km és messzebb
Terméktulajdonságok	könnyen romlandó és gyakran fogyasztott	hosszabb időn át eltartható	tartós fogyasztási cikkek, nagy értékű termékek
Példák	tej, tésztafélék, bogyósgyümölcslevek, friss zöldség	tojás, burgonya, kenyér, vágott szárnyas stb.	szalámi-félék, bor, biotermékek

Forrás: Koesling, 1994

vedelem elérése, de említettek biztonságosabb értékesítést is.

Volt, aki számára megkapaszzkodási lehetőséget, vagy olyan komplex kihívást jelent a biogazdálkodás, amit a mai hagyományos gazdálkodás nem tud kínálni. Megemlítették még, hogy nevelési módszerként a példamutatás milyen fontos, és hogy megszállottság is kell hozzá. Elkötelezett természetvédő is akadt közöttük.

• *Ismerik-e a környéken? 78 százalék* határozott „igen”-t felelt. Az egyik termelő hozzátette, hogy tapasztalata szerint az így gazdálkodókat egyelőre különnek tekintik. Más szerint viszont a vevők adják tovább a címét, s így jelentkeznek az új vásárlók. Azok a termelők, akik „nem”-et választottak, szinte kizárólag nagykereskedő útján értékesítenek.

• *A „Használ a biotermesztésre alkalmas speciális fajtákat?”* kérdésre a gazdák körülbelül fele-fele arányban választottak „igen”-t és „nem”-et. Az „igen” válaszok egyik esetben sem jelentenek minősített vetőmagot vagy szaporítóanyagot, hanem az extenzív körülményeket kedvelő, de jó beltartalmi értékkel bíró, köztermesztésben is használt fajtákat vagy rezisztens fajtákat.

A „nem” válaszokat nem magyarázták meg. Úgy tűnik, hogy sokan nem foglalkoznak a fajtaválasztással. A termelők a vetőmagot hagyományos úton szerzik be, vagy saját előállítású vetőmagot használnak. A saját előállítású vetőmagból palántát is nevelnek (például paprika, paradicsom esetében). Az egyik termelő pozitív szelekcióval állít elő saját vetőmagot. Németországban a termelők hozzá tudnak jutni bioszaporítóanyaghoz, sőt a Demeter-szövetség minősített szaporítóanyag-listát (biodinamikus természetből) ad ki. A biodinamikus gazdák egyrészt minősített Demeter-szaporítóanyagot használnak, másrészt – például búzánál – saját előállítású vetőmagot használnak éveken, évtizedeken keresztül. Az állomány nem romlik, mert a vetőmagot külön vetik, aratják és hosszú évek során egy, a termőhelyhez teljesen alkalmazkodó állomány alakul ki (Tress, 1996, szóbeli közlés alapján).

• *A „Bírják-e a hagyományos termeléshez képest nagyobb kézi munkaerő szükségletet igénylő gazdaság munkáit?”* kérdésre a termelők több mint 70 százaléka válaszolta, hogy „igen”, a többiek azt, hogy „nehezen”. A munkák egy részét saját erőből végzik el, másrészt fizetett munkaerővel végeztetik el, valamint géppel végzik vagy végeztetik.

• *A „Van-e lehetősége tárolásra?”* kérdésre a termelők 70 százaléka azt válaszolta, hogy igen, 30 százalék azt, hogy nincs lehetősége tárolásra. Meglepő az „igen” válaszok magas aránya.

• *A „Rendelkezik-e feldolgozókapacitással?”* kérdésre a termelők fele-fele arányban választottak „igen”-nel és „nem”-mel. Ebbe bele kell érteni a szőlőfeldolgozás gépeit is. Aki nem rendelkezik feldolgozó kapacitással, az bérfeldolgoztatást végeztet. Például az egyik termelő a szilvalekvár készítését oldja így meg.

Említhetnénk itt még az aszalást, szárítást, konzervkészítést is.

• *A „Kinek kellene többet tennie azért, hogy növekedjen az érdeklődés?”* kérdésre érdekes módon a válaszokból nagyon hasonló vélemények kerülnek ki. Szinte mindegyik termelő szerint a médiának és az oktatási intézményeknek sokkal többet kellene tenniük. Az egészségügy is jobban szívére vehetné, mert még mindig olcsóbb egészségesebben élni, mint a betegeket gyógyítani. Nagyon sok termelő említette, hogy vásárlók között daganatos betegek vagy már gyógyult betegek is vannak. Például a Gerzson-kúrával kezelt rákos betegeknél csak biotermékeket használnak a gyógyítás keretén belül. Többek szerint a kormánynak támogatnia kellene a biológiai módon gazdálkodó termelőket. S nem utolsósorban a Biokultúra Egyesületnek is lenne tennivalója a népszerűsítés területén.

Az értékesítési utak közül sokan választják a nagykereskedőnek és a kiskereskedőnek történő értékesítést. Tehát a termelők igazából nem akarják vagy nem tudják vállalni termékeik nagy mennyiségű közvetlen értékesítését.

A megkérdezett termelők valamivel kevesebb, mint fele a gazdaságából él meg, a többieknek ez csak kiegészítő jövedelmet ad.

Az egyik közvetlenül értékesítő gazda arról is mesélt, hogyan szerzett mára már szilárd vásárlói kört. Két és fél évvel ezelőtt még egyetlen vásárlója sem volt, ekkor kezdett el foglalkozni tehennel. Az illető nem rendelkezik szakmai végzettséggel. Kezdetben nagyon nehéz volt, mert az emberek bizalmatlanok voltak, „ajtót, ablakot becsaptak a kezdeményező ember előtt”. Négy-öt hónap kemény munkája azt eredményezte, hogy 10-15 nyilvántartott család vásárolt nála rendszeresen tejet és tejterméket. Ezután az emberek maguk vitték a hírt, ma pedig naponta kopogtatnak és 3-4 km-ről is bejelentkeznek vásárlónak. A gazdának azóta 80-90 nyilvántartott törzsvásárlója van. Berendeztek egy kis helyiséget az udvarban, ahol a tejkimérés és a vevők kiszolgálása történik.

• *A „Miért önként vásárolnak törzsvásárlóik?”* kérdés esetében messze az első helyre tették a termelők a „mert megbíznak bennem, tudják, hogy becsületes termelő vagyok” választ. Második helyre kerültek a „jobb (ízletesebb, frissebb, szebb) a portékám, mint másé”, a „mert biotermékem van” és a „mert minősített termékem van” válaszok. Harmadik helyen állt az „olcsóbb vagyok” válasz, vele majdnem egy sorba rendezték a „szívesen elbeszélgetek velük” feleletet. Legvégére került az „egyébként is ideszoktak már hozzám” válasz.

A biotermesztők közötti kapcsolattartást illetően egy termelő kivételével mindegyik azt válaszolta, hogy szakmai kiállításokat, előadásokat, gyűléseket látogat. Szinte minden esetben cél a tájékozódás, tapasztalatcsere, új információ, de a kapcsolattartás is. A termelők kiemelték a „Biokultúra Napok” jelentőségét.

Irodalom

Ballig, R. (1994): *Agrarmarketing*. Bonn AID e. V.,
Bódi A. (1994): *A biotermékek kiskereskedelmének és fogyasztásának analízise hazánkban*. Diplomamunka, Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem, Kertészeti Kar,
Koesling, T. (1994): *Direktvermarktung-Voraussetzungen und Möglichkeiten*. Bonn Auswertungs- und Informationsdienst für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AID) e. V.,
Kolláth P. (1993): *Közvetlen értékesítési formák lehetősége a biotermékek hazai kereskedelmében*. In: Biokultúra IV. évf. 5. szám, május
Kotler, P. (1991): *Marketing management*. Bp. Műszaki Kiadó,
Lampkin, N. (1990): *Organic Farming*. Ipswich (UK) Farming Press,
Lukács E. (1995): *Fogyasztói szokások és lehetőségek a ha-*

zai biotermékpiacon. Diplomamunka, Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem, Kertészeti Kar
Mergentime, K., Emerich, M. (1994): *Biopiac az USA-ban*. In: Bio Fórum 1. évf. 2. szám, 1994 nyár
Pirklhuber, W., Geündlinger, K. (1993): *Der biologische Landbau in Österreich*. In: Ökologie & Landbau Heft 86, 21. Jg. 2. Quartal
Pottebaum, P., Bullerdiel, A. (1994): *Handbuch Direktvermarktung*. Münster-Hiltrup Landwirtschaftsverlag,
Székely G. (1991): *A hatékony zöldség- és gyümölcsforgalmazás érdekeltségi és szervezeti kérdései*.
Kandidátusi értekezés, Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem,
Székely G. (1994): *Az agrarmarketing alapjai*. Bp. SMVA, Sárközy P., Seléndy Sz. (szerk.) (1993, 1994): *Biogazda 1-2.*, Bp., Biokultúra Egyesület,
Tomcsányi P. (1988): *Az élelmiszer-gazdasági marketing alapjai*. Bp., Mezőgazdasági Kiadó, 1988

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.



Sárkány Panzió – Csöde

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

A magyar élelmiszer-kiállítók kommunikációs gyakorlata

A vásárok és kiállítások az élelmiszer-gazdaság szereplői számára tradicionálisan meghatározó szerepet töltenek be a marketingben. A vásárok és kiállítások száma Magyarországon elérte a 240-250-et, ami a vásárszervezők szerint is túl soknak tűnik.

Természetesen jóval kisebb számban találkozhatunk ezek között szakvásárral és szakkiállítással.

A szakvásárok és szakkiállítások közül is egyre több a vidéki rendezvény. A Magyarországi Kiállítás és Vásárszervezők Szövetségének tagjai 1996-ban 86 rendezvényt jegyeztettek be, ebből 67-et vidéki helyszínre. Az említett számok alapján azt a következtetést lehetne levonni, hogy Magyarországon a marketing és annak egyik eszköztára, a marketingkommunikáció széles körben és tudatosan alkalmazott tevékenység.

A felmerülő kérdésekre a választ közvetlenül az érintettektől – vagy az eladóktól (kiállítóktól), vagy a vevőktől (látogatóktól) – kaphatjuk meg. Számkra természetesen elsősorban az agrárágazatban működő vállalatok marketingkommunikációs tevékenységének megismerése jelenti a fő célt.

Ehhez kerestük meg a legkézenfekvőbb módszert: az élelmiszer-ipari és mezőgazdasági szakvásárokon megjelenő cégek empirikus módon történő felmérését.

Alkalmazott módszer

Vizsgálatunk négy felmérésre épül (BÁBOLNA, FOODAPEST két alkalommal, ANUGA), amelyet az ismétlésekkel egyre mélyebbé kívánunk tenni, illetve a vizsgált területet újabb szakvásárok bevonásával szélesíteni kívánjuk (OMÉK, AGRO + MASHEXPO).

Vizsgálódásunk kettős jellegű. Egy oldalról a célba vett kiállításokat kívánjuk elemezni, más oldalról az egész agrárágazat marketingkommunikációs gyakorlatát megismerni. Erre igen jó lehetőséget nyújtanak a rendszeresen megrendezett kiállítások.

A kiállítóknak szinte nincs módjuk kibújni a felmérés alól. Felmerül természetesen az a kérdés, hogy mit tudhatunk azokról, akik nincsenek ott egyik általunk vizsgált rendezvényen sem. Őket abba a kategóriába sorolhatjuk, akiket az általános vásárokon és

más rendezvényeken sem lehet elérni. Méreteik miatt és az ilyen irányú aktivitásuk hiányában feltételezhetjük róluk, hogy számukra a marketing még jelent felismerhető erőforrást.

Röviden bemutatjuk az általunk vizsgált négy rendezvényt. A kategorizálásnál a mások által már használt besorolást igyekeztünk figyelembe venni.

Vásár neve	Kategória	Magyar kiállítók száma	Minta-nagyság	Szakmai látogatók száma
BÁBOLNA '94	országos	165*	99	19 000*
FOODAPEST '92	euroregionális	367*	142	26 000
FOODAPEST '94	euroregionális	485*	173	23 000
ANUGA '95	globális	42*	35	200 000
OMÉK '96	országos	Értékelés alatt		

*becsült adat

A kiállítások rövid jellemzése

BÁBOLNA: 1977-től rendezték meg a Bábolnai Napokat, amit néhány éves szünet után Nemzetközi Gazdanapok néven 1991-ben újraindítottak. A rendezvényre csak a Bábolna Rt. partnereit hívják meg. Rendszeresen szeptember 20-a körüli időpontban, 3-4 napra szervezik.

FOODAPEST: az első szakosított nemzetközi élelmiszer-kiállításunk Budapesten. Új marketingstratégiájának és nemzetközi jellegének köszönhetően igen magas színvonalú és minőségű kiállítás. Termékkategóriái és vendéglátói szolgáltatások szerint rendező-dó kiállítási forma.

ANUGA: 1924-től rendezik Kölnben, két évente. 1975-től nevezik szakvásárnak. Három fő részre, fogasztási, gasztronómiai és technikai egységre tagolódik. A kiállítók közel kétharmada külföldi.

OMÉK: Korábban tenyészállatvásárrként működött, 1929-ben 38. vásárrként, Országos Mezőgazdasági Kiállítás és Vásár néven folytatta a korábban kezdődött sorozatot, így az egyik legpatinásabb vásári rendezvényünk. 1943-ig minden évben megrendezték, 1948-ban

újraindították. A neve 1970-től Országos Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Kiállítás (OMÉK) lett. Az 1975-ös csúcs után három kevésbé jelentős rendezvény lefutásával, ismét „alvó szakaszba” jutott.

Az 1996-ban Gödöllőn megrendezett 72. OMÉK a második nagy újratevésnek is tekinthető. Kérdés, hogy sikerül-e újra a régihez hasonló pozíciót kivívnia?

Erre csak később, néhány rendezvény értékelése után tudunk választ adni.

Eredmények

Megfogalmazott célkitűzéseink alapján néhány összehasonlítást végeztünk el és azokat elemeztük.

Két kiállítás adatait használtuk fel a magyar kiállítók élelmiszer-árucsoportok szerinti jellemzésére. Az ANUGA '95 és a FOODAPEST '94 rendezvények alapján megállapíthatjuk, hogy a húsipar, valamint az édes- és sütőipar jelenléte tekinthető jelentősebbnek a kiállítók arányát tekintve, míg a legkisebb részvétel a bio-, a diabetikus és bébiételek gyártói részéről érzékelhető. Amennyiben a két kiállítást kívánjuk összevetni, feltűnik, hogy a húsipar, a tejipar és a hűtőipar jelenléte a külföldi kiállításon sokkal jelentősebb.

Ezzel szemben az édes-sütőipar, a zöldség-, gyümölcs- és élelmiszeralapanyag-gyártók képviselői inkább a hazai kiállításokon vannak nagyobb súlyban. A másik két kiállítást időbeli és tematikai eltérései miatt sem tudtuk az összehasonlításba bevonni.

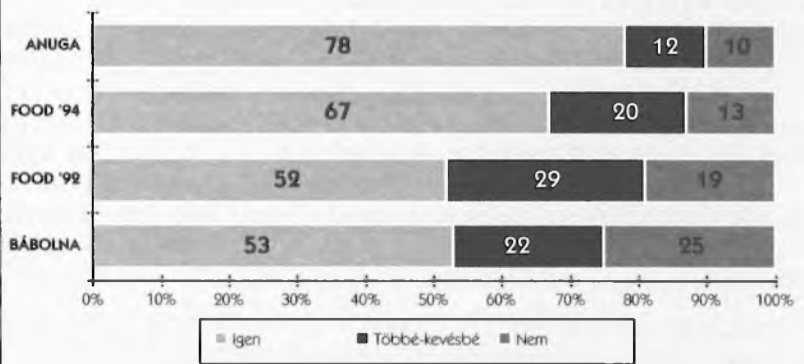
Megállapítható, hogy kevesen vannak olyanok, akik először állítanak ki és legmagasabb azoknak az aránya, akik évente többször is kiállítanak, de a kiállítóhelyeket változtatják. Ettől csak a legkisebb minta, az ANUGA '95-ön részt vevők válasza eltérő, akik között legtöbbször, de ugyanazon kiállításokon jelennek meg. A tudatos kiállítói magatartás része a vásári jelenlét fontosságának artikulációja. A kiállítók elsősorban az új kapcsolatok építésére és a meglévők ápolására törekuszenek. Bábolna esetében a rendszeres partneri viszony kiépülése és így a kiállítók körének zártsága miatt az új kapcsolatok építése nem kerülhetett szóba. A tudatosság másik fontos ismérve a tervezés. Az 1. ábrából jól kitűnik, hogy a külföldön megjelenő kiállítók döntő többsége előre kidolgozta részvételének költség- és programtervét.

Feltűnő, hogy jelentős elmozdulás van a két FOODAPEST kiállítói között a tervezésben. Két év alatt feléről kétharmadára nőtt a tervekészítők aránya. A kiállítói tevékenység hatékonyságát nem

Részvétel előre elkészített költség- és programterv alapján

válaszmoszlás (százalék)

1. ábra



csak a tervezéssel, hanem más operatív megoldásokkal, így a partnerek tájékoztatásával is lehet javítani. Legelterjedtebb módszernek a meghívók küldése bizonyult. A FOODAPEST kiállítói körében 90 százalék körül mozgott a meghívót használók aránya. Külföldön való megjelenés esetén ennél jóval kevesebben (56 százalék) választották a partnertájékoztatás e módját.

Bábolna esetében, a rendezvény sajátosságai miatt (szorosabb partneri kapcsolatok) jelentősnek mutatkozott azon válaszadók aránya (29 százalék), akik egyáltalán nem tájékoztatták partnereiket a kiállításon történő megjelenésükről.

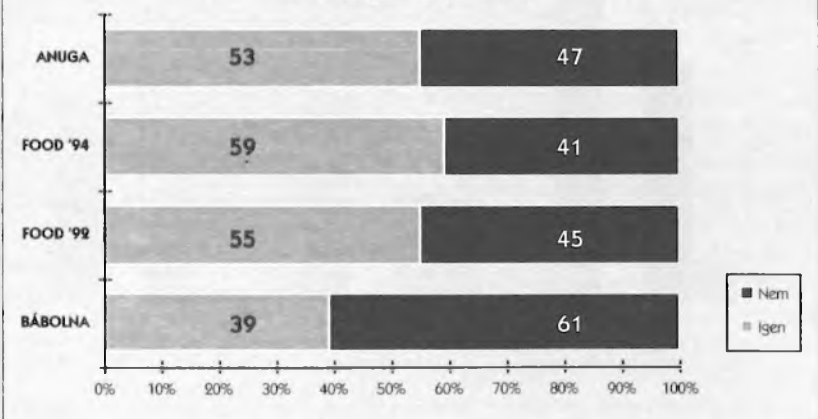
A vásárokkal kapcsolatos döntési szempontokra választ keresve az információk fontosságát határozták meg a megkérdezett kiállítók. Első helyre mindennél a látogatók összetétele került, másodikra pedig a kiállítás tematikája. Ezzel szemben a bérleti díj csak az utolsó szempontok között szerepelt.

Visszatérve egy kérdésre a tudatos kiállítói tevékenységhez kapcsolódva: a kiállítóknak alig több mint fele készít marketingkommunikációs tervet, ezzel szemben kiállítói tevékenységüket már jóval többen tervezik meg előre. (2. ábra)

Készítettek-e marketingkommunikációs tervet?

válaszmoszlás (százalék)

2. ábra



A kommunikációs költségek meghatározását a tervezés részének tekintjük, de akik „nem terveznek” azok is döntenek valamilyen módon. Ezzel is magyarázható, hogy a vállalatok elsősorban a konkrét feladatok költségeire terveznek, és csak másodsorban határozzák meg a költségvetést az árbevételük százalékában.

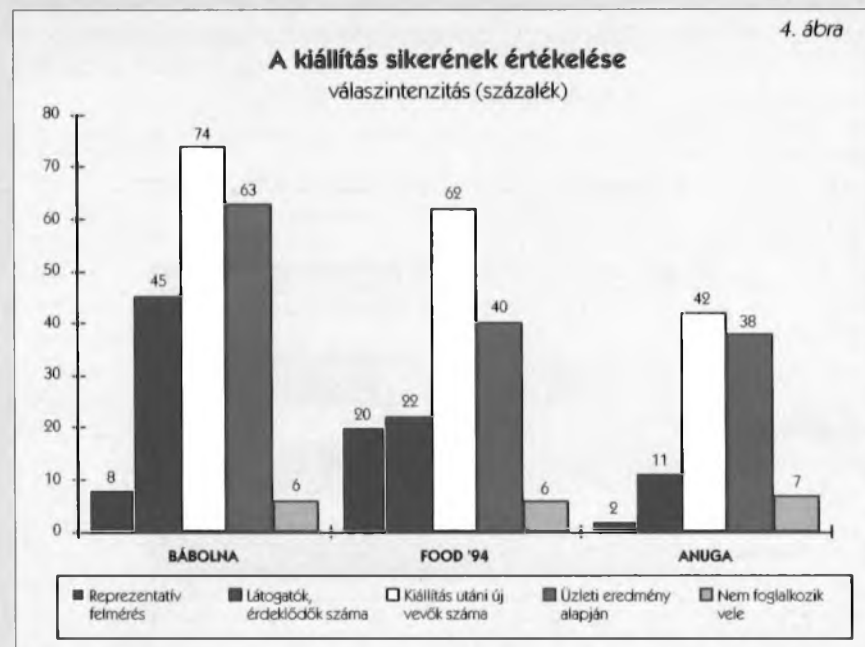
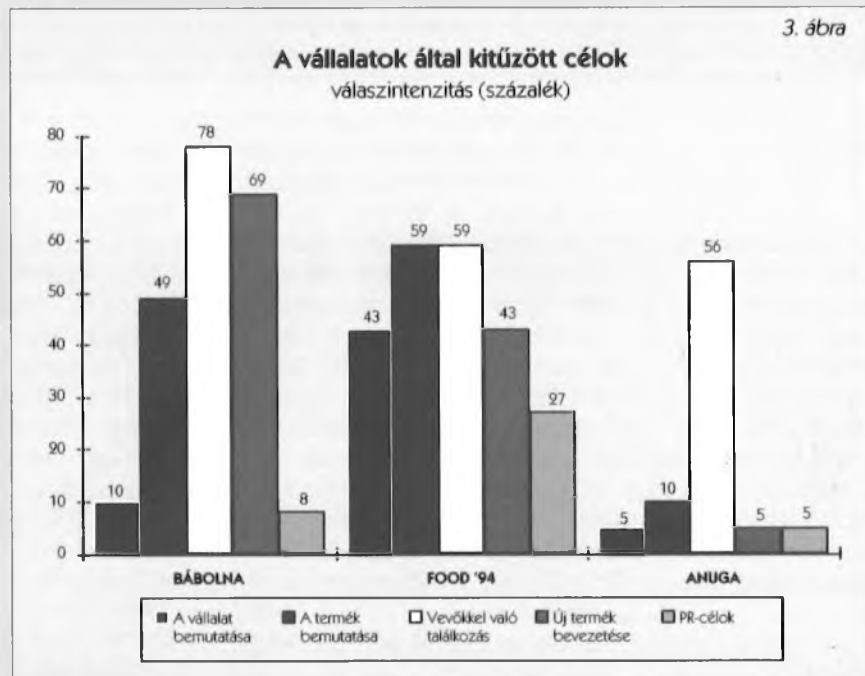
Felmerült ezzel kapcsolatban a kérdés: mennyit szánnak árbevételükből a kiállító cégek reklámra és promócióra. A vállalati méret, illetve árbevétel és a költségek egyes cégeknél tabunak számítanak.

A válaszadók nyilatkozatai alapján megállapítható, hogy a kiállítók mintegy kétharmada 3 százalék alatt költ az árbevételéből reklámra és promócióra, és ezen belül 1 százalék alatt mozog a másik egyharmad.

A vállalatok kiállítási céljait különböző célössze tevők alapján fogalmazzák meg. Ezek közül első helyen a vevőkkel való találkozás szerepel. Második, harmadik helyen a termékek, illetve új termékek bemutatása jelenik meg, és csak ezután következnek a vállalati PR- vagy más általános célok. (3. ábra)

A kiállítás sikerének értékelése éppúgy hozzátartozik a már többször említett tudatos, tervszerű tevékenységekhez, mint az eddig elemeztek.

Legáltalánosabban alkalmazott módszernek a reprezentatív felmérést tekinthetnénk, de felmerül a gyanú azoknál, akiknél a tervezés alacsony szintű vagy nincs is, milyen lehet az értékelés színvonala. A másodikként említett üzleti eredmény változását már sokkal könnyebben elfogadhatjuk alkalmazott módszernek. Harmadikként a kiállító cégek nagy gyakorisággal még a látogatók érdeklődését veszik figyelembe (4. ábra).



Összefoglalás

Felméréseink több, korábban megfogalmazott feltevésünket igazolták. A marketingeszközöket használó vállalatok jelentős része már felismerte a tudatos kommunikáció szükségességét, de a gyakorlatban még csak esetlegesen alkalmazza. A kiállításokon és vásárokon megjelenő cégek természetesen igyekeznek részvételük hatékonyságát javítani, de ezt még csak részben képesek egységes vállalati kommunikációs rendszerbe integrálni.

Irodalom:

1. Btró P.–Kerékygártó Gy.–Denes I.: *Kiállítók kézikönyve*. Co-Nex Training Bt. 1994
2. Horváth Krisztina: *A kiállítások és vásárok szerepe az élelmiszer és agrártermékek promóciójában*. Mérnöki feladat. GATE. Gödöllő. 1996.
3. Komáromi N.–Papp J.–Takács K.: *Marketingkommunikáció a FOODAPEST tükrében*. Marketing & Menedzsment. 1995/6. p. 9–14.
4. Pintér Z.: *Az élelmiszer-szakkiállításokon való eredményes szereplés az ANUGA '95 kiállítás tükrében*. Diplomadolgozat. GATE. Gödöllő. 1996.
5. Takács K.: *FOODAPEST '94*. Diplomadolgozat. GATE, Gödöllő. 1995.

Szerzőink a Gödöllői Agrártudományi Egyetem Agrármarketing Tanszékének adjunktusai

Európai Unió: a csatlakozás követelményei

Az Európai Unió mezőgazdasága az elmúlt négy év-tizedben mélyreható változásokon ment át. Jelentősen megnőtt a termelés és a termelékenység. A közösség mezőgazdasága támogatott területből főlegtermelővé vált. A főlegyek erősen megterhelték a közösség költségvetését, és a közös agrárpolitikát többször szakítópróba elé állították. Ez a fejlődés összekapcsolódott az agrárstruktúra és a vidék átfogó változásával. Miközben egyrészt jelentősen csökkent az agrártermelés részesedése a nemzeti össztermékből, másrészt megnövekedett a mezőgazdaság jelentősége azáltal, hogy szorosan összefonódott más ágazatokkal.

Az Európai Unió mezőgazdasága a következő években nagy kihívások előtt áll, amennyiben ezeknek az érintettek meg akarnak felelni, valamennyiük részéről elkötelezettségre és a gondolkodásmód gyökeres megváltoztatására van szükség. A GATT-határozatok végrehajtása és a kelet-európai átalakulások hatásai új megközelítési módokat követelnek meg sok megoldandó feladattal kapcsolatban. Ezek a következő pontokban foglalhatók össze:

1. Az Európai Unió mezőgazdaságának jelenlegi fejlődését a közösség országai agrártárcáinak vezetői által 1992 nyarán elfogadott, a közös agrárpolitikára vonatkozó irányelvekben elhatározott reform alakítja. Ezzel a reformmal folytatódik az agrártermékek mennyiségi csökkentése a gazdáknak nyújtott egyidejű bevétel-kiegyenlítés mellett, azzal a céllal, hogy a túltermelés problémája lehetőség szerint kézben tartható legyen. Hosszú távon így megközelítőleg piaci egyensúly érhető el. A reform az agrártermelés további, a piaci viszonyoknak megfelelő szabályozást tartalmazza, az állatok és a föld termelésből való időszakos kivonásának díjazásával, az újratermelődő nyersanyagok ösztönzésével és több más kapcsolódó intézkedéssel.

Az agrárreform első eredményei már megmutatkoztak. 1993-

ban például mintegy 16 millió tonnával kevesebb gabonát takarítottak be, kevesebb helyettesítő terméket importáltak és több hazai gabonát használtak takarmányozásra. 1994-ben ez a tendencia folytatódott. A raktárkészletek egy részét jelentősen csökkentették.

Mindezzel együtt járt az Európai Unió agrárkiadásainak csökkentése. Az 1994-es gazdasági évre tervezett 37 milliárd ECU pénzeszközből csak mintegy 33 milliárd ECU kerülhetett felhasználásra.

Természetesen az agrárreform megvalósítása számos problémával jár együtt, amelyet a tagországok eltérő nemzeti érdekei okoznak. Például, a francia fél 1994 nyarának végén a földterület termelésből való időszakos kivonásának csökkentését kérte az akkori 15 százalékról 10 százalékra, amíg a bizottság 13 százalékot javasolt. A kölcsönösen elfogadott kompromisszum eredménye: a 12 százalékos kivonás 1995-től.

Állandó feladatként jelentkezik az agrárreform intézkedéseinek célratoró végrehajtása a közösség minden országában.

2. Az Európai Unió mezőgazdaságának fejlődése szempontjából ugyancsak alapvető jelentőségűek a GATT-határozatok, mindenekelött az USA-val kötött Blair-House-egyezmény. Ezenkívül kitartó és hosszú

tárgyalásokon az eredeti GATT-javaslatokhoz képest jobb pozíciók voltak elérhetők. A különböző problémáktól eltekintve az Európai Unióban tevékenykedő gazdák elégedettek lehetnek a GATT-határozatokkal. Igen fontos, hogy ezek nem járnak jelentős bevételecsökkenéssel.

A GATT-határozatok következtében a piaci rendtartási árak az Európai Unióban a támogatások részleges mérséklése miatt csökkennek. 1993-94-ben a gabona esetében ennek mértéke mintegy 20 százalék volt, 1994-95-ben az előző évinek mintegy 15 százaléka. Az árcsökkenést messzemenően kompenzálja a termelésmentes jövedelemkiegyenlítés.



Az Európai Unióba
és a harmadik országokba
irányuló exportnak el kell érnie
egykori volumenét,
illetve meg kell azt haladnia.
Ezért szükségszerű a Magyar
Közösségi Agrármarketing
Centrum működésének
támogatása.



Hosszú távon a tagországok azzal számolhatnak, hogy a termelői árakat, mindenekelőtt a gabonafélék esetében, a piac-könnyítésnek köszönhetően egyre inkább a kereslet és a kínálat alakítja, vagyis a piaci erőviszonyok nagyobb teret nyernek.

A GATT-határozatok értelmében az EU agrárimportja és -exportja is új szabályozás alá kerül. Az importra vonatkozó változó mértékű lefölözéseket fokozatosan a rögzített vámtarifa váltja fel. A bizottság felügyeli azokat a behozatali kontingenseket, amelyekre alacsony vámtételek vonatkoznak, illetve vámentesek. A bizottság a kivitel exportengedélyek kiadásával szabályozza.

3. Egyre növekvő jelentőségre tesz szert az újratermelő nyersanyagok termelésének ösztönzése. Az EU-agrárreform keretében hozott határozatok lehetővé teszik, hogy az összes, a termelésből időszakosan kivont földterületen olyan kultúrnövényeket telepítsenek, amelyek nem étkezési célokat szolgálnak. Az EU Bizottság összeállított egy listát arra vonatkozóan, hogy milyen kultúrnövényeket szabad telepíteni, és azoknak milyen célokat kell szolgálniuk. E döntés alapján a piac tehermentesítését szolgáló termelés-korlátozásra való tekintet nélkül folytatható a talajrétegeket védő gazdálkodás, ami igen lényeges a tájkultúra és az ökológia szempontjából. A nem étkezési célra szolgáló repce és napraforgó mellett elképzelhető még gyorsan növekvő fák és cserjék, valamint évelő szabadföldi növények telepítése. A számítások szerint az 1995-ös betakarítások például Németországban 300 000 hektáron természetesen újratermelő nyersanyagokat. Ez az érték 1994-ben csak 162 000 hektár volt. Az újratermelő nyersanyagok termesztésének gyors növekedését gátolhatják a részben megoldatlan gazdasági és technológiai problémák.

4. Az Európai Unió mezőgazdasági fejlődésének, amely a relatív piaci egyensúly elérésére irányul, össze kell kapcsolódnia a mezőgazdasági nyersanyagok minőségének további javításával. A nemzetközi agrárpiacokon folyó, egyre erősödő versenyben az agrártermékek magas minőségi színvonala egyre növekvő fontosságú tényezővé válik.

A nagy értékű élelmezési cikkek alapjául szolgáló agrártermékek kiváló minősége jelentős mértékben függ az egészséges növény- és állatállománytól. Ennek eléréséhez fontos alaptényező az ökológiai orientáltságú növénytermesztés. Az Európai Unióban ezért törekednek arra, hogy a mezőgazdaságban csökkentsék a vegyszerek használatát.

Egyre nagyobb hangsúlyt kap az állatvédelem, az egészséges állatállomány tartásának és az élőállatok szállításának kérdése. A közeljövőben világos szabályozás alá kell vonni az öröklött tulajdonságok megváltoztatására irányuló biogenetikai beavatkozásokat. Itt semmi esetre sem a tudományos haladás akadályozásáról van szó, hanem arról a célkitűzésről, hogy a természettel harmonizáló agrártermékek jöjjenek létre.

5. Az agrártermelésnek az agrárreform és a GATT-határozatok nyomán kialakult változásai kétségkívül hatást gyakorolnak az agrárstruktúrára és a vidék szociális viszonyaira. A nagyobb üzemeket jobban preferálják, bár az Európai Unió egyes országaiban különböző mértékben. A közvetlen agrártermelésben tapasztalható termelékenység-növekedés a mezőgazdasági munkahelyek további csökkenését okozza. Sok területen a mezőgazdaság elveszíti korábbi szerepét, már nem tekinthető a vidék fő gazdasági tényezőjének.

Amennyiben a parasztságot mint fontos szociális réteget meg kívánjuk őrizni, úgy új, a mezőgazdasággal tágabb értelemben összekapcsolható foglalkoztatási lehetőségeket kell megteremteni. Ilyenek tekinthetők mindenekelőtt azok a munkahelyek, amelyek a természeti környezet megóvását, a tájvédelmet szolgálják. Csak így lehet elkerülni, hogy a vidék elnéptelenedjék. Ehhez természetesen jelentős pénzeszközökre van szükség.

6. A mezőgazdaságnak a következő években új követelményeknek kell megfelelnie, amelyek az Európai Unió kibővítésével, valamint a kelet-európai reform-országokhoz és a FÁK-országokhoz fűződő kapcsolatok kialakításával függnek össze. Az Európai Unió agrár-potenciálja tovább növekedett a skandináv országok és Ausztria felvételével. Jelenleg azokat az utakat keresik, amelyek haladva ezek agrárgazdasága súrlódásmentesen beépülhet a közösségbe.

Az Európai Unió helyzetének ábrázolása akkor teljes, ha hangsúlyozzuk, hogy minden piac teljesen telített. Különösen az alapvető élelmiszerek területén folyik rendkívül nagy mértékű kiszorításos verseny.

Ennek ellenére az Európai Unió kibővítéséből következő termékinálat-bővülést a tagállamok pozitívan értékelik. A kínálat bővülését mindenekelőtt természetesen a specialitások jelentik.

A jelenlegi magyarországi helyzet alapján elmondható, hogy a magyar agrárpolitikának arra kell törekednie, hogy a hazai lakosság alapvető élelmiszerekkel történő ellátása a gazdák számára is elfogadható, a költségeket fedező áron legyen biztosítható. Eközben a termékek minőségére kiemelt figyelmet kell fordítani. Ezen túlmenően az Európai Unióba és a harmadik országokba irányuló exportnak el kell érnie egykori volumenét, illetve meg kell azt haladnia.

Ezért szükségszerű a Földművelésügyi Minisztérium által 1996. június 1-jétől megalapított Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum Közhasznú Társaság működésének támogatása, a szükséges feltételek biztosítása, különösen az export növeléséhez és a magyar termékek saját országban történő értékesítésének megszilárdításához és profiljának alakításához – az EU többi országához hasonló módon.

Szerzőnk ügyvezető igazgató,
FM Magyar Közösségi Agrármarketing Centrum
(AMC) Kft.

PC-s ügyviteli szoftverek Magyarországon

Jelen írás apropóját a Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán, a JPTE Továbbképző Központ Rendezvényszervező Iroda jóvoltából megrendezett Ügyviteli Szoftverek Szakkiállítására adta. Egy ilyen jellegű kiállítás sikerességét sokféle szempontból lehet értékelni. Számunkra a legjelentősebb tapasztalat az volt, hogy a Magyarországon lezajlott rendszerváltás miatt az ügyviteli szoftverek piacán kialakult káosz tisztulni látszik. A továbbiakban az elmúlt időszak tapasztalatainak alapján szeretnénk ismertetni az ügyviteli szoftverrendszerek azon általános informatikai és számviteli tulajdonságait, amikben valamifajta egyezésségi tendencia látszik megvalósulni, illetve a megfelelő szoftver kiválasztásakor nagyon fontosak.

Az ügyviteli szoftverek mindig is külön kategóriát képviseltek a szoftverek széles körében. Ennek egyik magyarázata az, hogy ezeknél az eszközöknél a végfelhasználó által rögzített adatok nagyságrendekkel nagyobb értéket képviselnek, mint maga a vezérlő szoftver (noha manapság már ezek ára sem elhanyagolható). Másrészt viszont a gyors gazdasági változásokat követendő, a forgalmazó részéről elengedhetetlen a folyamatos támogatás és nyomkövetés. Annál is inkább, mivel az adatok szolgáltatásának időtényezője a felhasználó számára az egyik legfontosabb szempont. Összefoglalva tehát az ügyviteli szoftverek komoly kockázati tényezőt képviselnek.

Az ügyviteli szoftverekkel szemben támasztott speciális hazai igények tették lehetővé, hogy a külföldi szoftvergyártók csak nagyon nehezen tudtak erre a piacra betörni. Ennek eredménye: kialakult néhány nagy hazai fejlesztő társaság, akik szorgalmas és szakértő munkával ma már Európában is eladható termékeket fejlesztettek ki. A piac helyzete tehát úgy alakult, hogy a kis- és közepes méretű cégek számára készült ügyviteli szoftverek

területén kizárólagos volt a hazai uralom, míg a nemzetközi vegyes vállalatok többnyire értelemszerűen a külföldi rendszereket alkalmazták. A piaci verseny úgy hozta, hogy három, jól elkülöníthető árkatégória alakult ki, amit ma kb. a következő határok alkotnak: az 1 millió forint alattiak, 1–100 millió forint közöttiek, és a 100 millió forint felettiak. Ez a kategorizálás nagyjából megfelel a felhasználó cégek méretének, azaz egybeesik azzal, hogy a cég kis-, közép- vagy nagyméretű-e. Az első kategóriában túlnyomó többségben hazai fejlesztésű, míg a harmadik kategóriában többnyire külföldi fejlesztésű szoftvereket találunk. Jelenleg hatalmas verseny folyik a középső kategória megszerzéséért. A kiállításra látogató az első két kategóriáról kaphatott áttekintést, annak is egy szűkebb részéről, mivel jórészt hazai fejlesztő cégek képviseltették magukat.

Szabványosodási tendenciák

Az ügyviteli szoftverek tekintetében is elérkeztünk végre oda, hogy minden termékre már kötelezően jellemző két varázssige: moduláris és integrált. Ezek valóban olyan tulajdonságok, amik hiányában egy ügyviteli szoftverrendszer nem piac-képes. Mit is értünk pontosan e két kifejezés alatt?

A modularitás lényege abban áll, hogy a rendszer kisebb, önállóan is kifogástalanul működőképes programokból (úgynevezett modulokból) áll. Ezzel mód nyílt arra, hogy mindenki személyes igényei alapján válogathassa össze a számára szükségeseket, és később esetleg igény szerint bővíthesse azt a vállalkozás felvirágzásával együtt. A bővíthetőséghez természetesen elengedhetetlen, hogy ezek a modulok együtt is működőképesek (kompatibilisek) legyenek. Piaci szempontból ez a moduláris árképzés kialakulásához vezetett, aminek leg-

”
A végfelhasználó által
rögzített adatok
nagyságrendekkel nagyobb
értéket képviselnek,
mint maga a vezérlő szoftver.
◆
Az ügyviteli szoftverek
komoly kockázati tényezőt
jelentenek.
”

szembetűnőbb következménye az, hogy az eltérő ár-képzési politikák miatt a szoftverrendszerek összehasonlíthatatlanná váltak. A modulok egymáshoz kötése pedig burkolt árukapcsolásra ad lehetőséget. A modularitás fokának megítélésére az alábbi szempontokat szokás mérlegelni:

- a modulok mikro- és makroszinten teljesen kompatibilisek legyenek;
- a már meglévő adatokat az újabb modulok gond nélkül kezeljék;
- minden modul önállóan is életképes legyen és kifogástalanul működjék;
- a modulok egymáshoz kapcsolását egyszer kelljen elvégezni, és ne zavarja a többi modul működését;
- az egyes modulok lehetőleg önállóan érzékeljék más modulok jelenlétét.

A rendszer integráltsága lényegében azt jelenti, hogy a működéséhez szükséges adatok egy központi helyen vannak tárolva. Ezért például újabb modulok üzembe állításakor a már meglévő adatokat nem kell újra rögzíteni. Minden adat egyetlen példányban fordul elő, így minden modul ugyanazt és ugyanúgy látja, ráadásul egyszerre. Ez teszi lehetővé, hogy már olyan korai fázisban is végezhesünk tervező és elemző számításokat, amikor még nem minden adat hitelesített. Az integráltsággal szembeni követelményeink a következők lehetnek:

- a modulok összeépítve egységes rendszert hozzanak létre;
- a tárolt adatok alapján biztosított legyen a gazdasági események teljes körű feldolgozása;
- egyszerű és redundancia-mentes adatbevitel és adattárolás (költségek és hibaforrások csökkentése);
- minimalizált adatbevitel (az automatikus vagy számítható adatok felkínálása);
- a moduloknak egységes felhasználói felületük van (a kezelés egyértelműsége, gyors betanulás);
- export-import funkcióval ellátott modulok (bármikor továbbépíthetők és képesek más forrásokból is adatot fogadni, illetve átadni);
- vezetői információ rendszerrel rendelkezik (vagy azzal bővíthető).

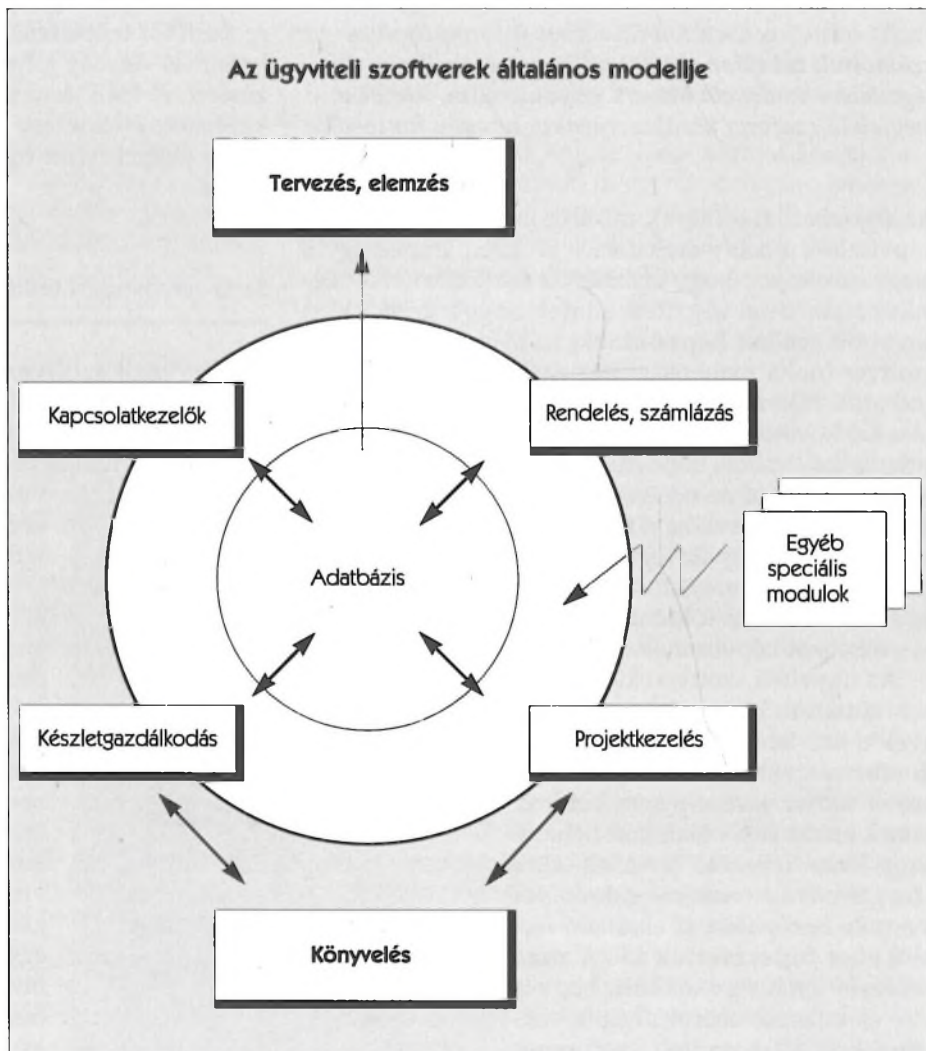
A szabványosodási folyamat következtében azt tapasztaltuk, hogy az ügyviteli szoftvereknek kialakult egy

általános modellje, aminek helyességét a kiállításon látottak is alátámasztották, és amit az ábra illusztrál.

Ügyviteli szoftver kiválasztása

A megfelelő szoftver megválasztásához általános irányelv nem adható, hiszen minden esetben a felhasználónak kell meghatároznia mind a döntő szempontokat, mind azok súlyát. Az ügyviteli szoftverek szabványosodásának egyik leglátványosabb hatása az, hogy minden piacképes rendszernek tartalmaznia kell a modellben feltüntetett elemeket. A verseny színtere eltolódott a speciális szolgáltatások felé (például útvonal-, menza-, tandíj-, kollégiumi nyilvántartás, házi pénztár, pénztárgép, utazási irodák, lakásszövetkezet és agrármodul stb.).

Informatikai szempontból a legszembetűnőbb, hogy a legtöbb fejlesztő cég elkészítette vagy el fogja készíteni a program GUI felületen is futó változatát. Érdekes azonban szem előtt tartani azt, hogy ezt a munkát mindössze az operációs rendszerek újabb divathulláma és a felhasználók kényelmi igényei köve-



telik meg, szakmai szempontból semmi nem indokolja a váltást. A legtöbb esetben még az egér használatát sem javasolják, mert már az is kimutathatóan lassítja a munkát.

A kiválasztás fő- és alszempontjai informatikai szemszögből

• Támogatás

Mennyire igényli a támogatást? Oktatás vagy oktatási tananyag létezik-e? Van-e demo vagy tanuló változat? Mekkora a felhasználók tábora a fejlesztő céghez képest? Azonnali segítség kérhető-e? Telefonon vagy kiszállással? Milyen határidővel? Benne van-e az árban? Mennyire kerülünk függő helyzetbe a fejlesztőtől? Informatikai és ügyviteli támogatást is tudnak-e nyújtani?

• Többnyelvűség

Hány nyelven beszél? Csak a program vagy a mérleg is? Futás közben változtatható-e a nyelv? Hálózatban mindenki használhatja-e a saját nyelvét? A magyar billentyűzetet és betűket támogatja-e? Helyesen tudja-e ábcésorrendbe tenni a magyar betűket?

• Tranzakciókövetés

Hibás tranzakciók újra megismételhetők-e? Van-e tranzakcióvédelem? Automatikus-e a visszaállítás?

• Paramétereizhetőség

Mennyire és mi paramétereizhető benne? Szakember kell-e hozzá, vagy magunk is elvégezhetjük? A megadott paraméterek átállíthatóak-e később is? Milyen volumenűek azok a gazdasági változások, amik a program módosítását igénylik?

• Súgó

Mennyire részletes (mező, menüpont szintű)? Helyzetérzékeny? Szamárfülelhető? A felhasználó bővíthet? Index szerint lehet-e keresni benne?

• Jogosultságok

Jogosultságok oszthatók-e ki a felhasználók között? Hierarchikus-e? A jogosultság milyen szinten adható meg (mező, funkció, menüpont)? Az adatok kívülről olvashatók-e? Milyen fokozatú titkosítással dolgozik?

• Adat- és programvédelem

Használ-e az adatrögzítés során átmeneti tárolókat? Léteznek-e benne próbafunkciók („mi lenne ha” üzemmód)? Képes-e meghibásodott adatbázist helyreállítani? Régebbi adatok alapján újra lehet-e indítani a rendszert? Milyen időn belül? A program védett-e másolás ellen? Biztonsági másolat készíthető-e róla? Hány helyre és hányszor lehet az adatainkat archiválni? Adatlopás ellen nyújt-e védelmet? Kívülről bele lehet-e piszkálni az adatállományokba? A program forráskódja elérhető-e (legalább a forgalmazó részéről)?

• Elhatárolás

Több céget tud-e kezelni? Több év adatai egyszerűen lehetnek-e a gépen? Hálózat esetén egy adat egyszerre több helyről is elérhető-e?

• Adaptáció

Van-e verziókövetés? Testre szabható-e? Új mezők beiktathatók-e a program megváltoztatása nélkül?

• Üzemeltetés

Kell-e külön operátor hozzá? Összefér-e más programjainkkal? Adataink mentése automatizált-e? Felismeri-e a mentésre használt média hibáit?

• Ablaktechnika

Használ-e valamiféle ablakozó technikát a segédadatok megjelenítésére? Az ablakok áthelyezhetők és átméretezhetők? Az átállított méret megőrződik-e? Csak az éppen szükséges információkat jeleníti meg? Minden területnyi helyet kihasznál? A tevékenységek története követhető-e szemmel is a képernyőn? A munka szüneteltetése alatt védhető-e a hozzáférés? Az ablakok elrendezése vezeti-e a szemet? Van-e mini státusz sora?

• Kézikönyv

Tartalmazza-e a szükséges gyorssegélyek telefonszámait? Ismerteti-e a hardver és szoftver követelményeket? Tartalmazza-e a rendszer hibáüzeneteit és javaslatokat az elhárításukra? Találhatunk-e illusztrációkat az egyes gazdasági események kezelésére? Van-e tartalomjegyzéke és indexe?

• Hálózati működés

A hálózatba csatolt gépek bármelyikéről hozzáférhető? Egyes munkafolyamatok párhuzamosan is végezhetők? A kizárólagos használat rekord vagy fájl szintű? Csak hálózatban képes-e működni? Milyen típusú hálózatot igényel? Van-e korlátozás a beköthető gépek számára?

• Export-import

A program által nyújtott adatok más alkalmazásokba áttölthetőek? Máshonnan gépi adatokat képes-e fogadni? Az eddig használt rendszer adatai átkonvertálhatóak-e? Milyen külső eszközöket (táblázatkezelő, szövegszerkesztő vagy grafikonkészítő) támogat?

• Listák

A program beépített szempontok szerint, de módosítható paraméterek alapján készít-e listát? Van-e benne listagenerátor? Lehet-e a listákat állományba nyomtatni? „Lekezele-e” a nyomtató hibáit? Képes-e előnyomott úrlapra nyomtatni? Van-e nyomtatási előnézet? Ismeri-e a sűrített nyomtatást?

• Egyéb

Több platformos rendszer-e? Tanítható-e a szoftver? Gyakori feladatok automatikus ismétlésére képesek-e?

Ha mindezekhez hozzávesszük az ügyviteli szempontok hosszú listáját is, akkor látható, hogy a megfelelő szoftver kiválasztása nem egyszerű feladat. Ennek okát talán úgy lehetne összefoglalni, hogy egy ügyviteli programcsomag beszerzésekor tulajdonképpen nem szoftvert, hanem szolgáltatást vásárolunk.

Szerzőnk
egyetemi tanársegéd, PhD-hallgató
a JPTE Közgazdaságtudományi Karán

Pozícióválasztás a marketingben

*„Mint általában a marketingben,
a pozicionálás lényege is az egyszerűség és a kitarás.
Mondani egyszerű; megtenni nehéz; elfelejteni könnyű.”
(Hooley és Saunders)*

A pozicionálás kialakulása

Televízió, rádió, újságok, az Internet – napjaink fogyasztóijára szinte elviselhetetlen információ-tömeg zúdul, amely ráadásul napról napra növekszik. Ries és Trout írta valahol, hogy a „Miatyánk 56, a Tízparancsolat 297, az Egyesült Államok Függetlenségi Nyilatkozata 300, egy, a káposzta árát szabályozó rendelet viszont 26 911 szót tartalmaz”. Évente több tízezer új termék jelenik meg a piacon, és egyre több reklám próbálja őket eladni a gyantúltnan fogyasztónak. Az USA-ban a II. világháború után az egy főre eső reklámköltség 25 dollár volt, ez a 80-as évek közepére 376 \$-ra nőtt, vagyis körülbelül 15-szörösére. (Kanadában az egy főre eső reklámkiadások az amerikai adat felét, Nagy-Britanniában a negyedét, Franciaországban körülbelül a nyolcadát teszik ki, míg az egész világon – az USA-t leszámítva – átlagosan 17 \$ jut egy főre.) [Ries and Trout, 1986: 6–15.] A vállalatok csillagászati összegeket költenek reklámra, arra azonban nagyon kevesen gondolnak, hogy az emberi agy befogadóképessége véges. Az agy képtelen észlelni, feldolgozni és befogadni ennyi információt, és túlterhelés esetén egyszerűen „kikapcsol”. Nem túlzás tehát azt állítani, hogy végső soron az agy az a „csatater”, ahol a vállalatok közti küzdelem folyik. Napjaink túlkommunikált társadalmában egyre kevesebb esélye van a reklámozónak arra, hogy eljuttassa üzenetét a befogadóhoz.

Ries és Trout úgy találta, hogy egyetlen megoldás kínálkozik a problémára: az üzenet leegyszerűsítése („a kommunikációban, mint az építészetben, a kevesebb több”). Mivel ugyanis csak az üzenet tört része jut

el a befogadóig, az üzenetet annyira egyszerűen kell megfogalmazni, hogy a befogadó könnyen észlelhesse, feldolgozhassa és befogadhassa. Ennek legkézenfekvőbb módja az, hogy meghatározott pozíciót kell kialakítani a termék vagy szolgáltatás számára a befogadó (a fogyasztó) agyában.

A szerzőpáros először az Industrial Marketing és az Advertising Age című folyóiratokban fejtette ki gondolatait, majd napvilágot látott „Positioning: Battle for Your Mind” (Pozicionálás: harc az emlékezetért) című könyvük, amely e témakör alapművének számít. Ezt követte a pozicionálás elméleti kiteljesedése (matematikai-statisztikai és pszichológiai módszerek, számítógépes programok), valamint gyakorlati elterjedése.

A reklám gyakorlatában a pozicionálás a 70-es években indult diadalútjára, először az Egyesült Államokban, majd Nyugat-Európában is – remélhetőleg hamarosan Magyarországon is nagyobb elterjedtségnek örvend majd, mint napjainkban. Itthon ugyanis sok egyéb mellett a pozicionálás is egyfajta mostohagyereknek számít: az egyetlen szakmai folyóirat (a Marketing, illetve újabb nevén Marketing & Menedzsment) mélyen hallgat a témáról, és a hazai reklámszakmában is csak csíráiban fedezhető fel a pozicionálás alkalmazására irányuló törekvés.

„
Meghatározott pozíciót
kell kialakítani a termék vagy
szolgáltatás számára
a befogadó (a fogyasztó)
agyában.

◆
A hazai reklámszakmában
csak csíráiban fedezhető fel
a pozicionálás alkalmazására
irányuló törekvés.

A pozicionálás fogalma

Mint annyi más a marketingben, a pozicionálás sem határozható meg egyértelműen. Szinte mindegyik szakíró új definíciót alkot, ami meglehetősen zűrzavart szül. Mégis világosan megkülönböztethetünk négy eltérő felfogást. Alapvető különbségek nincsenek ugyan, de bizonyos hangsúlybeli eltérések jól megfigyelhetők.

Mindenekelőtt Ries és Trout, a pozicionálás „szülőatyjai” definícióját érdemes leírni: „Nem a terméket, hanem a fogyasztó emlékezetét pozicionáljuk. Vagyis: pozicionáljuk a terméket az ember emlékezetében.” [Ries és Trout, 1986: 2]. Néhány oldallal később: „A pozicionálás alapvetően nem valami új

és eltérő dolog megalkotását jelenti, hanem azt, hogy az agy meglevő tartalmát manipulálják, hogy a már létező kapcsolódásokat kötik újra.” [uo: 6.] Kotler szerint „a pozicionálás a vállalati imázs és érték tervezését kínálja úgy, hogy a szegmentum vevői megértsék és méltányolni tudják, mit képvisel a vállalat versenytársaival szemben”. [Kotler, 1991: 265.] Peter és Olson szerint „a pozicionálási stratégia alapvető célja az, hogy a fogyasztó emlékezetében egy meghatározott márkaimázs alakuljon ki”. [Peter and Olson, 1987: 495.] Berkowitz, Kerin és Rudelius hasonlóan gondolkodik: „a termék pozicionálása nyomán kialakul az a hely, amit a termék a fogyasztó emlékezetében fontos tulajdonságai alapján és a versenytársak termékeihez képest elfoglal”. [Berkowitz, Kerin és Rudelius, 1989: 697.]

A Ries–Trout szerzőpárossal ellentétben több szerző kifejezetten termékpozicionálásról beszél. Mint például Assael, aki szerint „a termékpozicionálás a termék előnyeinek kommunikációja” (ti. a fogyasztó felé). [Assael, 1992: 721.] Mégis Ring, Newton, Borden és Biggadike fogalmaz talán a legvilágosabban: „a termékpozicionálás a termék jellemzőinek egy meghatározott piaci szegmenshez való igazítását jelenti” [Ring, Newton, Borden és Biggadike, 1989: 424.]

Ismét mások a fentiekkel szemben inkább a pozicionálás versenyjellegét domborítják ki. Engel, Warshaw és Kinnear például egyenesen kompetitív pozicionálásról beszél, amely „az az észlelet, amely a célpiacon fogyasztóiban alakul ki a cég termékéről a versenytársak termékeivel szemben” [Engel, Warshaw és Kinnear, 1991: 231.] Hooley és Saunders szerint „egy vállalat versenypozicionálása a célpiacon (ahol a cég versenyez) és a versenyelőnyök (ahogyan a cég versenyez) meghatározásából áll” [Hooley és Saunders, 1993: 36]

Végül vannak szakírók, akik a pozicionálást a reklám részének tekintik, így Shimp szerint a pozicionálás „olyan kreatív reklámstratégia, amelynek segítségével a reklámozó tudatosítja a fogyasztóban a márka lényegét és versenytársaitól való eltérését”. [Shimp, 1993: 664.]

Piacszegmentáció és a célpiacon kiválasztása

A pozicionálás, mint a stratégiai marketing szerves része, elválaszthatatlan a piacszegmentációtól és a célpiacon kiválasztásától. Csak körültekintő szegmentáció után lehetünk biztosak abban, hogy pozicionálási stratégiánk kellőképpen megalapozott lesz. Ebben a részben az ún. STP (segmentation, targeting, positioning – szegmentálás, célpiacon kiválasztás, pozícióválasztás) marketing-folyamatából a piacszegmentációt és a célpiacon kiválasztását mutatom be.

A piacszegmentáció fogalma

A piacszegmentáció „a lehetséges vevők olyan csoportosítását jelenti, amely csoportok (tagjai) egyrészt hasonló

igényekkel rendelkeznek, másrészt hasonlóan reagálnak egy adott marketingprogramra” [Berkowitz, Kerin és Rudelius, 196 old.]. Egy másik megközelítésben „olyan fogyasztói csoportok azonosítását jelenti, amelyek hasonló igényekkel rendelkeznek, hasonlóan használják a terméket, vagy hasonló tulajdonságaik vannak; abból a célból, hogy e csoportokat különböző marketingstratégiákkal célozzák meg” [Assael, 718. old.]. A piacszegmentáció alapvető célja olyan csoportok (szegmensek) meghatározása, amelyekben belül (valamely szempont alapján) a legnagyobb a hasonlóság, és amelyek ugyanezen szempont alapján a lehető legnagyobb mértékben eltérnek egymástól. Egy hazai sörgyár számára például tanácsos a piac felbontása legalább „nagyfogyasztókra” és „társasági iszogatókra”, mivel e két szegmens kellőképpen eltérő ahhoz, hogy két különböző marketingstratégia kidolgozását indokolja.

A piacszegmentáció előnyei

Hooley és Saunders szerint a piacszegmentáció a következő előnyökkel jár:

- elősegíti a kisebb cégek által is kiszolgálható szegmensek és piaci fülkék felfedezését;
- elősegíti piaci „lyukak” vagyis kiszolgáltatlan vagy nem elég jól kiszolgált szegmensek azonosítását;
- elősegíti az érett vagy hanyatló piacokon belül még növekvő szegmensek azonosítását;
- elősegíti a termék vagy szolgáltatás piaci igényekre történő szabását; és végül
- amennyiben a versenytársak szegmentálják a piacot, a cégnek is ezt célszerű tennie, különben „több szék között a pad alá esik” [Hooley és Saunders, 152. old.].

A piacszegmentáció kritériumai

Ahhoz, hogy a szegmentáció elérje célját, tehát használható szegmenseket kapjunk, öt feltételnek kell teljesülnie.

• *Megfelelő méret*, vagyis: a szegmens elég nagy legyen ahhoz, hogy a cégnek megérje önálló marketingstratégiát kidolgozni számára. Nem lenne például tanácsos Magyarországon sintoista imakönyvek forgalmazásával próbálkozni, mivel valószínűleg nagyon kevesen követik házáinkban e vallást.

• *Mérhetőség*, vagyis az, hogy az adott szegmens mérete mennyire határozható meg pontosan. Nehezen mérhető szegmens lehet például a rendszeres marihuána-fogyasztók tábora Magyarországon.

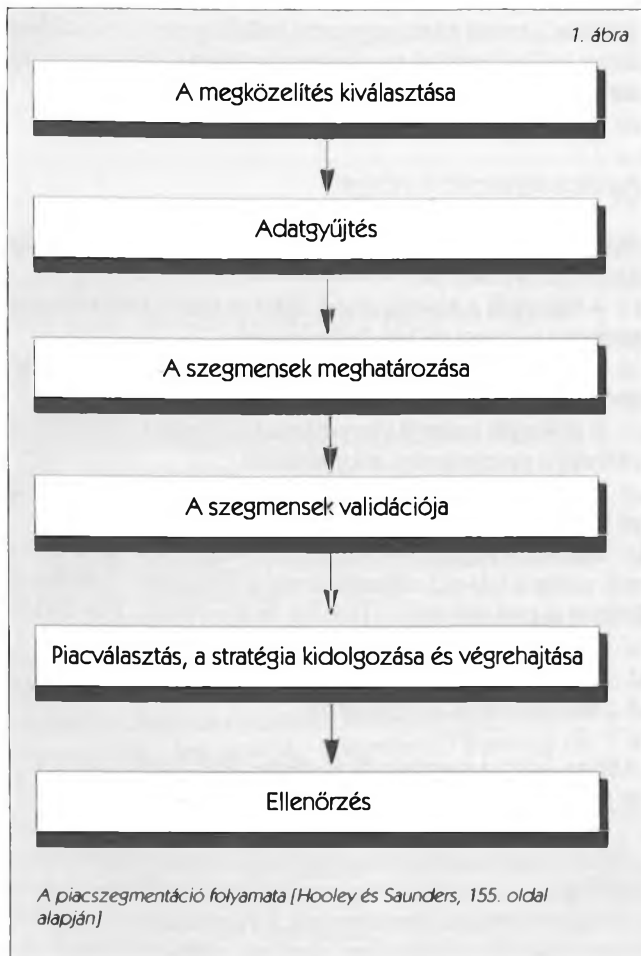
• *Elérhetőség*, vagyis az a mérték, amennyire a szegmentum a marketingprogramokkal hatékonyan elérhető és kiszolgálható. Nehezen elérhető szegmenst képeznek például az aprófalvakban élő analfabéta cigányok.

• *Kezelhetőség*, vagyis az a kérdés, vajon összhangba hozhatók-e a szegmensek eltérő kezelésének költségei a cég anyagi és humán erőforrásaival. Egy kisvállalkozás számára például nem célszerű egyszerre több szegmens kiszolgálása a pénzügyi és időbeli korlátok miatt.

• *Piaci reagálás*, tehát a szegmens tagjai lehetőleg hasonlóan, ugyanakkor más szegmensektől eltérő módon reagáljanak a piaci stimulusokra, például reklámkampányokra, időszakos árengedményekre, kuponokra stb.

A megközelítés kiválasztása

A piacszegmentáció folyamata alapvetően kétféleképpen képzelhető el: a priori vagy post hoc alapon. (1) Az a priori szegmentációra jellemző, hogy már a kutatás



előtt eldöntik, milyen szegmensekre bontják a piacot (például nem fogyasztók, gyenge fogyasztók, nagyfogyasztók), és ezután határozzák meg az egyes szegmentumok méreteit, illetve a rájuk jellemző demográfiai, pszichográfiai és egyéb jellemzőket. (2) A post hoc szegmentációt ezzel szemben az adatgyűjtés után végzik, tehát a kutatási eredmények alapján csoportosítják a fogyasztókat.

A fenti két módszer egyenrangú. A választást megkönnyítendő, íme néhány hüvelykujj-szabály: már a piacon lévő, ismert termékek esetében az a priori, új termék bevezetésekor viszont a post hoc szegmentáció alkalmazása ajánlatos. Az a priori megközelítés elsősorban ter-

mékspecifikus változók (például termékhasználat mértéke) vagy általános fogyasztói jellemzők (például kor, nem foglalkozás), míg a post hoc megközelítés inkább a várt előnyök, pszichográfiai jellemzők vagy életstílus alapján végzett szegmentáció esetén tanácsos.

Adatgyűjtés

A piacszegmentáció adatgyűjtési szakaszában kétféle adatra van szükség: egyrészt olyanokra, amelyek a szegmensek klaszteranalízis segítségével történő meghatározásához szükségesek, másrészt olyanokra, amelyeket a kész szegmentumok leírására használhatunk.

Az első csoportba főleg a várt előnyök, a használat mértéke, a vásárlási magatartás stb. tartozik, míg a másodikban elsősorban a földrajzi, demográfiai és pszichográfiai jellemzők dominálnak. (Ezekről a jellemzőkről bővebben I. a következő pontot.) Az adatgyűjtés módszere többféle lehet. Ha a kutatás célja például egy adott célpiac meghatározása, akkor elsősorban személyes kérdőíves megkérdezés alkalmazása tanácsos. (Magyarországon különösen, hiszen a telefonos megkérdezés részben a rossz telefonellátottság, részben a bizalmatlanság miatt még nem terjedt el, a postai úton történő megkérdezés pedig általában alacsony válaszadási rátával jár.)

A szegmensek meghatározása

A következő lépés a szegmensek meghatározása. Erre a leginkább elterjedt módszer a klaszteranalízis, amelynek során a megkérdezett fogyasztókat oly módon csoportosítják, hogy egy csoport tagjai a lehető leghasonlóbbak legyenek egymáshoz (például mindannyian hetente 1-2 liter Coca-Colát fogyasztanak), és minél jobban különbözzenek más csoportoktól (a Coca-Colát egyáltalán nem fogyasztóktól, illetve azoktól, akik heti 2 liternél is több Coke-ot isznak). Ezután jöhet az egyes szegmentumok leírása más, például demográfiai és pszichográfiai jellemzők alapján (például a hetente több mint 2 l Coca-Colát fogyasztók legnagyobb része 14-25 év közötti, szórakozni szerető középiskolás és egyetemista). A piaci szegmentumok meghatározásának számtalan módja lehet. Ezeket Kotler, illetve Engel, Warshaw és Kinnear alapján a következő öt nagy csoportra oszthatjuk.

Földrajzi szegmentáció, ami a piac földrajzi alapon történő részekre (országok, régiók, megyék, városok, kerületek stb.) bontása. Így például Budapesten belül megkülönböztethetünk „gazdagabb” (például I., II., XI., XII.), „szegényebb” (például VII., VIII., IX., X.) és „középosztálybeli” (például III., V., XIV., XVI.) kerületeket.

Demográfiai szegmentáció, ami a piacot alkotó népesség kor, nem, család-életciklus, foglalkozás, jövedelem, vallás, nemzetiség stb. alapján történő felosztása. Ilyen például a Lego cég által alkalmazott demográfiai szegmentáció, amely különböző termékekkel célozza meg a

különböző korosztályokat (Duplo a bölcsődések és óvodások, Lego és Legoland az alsó tagozatosok, Fabuland az alsó tagozatos korú lányok, Lego Technik a felső tagozatos korú fiúk részére).

Psichográfiai szegmentáció – itt a fogyasztókat életvitelük, életstílusuk és személyiségük alapján csoportosítják. A rágcáslivalók piacán például egy USA-beli kutatás hat szegmentumot határozott meg: tudatosan táplálkozó, elhízástól féltők, büntudatos nassolók, válogatás nélkül nassolók, házibulizók és árérzékeny nassolók (bővebben I. Assael, 310. old.).

lyamatban elfoglalt helye szerinti szegmentáció (a terméket nem ismerő, a terméket ismerő, a termék iránt érdeklődő vagy azt megvásárolni szándékozó fogyasztók);

● **attitűdök** – vagyis a fogyasztóknak a termékkel kapcsolatos érzelmei alapján történő szegmentáció (a terméket szerető, kedvelő, a termék iránt közömbös, negatív és ellenséges érzelmeket tápláló fogyasztók).

Amint látható, a szegmentációs módszerek terén a bőseg zavarja a döntéshozókat. Nem mindegy azonban, mikor hogyan szegmentálunk – ehhez nyújt segítséget az

	A piac megértése	Pozicionálás	Új termék-konceptió	Árdöntés	Reklámdöntés	Elosztási döntés
Előnyök						
Vétel és használat						
Szükségletek						
Márkahűség						
Termékpreferencia						
Reagálás új koncepciókra						
Árérzékenység						
Kedvezmények kihasználása						
Árérzékenység használat szerint						
Médiahasználat						
Psichográfia						
Üzlet iránti hűség						
Vegyes						

1. tábla. Mikor és hogyan szegmentáljunk? [Hooley és Saunders, 158. old.]

Szegmentáció várt előnyök alapján – talán a leghatékonyabb szegmentációs módszer, amely a fogyasztónak a termékkel kapcsolatos elvárásai alapján csoportosít. Egyes autóvásárlók például egyszerűen közlekedési eszköznek tekintik az autót, mások a társadalmi elismertség eszközét látják benne, ismét mások szabadságra és önmegvalósításra törekkenek a gépkocsi segítségével.

A **magatartás szerinti szegmentáción** belül több csoportot különböztethetünk meg:

- **használói státus** – itt a piac a terméket nem használó, korábban használó, potenciálisan használó, első alkalommal használó és rendszeresen használó szegmensekre bomlik;
- **a használat mértéke** – gyenge, közepes, illetve nagyfogyasztók csoportjai;
- **márkahűség** – erősen márkahű, gyengén márkahű, változóan márkahű vagy csapongó fogyasztók;
- **vásárlási készség** – a fogyasztónak a vásárlási fo-

1. tábla, amelynek oszlopai a szegmentáció lehetséges alkalmazásait, míg a sorok a szegmentációs módszereket mutatják be.

A szegmensek validációja

A szegmensek validációja rendkívül fontos, ugyanis csak így állapítható meg, hogy a kutatás során meghatározott szegmensek valóban érvényesek-e a piac egészére nézve. Az ellenőrzés legelterjedtebb módja a keresztirányú validáció (cross-validation), amelynek lényege a következő: az adatgyűjtés során megkérdezett fogyasztókat két csoportra osztják, majd ugyanazt a klaszteranalízist végzik el mindkét csoporton, végül pedig ellenőrzik, hogy a két csoportban kialakított szegmensek mérete és jellemzői mennyire hasonlóak egymáshoz [Hooley és Saunders, 166. old.].

A célpiac és a stratégia kiválasztása

A következő lépcsőfok a szegmentumok értékelése, a célpiacok kiválasztása, valamint az egyes célpiacokon alkalmazott marketingstratégia kidolgozása és végrehajtása.

A piaci szegmensek értékelésének kritériumai Berkowitz, Kerin és Rudelius, valamint Kotler szerint a következők.

A szegmentum mérete és növekedése. A szegmentum vonzerejét elsősorban megfelelő mérete (például nem igazán lenne vonzó piac a 80 éven felüli amatőr sportolók szegmentuma), illetve növekedése adja (például nem valószínű, hogy bármely cég komolyan fontolgatná a belépést a fekete-fehér televíziók vagy a hagyományos hanglemezek piacára).

Verseny, versenypozíció. Itt elsősorban a szegmentumban folyó versenyt, és (ha már jelen van ott) a cég versenypozícióját kell megvizsgálni. Egy vállalat sem lépne be szívesen sem egy állami monopólium (például a Posta vagy a MÁV), sem több tőkeerős versenytárs (például a Duna-parti szállodák) által uralt piacra.

A szegmentum strukturális helyzete. Itt a belépési és kilépési korlátok, a helyettesítő termékek helyzete, valamint a vevők, illetve a szállítók alkupozíciója érdemel említést. A legvonzóbb az a szegmens, ahol a belépési korlátok magasak (tehát új versenytársak belépése kevésbé valószínű), a kilépési korlátok alacsonyak (a sikertelen cégek könnyen elhagyhatják a piacot), a helyettesítő termékek veszélye kicsi (mint például a mikroprocesszor-gyártásban), és a vevők, valamint a szállítók is gyenge alkupozícióval rendelkeznek a céghez képest (mint például a nagy autógyárak beszállítói Japánban).

A vállalat céljai és erőforrásai. Meg kell vizsgálni, vajon az adott szegmentum kiszolgálása összhangban van-e a cég küldetésével, filozófiájával, hagyományaival és általános céljaival (a Rolls-Royce cég például valószínűleg sohasem száll be a kis városi bevásárló-autók gyártásába). Ezenkívül fontos, hogy a vállalat pénzügyi és humán erőforrásai is lehetővé tegyék a szegmentum hatékony kiszolgálását (például hiába lehet vonzó piac Indonézia egy magyar vállalkozó számára, ha nincsenek meg az erőforrásai a piac megfelelő kiszolgálására).

A szegmentum(ok) kiválasztása során több lehetőség is áll a vállalat előtt:

1. Dönthet úgy, hogy nem lép be a piacra, mivel vagy nem találja azt elég vonzónak, vagy nem rendelkezik megfelelő erőforrásokkal annak megfelelő kiszolgálásához.

2. Választhatja, hogy csak egy szegmentumra koncentrálja erőit (például a Playboy Magyarországon a jó módú, főleg egyedülálló, intenzív társasági életet élő férfiakat célozta meg).

3. Választhatja a szelektív specializációt, tehát több szegmensben más-más termékkel lehet jelen. Itt a szegmentumok közti kapcsolat általában gyenge, így a kockázat megoszlik közöttük. Ilyen stratégiát folytat például a Fotex-csoport Magyarországon (jelen van az optikai cikkek, a porcelán- és kristályárúk, a bútorok, a CD-lemezek és kazetták, a kozmetikumok stb. piacán).

4. A cég folytathat termék-specializációt, amely egyfajta termék vagy termékcsoporthoz több piacon történő értékesítést jelent. Klasszikus példa erre az Arm and Hammer szódabikarbóna, amelyet a sütés mellett hűtőszekrény-szagtalanításra és gyógyászati célokra is alkalmaztak.

5. A vállalat folytathat piac-specializációt, amely során egy piac szükségleteit több termékkel elégíti ki. Ilyen például egy fogorvosi berendezéseket (székek, fúrók, lámpák, fogók stb.) gyártó cég.

6. A cég megkísérelheti a teljes piaclefedést, tehát minden fogyasztói csoport igényeinek kielégítését. Itt beszélhetünk differenciálatlan („mindenkinnek ugyanazt”), illetve differenciált marketingről. Az előbbire jó példa lehet egy kavicsbánya, az utóbbira pedig egy széles termék-választékkal rendelkező autógyár.

Ellenőrzés

Végül, de nem utolsósorban rendkívül fontos a szegmentumok folyamatos figyelemmel kísérése és ellenőrzése. Nem szabad elfelejteni ugyanis, hogy a kutatás által meghatározott szegmensek csupán a piac „pillanatképét” adják, tehát folyamatosan változnak, elmozdulnak, nőnek, csökkennek vagy eltűnnek, esetleg egy idő után új szegmensek alakulhatnak ki.

Pozicionálás

A pozicionálás folyamata

A pozicionálás folyamata alapvetően háromféleképpen írható le – ebből a háromból kettő leginkább egymás variációjának tekinthető. Ries és Trout szerint a pozicionálás folyamata a következő:

- a saját pozíció meghatározása;
- a kívánatos pozíció meghatározása;
- a versenytársak pozíciójának meghatározása;
- a költségvetés kialakítása;
- a pozicionálási stratégia meghatározása;
- a pozíció ellenőrzése.

Hooley és Saunders később valószínűleg ennek alapján alkotta meg saját változatát (amelyhez nagyon közel állnak az Engel, Warshaw és Kinneer, valamint Peter és Olson által javasolt változatok), amelyet most kicsit bővebben ismertetünk.

• *A versenytársak meghatározása* – első látásra egyszerű feladat, de komoly buktatókat rejt magában. Például mely termékek versenyeznek a Coca-Colával? Csak a szénsavas üdítőitalok? Talán a rostos gyümölcslevek is? Esetleg versenytermék az ásványvíz vagy a sör is?

• *A verseny dimenzióinak meghatározása* – vagyis milyen tulajdonságok alapján ítélik meg a fogyasztók a termékeket? Mi az, amit fontosnak tartanak, és mi az, ami másodlagos?

• *A versenytársak pozícióinak meghatározása* – itt elsősorban azt határozzák meg statisztikai módszerek segít-

ségével, milyen pozíciót foglalnak el a fogyasztók szemében a versenytársak a cég termékéhez képest.

- *A fogyasztói pozíciók meghatározása* – ebben a lépésben az egyes fogyasztói szegmensek igényeit és egyéb jellemzőit (például vásárlási szokások, életstílus-jellemzők, médiahasználat stb.) vizsgálják meg.

- *A kívánt pozíció kiválasztása*, valamint a pozicionálási stratégia kidolgozása és végrehajtása – itt először döntés születik magáról a kívánt pozícióról, majd az oda való eljutás mikéntjéről. Lényeges, hogy a cég által kiválasztott pozíció összhangban legyen a termék valós jellemzőivel, a cég imázsával és a fogyasztók igényeivel; a stratégia pedig hozza összhangba a marketingmix minden elemét (egy exkluzívként pozicionált órát például célszerű magas áron, elegáns ékszerüzletekben és a felső tízezernek szánt promóciós stratégiával piacra dobni).

- *A pozíció ellenőrzése* – szükséges a pozicionálási stratégia és a termék által elfoglalt pozíció folyamatos figyelemmel kísérése, ellenőrzése, esetleg módosítása. Ekkor a következő kérdésekre kell választ adni: Valóban a neki szánt pozíciót foglalja el a termék a fogyasztó szerint? Hogyan változik a termék megítélése egy bizonyos idő alatt? Hogyan változik a versenytársak pozicionálási stratégiája? Várható-e valamiféle ellenlépés?

A pozicionálás harmadik változata Kotler nevéhez fűződik, aki – a fentiekől teljesen eltérően – három lépésben határozta meg a folyamatot.

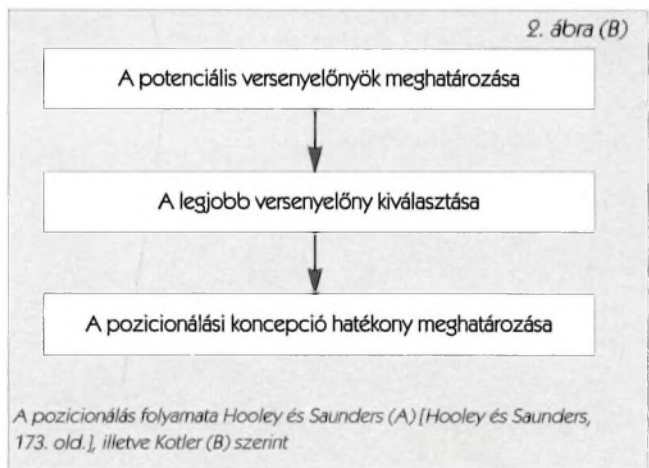
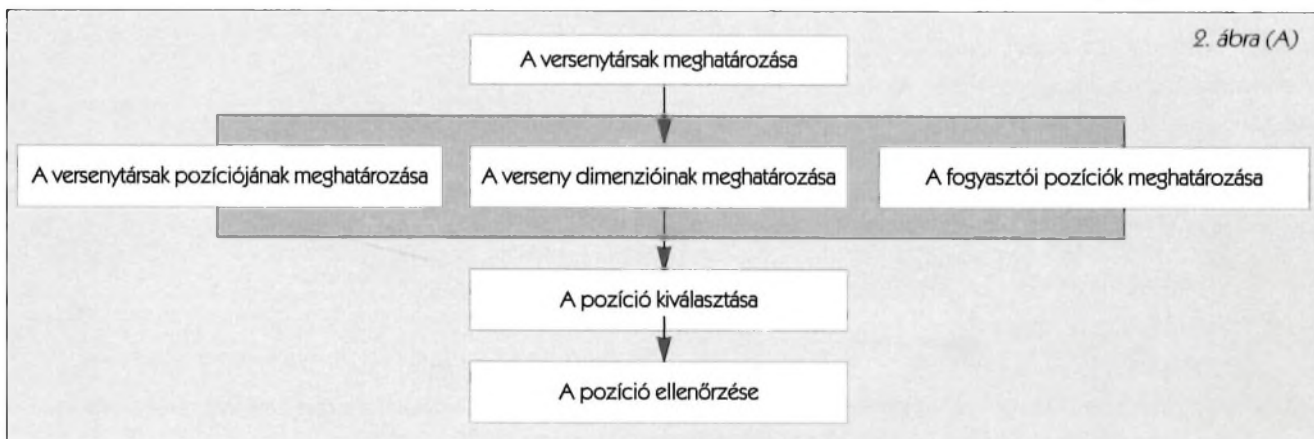
- *A potenciális versenylényök meghatározása* – a cég meghatározza azokat a versenylényöket, amelyekkel versenytársaihoz képest rendelkezik (például alacsonyabb ár, jobb minőség, rövidebb szállítási határidő stb.). Nyilvánvaló, hogy nem mindegyik vállalat képes mindegyik versenylény kialakítására, így egyes cégek előnybe kerülhetnek másokkal szemben.

- *A legjobb versenylény kiválasztása* – a cég legfontosabb versenytársaihoz képest felméri, melyik versenylényt tudná a lehető legkisebb költséggel kifejleszteni úgy, hogy azt a versenytársak lehetőleg ne tudják követni.

- *A pozicionálási koncepció hatékony jelzése* – ebben a szakaszban a vállalat kiépíti és a vevőkkel közli az általa kiválasztott versenylényt, vagyis pozicionálási koncepcióját. Bármennyire is frappánsan egyszerűnek tűnik Kotler megközelítése, nem mehetünk el szó nélkül amellett, hogy csak a cég belső adottságaira és versenytársaira épít, és szinte teljesen figyelmen kívül hagyja a pozicionálás „főszereplőit”, a fogyasztókat. Ez bizony a Ries és Trout, valamint mások által is sokszor bírált „inside-out gondolkodás” tipikus esete.

(A pozicionálási folyamat kétféle felfogása a 2. ábrán látható.)

Szerzőnk okleveles közgazdász
gazdálkodási szakon,
a Procter and Gamble Hungaria munkatársa



Irodalom

- Assael, Henry (1992): *Consumer Behavior and Marketing Action*, PWS-Kent
 Berkowitz, E. N., Roger A. Kerin and William Rudelius (1989): *Marketing*.
 Homewood, Ill.: Irwin
 Engel, James F., Martin R. Warshaw and Thomas C. Kinnear (1991): *Promotional
 Strategy: Managing the Marketing Communications Process*. Homewood, Ill.: Irwin
 Hooley, Graham J. and John Saunders (1993): *Competitive Positioning – The Key
 to Market Success*. London: Prentice-Hall International
 Kotler, Philip (1991): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation
 and Control*. (7/e.) Prentice-Hall International
 Peter, J. Paul and Jerry C. Olson (1987): *Consumer Behavior – Marketing Strategy
 Perspectives*. Homewood, Ill.: Irwin
 Ries, Al and Jack Trout (1986): *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York:
 McGraw-Hill
 Ring, Lawrence J., Newton, Derek A., Borden, Neil H. Jr. and E. Ralph Biggadike
 (1984), *Decisions in Marketing – Cases and Text*, Plano, Tx.: Business Publications,
 Inc.
 Shimp, Terence A. (1993): *Promotion Management and Marketing Communications*.
 The Dyden Press
 Trout, Jack and Al Ries (1972): *Positioning Cuts through Chaos in Marketplace*.
 Advertising Age, 1 May.

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 múlta tekinthet vissza.

A kft. az Emberi Erőforrás-gazdálkodási Tanácsadók

Országos Kamarája által is minősített társaság.

Tevékenységi kör:	● Motivációfejlesztés
Különböző tematikájú kiscsoportos menedzserképzés	● A testbeszéd
Szervezetátvívítást	● A sikeres fellépés
Stratégiai tervezés	● A személyes munkastílus összetevői
Szervezettervezés	● Az ügyfélkapcsolat
Személyügyi rendszerek kidolgozása	● Szervezetdiagnosztika és stratégiai tervezés
Vezető-, valamint munkatárs-kiválasztás	● Csoportépítés és vezetési technikák
Humán erőforrás fejlesztése	● Szellemi alkotótechnikák
Szervezetfejlesztés	● Prezentáció
Vállalati, vállalkozási szaktanácsadás	● Retorika
Pályaalkalmasság-vizsgálat	● Hatékony értekezletvezetés
	● Vezetői időgazdálkodás
Vezetők, illetve érdemi munkatársak számára tréningek:	● Tranzakcióanalízis
● Társas készségek fejlesztése	● Magabiztos (asszertív) viselkedés
● A kommunikációs készségek fejlesztése	● Sikerorientáció
● A problémamegoldó képesség/döntési készség fejlesztése	● Tárgyalástechnika
● A vezetői készségek fejlesztése	● Személyes üzletkötés

Az AD ASTRA Kft. tevékenységének legfőbb célja:

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

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

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

Ezért a történelmi előzmények, nemzeti sajátosságok,

valamint a jelenlegi társadalmi-gazdasági helyzet figyelembevétele eddig gyümölcsözőnek bizonyult a kft. számára. Munkája során a folyamatosságot, a fejlesztési tartalmak egymásra épülését, a szervezetek egészének befolyásolását rendkívül fontosnak tartja.

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

A tréningek módszere

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

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

A tréningek időtartama

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

Referencialista kívánságra megtekinthető.

A belső PR aspektusai

*„Könyörüljünk a szerencsétlen vállalatvezetőn, aki alkalmazottainak megmondja, hogy mit csináljanak, s mégsem történik semmi; aki dolgozóit felszólítja a kommunikációra, de az eredmény siket csönd; s aki 50 000, 100 000, 250 000 márkát investál a vállalati belső kommunikációba, az üzenet mégsem ér célt.”**

Csoda, hogy olyan sok vezető a belső kommunikációt legjobb esetben is csak csekély mértékben tartja hatékony eszköznek? Vajon még mindig titok, hogy miért gondolják úgy: a belső kommunikációra fordított pénz felesleges kiadás?

Természetesen nem csoda és nem titok. Hazánkban ennek egyértelműen történelmi gyökerei vannak, amelyekre itt most nem kell kitérnünk, hiszen a szocialista nagyvállalat burkolt és deklarált működési és irányítási elvei ma már mindenki számára világosak. (Zárójelben megjegyzendő, hogy épp e múlt hagyott ránk néhány olyan kommunikációs csatornát, amelyek működtetése napjainkban is nélkülözhetetlen, s amelyek tárgyalására később térünk vissza.)

A public relations-nek számtalan felosztása létezik, ahány szakember és szervezet foglalkozik a kérdéssel, annyiféle. E cikknek nem célja, hogy ezek mindegyikét ismeresse, csupán egygel szeretnénk alaposabban foglalkozni, mivel ez az a részterület, amelyre az összes többi tevékenység építhető. Csupán tájékoztatásképpen lássunk egyfajta magyar felosztást (Németh, 1995):

- kutatás,
- tanácsadás, stratégiai tervezés,
- belső kapcsolatok,
- ágazati és szakmai kapcsolatok,
- pénzügyi kapcsolatok,
- közönségkapcsolatok,
- médiakapcsolatok,
- válságkommunikáció

* Nightingale, Geoffrey J. (1990): *Management-Kommunikation: kein Platz für Herr-Knecht-Verhältnisse, Blick in die Zukunft: Kommunikations-Management, Perspektiven und Chancen der Public Relations*. Verlag Rommerskirchen, p. 65.

A belső PR jelene

A belső PR megítélése felemás: a szakma egy része a belső PR-intézkedéseket a szervezeti siker egy kulcsának tekinti, a másik oldalon pedig azok állnak, akik magáról a funkcióról döntenek, ők inkább távolról szemlélik e tevékenységet.

Európa-szerte ma 18 000 ember végez belső PR-tevékenységet (Armbrecht, 1992, 3. old.), s ez a szám nem tartalmazza azokat, akik ügynökségi munka keretén belül vannak megbízva a feladattal. A belső PR szakembereinek véleménye szerint erre az információs tevékenységre azért van szükség, mert számos feladat, probléma leküzdését segíti: befolyásolja az alkalmazottak motiváltságát, segíti identifikációjukat, és ezáltal hozzájárul egyéni teljesítményük növeléséhez. Segíti a dolgozók véleményalkotási folyamatát, és lehetővé teszi számukra, hogy környezetükben imázsalkító faktorként működjenek. Hozzájárul az érdekviszonyok pluralista elven szervezett átalakulásához, s ezáltal az alkalmazott demokrácia egy darabjává válik. Mindent egybevéve a belső PR azon tényezők egyike, amelyek egy szervezet sikerességét döntően befolyásolják.

„Egyike napjaink utolsó racionalizálási tartalékainak” (Bogner, 1990, 350. old.).

Mindezek azonban a PR-gyakorlatnak csak egyik oldalát képezik, s ezzel szemben áll a következő négy momentum:

- A belső PR azokhoz a funkcionális területekhez tartozik, amelyeket recesszió esetén elsőként építenek le. Az USA 280 legnagyobb vállalatának vizsgálata kimutatta, hogy a szervezetek kétharmada néhány éve e részlegük kapacitását nem fejleszti, sőt jó néhányan leépítik azt. (Armbrecht, 1992, 4. old.)

- A belső PR-funkció gyakran egy alacsonyabb hierarchiaszinten működik. Az alkalmazotti kapcsolatokkal foglalkozó szakemberek

”

A szocialista nagyvállalat burkolt és deklarált működési és irányítási elvei ma már mindenki számára világosak.

◆

A belső PR befolyásolja az alkalmazottak motiváltságát, segíti identifikációjukat, és ezáltal hozzájárul egyéni teljesítményük növeléséhez.

”

szervezetben betöltött súlya gyakran csekély, mozgási és döntési lehetőségeik szűkösek.

• A belső PR strukturális lehetőségei széles spektrumot ölelnek fel: ugyanúgy megtalálhatjuk a személyzeti munka keretén belül, a külső PR-rel összevonva, vagy akár a marketingosztályok mostohagyermeként. Kisebb szervezeteknél a reklámosztály vagy közvetlenül az üzletvezetés hatáskörébe tartozik.

• A belső PR megítélése és reputációja rossz. Ha megfigyeljük a szervezetek és az információs tevékenység közötti viszonyt, megállapítható, hogy sok szervezetnek nem áll érdekében nagy felhajrást csinálni a PR körül: Néhány szervezet azon fáradozik, hogy a dolgozók körében kialakult vélemény ne jusson a szervezet falain kívülre. A PR-szakmán belül a szervezeti belső újság szerkesztőjétől megpróbálnak elhatárolódni, mondván, hogy ő aranykalickában ül, s várja, hogy a finom csemegét felszolgálják neki. A PR-szakmán kívül pedig a belső PR osztozik a PR-ről kialakult általános nézettel, ami nem a legjobb. Sokan úgy gondolják, hogy ez egy identitást kereső szakma, mások úgy látják, hogy állandó válságban van, vannak, akik a morálhoz való kapcsolatát kérdőjelezik meg.

A belső PR (s talán az egész PR-szakma) ellentmondásokkal és félreértésekkel terhes. A fő probléma, hogy az elért teljesítmények bizonyítékával alig egynéhány szakember foglalkozik. Ennek oka egyrészt, hogy némelyek szerint a PR-hatásvizsgálat túlságosan időt és pénzt rabló, másrészt a kutatási eredmények azt a veszélyt is magukban rejtik, hogy a megállapításokat viszonyítani kell, ami rontja az eredmények szépségét. (Például, ha a vizsgálat során kiderül, hogy a vállalati újságot nem a tartalma miatt vásárolják annyian, hanem az apróhirdetéseikért.)

Az egyes szakterületek eltérően magyarázzák a belső PR mibenlétét: A személyzeti munka oldaláról a dolgozókkal való kommunikáció hol szervezetpedagógiai, hol motivációs eszköz, hol pedig a szakszervezeti működés ellensúlya. A PR szemszögéből nézve a belső PR az imázs-multiplikátorok kiépítésének eszköze, míg marketingoldalról az eladást segíti. A human-relations elmélet idején human-relations programnak tűnt, Corporate Identity címszó alatt identitást építő láncszem, s ha szervezeti kultúráról van szó, értékközvetítőnek, illetve stabilizálónak bizonyul.

A probléma azonban valószínűleg nem a meghatározások sokrétűségében rejlik, hanem abban, hogy megfogalmazzák, legyenek azok teoretikusok, gyakorlati szakemberek, vagy akár szervezetelméleti irányzatok, saját tételeiket mindig univerzális érvényűnek tekintik, holott láthatják, hogy az egyes szakterületek és funkciók oldaláról a belső PR mást és mást jelent.

A public relations tehát nem minden további nélkül érthető és elemezhető szakterület és tudományág. Megfelelő magyarázatok és megvilágítás nélkül könnyen téves következtetésekhez és káros előítéletekhez vezet-

het. Éppen ezért a PR tudomány, csakúgy, mint ahogy a gyakorlati szakemberek munkájuk folyamatos magyarázatára, ábrázolására kényszerülnek, mintegy reklámozva azt. A gyakorló szakemberek ezt mindekelőtt komoly munkával, a PR-munkafolyamat célzott ábrázolásával érhetik el a véleményalkotó közvéleménycsoportok körében. A tudomány képviselői a kutatás és oktatás területén igyekeznek olyan munkát és eredményeket nyújtani, amelyek segítségével további tudományos munkát végző lelkes szakembereket nyerhetnek a „PR-jelenség” elfogadtatására. Grunig írja: „nagy erőfeszítéseket kell tenni, hogy kiokosítsuk a közvéleményt a public relations természetéről” (Grunig and Hunt, 1984, 539. old.).

Néhány definíció...

Közel sem találkozhatunk annyi belső PR-definícióval, mint külsővel, aminek oka valószínűleg az, hogy sok szerző a belső kapcsolatokkal egyszerű PR-funkcióként foglalkozik, s mint ilyet, nem tartja szükségesnek külön foglalkozni a kérdés definiálásával. „A PR mindazonáltal felelős az alkalmazotti kommunikációért is.” (Cutlip, Center and Broom, 1985, 327. old.) E cikk szerzője, mint ahogy az már elhangzott, a belső PR-t a PR részének tekinti, mégis, a szintén már említett felfogásbeli különbségek miatt, úgy gondolja, hogy nem árt a pontos definiálás.

Scott Cutlip szerint az alkalmazotti kommunikáció feladata: „olyan kölcsönösen előnyös kapcsolat identifikálása, létrehozása és fenntartása a szervezet és alkalmazottai között, melytől sikere vagy bukása függ.” (Cutlip, Center and Broom, 1985, 315. old.)

Egy másik meghatározás szerint a belső PR a profit növekedését jelenti, mert csökkenti a költségeket (kevesebb a hibás termelés), növeli a szervezettel való azonosulást és a motivációt és ezáltal minőségjavulást eredményez az ügyfelekkel szemben.

Ez utóbbi meghatározás enged kitérni arra a tényre, hogy a belső PR-nek külső hatásai is vannak. Az alkalmazott egyben imázshordozó és imázsalkotó is szociális környezetében (család, barátok), a külső közvélemény hiteles információforrásnak tekinti, tehát véleménye szervezetéről saját társadalmi csoportja körében meghatározó.

Az alkalmazotti vagy belső kommunikáció több, mint tisztán kommunikáció, feladata a részvétel lehetőségének megteremtése is, s ez a következő okok miatt igen fontos:

- a társadalom minden területén egyre nagyobb szerepet kap a demokratizálódás, s a nyomás az eddig ezen folyamatok által elkerült területeken (vállalatok) növekszik;
- a humanizációs stratégiák egyre gyakrabban tartalmazzák a participáció mellett szóló elemeket (belezólás, döntésben való részvétel);
- számos (többnyire magasán kvalifikált) alkalma-

zott a döntésben való részvétel feltételéhez köti a magasabb teljesítményt;

- a participáció a szervezeti hatékonyság emelésének eszköze lehet.

(Talán nem érdektelen zárójelben megemlíteni a participáció lényegét: a döntési folyamatok információra alapozott befolyásolása a szervezet tagjai és a menedzsment közötti interakció segítségével. A befolyás mértékét a participáció foka határozza meg.)



A részközvélemények kialakulásához egy szervezet és közvéleménye közötti kölcsönös hatások vezetnek.



Egy további definíció a belső PR-t vezetési funkcióként értelmezi: A belső információ szervezeti struktúráján belüli információt jelent. Információs és kommunikációs tevékenységek gyűjtőfogalmának tekinthető, amely tevékenységeket szervezeteken belül, túlnyomórészt újságírói eszközök segítségével, meghatározott befogadói kör részére végeznek. A belső információ egyrészt a zsurmalizmus része, másrészt a vállalatvezetés eszköze. (Armbrecht, 1992, 75. old.) Ez utóbbi megfogalmazás tartalmazza a kulcsszót, vagyis, hogy a belső kommunikáció a vállalatvezetés eszköze, felfogása mégis régimódi, hiszen valójában nem kommunikációról, csupán egyoldalú információ-áramoltatásról beszél, ez pedig – a korábbiakból tudjuk – elavult nézet.

Részközvélemények

Minél jobban ismeri címzettjeit a kommunikátor, annál pontosabban tudja megfogalmazni üzenetét, meghatározni az ezek továbbításához szükséges csatornákat és ezáltal befolyásolni az üzenet eredményességét. De fordítva is igaz: minél kevésbé ismeri a kibocsátó üzenete befogadóit, annál általánosabb a kommunikáció tartalma, és annál kevésbé specifikus csatornákat használ az üzenet közvetítésére.

A marketingkommunikáció hagyományos szegmentálási szempontjai:

- a szociodemográfiai jellemzők szerinti, mint például kor, foglalkozás, jövedelem stb.

- a pszichográfiai jellemzők szerinti, mint individuális értékek, életstílusminták;

- és az emocionális jellemzők szerinti szegmentáció, mint öröme, szomorúságra, lelkesedésre vagy félelemre való hajlam.

A PR közvélemény-szegmentálási elmélete azon-

ban különbözik a marketingétől: olyan „politikai” kategóriák felé orientálódik, mint témák, kommunikációs magatartás, a problémákkal való tudatosulás foka stb. (Signitzer, 1989) Éppen ez az oka annak, hogy a PR-ben nem használjuk a marketingben bevett „célcsoport” fogalmat, mert úgy gondoljuk, hogy ez leszűkítené az egyébként sokkal tágabban értelmezett „részközvélemény” fogalmat.

A PR-tudomány is megalkotta a saját szegmentációs elméletét, mely szerint a részközvélemények kialakulásához egy szervezet és közvéleménye közötti kölcsönös hatások vezetnek, ami jelentheti azt, hogy a PR-re csak akkor van szükség, ha a szervezet és közvéleménye között valamiféle konzekvenciagazdag „probléma” jelentkezik. A probléma a PR esetében nem jelent egyértelműen negatívumot, hiszen feladata nem csak a veszélyek kivédése, hanem a lehetőségek kiaknázása is.

Közvélemény-szegmentálás a belső PR-ben

Grunig a közvélemény-szegmentálást a belső PR-re is kiterjesztette, mondván, itt ugyanolyan kommunikációs problémákkal és információs szükséglettel találkozunk a szakember, mint a külső PR esetén. (Grunig & Hunt, 1984, 254. old.) Abból indul ki, hogy a szervezetek komplex környezetük képmásai és így a részközvélemény fogalom a szervezet belső környezetére is alkalmazható. A szegmentáció szociográfiai és magatartás-tudományi elemeket tartalmaz. Elmélete metodikai háttérrel szolgál a specifikus kommunikációs-szükségletek és -szándékok azonosításához, s ezzel komoly segítséget nyújt a belső közvéleménycsoportok megállapításához. Kiindulópontja szerint a kommunikáció (a belső is) szituáció- és témafüggő, ami azt jelenti, hogy attól függ, hogy egy alkalmazott a helyzetet mennyiben fogja fel problematikusnak, mennyiben érzi érintve magát benne és mennyiben hatnak rá a helyzet áthidalása ellen szóló restriktívok.

Egy kommunikációs magatartás alapján felépített belső PR máshogy reagál, mint a kizárólag szociodemográfiai kritériumok alapján szegmentáló. Míg ez utóbbinál az általános kérdés így hangzik: mit tudunk és mit akarunk közölni, az első esetben így fogalmazzuk meg kérdésünket: melyek a dolgozók számára fontos témák és hogyan tudjuk ezeket a témákat abba a folyamatba beépíteni, amely segít az alkalmazottaknak megoldást találni saját problémáikra.

Ahhoz, hogy valamennyire általánosítani tudják belső részközvéleményeiket, Grunig és munkatársai abból indultak ki, hogy

- az erősen strukturált szervezetek alsó hierarchiaszintjein frusztrált, cinikus és fatalista dolgozói csoportok vannak. A hierarchiaszintje emelkedésével nő az érdekeltebb, problémaorientáltabb, rutinosabb dolgozók számára. Az alsóbb szinteken elhelyezkedő munkatársak kommunikációs magatartása inkább

passzív, a felsőbb szinteken lévők inkább aktív kommunikációra hajlanak;

- a gyengén strukturált szervezetek minden hierarchiaszinten inkább érdekeltebb, problémaorientáltabb, rutinosabb dolgozókkal rendelkeznek. Az aktív információkeresés – s ezzel összefüggésben az információ befogadása – sokkal gyakoribb, mint az erősen strukturált szervezetek esetén.

A kutatók a két szervezettípus esetén a következő részközvéleményeket azonosították:

Erősen strukturált szervezeteknél

- **Menedzsment:** motiváltság, elkötelezettség, problémafelismerés, alacsony restriktívérzékenység, információérdekltség, amennyiben azok tényszerűek, vagyis értékes stratégiai, politikai és versenyanalízist tartalmaznak.

- **Régenszolgálók:** régóta a szervezetnél dolgozó alkalmazottak, alacsony fokú problémafelismeréssel, opportunistá magatartással, a belső információkat passzívan fogadják, különös érdeklődési körük: sporteredmények és pletykák („humán interest stories”).

- **Kvalifikált utánpótlás:** magasán kvalifikált, relatíve fiatal munkatársak, akik karrierlehetőségükkel nem elégedettek, magas frusztrációs szinttel. A belső információk csak annyiban érdeklik őket, amennyiben azok szakmai változási lehetőségekről szólnak.

- **Vesztesek:** kvalifikálatlan fiatal munkatársak, alacsony motiváltsággal, magas fluktuációs rátával, a belső információk számukra jelentéktelenek.

Gyengén strukturált szervezeteknél

- **Szakértők:** magas kvalifikáció, motiváció, elkötelezettség, problémafelismerés, alacsony restriktívérzékenység, információkban való érdeklőség, de inkább csak a szakterületet illetően, a belső információkat aktívan fogadják.

- **Adminisztrátorok:** többnyire adminisztrációs funkciót betöltő régi munkatársak, rutinosak, alacsony fokú problémafelismeréssel és a szervezetben való alacsony érdeklőséggel, a belső információkat passzívan fogadják.

- **„Jobberek”:** különösebben nem kvalifikált, magas restriktívérzékenységű munkatársak a tevékenységgel és a szervezettel való alacsony fokú identifikációval, a belső információk iránt érdeklődést mutatnak, de csak, ha sporteredményekről, „humán interest stories”-ről, vagy apróhírdetésekről van szó.

- **Érdektelenek:** alacsony fokú problémafelismerés, magas fokú restriktívérzékenység, a szervezet felől jövő dolgok általános elutasítása, a belső információkat legjobb esetben passzívan fogadják.

A leírt szervezettípusok részközvélemény-profiljaiból a kommunikációs szakember különféle következtetéseket tud levonni:

- A szervezeten belüli aktív kommunikáció általában alacsony fokú, s inkább a kvalifikált, magasabb hierarchiaszinten lévő munkaerőt jellemzi. Ezen csoporton belül mindegy, hogy erősen vagy gyengén strukturált szervezetről van-e szó.

- A fent leírt aktív kommunikáció mindenekelőtt az egyén számára értékes információra koncentrálódik, vagyis olyanokra, amelyek szakmailag vagy a szervezetet illetően az egyén számára tudáselőnyt jelentenek.

- A passzív kommunikáció a hierarchiafok csökkenésével nő, de gyakoribb az erősen strukturált szervezeteknél.

- Minden szervezetben viszonylag magas az olyan alkalmazottak száma, akik egyáltalán nem érdeklődnek a szervezeti események iránt.

A belső PR akkor különösen hatékony, ha a különféle magatartásmódokkal célzottan foglalkozik, vagyis ne egyetlen intézkedést hozunk mindenki számára (vállalati újság), hanem sokféle intézkedést pluralista szükségleti struktúrára alapozva.

A sokféle szükségletre alapozott sokféle intézkedés megköveteli, hogy a belső PR ne hirdetményorientált (aszimmetrikus kommunikáció), hanem munkatárs-orientált legyen (szimmetrikus kommunikáció).

A belső PR szükségessége

A belső PR azért nagyon fontos és nélkülözhetetlen eleme a menedzsment tevékenységének, mert az alkalmazottakkal való kommunikáció a szervezet működésének hatékonyságát növeli. A szervezeteknek napjainkban különböző fenyegetettségekkel kell szembenéznük, mint például növekvő társadalmi differenciáltság, az ezzel járó komplexitás, a demokratizálódási folyamat felgyorsulása és az értékrendek megváltozása.

A társadalmi differenciálódás olyan helyzeteket teremthet, amelyek az alkalmazottak számára egyre kevésbé átláthatók. A fejlődés egyik következménye a világkép torzulása, amit nem csupán a hiányzó, de az egyoldalú információáramlás is okozhat. Az embereknek szükségük van az orientálódásra, amely szükségletet információkkal elégítik ki, ezért egyetlen szervezet sem engedheti meg magának, hogy hiányozzon erről az információs piacról. A dolgozókkal való kommunikáció biztosíthatja a szervezetről kialakult kiegyensúlyozott képet.

A társadalmi komplexitás másik következménye a szakmai és emberi izoláció. (Armbrecht, 1992, 297. old.) Az ok elsősorban a társadalom tömegszerűvé válásában keresendő, amelynek következtében az egyén növekvő izolációja, társadalmi elidegenedése alakul ki. A szervezetek ezért rá vannak kényszerítve, hogy egy pozitív, a személyre ható kommunikációs folyamatot építsenek fel. A belső PR feladata lenne, hogy a munkavállalókból nagykorú, tájékozott munkatársat csináljon, segíteni kell, hogy korábbi kapcsolatát a szervezethez és szociális környezetéhez visszanyerje. Ez abban az esetben sikerülhet, ha a kommunikáció segítségével megpróbáljuk az „üzem-

tömeget" átlátható emberi kapcsolatok hálózatává alakítani, ahol kulcsszerepet kap a személyes kommunikáció.

A demokratizálódási folyamatban is óriási szerepe van az információnak, mert a szervezetnek újra és újra meg kell győződnie arról, hogy képes társadalmi funkciójának betöltésére, vagyis, hogy szolgáltatásaira, vagy mondjuk inkább úgy: szolgálataira a társadalom igényt tart. „Az információ a demokratizálódási folyamat előfeltétele, mert emberi tudást közvetít.” (Kalmus & Claasen, 1979, 6. old.) A tudás lehetővé teszi vélemények és ítéletek alkotását, és ezzel a társadalmi elfogadás fontos tényezőjévé válik, ami nélkül egyetlen szervezet sem képes a hosszú távú fennmaradásra. Aki információt közöl, az számíthat a megértésre és támogatásra. A társadalmi demokratizálódási folyamatnak a szervezetek belső életére is óriási hatása van: Az ipari munkás üzemi alkalmazottá vált, a munkaerő értékes munkatárssá és mindenekelőtt „együttgondolkodóvá”, ami nélkül nincs sikeres vezetés, s aligha várhatunk bevételt.

A munkatárssá váló „emancipáció” következménye, hogy az alkalmazottak érdekelttebbé váltak a munkafeltételek kialakításában való részvételben és készek a felelősségvállalásra. Az információ ebben az összefüggésben nagyon fontos szerepet játszik: „Aki informált, az együttgondolkodik. Az együttgondolkodás erősíti a közös munkát és növeli a teljesítményt. Aki informált, az részt tud venni a döntésekben, s ezáltal nő a közös felelősségvállalás.” (Uo.)

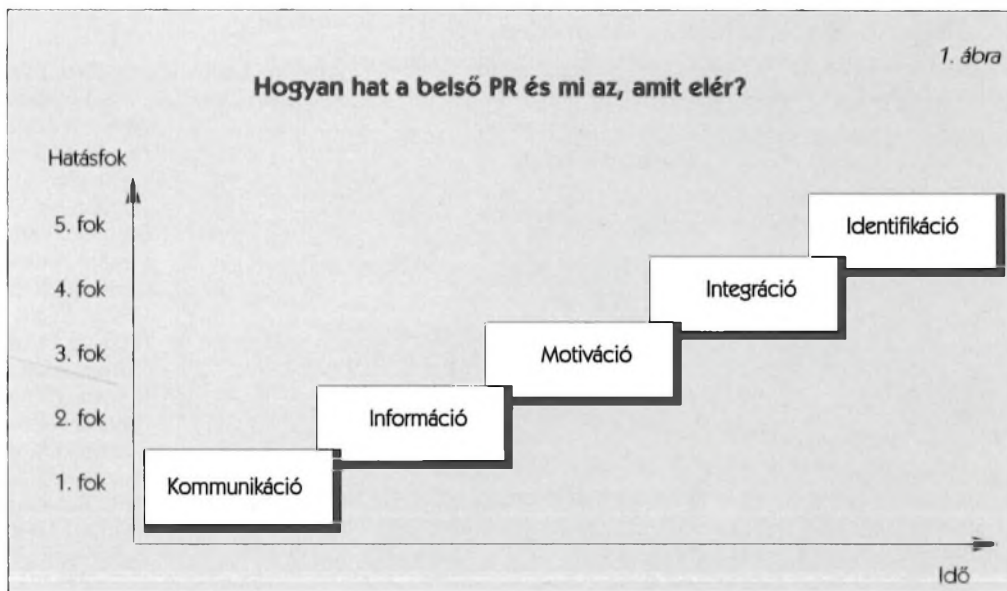
A vállalati belső kommunikáció segítheti a szervezeten belüli összeütközések megoldását, illetve elkerülését azáltal, hogy a különböző érdekcsoportok között kapcsolatot teremt, és megpróbálja az érdekkülönbségeket kiegyenlíteni. Így hozzájárul a szervezeti béke megőrzéséhez és a súrlódások megoldásához.

És végül a magasabb fokú részvételre való törekvések oka az értékrendek megváltozása, ami oda vezetett, hogy az emberek egyre érdekelttebbé váltak egzisztenciájuk feltételeinek egyeztetésén alapuló megteremtésében. Az emberek nagykorúvá váltak, már nem engedelmesskednek feltétlenül olyan utasításoknak, amelyeket nem értenek. Kedvetlenekké válnak, ha senki nem közli velük, hogy ezt vagy azt miért csinálják, ami pedig a szervezeti sikertelenséghez vezethet.

Milyen eszközöket vehetünk igénybe a belső PR-hez?

A PR szakirodalma átfogó képet ad a felhasználható eszközökről. Vannak közöttük konvencionálisak, mint például a vállalati belső újság, és vannak egészen újak, modernek, mint a videó. Ezek bevetése természetesen a személyi és pénzügyi kapacitás függvénye, de mindenképpen meg kell jegyeznünk, hogy minél szélesebb spektrumot fog át ezen felhasznált eszközök száma és fajtája, annál nagyobb lehet az elért hatás. A lehetséges eszközök igen nagy száma miatt itt most eltekintünk azok felsorolásától.

A heterogén dolgozói és feladatstruktúrával rendelkező nagyobb szervezetek számára a szakemberek részközvéleményekre szegmentált kommunikációs munkát javasolnak. A belső kommunikációs médiumok között megkülönböztethetünk olyanokat, amelyek minden egyes dolgozó számára közvetítenek információkat (újság, videó, magazin stb.) és olyanokat, amelyek a különböző vezetői szinteken lévő munkatársakat szükségletorientáltan tájékoztatják (brossúrák, értékesítők, belső információszolgálat stb.).



Az 1. ábra egy tipikus hatásmodellt mutat be lineáris lépcsőzetes formában. (Armbrecht, 1992, 303. old.) A kiindulási pont a kommunikáció, mert lehetővé teszi a környezet megragadását és értékelését. A kommunikáció mint cserefolyamat információkat generál, ami bizonyos tények ismeretét követeli meg. A tudás azután motivációhoz vezet, és ennek megfelelő kifejeződése később az integrációhoz és identifikációhoz, ami a kommunikáció útján elérhető legmagasabb foka a szervezeti életben való részvételnek, részeseedésnek.

Azoknak az alkalmazottaknak, akik szervezetükkel teljesen identifikálódtak, többé már nem lehet probléma az elvárt teljesítmény nyújtása. Ezek az al-

kalmazottak szervezeti értelemben maximálisan hatékonyak. Így a belső PR ahhoz akar hozzájárulni, hogy a munkatársakat az identifikációs görbe legmagasabb fokára juttassa, mert „az indentitás a rentabilitás szoftverje” (Canfield and Moore, 1973), a szervezet pszichológiai alaptökéje.

1980-ban egy angliai iparvállalat felmérést készített, amelyben a megkérdezettek többek között arra válaszoltak, hogy szerintük mi a belső PR célja. Az eredmények a következők:

- a szervezet hatékonyságának emelése (64%);
- a munkamorál javítása (48%);
- megfelelő a dolgozók információra való jogának (47%);
- a változások elfogadási szintjének növelése (44%);
- a vezetési feladatok keresztülvitelének egyszerűsítése (35%);
- konfliktusok csökkentése (19%);
- a bérkövetelések anticipálása (15%);
- a dolgozók flexibilitásának növelése (14%);
- jogi előírásoknak való megfelelés (14%);
- a szakszervezeti nyomásnak való megfelelés (5%);
- az általános társadalmi fejlődésnek való megfelelés (4%) [Arnott, Minton and Wilders, 1985]

Albin Wallinger könyvében táblázatba foglalva ábrázolta a belső PR-célokat (Wallinger, 1994, 131. old.):

Belső PR-célok	
Célok	Részcélok
Információ	A szervezeti célok közvetítése; jövőbeli tervek ismertetése; a döntésekhez szükséges háttérinformációk szolgáltatása; pletykákkal és előítéletekkel szembeni védekezés
Bizalomépítés	Bizalom <ul style="list-style-type: none"> • a szervezettel; • a piactudással; • és a vállalkozói tevékenységgel szemben
Megértés	Megértés <ul style="list-style-type: none"> • a dolgozó világ; • egy új szervezet; • és egy új szervezeti rend iránt
Motiváció	Emelkedés <ul style="list-style-type: none"> • a teljesítmény (sikerorientáltság); • a munkakészség és elkötelezettség; • felelősségvállalás terén
Dialógus	A dolgozók közötti kommunikáció javítása; a mi-tudat és az összetartozás érzésének kialakítása
Lojalitás	A szervezethez való kötődés kialakítása, fluktuáció csökkentése

Ugyanebből a forrásból értesültünk arról is, hogy egy németországi felmérés eredményei szerint hol vannak a belső PR legnagyobb hiányosságai. A kérdésre, hogy mit kellene a belső kommunikáción javítani, a dolgozók a következő válaszokat adták:

- rövidebb és közvetlenebb információs csatornákra lenne szükség;
- inkább a közvetlen feletttestől várnának információt;
- a szervezeti változásokkal, szervezeti célokkal, a gazdasági fejlődéssel, a személyügyi változásokkal kapcsolatban átfogóbb információkra lenne szükség;
- az információknak időben kellene érkezniük.

A magyarországi tapasztalatok e fentiekhez hasonló hiányosságokat mutatnak. A hiányosságok kiküszöböléséhez nem szabad elfelejtenünk, hogy a PR olyan tevékenység, amely elől egyetlen szervezet sem zárkozhat el, amely egyetlen percre sem szünetel, munkanap, ünnepnap egyaránt funkcionál, s ennek nemcsak a vezetés minden szintjén, de a dolgozók körében is tudatosulnia kell.

Irodalom

Armbrecht, Wolfgang (1992): *Innerbetriebliche Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag

Arnott, Minton and Wilders (1985): *Employee Communications in the 1980's*. Oxfordshire: Tax and Business Law Publishers

Bogner, Franz M. (1990): *Das neue PR Denken*. Wien: Ueberreuter

Canfield, Bertrand R. & H. Frazier Moore (1973): *Public Relations*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.

Cutlip, Scott, Allen Center and Glen Broom (1985): *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs NJ.: Prentice Hall.

Grunig, James E. & Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kalmus, Michael & Dorit Claasen (1979): *Zielgruppe unbekannt*, Köln: Instituts Verlag

Németh Márta (1993): *A public relations nemzetközi értelmezései; a külföldi tapasztalatok hazai alkalmazásának lehetőségei és nehézségei*. (Kandidátusi értekezés) Budapest.

Nightingale, Geoffrey J. (1990): *Management-Kommunikation: kein Platz für Herr-Knecht-Verhältnisse, Blick in die Zukunft: Kommunikations-Management, Perspektiven und Chancen der Public Relations*. Verlag Rommerskirchen.

Signitzer, Benno (1989): „Aspekte neuerer Public Relations-Theorie und wissenschaftliche PR-Beratung”, PR-Magazin, Nr. 11, p. 31-42.

Wallinger, Albin (1994): *Management by Matrix*, KuK Verlag

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

Portfolio-analízis a stratégiai marketingtervezésben

Minden hatékony marketing alapja a tervezés. Mivel a marketing csak akkor lehet eredményes, ha stratégiai szemlélet hatja át és alapozza meg, természetesen tervezés alatt itt és most a stratégiai tervezést és annak módszereit értjük.

Magyarországon ma még a marketing fejlettségének és stratégiai megalapozottságának színvonala a vitathatatlan fejlődés ellenére kétséges, egyenetlen, sőt, helyenként alacsony. Ezért is lehet hasznos a stratégiai marketingtervezés egy olyan, sokoldalúan felhasználható, de nálunk még ma is viszonylag ritkán alkalmazott eszközének vázlatos ismertetése, amelyet a vállalatok a fejlett piacgazdaságokban igen széles körben használnak. Ez a cikk a portfolio-analízissel foglalkozik.

Elméleti alapok és a gyakorlat

A portfolio-analízis (portfolio-elemzés, portfolio-technika) módszereinek hasznossága a teljes marketingtevékenység stratégiai megalapozásában bebizonyosodott. Leggyakrabban a termékstratégia kialakításában, a termékmarketingben használják, de jól alkalmazható a marketing más területein, a szegmentációban, a targetingben, a kommunikációs, az ár- és disztribúciós stratégia kidolgozásában is.

Nálunk a portfolio elsősorban pénzügyi fogalomként gyökeresedett meg, pedig a nemzetközi szóhasználathoz hasonlóan minden, a gazdasággal kapcsolatos tényező- vagy tárgyi jellegű összetétel nyugodtan nevezhető portfoliónak. A portfolio-analízis fogalmának eredete egyébként valóban a pénzügyekre, konkrétan a beruházási portfoliókra, értékpapír-csomagokra, illetve azok összetételének – kezdetben még csak nem is

feltétlenül stratégiai szempontú – értékelésére nyúlik vissza: az első ilyen technikák az értékpapír-portfoliók kockázat-megtérülés (hozam) viszonyának vizsgálatát szolgálták. Innen már nem túlzottan hosszú út vezetett annak felismeréséhez, hogy egy vállalat termékskálájának szerkezete rokon vonásokat mutat például egy részvénycsomag struktúrájával, hiszen ez is különböző forgalomképességű és hozamú termékekből tevődik össze.

A vállalatok-vállalkozások túlnyomó többsége több terméket gyárt és forgalmaz, sőt több piacon vagy piaci szegmensen teszi ezt. Ilyen értelemben beszélhetünk termék- és piacportfolióról egyaránt. Egy valódi marketing-, illetve stratégiai szemlélet a kettőt összhangjában, egymásnak való megfelelésében, de piaci determinációval vizsgálja, hiszen a termelési szemlélet („azt kell eladni, amit megtermeltünk”) már egy kialakulóban lévő piacgazdaságban sem áll meg a lábán. A portfolio-analízis éppen ehhez ad megfelelő módszereket: segítségével a „többtermékes” vállalatok a piac(ok) által meghatározott termék- vagy stratégiai-üzletági struktúrájukat ki tudják ala-

kítani. A portfolio-elemzés a vállalatok számára a marketing-szempontból és/vagy gazdaságilag legkedvezőbb összetételek analitikus vizsgálati és egyben stratégiai tervezési módszere.

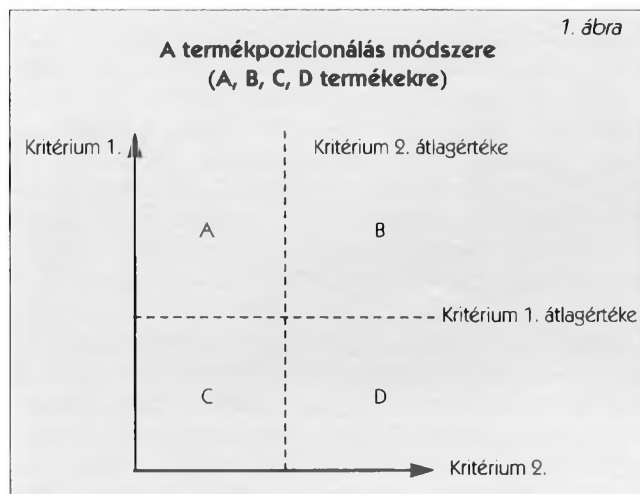
A termékstratégiai döntések például olyan tényezőkkel kapcsolatosak, mint az, hogy a gyors vagy lassú piaci növekedést felmutató, illetve alacsony vagy magas nyereséget, alacsony vagy magas fedezetet biztosító termékek, termékcsoportok közül melyek azok, amelyeknek termelését, részarányát növelni vagy csökkenteni kell, és ehhez milyen irányú erőforrás-átcsoportosítások szükségesek.

A döntés-előkészítés egy egyszerű, korábbi módszere az úgynevezett termékpozicionálás, ami a portfolio-analízis előfutárának

”
A portfolio-analízis fogalmának eredete egyébként valóban a pénzügyekre, konkrétan a beruházási portfoliókra, értékpapír-csomagokra nyúlik vissza.

◆
A marketingszempontból és/vagy gazdaságilag legkedvezőbb összetételek analitikus vizsgálati és egyben stratégiai tervezési módszere.
”

is tekinthető. A termékpozicionálás során két kiemelt fontosságú kritérium szerint (ezek lehetnek például a piaci növekedési ütem és a nyereségtartalom) a termékek négy kategóriába (átlag feletti, illetve átlag alatti) sorolhatók. A módszert az 1. ábra mutatja be.



A módszer a termékek finomabb osztályozását nem teszi lehetővé, így mélyebb elemzést, igazán megalapozott stratégiai következtetések levonását sem. Egy másik hibája, hogy csak statikus állapot bemutatására alkalmas. Többek között korlátai miatt is alakultak ki fokozatosan a portfolio-technika különböző változatai.

A portfolio-elemzés technikái ugyanakkor a fentiekhez, a termékek pozicionálásához hasonló elveken alapulnak, a termékeket (termékcsoportokat, üzletágakat, vagy mást, amit vizsgálunk) ugyanúgy koordináta-rendszerben helyezik el. Az alapvető különbség az, hogy a felhasznált kritériumok nem egyszerű, egyedi tényezők, hanem bonyolultabb, összetett dimenziók (a továbbiakban ezért megkülönböztetésül dimenzióknak is nevezzük őket), amelyeket számos egyedi kritérium, ismérv figyelembevételével, strukturálásával, matematikai módszerek felhasználásával történő összegzés útján alakítunk ki. (Egyes vélemények szerint a portfolio-analízis elnevezés is innen származik, mivel a vizsgálat dimenziói tulajdonképpen ismérvek portfóliói.)

A dimenziók kiválasztása

A portfolio-analízis első és alapvető lépése azoknak a dimenzióknak (tehát strukturált kritériumhalmazoknak) a kiválasztása, amelyek „mentén” a termékportfóliót értékelni kívánjuk. A választott dimenziókat ennek következtében a vállalat legfontosabb stratégiai céljai határozzák meg. Az tehát, hogy például a termékkála jövőbeni összetételében milyen szempontok domináljanak, vállalatunként különböző lehet. A portfolio-technika rugalmassága ezt lehetővé

teszi, mivel az egyes kritériumok dimenziókká való rendezése „semleges” matematikai-statisztikai módszerekkel történik. Éppen ez az, ami miatt a portfolio-technika alkalmazási köre rendkívül széles lehet. Az eredmények realitását, helyes stratégiai következtetések levonását, azaz a vizsgálatok elvégzésének értelmét viszont döntően befolyásolja a kritériumok helyes megválasztása és azok alapján a dimenziók megbízható kialakítása.

Néhány példa arra, hogy a két összetett dimenzió az elemzés céljától – attól, hogy a vállalat mit akar vizsgálni – függően milyen különböző lehet (a továbbiakban az itt említett portfolioanalízis-típusok egy részét részletesebben is ismertetjük):

- piaci részesedés és piaci növekedés, illetve „vonzóerő” (például a BCG – mátrix a termékstratégia-kialakítás, termékportfólió döntés-előkészítéséhez);

- kockázat és megtérülés (például a Wind-mátrix a pénzügyi portfólióvizsgálatához);

- értékesítés- és profitalakulás (például a termék teljesítmény-mátrixok, a Wind-Claycamp-féle négydimenziós mátrix);

- kalkulált saját árak és piaci árak melletti hozamok (árstruktúra kialakításához, nyereségoptimalizáláshoz);

- kommunikációs ráfordítások és piaci növekedés (reklámhatékonyság vizsgálatához);

- kommunikációs mix a piacon és a saját termékek életciklus-helyzete (kommunikáció tervezéséhez);

- ügyfél-, illetve vevőszintek árrés-viszonyai és saját kalkulációs struktúra (értékesítési csatornák hosszának meghatározásához, vagy adott csatornák mellett piacok kiválasztásához);

- jövedelmezőség és versenyhelyzet (például a Shell-mátrix a termékstratégia megalapozásához);

- értékesítés növekedése, a piaci részesedés és jövedelmezőség (az International Harvester négydimenziós modellje, termékstratégiai döntések előkészítéséhez);

- „üzleti erő” és az ágazat „vonzereje” (például a GE-McKinsey mátrix, szintén a termékstratégia megalapozásához).

Mint a vizsgálatok lehetőségeinek csak példaként említett változataiból is kiderül, a portfolio-technika a marketing átfogó stratégiájának kialakítása mellett annak valamennyi területén, a marketing-részstratégiák megalapozására, a 4P (termék-, ár-, disztribúció és marketingkommunikáció) mindegyike esetében is használható. A technika elveinek alkalmazásával szinte tetszés szerint tervezhető (természetesen nem csak marketingcélokra, hanem bármilyen tudományágban és gyakorlati területen szükségessé váló bármilyen stratégiai jellegű döntés előkészítése céljából) a legkülönbözőbb elemzési célokat szolgáló mátrixok.

A portfolio-elemzés különböző szinteken is elvégezhető. A termékstratégiai elemzéseket el lehet végezni például egy-egy piaci szegmensre külön-külön és/vagy a vállalat teljes piacára vonatkozóan. A vizsgálat különböző szintjei azon is alapulhatnak, hogy a mát-

rixban egyes ügyleteket, termékeket, termékcsoportokat, vagy nagy, „soktermékes” vállalatok esetében például a vállalat stratégiai egységei (SBU – strategic business unit) szerint összesített teljes termékköröket kívánunk-e elhelyezni. Ezek kombinációja számos külön-külön és végül együtt értékelendő mátrix felállítását jelentheti, így a többszintű elemzés esetén a portfóliók valóságos hierarchiája is kialakítható. Ez különösen a több, különböző stratégiai célok alapján, különböző életciklus-fázisban lévő és eltérő növekedési ütemű termékeket forgalmazó SBU-val rendelkező nagyvállalatok esetében lehet célszerű, mélyebb strukturális elemzések elvégzése céljából.

Lényeges még egyszer hangsúlyozni, hogy a dimenziók összetettek. Például, ha a szóban forgó egyik dimenzió az értékesítés alakulása, a dimenzió definiálásánál minden olyan tényezőt figyelembe kell venni, ami az értékesítésre lényeges hatással van (piacok növekedésének iránya, arányai, értékesítési volumen alakulása, a termékcsoport, az ágazat helyzete bel- és külföldön stb.). Vagy: ha az egyes SBU-k termékköreit akarjuk pozicionálni úgy, hogy például az egyik dimenzió a relatív versenyhelyzet, a másik a piaci „vonzóerő” (tulajdonképpen a növekedési potenciál) legyen, a dimenziókat például a következő kritériumok figyelembevételével állíthatjuk össze:

– relatív versenyhelyzet: abszolút és relatív piaci részesedés, piaci jelenlét érzékelhetősége, goodwill, akciórádiusz, piacok földrajzi távolsága, jövedelmezőség, piaci erő, agresszivitás, ár-minőség viszony, márkahasználat, rugalmasság, szállítási megbízhatóság, kommunikációképesség stb.

– piaci vonzóerő: piac nagysága, piac minősége, vevőkör mérete és összetétele, piac növekedési üteme, verseny intenzitása, saját versenyképesség, piaci viszonyok stabilitása, életciklusban elfoglalt hely, jövedelem-(profit)-potenciál, kapacitáshelyzet, beruházás-igény stb.

A kritériumok száma esetenként szinte a végtelességgé szaporítható. Az analízis eredményeinek orientatív hatása szempontjából – mivel a mélyebb elemzést több tényező vizsgálata teszi lehetővé – minél több kritériumot kívánatos a vizsgálatba bevonni. Több szempontot is célszerű azonban ezzel kapcsolatban korlátként figyelembe venni. Először is egy bizonyos határon túl az értékelési feladat már szükségtelenül bonyolódik. Másodsor: túlzottan sok kritérium esetén a döntő fontosságú ismérvek óhatatlanul relatíve kisebb súlyt kapnak a dimenzió összeállításakor. Harmadsor: mivel a dimenziók összeállításának előkészítése (például a kritériumok egymáshoz viszonyított súlyának meghatározása) mindenképpen szakértők közreműködését igényli, célszerű ügyelni a szubjektív növekedésének veszélyére, és arra, hogy több ismérv esetén a szakértők esetleges lobby-érdekei több tényező megítélését befolyásolhatják. Mindezt csak a lényeges, az adott dimenzió szempontjából döntő fontosságú kritériumokat ajánlatos figyelembe venni.

Kritériumok és súlyok

Jogosan merül fel a kérdés, hogy hogyan lehet az egyes kritériumokat dimenziókká egyesíteni, amikor ezek közül egyesek teljesen, mások csak részben számszerűsíthetők, jelentős részük azonban egyáltalán nem kvantifikálható. Ráadásul előfordulhat, hogy számszerű adatok ugyan vannak, de a szóban forgó kritérium „működése” nagyobb változások (például piaci recesszió, állami beavatkozások) hatásának lehet kitéve. Utóbbi esetben hasznos lehet több különböző (például optimista, reális és pesszimista) forgatókönyv, és bekövetkezési valószínűségük alapján súlyozni az adatokat. Abban az esetben viszont, ha a kritérium nem kvantifikálható, marad a minőségi szempontok alapján végrehajtott szakértői pontozás módszere. Ennek következtében a számszerűsíthető kritériumok fokozatait is – az összesíthetőség érdekében – pontszámokká kell alakítani. Az egyes kritériumok értékeire vonatkozóan általában az 1-től 10-ig terjedő pontszámok az elemzésekhez kielégítő mértékű differenciálást jelentenek.

Az egyes dimenziók kialakításának elvi menete – termékportfolio-analízis esetére vonatkozóan – mindezek figyelembevételével a következő:

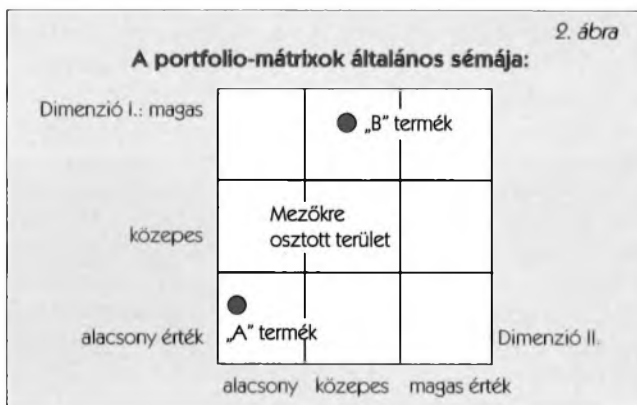
Először minden egyes, a dimenziók kialakításába bevont – tehát korlátozott számú és lényeges – kritérium kategória-értékeit állapítjuk meg, azaz heurisztikus módszerrel, szakértők – a pontosság fokozása céljából több szakértő – segítségével a kritériumok különböző értékeihez, illetve minőségeihez 1 és 10 pontos határok közötti diszkrét pontértékeket rendelünk. Itt természetesen ügyelni kell arra, hogy vannak olyan kritériumok, amelyeknél a termék pozíciójára gyakorolt hatás szempontjából az 1, és vannak, amelyek esetében a 10 a legpozitívabb érték.

Ezután meg kell állapítani az egyes kritériumok figyelembe veendő relatív súlyát az adott dimenzió kialakításában. Ezt becslés helyett a pontosság fokozása érdekében – számos más módszer mellett – például úgy lehet elvégezni, hogy az úgynevezett Ross-féle optimális párelrendezési módszer alkalmazásával kritériumpárokat állítunk fel (minden kritériummal szembekerül mindegyik), és több szakértő, külön végzett munkával, az egyes párokon belüli elsőbbséget (nagyobb relatív fontosságot) megállapítja. Ezek összegzésével – mérsékelt pontossággal – már tulajdonképpen kialakíthatók a relatív súlyok, ha az ismérvek végső sorrendjéhez súlyértékeket rendelünk. A megbízható súlyozáshoz azonban célszerű a Saaty-féle relatív fontossági arányszámokat alkalmazni. (Ez a módszer nem csak azt mutatja meg, hogy a párokon belül melyik kritérium fontosabb, nagyobb súlyú, hanem azt is, hogy mennyivel, és mátrix-, illetve vektoralgebrai módszerrel állapítja meg ezután a relatív súlyokat.) Ugyancsak a pontos minősítés érdekében a szakértői véleményeket szokás konzisztencia (az egyes szakértők következetessége) és konkordancia (a

bírálok egyetértésének foka, csoportegyetértés) szempontjából is ellenőrizni, illetve korrigálni.

A következő lépésekben – az értékelések pontszámai és a relatív súlyok alapján – az egyes termékekre vonatkozóan elvégezzük azokat a számításokat, amelyek eredménye a termékenkénti úgynevezett transzformált pontszám. A termékeket ezután transzformált pontszámuk alapján pozicionáljuk a portfólió-mátrixban.

A termékeket a portfólió-analízis ugyanis az úgynevezett portfólió-„mátrix”-ban helyezi el. A portfólió-mátrix nem valódi mátrix, csak struktúrájában hasonlít arra, hiszen alapja egy teljesen hagyományos, Descartes-féle koordináta-rendszer. Az ordináta és az abszcissa a két dimenzió értékeit mutatja, az origó itt is a bal alsó sarok, ahonnan jobbra, illetve felfelé haladva növekednek a dimenziók értékei (2. ábra).



A termékeket a koordináta-rendszerben elhelyezve, helyzetükből egyértelműen kiderül, hogy mely dimenzió szerint milyen érték tartozik hozzájuk. Nyilvánvaló, hogy a termék piaci helyzetének megítélésakor az alacsony-alacsony értékpárok által determinált mezőbe kerülő termékek minősítése a legkedvezőtlenebb, és a magas-magas mezőbe pozicionáltaké a legjobb. A jövőre vonatkozóan a különböző mezőbe kerülő termékekkel összefüggésben különböző fejlesztési stratégiák kialakítására van szükség. Mivel minden mezőhöz pontosan meghatározható stratégiák tartoznak, látszólag a pozicionálással a vizsgálat el is érte célját. Ez sok esetben igaz is.

Termékpozicionálás

A helyzet azért nem ennyire egyszerű. A termékek pozicionálásakor az egyes termékeket körökkel szókás jelölni, melyek területének aránya az egyes termékeknek a vállalati termékportfólióban betöltött szerepét (például forgalmi volumenét) mutatja. Mivel soktermékes vállalatokról van szó, lehetséges, hogy a kedvezőtlenebb mezőbe nagyvolumenű, a vállalatnál meghatározó szerepet játszó termékek kerülnek. Következésképpen a pozíciókat és stratégiákat nem szabad mechanikusan értékelni, illetve kialakítani,

hanem csak az egyes termékek kölcsönhatásait, a vállalat helyzetére gyakorolt hatásukat is figyelembe véve. Ehhez viszont már más módszerek szükségesek, a portfólió-analízis technikája erre nem alkalmas.

A „sima” pozicionálás alapján kialakított differenciálatlan stratégiával kapcsolatos másik problémakör abból fakadhat, hogy az így felvázolt portfólió statikus helyzetet mutat, a jelenlegi termékkör jelenlegi helyzetét értékeli, és így, ha csak az egyes mezőkhöz tartozó elvileg helyes stratégiákat alkalmazzuk, mechanikusan járunk el, ami tévútra vezethet (például a stratégiák eredője nem felel meg az összvállalati céloknak).

Míndezek miatt a portfólió-analízis alkalmazásakor – bonyolult termékstruktúrával rendelkező vállalatok esetében – két feltételt hasznos szem előtt tartani (amelyek bármelyikének figyelmen kívül hagyása a vizsgálat hosszú távú eredményességét kérdőjelezheti meg): a vizsgálat dinamizmusát és a vállalati célok érvényesülését.

A dinamizmust a portfólió-analízis meghatározott idő múlva, vagy rendszeres időközönként történő újbóli elkészítése biztosítja, ezáltal a stratégiai tervezés egyik fontos szempontja az ellenőrzés és a visszacsatolás, és így a stratégia módosítható.

A célok figyelembevételét pedig többféleképpen is biztosíthatjuk. Az egyik lehetőség az, hogy előre kialakított alternatív stratégiák alapján kidolgozott jövőbeni termékportfóliókat vizsgálunk, amelyek közül azt a portfóliót, és a hozzá tartozó stratégiát választjuk, amely a vállalati céloknak, vagy az összvállalati stratégiának leginkább megfelel, tehát azt, amelynél a termékpozíciók egyes mezőinek jövőbeni összetétele a vállalat számára a legkedvezőbb képet mutatja. Természetesen az alternatív portfóliók valamely kombinációját is választhatjuk, ha azt például az egyes termékek közötti kölcsönös függőségi helyzetek, a nyereségmaximalizálás, a kockázatok eloszlása, a konjunktúraérzékenység szempontjai stb. indokolják.

A másik lehetőség az úgynevezett célportfóliómódszer. Ha ezt a módszert kívánjuk alkalmazni, a portfólió-technika módszerével elvégezzük a pozicionálást a jelenlegi helyzet alapján, majd előre meghatározzuk, hogy a mátrixban az egyes termékek megadott idő múlva mely pozícióba kerüljenek. Ilyenkor a portfólió-elemzés azt is megmutatja, hogy a jelenlegi helyzet alapján indokolt egyedi termékstratégiák helyett a célhelyzet eléréséhez milyen stratégia alkalmazása szükséges. Így a további termékstratégia kidolgozóinak feladata ezután már inkább az lesz, hogy a célhelyzet eléréséhez vezető módszereket, feltételeket, folyamatokat kidolgozzák, és a vállalati erőforrásokat ennek megfelelően alokálják.

Összefoglalóan megállapítható: ha a portfólió-analízis módszerét helyesen alkalmazzuk, a módszer a vállalati munka szinte minden területén, és ezen belül a marketingben (tehát tulajdonképpen a számvitel, az adminisztráció és a technológia kivételével mindeütt) a stratégiai tervezés egyik leghatékonyabb eszköze lehet. A módszer megbízhatósága és pontossága

igen magas fokú, ha a két dimenziót helyesen választjuk meg és alakítjuk ki.

A portfolio-technika eddig nem említett további előnye, hogy a módszer szinte a kívánt mélységig finomítható. A portfolio-mátrix mezőinek száma elvileg ugyanis a hozzájuk tartozó stratégiák identifikációjának, pontosabban interpretálhatóságának határáig növelhető: a mátrix lehet 2x2-es (mint például az „őstípus”, a BCG-mátrix), de lehet 3x3-as, sőt „szabálytalan” formájú (mint a 3x5-ös Hofer-mátrix) is. A cikk második része a portfolio-technika legismertebb, a nemzetközi szakirodalomban leggyakrabban említett, leginkább használatos eljárásai (BCG, GE) mellett néhány további eljárást is ismertet.

Sztenderd módszerek

● A BCG- (növekedés-részesedés) mátrix

A Boston Consulting Group (BCG) növekedés-részesedési mátrixa, a portfolio-analízis technikáinak őstípusa, a legismertebb portfolio-módszer, körülbelül 1970 óta használatos. Megjelenése és ismertté válása adott inspirációt más cégeknek, illetve kutatóknak ahhoz, hogy a BCG-módszer továbbfejlesztett vagy speciális igényeknek megfelelő változatait kidolgozzák, és így az összes később kifejlesztett módszer a portfolio-analízisnek a Boston Consulting Group által javasolt technikáján alapul.

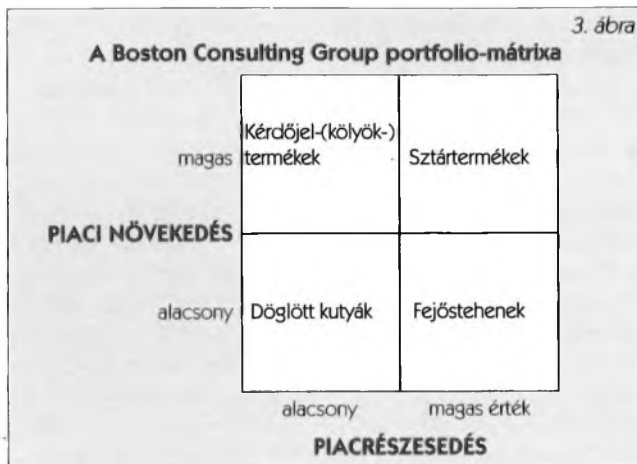
A BCG-mátrix két dimenziója a piaci növekedés és a piaci részesedés. A két dimenziót a konzultáncég nagyrészt pénzügyi megfontolások alapján állította össze, azaz a dimenziók kialakításához felhasznált kritériumok pénzügyi szemléletet tükröztek. A logika ebben a megközelítésben az volt, hogy a piaci növekedés az érdekében felhasznált költségek (beruházások, marketingköltségek stb. – ezek mértéke ugyanis a piaci növekedés arányától függ) következtében a pénzfelhasználással, míg a piaci részesedés (a hozam növekedése a piaci részesedés növekedésével arányos) a bevételekkel és ezen keresztül a kettő együtt a profittal mutat korrelációt.

A BCG-mátrix 2x2 mezős. Mind a négy mezőhöz természetesen meghatározott jellemzők és ezek következményeképpen különböző, pontosan körvonalazható stratégiák kapcsolhatók. A BCG-mátrix sémáját a 3. ábra mutatja.

A mátrix kidolgozói a statikus értékelés elkerülése céljából eleve a vizsgálat időközönkénti újbóli elvégzését javasolták. A két dimenzió kialakítása úgy történik, hogy

- a piaci növekedés dimenziója a teljes iparág (ágazat) piacára vonatkozik;
- a termékek piaci részesedésének dimenzióját pedig a vállalat saját piacrészesedése alapján határozzák meg.

A mátrix eredeti változata a piacrészesedést csak a legnagyobb versenytárséhoz viszonyította, a későbbi,



továbbfejlesztett változatok azonban már az abszolút (saját részesedés a teljes ágazati piacon) vagy a relatív (saját részesedés a három legnagyobb versenytárséhoz viszonyítva) piacrészesedéssel is számoltak.

A BCG-mátrix négy mezőjébe pozicionált termékeknek az alkotók kedvezés elnevezéseket adtak.

A sztártermékek piaci részesedése és a piaci növekedés üteme egyaránt magas. Mivel magas a növekedési ütem, magasak a költségek, hiszen nagy a fejlesztési és marketing-igény. A nagy piaci részesedés nagy volumenű bevételt jelent, de a sztártermékek profitja a költségek miatt nem magas. Ezeknél a termékeknél a piaci növekedésnek az életciklus változásaival bekövetkező lassulása (a meglévő magas részesedés figyelembe vételével) a fajlagos költségek relatív csökkenésével jár, így a „sztárok” – profittermelőként – lassan átkerülnek a „fejőstehenek” közé. Normális esetben tehát ezek a vállalat jövőjének bázisai, a potenciális nyereségforrások. A vállalat számára az ebbe a mezőbe pozicionálható termékek esetében a logikus stratégia az agresszív fejlesztés, a piaci részesedés növelésére való törekvés, hiszen a nagyobb piacrészesedés később nagyobb profittömeg jelentését ígéri.

A fejőstehenek piaci részesedése magas, a (további) piaci növekedés üteme alacsony, vagy csökkenő. A lassú vagy csökkenő ütemű piaci növekedés következtében ez a termékkör már több profitot hoz, mint amennyi pénzt a fejlesztés és a marketing elvisz. Rövid távon a profit biztos, ezek a termékek hozzák azt a pénztömeget, amely fedezetet nyújt a vállalat fix költségeire, a fejlesztésekre. A fejőstehenekkel kapcsolatos stratégia a piaci részesedés fenntartására (esetleg, a marketingköltségek növekedése által meghatározott mértékig, a versenytársak rovására történő növelésére) irányul.

A kérdőjel- (vagy néhol: kölyök-) termékek esetében a piaci részesedés (még?) alacsony, a növekedési ütem viszont magas: a kisebb piaci részesedés következtében nem hoznak profitot, a piac gyors növekedési üteme viszont nagy fejlesztési és marketing-ráfordításokat igényel. A vállalati termékstratégiában a kérdőjelek sorsát végső soron a zárójelbe tett kérdőszó

dönti el. Ha ugyanis a gyors piaci növekedés mellett a vállalat képtelen elérni az adott termékben a piacrészesedés növekedését, a kérdőjel-termékek sorsa a felszámolás, a piacról való kivonásuk lesz. Ellenkező esetben a sztártermékek közé kerülnek.

A „döglött kutyák” a pozicionálás során mind a piaci részesedés, mind a növekedés vonatkozásában a kedvezőtlenebb mezőbe kerültek. Nem igényelnek nagy ráfordításokat, hiszen a piac nem növekszik, sőt többnyire zsugorodik. Hozamuk viszont alig van, vagy az alacsony, illetve csökkenő piacrészesedés következtében már nincs is. A döglött kutyák általában eleve sikertelen, vagy a fejőstehen-kategóriából lehasznált termékek. A velük kapcsolatban lehetséges legjobb stratégia a piacon még hátralévő időben a profit maximalizálása, a leförlés (a piacotartás érdekében kifejtett marketingköltségek és a profit közötti viszony által determinált mértékben), majd a termék kivonása a piacról.

A BCG-mátrix egyes mezőibe került termékek természetesen nem egyszer és mindenkorra foglaltak helyet valamely mezőben. Az egyes mezők közötti mozgások – a különböző időpontokban elvégzett analízisek tanúságaképpen – gyakoriak is lehetnek. A fejőstehenek által kitermelt vállalati fejlesztési pénzeszközök mindenekelőtt a sztártermékekhez áramlanak. Gyakran olyan mértékben áramlanak a kérdőjelekhez is, hogy azok sztártermékké válhatnak. A helyes stratégiát alkalmazó vállalat célja azonban mindig a kiegyensúlyozott portfólio. Súlyos kockázattal jár, és ezért nem előnyös például az, ha a vállalatnak túlzottan nagyszámú kérdőjel-terméke van, hiszen az új termékek beválási aránya, különösen fejlett piacgazdaságokban, általában nem kedvező. Általában azt tartják „optimális” esetnek, ha a fejőstehenek részaránya a vállalati termékportfólióban 50 százalék körül vagy efelett van, és viszonylag magas a sztárok aránya is.

A termékek (SBU-k stb.) pozicionálása során az egyes termékek ábrázolása a mátrixban körökkel történik, ezek területeinek aránya az egyes termékek forgalmának volumenével arányos. Ez a számítások során, a stratégia kialakításakor súlyozásképpen is használható. A mátrixban ábrázolni lehet a termékek különböző időpontokra vonatkoztatott mozgását (mely termék melyik mezőbe került át), a jelenlegi és a tervezett vagy alternatív portfóliókat, akár együtt is. Ha célportfóliót ábrázolunk például együtt a jelenlegivel, a kívánatos mozgások egyúttal kirajzolják a követendő stratégia főbb irányait, sőt, a körterületek

egybevetésével a költségek, illetve a profit jövőbeni alakulására is következtetni lehet.

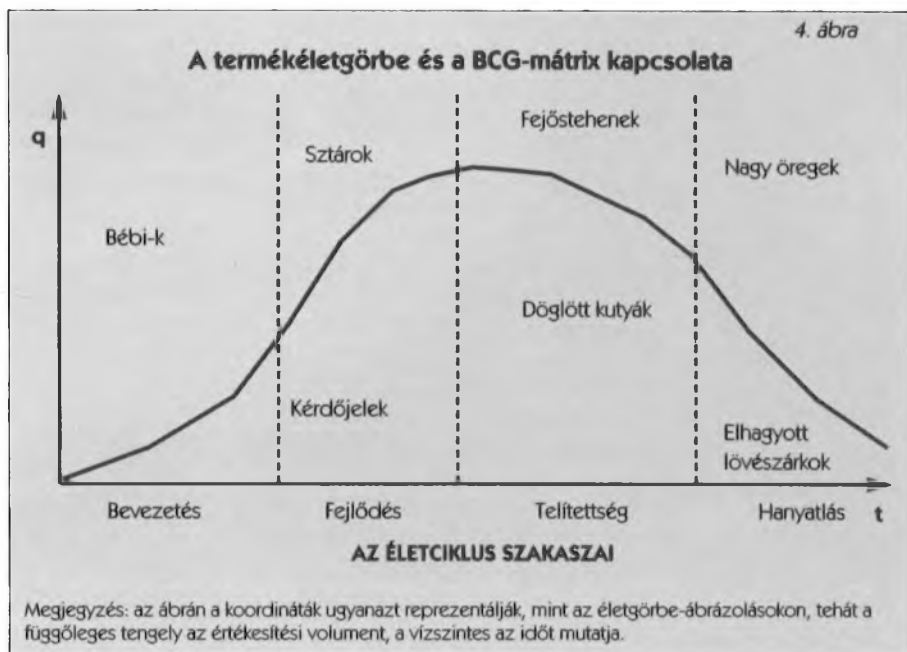
Ezek a megoldások, valamint a továbbiakban ismertetett más típusú portfólio-technikák többek között azért is jöttek létre, hogy a BCG-analízis potenciális hibáit kiküszöböljék. A BCG-analízis ugyanis technikai apparátusánál fogva nem feltétlenül képes a különböző termékek eltérő költségzintjéből és jövedelmezőségéből fakadó megfontolások, valamint a kockázatok teljes körű figyelembevételére.

• Termékeletciklus és a portfólio-analízis

A termékmarketing egyik alapvető elmélete, a termékeletgörbe-koncepció és a portfólio-analízis során kialakult termékpozíciók között szembeötlő kapcsolat van. Ez a kapcsolat a BCG-analízis esetében mutatható ki a legérzékletesebben.

Az úgynevezett Barksdale-Harris-modell abból indul ki, hogy a BCG-mátrix és a termékeletgörbe összekapcsolható, ha „érintkezési felületüket” az értékesítés alakulásában keressük. A modell vázlatos ismertetése azért célszerű a portfólio-analízissel összefüggésben, mert a portfólio-technika és az életciklusok összekapcsolásával a módszer mélyebb elemzésekre is lehetőséget nyújt, a portfólio-technika által „meghatározott” stratégiákat tovább finomítja.

A BCG-mátrix kiterjesztéseként értelmezhető modellt a 4. ábra mutatja be.



A már ismert elnevezéseken kívül a modell, mint láthatjuk, új termékcsoporthatárokat vezet be. A BCG-mátrix ismert mezőibe pozicionált termékek elnevezése és sajátosságai ebben a modellben is ugyanazok. Bébi-termékeknek itt azokat a termékeket nevezzük, amelyek egészen újak a piacon, értékesítésük éppen elkezdődik, profitot még nem hoznak. A „nagy öregek” a piaci részesedés nagysága következtében még hoznak profitot, de a piaci „növekedés” már negatív.

Hasonlóan negatív az „elhagyott lövészárkok” piaci növekedése, esetükben azonban már a piaci részesedés is csekély, így egyértelműen veszteségesek.

A modell a BCG-mátrixhoz hasonló felépítésű, de „kibővített” mátrixban is ábrázolható és értelmezhető (5. ábra).

A mátrix egyes mezőikhez természetesen itt is ugyanúgy megkülönböztetett stratégiák kapcsolhatók, mint a BCG-mátrixban. A BCG-mátrixból ismert négy termékcsoport, a sztárok, kérdőjelek, fejőstehenek és döglött kutyák esetében a követendő stratégia azonos az ott vázoltakkal.

A bébi-termékek az innovációs szakaszban vannak, az életciklus bevezetési (vagy bevezetés előtti) szakaszában. A velük kapcsolatos stratégia természetesen az értékesítés növelése, a piacok kiépítése. Költségeket, erőforrásokat erősen igénybe vevő termékek. A nagy öregek esetében, mivel piacrészesedésük (még) nagy, jövedelmet hoznak, általában a piacrészesedés tartására, esetleg a marketing-költségek függvényében növelésére is („kétpúpú életgörbe”) célszerű törekedni. Az „elhagyott lövészárkokkal” kapcsolatos helyes stratégia viszont már nem lehet más, mint a még lehetséges piaclefölözés után a piacról való kivonásuk.

5. ábra

Az életciklus/portfolio-modell mátrixa

PIACI NÖVEKEDÉS	Alacsony (bevezetés)	X	Bébi-termékek (negatív „profit”)
	Magas (fejlődés)	Sztárok (mértékelt pozitív vagy negatív jövedelem)	Kérdőjelek (negatív jövedelem)
	Alacsony (telítettség)	Fejőstehenek (magas jövedelem)	Döglött kutyák (mértékelt negatív vagy pozitív jövedelem)
	Negatív (hanyatlás)	Nagy öregek (pozitív jövedelem)	Elhagyott lövészárkok (negatív jövedelem)
		Magas	Alacsony
		RELATÍV PIACI RÉSZESÉDÉS	

● A GE/McKinsey- (üzleti erő-ágazati vonzerő) mátrix

A sztenderd portfolio-modellek másik legismertebb típusát a General Electric (GE) 1975-re fejlesztette ki. A GE célja a BCG-mátrix olyan irányú továbbfejlesztése volt, ami a cég akkori célkitűzéseinek (a beruházási erőforrások átcsoportosítása a növekvő piaci lehetőségeket biztosító területekre a rövid távú jövedelemszint fenntartása mellett) jobban megfelelt.

A GE által használt dimenziók az „üzleti erő” és az „iparág vonzereje” voltak. A modell egyébként olyannyira hasonló a BCG-mátrixhoz, hogy felépíthető a BCG-mátrix dimenziói mentén is.

Az üzleti erő dimenziója, amit termék vagy üzletág (stratégiai üzleti egység – SBU) esetében egyaránt lehet használni, olyan kritériumokból állítható össze, mint például a piaci pozíció, értékesítés nagysága, növekedési ütem, jövedelmezőség, piaci részesedés, a technológia fejlettsége, a termék (vagy SBU) erősségei-gyengései, a személyzet képzettsége stb. Az ágazat vonzerejének dimenzióját pedig az iparág olyan mutatói, kritériumai alapján állították össze, mint az ágazat volumene, árak, versenyhelyzet, versenystruktúra, piac-struktúra, átlagjövedelmezőség, nyereségszint, jogi szabályozottság, állami beavatkozás mértéke, munkaerő-ellátottság, inflációérzékenység, konjunktúrahelyzet és recesszió-érzékenység stb. A GE-mátrix felépítése a 6. ábrán látható. Az ábra az egyes mezőkhöz tartozó követendő stratégiákat is mutatja.

6. ábra

A General Electric/McKinsey-mátrix

ÜZLETI ERŐ	Magas	Növelés, beruházások	Szelektív növelés, beruházás	Megfigyelés alapján választás
	Közepes	Szelektív növelés, beruházások	Megfigyelés, választás	Lefölözés, betakarítás
	Alacsony	Megfigyelés, választás	Lefölözés, betakarítás	Lefölözés, kivonulás
		Magas	Közepes	Alacsony
		AZ IPARÁG VONZEREJE		

A GE-mátrix felhasználásával végzett portfolio-elemzés nagy előnye, hogy részletesebb, finomabb stratégiai megközelítéseket tesz lehetővé, mint a BCG-módszer. A modell igen jól dinamizálható, a vizsgálatot például évenként, vagy rendkívüli piaci hatás, illetve esemény bekövetkezésekor érdemes megismételni.

● A Shell- (jövedelmezőség-versenyhelyzet) mátrix

A Shell International 1975-ben kidolgozott portfolio-technikája az úgynevezett „irányításpolitikai” mátrixot alkalmazza a vizsgálatok eszközeként. A technika két dimenziója a piaci szegmens jövedelmezősége (az eljárás kidolgozói a szektor kifejezést használták), valamint az adott üzletág versenyhelyzete az adott szegmensben. A Shell a mátrixot saját SBU-i pozicionálására használta.

Az erősen gyakorlati szemlélet, amit a kidolgozók tanúsítottak, abban is megnyilvánul, hogy a két di-

menzió kritérium-összetétele igen rugalmasan, az egyes ágazatok követelményeinek megfelelően változtatható. A módszer dimenziói kevésbé mérhető, kevésbé kvantifikálható kritériumokkal dolgoznak, mint a BCG-mátrix, nagyobb a szakértői megközelítés szerepe. Rugalmasságához ez is hozzájárul.

A szegmens jövedelmezőségének meghatározásakor kritériumként a piac és az ágazat hosszú távú növekedési potenciáljából kiindulva, alapvetően a piac minőségét befolyásoló tényezőket vettek számításba, finomítva a versenyhelyzet és az állami beavatkozás mint jövedelmet befolyásoló tényezők vizsgálatával. A versenyhelyzet dimenziója (a „relatív versenyerő”) az abszolút és relatív versenypozíciókból, a kapacitás-, kutatás-fejlesztési és technológiai helyzetből, a kompetív előnyök számbavételéből stb. áll össze, amelyeket a SWOT-analízis módszereivel jól lehet vizsgálni. A mátrix 3x3 mezős, mint ez a 7. ábrán látható. A mátrix egyes mezőiben feltüntetjük az azokhoz tartozó, javasolt stratégiátípusokat is.

7. ábra

**A Shell-mátrix
A JÖVEDELMEZŐSÉG KILÁTÁSAI**

		Gyenge	Átlagos	Kedvező
A VERSENY HELYZETE	Erős	Nyereség-orientáció	Piacvezetés Növekedés	Piacvezetés
		Fokozatos visszavonás	Növekedés Megőrzés	Az erőfeszítések fokozása
	Átlagos	Kivonulás	Megőrzés Fokozatos visszavonás	A kockázat figyelembevételével döntés
	Gyenge			

A két dimenzió megválasztása erőteljesen differenciálható stratégiák alkalmazására nyújt lehetőséget. A bal felső mezőbe pozicionálható üzletágaknak (ezek tulajdonképpen a BCG-mátrix fejősteheneinek felelnek meg) csak a nyereségszerzés még meglévő lehetőségeinek kihasználása lehet a feladatuk. Ahol a mezőkben a piacvezetés stratégiája szerepel, a legkedvezőbb helyzetű üzletágak találhatóak, a stratégiának e helyzet kihasználására és fenntartására kell ösztönöznie. A „növekedés” stratégiája nyereséges üzletágakat tartalmazó mezőkben szerepel, de itt már a piaccal való lépéstartás érdekében erőfeszítésekre van szükség.

Az átlagos helyzetű üzletágakat tartalmazzák azok a mezők, ahol a „megőrzés” (helyzetmegőrzés) stratégiai cél szerepel. Ezeknél az újabb befektetéseknek általában már nincs értelmük, de nyereségpotenciál még van. Az „erőfeszítések fokozását” célzó stratégiára azoknál a üzletágaknál van szükség, ahol a jövedelemhelyzet kedvező, de a versenypozíciók átlagosak, így az erőfeszítések a piacvezetési pozíció eléréséhez szükségesek. A fokozatos visszavonás és a kivonulás stratégiája különböző fokon kedvezőtlen helyzetű üzletági pozíciókat takar. A jobb alsó sarokban azok az üzletágak találhatóak, amelyek akár a jövő legsikeresebbjei is lehetnek, de jelenlegi versenypozícióik gyengék. Itt gondos mérlegelés utáni egyedi döntésre van szükség.

● A Hofer- (versenyhelyzet – termék/piacfejltség) mátrix

A Hofer-mátrix talán a legbonyolultabb a portfólióanalízis ismert módszerei közül. Az eljárás kidolgozásának oka: szükségessé vált egy olyan sztenderd portfólió-elemzési módszer, amely kiküszöböli a termék/piac mátrixok minden hatékonyságuk ellenére fennálló hiányosságait. A Hofer-mátrix, miután ezeket a követelményeknek nagyrészt eleget tesz, a legáltalánosabb, legszélesebb körben használható, igen kemény munkát kívánó eljárássá vált. Dimenziói a már ismert versenyhelyzet (bár a felhasznált kritériumok szélesebb körűek és összetettebbek, mint az eddig ismert matrikxok esetében), valamint az úgynevezett „termék/piacfejltség”. Az utóbbi dimenziót nagyon sok kritérium alapján úgy alakították ki, hogy a mátrix, elsősorban a több ágazatban működő, igen sok terméket forgalmazó cégek számára, jól mutatja a termékportfólió piaci pozícióin kívül az adott piaci helyzet pillanatnyi állapotának való megfelelését is, sőt a versenyhelyzet konkrét elemzésére is alkalmas.

A Hofer-mátrix mezőinek száma 5x3 (8. ábra). A mátrix-ábrába szokás szerint itt is köröket pozicionálnak, amelyek az üzletágakat, vagy még mélyebb, komplikáltabb vizsgálatok esetén a termékeket, forgalmukkal együtt mutatják. A Hofer-elemzésnél – ha ágazatokat vagy üzletágakat pozicionálnak, a körökbe köröcikkeket is helyeznek el, ezek centrális szöge (a 360 fokos teljes körhöz viszonyítva) a cég ágazatonkénti, illetve termékenkénti piaci részesedéseit mutatja.

8. ábra

**A Hofer-mátrix
VERSENYHELYZET**

		Erős	Átlagos	Gyenge
A TERMÉK/PIAC FEJLETTSÉGE	Hanyagló			
	Érett			
	Növekvő			
	Gyarapodó			
	Kibontakozó			

A Hofer-mátrix, a mezők számának megfelelően, igen differenciált stratégiai lehetőségeket kínál. Hátránya egyedül az, hogy nagyon komplikált.

● Az AD Little- (versenyhelyzet – ágazati fejlettség) mátrix

Az 1978-ban kidolgozott AD Little „üzletprofil”-mátrix tulajdonképpen ugyancsak a BCG-módszer továbbfejlesztett változata. Dimenzióinak meghatározása és kritérium-összetétele olyan, hogy ágazati szinten figyelembe veszi az életciklus adott helyzetét, és bizonyos mértékben a kockázatokkal is számol.

A két dimenzió közül az egyik, az „ágazat fejlettsége” – némileg eltérő megnevezéssel (embrionális, növekvő, érett, öregedő) – az életciklus szakaszait követi. A másik dimenzió a versenyhelyzet, amelynek koordinátája öt állapotot jelentő öt szakaszra (gyenge, kísérletező, átlagos, erős, domináns) bomlik. A mátrix tehát 4x5 mezőből áll, a húsz mezőhöz az eljárás húsz különböző, tehát igen finoman meghatározott stratégiát javasol. A mátrix felépítését és javasolt stratégiáit a 9. ábrán mutatjuk be.

vállalat stratégiája megalapozható. Ezért a fejlődés egyik korábbi irányába történő további elmozdulás (speciális, nem termékstratégiai feladatok megoldására kialakított mátrixok, néhány példát a cikk első részében már említettünk) mellett olyan eljárásokat is kidolgoztak, amelyek egyes cégek „testére szabott” megközelítéseket, dimenziókat alkalmaznak. Ezek érdekessége egyébként az, hogy kialakításukat és publikálásukat követően azonnal más cégek is kezdték alkalmazni, így végül is a portfólio-modellek univerzális felhasználhatósága mégsem kérdőjeleződik meg teljesen. Más kérdés, hogy az egyes eljárások felhasználói a különböző mátrixok dimenzióit saját céljaiknak megfelelően finomíthatják, többé-kevésbé átalakíthatják. Ezt azonban korábban is megtették, már rögtön az első, a BCG-mátrix esetében is.

Bonyolultabb, három-, négy-, sőt többdimenziós modelleket is kifejlesztettek (ezek előfutára Wind-Claycamp négydimenziós termékteljesítmény-mátrixa, az International Harvester portfólio-módszere volt), amelyek számítógépen sem szemléltethetők.

Legújabbán már „mobil” portfólioanalízis-technikákról is szó van, ezek a portfólio-technika és a számítógépes szimulációs eljárások olyan kombinációi, amelyek a folyamatos portfólioelemzést is lehetővé teszik.

Szerzőnk fótanácsos, Magyar Hitelbank

9. ábra

Az AD Little-mátrix és stratégiái
AZ ÁGAZAT FEJLETTSÉGE

		Embrionális	Növekvő	Érett	Öregedő
VERSENYHELYZET	Gyenge	döntés: előre, vagy hátra	változtatás vagy feladás	változtatás vagy fokozatos kivonás	feladás
	Kísérletező	szelektív pozíciószerezés	piaci részek feltárása és védelmük	ragaszkodás a piaci részekhez, fokozatos kivonás	fokozatos kivonás vagy feladás
	Átlagos	részesedésért megtartani mindent, vagy szelektív pozíciójavítás	pozíciójavítás, szelektív részesedés-növelés	a pozíció fenntartása	fokozatos kivonás
	Erős	a pozíció javítása, a részesedés fokozása	a pozíció javítása, a részesedés növelése	a pozíció megtartása	pozíciótartás vagy „betakarítás”
	Domináns	a részesedés agresszív növelése	a pozíció és a részesedés erősítése	a pozíciók és a részesedés megtartása	a pozíciók megtartása

A portfólio-elemzési módszerek jelenéről

A portfólio-analízis eddig ismertett valamennyi modelljének közös vonása, hogy az egyetemesség igényével lépnek fel, tehát elvileg minden vállalat számára alkalmazhatók, termék- és üzletág-vizsgálat céljaira egyaránt. Itt és most nem kívánunk kitérni a portfólio-mátrixok egyéb típusaira (Ansoff mátrixa, Wind-Claycamp-mátrix, a többlépcsős együttes elemzésen alapuló portfólioanalízis-módszerek), de meg kell említeni, hogy a portfólio-technika fejlődése nem állt meg a hetvenes évek végén.

Az újabb irányzatok jelentős része nem fogadja el azt, hogy az ismert alpmátrixok segítségével minden

Gardner, D.-Thomas, H.: *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, New York, N.Y., 1983.
 Haspelagh, Ph.: *Portfolio Planning: Uses and Limits*, Harvard Business Review, January-February, 1982.
 Horváth L.: *Stratégia – Vállalati tervezés a gyakorlatban*. KJK, Budapest, 1987.
 Hussey, D. E.: *Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix*, Long Range Planning, 1978/4.
 Kamun, J. B.: *The Portfolio Approach to Divisional Innovation Strategy*, Journal of Business Strategy, Summer 1986.
 Molnár G.: *Portfólio-elemzés és a termékéletgörbe*. Ipargazdaság, 1984. december
 Naylor, T. H.: *Új iparvállalati szerkezet. A stratégiai mátrix*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986.
 Neubauer, F.-F.: *A vállalatvezetés portfólio módszere*. KJK, Budapest, 1984.
 Walker, R. F.: *Portfolio Analysis in Practice*, Long Range Planning, 1984/3.
 Wind, Y. J.-Mahajan, V.-Swire, D. J.: *An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models*, Journal of Marketing, Spring 1983.
 Zoltners, A. A. (ed.): *Marketing Planning Models*, North Holland Publishing, Amsterdam, 1982.

A családi tulajdonú vállalat

– I. rész –

A társadalomnak és a gazdaságnak a bürokratikus piaci koordináció kudarcára kétféle válasza van. Az egyik a kisméretű, rugalmas, vállalaton belüli egységek, csoportok (stratégiai üzleti egységek, költség-, profit-, investment centerek) szerveződése, a másik pedig a családi alapokon szerveződő vállalkozások gazdasági súlyának növekedése. Az ipari társadalommal szemben, ahol a család és a munkahely elvált egymástól, a legfejlettebb gazdaságokban jelenleg azok újraegyesülésének vagyunk tanúi. Olaszországban a cégek mintegy 99 százaléka családi vállalat, a Lausanne-ban működő Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet (IMD) adatai szerint ez az arány Portugáliában 75 százalék, Svájcban 85–90 százalék, Svédországban 90 százalék. Ami pedig az Egyesült Államokat illeti, a több mint 90 százalékra rúgó családi vállalati hányad adja az USA nemzeti össztermékének és a munkahelyeknek is a felét. Az amerikai Fortune magazinnak a legnagyobb vállalatokat felsoroló 500-as listáján is 175 családi vállalat szerepel. A nemzetközi statisztikák mellett hazai példaként megemlíthető a rendszerint családi alapokon működő élelmiszer-, ruha-, ipar-cikk-kiskereskedelem, ahol gyakran a kezdeti import, nagykereskedői forrás kiváltására rendkívül rugalmas manufaktúrák állnak fel, melyek a későbbiek folyamán sikeres középvállalatokká, exportőrökké nőnek ki magukat.

A családi vállalatok múltja és jelené rendkívül ellentmondásos. Emiatt, valamint gazdasági és társadalmi jelentőségüknél fogva érdemes képet alkotni a családi vállalatok szerepéről a jövő társadalmában. (Az érdekeltek nagy száma ellenére e témában nagyon kevés kutatás történt napjainkig.)

A japán módszer

A legelterjedtebb felfogás szerint a vállalatok szervezésének és vezetésének fejlődését meghatározó

„
A legelterjedtebb felfogás szerint a vállalatok szervezésének és vezetésének fejlődését meghatározó hagyományos tényezők közé elsősorban a japán társadalomra különösen jellemző csoportszellem, csoporttudat, az erős alá-, illetve fölrendeltségi (vertikális) viszonyok tartoznak.
”

hagyományos tényezők közé elsősorban a japán társadalomra különösen jellemző csoportszellem, csoporttudat, az erős alá-, illetve fölrendeltségi (vertikális) viszonyok tartoznak.

A konfucianizmus Kelet-Ázsia fő filozófiájának tekinthető, amely a „jóindulatú”, de autokrata kormányzatot és az osztályok „természetes módon rendezett” hierarchiáját hirdette. Például a következő öt fő kölcsönkapcsolat fontosságát emelte ki:

- apa és fia közti kapcsolat,
- tisztelet és hűség az úr és szolgálja közt,
- a férfi és a nő közti harmónia,
- az idősebb testvér elsőbbsége a fiatalabbal szemben és
- a barátok közötti bizalom.

A konfucianizmus lényegében morális magatartásnormákat írt elő, s ezzel a racionális-jogi intézmények, értékek helyett inkább a morális magatartásra, gyakran annak ceremóniális formáira volt befolyással. Mint az a felsorolt öt fő elvből is kitűnik, a kölcsönös függőséget emeli ki, s ez az ideológia lényegében a közösségi gondolkodás és az egymásrautaltság tudatát erősíti, ami a családi vállalatok, illetve vállalkozások létrejöttének és fennmaradásának egyik záloga.

A konfucianus munkavállaló azt mondja, ez a gyár voltaképpen a bővebben értelmezett családom, tehát úgy fogok dolgozni, hajtani, mintha a családomért tenném.

A japán társadalom mint közösségi társadalom kialakulása az isten-császárral kezdődött, s nem ismerte el az egyént. A korabeli Japán jogrendszere az egyént nem létezőnek tekintette, és csak a sajátos japán társadalmi csoportot, a „családi háztartás közösségét” ismerte el. A családok faluközösséggé, a falvak hűbéri családdá szerveződtek, csúcán az isten-császár, vagy később a shógun mint régens állt.

Jellemző, hogy míg az európai történelem során a polgári forradalmak a feudalizmust megdönt-

ve az egyéni szabadságjogokért vívták harcukat, és létrejött az individualista liberálkapitalizmus, Japánban a feudalizmust megdöntő 1868. évi Meidzsi-restauráció során az állami vállalatokat eladták a feudalizmus gazdag kereskedőházainak, s ezzel megalakultak a japán gazdaság fejlődését meghatározó nagy családi konszernek, a zaibacuk. Ezzel a japán gazdaság és társadalom lényegében a liberálkapitalizmus „átugrásával” közvetlenül jutott a monopolkapitalista szakaszba. Az egyén mint tőkés többnyire nem jutott érdemleges szerephez. A japán társadalomban kezdettől fogva a csoport szerepe volt meghatározó.

A japán csoportra egyfelől a horizontalitás hiánya, illetve a vertikális viszonyok erős érvényesülése, másfelől a munkamegosztás és a specializáció erős hiánya következtében a homogenitás jellemző (a csoporttagok egymás munkáját is el tudják látni).

A családi háztartás feletti hatalom a családfő kezében korlátlan módon összpontosult, azaz a történelmi családi háztartást mint családi csoportot erős hierarchikus viszonyok jellemezték. Ezért a családi háztartást a kutatók általában mint paternalista vagy patriarchális közösséget írják le.

A hagyományoknak megfelelően nemcsak az üzletben dolgozó családtagok, de az összes dolgozó is a családi közösség tagjának számított. Kis vállalatoknál a patriarchális viszonyok a legújabb időkig is erőteljesen érvényesülnek.

Az egyén és a csoport viszonya Japánban

Az egyén a csoportba, ha tényleges családi háztartásról van szó, születéssel kerül. Ha beházasodik a családba, vagy az iskolai tanulmányok elvégzése után vállalatba lép be, akkor ezt „másodszori születésnek” tekintik, és a belépést megfelelő ceremóniával ünneplik meg.

A legtöbb vállalatnál igen nagy gondot fordítanak a dolgozók „hosszú távú érdekeire”, s egyéni problémáik megoldásában is támogatják őket. Az amerikai korporációk inkább „szárazak”, személytelenek dolgozóikkal szemben, ezzel ellentétben a japán cégek nem tesznek éles különbséget az üzleti és személyes-egyéni ügyek közt, s felelősséget is vállalnak dolgozók személyes ügyeiben.

Ezt a magatartást más oldalról nézve: e vállalatok igen nagy figyelmet szentelnek dolgozóik szabadidejének, az ebből eredő (a vállalatot fenyegető) „veszélyeknek”, s ezért minden erőfeszítést megtesznek,

„
A legtöbb japán vállalatnál
igen nagy gondot fordítanak
a dolgozók „hosszú távú
érdekeire”,
s egyéni problémáik
megoldásában is támogatják
őket. Az amerikai korporációk
inkább „szárazak”,
személytelenek dolgozóikkal
szemben.
”

hogy a dolgozó szabadidejét a vállalat által szervezett keretek között töltsse el. A vállalathoz, csoporthoz való tartozásnak, hűségnek személyes és tartós kapcsolat formájában kell megjelennie (szemben például a nyugati ideológiával, amely a kapcsolatokat személyteleníti). Nem elég a munkaidő alatt dolgozni, szükséges az „informális társadalmi tevékenység” munkaidő után és hétvégeken is. A csoporthoz, vállalathoz való hűség, odaadás révén a dolgozó növekvő „társadalmi tőkéhez” jut. Ez a társadalmi tőke a vállalatnál töltött idővel együtt nő. Itt arról van szó, hogy a vállalatoknál és egyéb intézményeknél az előmenetel és a bérezés lényegében a senioritás, a vállalathoz, intézményhez tartozás időtartamának függvénye. Emellett azonban a társadalmi tőke azt is jelenti, hogy a vállalat védelemben részesíti tagját. Az úgynevezett életre szóló foglalkoztatás intézményében a nagyvállalat – legalábbis a dolgozók egy részének – garantálja az 55-58 éves korig való foglalkoztatást.

A japán csoportot összevetve más társadalmak csoportjaival, a japán csoport lényeges megkülönböztető jegyeként a vertikális viszonyra, a csoport vezetője és beosztottjai közti hierarchikus kapcsolatra, a vezető hatalmi helyzetére utal. A családi háztartás közösségében mindenkinek megvolt a pontos rangja, státusa, s a háztartás tagjai nem voltak egyenlők, azonos rangú társak.

E családi kapcsolatok ugyanakkor személyes kapcsolatok voltak apa és fiú, az idősebb és a fiatalabb stb. között. A személyesség egyfelől apai gondoskodást, szeretetet, másfelől fiúi hűséget, odaadást jelentett.

A vertikális kapcsolatok primátusa a horizontális kapcsolatok háttérbe szorítását jelenti; az együttműködésnek a csoport nem tulajdonít jelentőséget. Az, hogy például a vállalatban belül mégis van kooperáció, pontos együttműködés, az nem a tagok, a csoportok együttműködési készségének, hanem elsősorban a közös felettes tekintélyének, az erős koordinációnak az eredménye.

A japán képzési rendszer egyszerűbb vagy legalábbis könnyebben áttekinthető változatai közé tartoznak azok az esetek, amikor a családi vállalat feje fiának (utódjának) kiképzéséről gondoskodik. Első lépésként bejuttatja fiát valamely prominens egyetemre, hogy ott egyfelől általános műveltséget szerezzen, másfelől hallgatótársaival mint jövőbeni gazdasági vezetőkkel megfelelő személyes kapcsolatokat építsen ki. Az egyetem elvégzése után elküldi fiát valamelyik amerikai egyetemre, hogy ott Master of Business Administration fokozatot szerezzen. Ezt követő-

en a jövődó utód az USA-ban vagy Nyugat-Európában néhány évig hasonló profilú vállalatnál dolgozik (ez általában olyan vállalat, amellyel apjának üzleti kapcsolata van). Ezután az apai vállalatban különféle üzemi és irodai munkahelyeken rutinfeladatokat kap. E rotációs folyamat során fontos, hogy kapcsolatokat teremtsen a vállalat alkalmazottaival. Ezután jönnek a vezetői „tanulóévek”.

Összehasonlítás az európai gyökerekkel

A nyugati és a japán feudalizmus fejlődésének vannak hasonló vonásai. Nyugaton: a primitív germán törzsek és a görög-római kultúra, Japánban: a japán primitív törzsi társadalom és a kínai kultúra ötvözetének hasonlósága.

Azonban vannak lényeges különbségek is:

– A feudalizmus Nyugat-Európában a IX–XIII. század között, Japánban kissé később, a XII–XVI. század között fejlődött ki. Japánban azonban ez a folyamat külső nyomástól mentesen zajlott le.

– A hűbérúr és a hűbéres közti viszony alapja Nyugaton a római jog, Japánban a konfucianus Kína etikája volt, s a nyugati feudalizmus jogrendszere a későbbiekben a polgári demokratikus intézményeknek adott bázist, a japán feudalizmus ezzel szemben az apa és fia közti kapcsolathoz volt hasonló.

– A japán feudalizmus igen sokáig, a XIX. század közepéig fennmaradt (szemben a XVI. században véget ért nyugat-európai feudalizmussal), s történelmileg napjainkhoz igen közeli ahhoz, hogy hatását erősen éreztethesse. A japán társadalomban például ma is sok területen megfigyelhetők az erős mester-tanítvány, főnök-beosztott kapcsolatok. A szamurájszellem összehasonlíthatatlanul közelebből hatott, mint a nyugat-európai középkori lovagoké – az önuralom, fizikai és szellemi edzettség, kitartás, személyes hűség stb. ma is élő jellemvonások a japán társadalomban.

A modernizáció elmúlt évtizedei azonban a konfucianus alapokat is kimozdították évezredes állapotukból. Az alapvető kulturális változások, az amerikai közkultúra nagymértékű japán fogyasztása és az életszínvonal emelkedése együtt járt a konfucianizmuson alapuló kollektívizmus értékeinek, erkölcsének sérülésével.

Az individualizmus térhódítása, a fogyasztási szokások amerikanizálódása a japán versenylőny legfontosabb alapjait, az általános, szigorú munkaerőcsöt, a takarékossgot és a folyamatos önképzés igényét rombolja le.

Ezzel párhuzamosan változik a hozzáállás az életre szóló foglalkoztatás intézményéhez, mely végül is nagy családdá változtatta a japán multinacionális cégeket dolgozóik számára. Az ismert gazdasági okok mellett a konfucianus munkaerőcsöt lazulása lehet az egyik oka a japán gazdasági növekedés lelassulásának.

Délkelet-ázsiai gyökerek

A délkelet-ázsiai társadalmak sok tekintetben különböznek egymástól, és természetesen a japán társadalomtól, s így eleve eltérőek a japán módszer átültetésének lehetőségei. Feltehető azonban, hogy ezek a lehetőségek általában kedvezőbbek, mint a nyugati tőkés világban. Az életre szóló foglalkoztatás rendszere (amely, mint azt az előbbiekből ismertem, a japán menedzsment kulcsfontosságú része) nem teljesen idegen Nyugaton, hiszen a nyugati vállalatoknál is gyakran megfigyelhető az, hogy a vállalat igyekszik kialakítani és megtartani a maga „törzsgárdáját”, s a munkavállalók egy része – már csak a különböző előnyök miatt is – ragaszkodik cégéhez.

Ma a délkelet-ázsiai térség legtöbb országában, ahol a diktatúrát felváltotta a többpártrendszer, a Nyugathoz való viszonyt a demokratizálás formája, a gazdasági partnerség-versenytárs kettősség határozza meg. Ez lehet az a fordulópont, amely megváltoztathatja az ázsiai gondolkodásmódot, a különféle iskolák látszólagos mozdulatlanóságát. Keleten ma még sok mindent a – konfucianizmuson is alapuló – kollektívizmus határoz meg. Az ázsiai falvakban a mezőgazdaság, a csatornaépítés, vízelosztás, öntözés időtlen idők óta kollektívizmussal sugall. Ugyanígy a nagyvárosok, amely az ázsiai ember létezési formája. A nyugati individualizmus mindennek a tagadása. 1994 végén tartották Malajziában az úgynevezett Igazságos Világtröszt nevű nemzetközi szervezet kongresszusát, amely nyilvánosan megkövezte a nyugati értékrendszert, az individualizmust, a szellemi és morális csődöt, a versenyszellemet. Az IBM-et, a McDonald's-t, a CNN-t, az MTV-t kikiáltották az ázsiai népek fő ellenségének, mert az elnyugatiasodó, emiatt elítélendő középosztály érdekeit szolgálják.

A kongresszus résztvevői hivatalosan is kinyilvánították, hogy az egyéni szabadságjogok, a liberális gondolkodás Nyugatnak tulajdonított értékei befolyásolhatják, lassíthatják az ázsiai gazdasági növekedést. Ugyanis az individualista nem gürcöl éjt napallá téve egy idegen ember gyárában, sőt, szakszervezetet gründol és sztrájkot szervez. Az individualista gondolkodás nélkül otthagyja állását, ha jobb, perspektivikusabb ajánlatot kap, kiveszi az összes szabadságát, és csak jó pénzért túlórázik (ha megteheti).

Megszűnőben az egész életre szóló egyetlen munkahely gyakorlata, a feljebbvaló kritikátlan tisztelete. Az életszínvonal növekedésével a családok is kisebb egységekre szakadnak, eltűnőben – legalábbis városban – a háromgenerációs családmodell.

Ázsiai gyökerek, európai környezet

A kézművesség a mezőgazdasági munka mellett mint kiegészítőtevékenység alakult ki. A kézművesség szak-

tudását családon belül, apáról fiúra, nemzedékeken keresztül adták át. A család és munkahely szétválása a manufaktúrák megjelenésével vette kezdetét.

Az uniformizálódó termelés, a gépek megjelenése a tudás uniformizálódását is magával hozta. Az információ közkinccsé tételével, a tömegtermelés, a nagyszámú, egymással kommunikálni tudó szakember igényét ezúton elégítette ki.

Az egyetem, az iskola általánossá válása egy másik létfontosságú funkciót is elvont a családtól, a tanítást. Azzal, hogy a gyermekek diákokká váltak, a társadalmi rétegek, osztályok évszázados közvetlen „újratermelődése” szakadt meg. Átjárhatóvá vált a társadalom, az egymás után jövő generációk egymástól néha teljesen különböző foglalkozást választottak. A polgári társadalmon belül az egyéni autonómia legmagasabb foka a hivatás szabad, a tehetségnek megfelelő megválasztása.

Emellett a családon belül generációk során hosszán öröklődő hivatások is megmaradtak. A család

di vállalatok történelmi gyökerei, valódi szinergiából származó előnyei ebben a generációs transzferben kereshetők. A klasszikus kapitalizmus családi vállalatai az elmúlt 5-10 generáció alatt többféle átalakuláson mentek keresztül:

- Legnagyobb részük a családalapító halála után, megfelelő utód hiányában megszűnt.

- Más részük a környezet változására a családi jelleg megőrzése érdekében nem reagált. Nem vont be „külsőket” a vállalatba, illetve nem tudott saját belső személyzeti munkával, egy megfelelő képességű családtag kiképzésével, beiskolázásával a változásoknak megfelelni. Ezért eljárt felette az idő, nem bírta a versenyt, tönkrement.

- Kis részük sikeresen választotta ketté a tulajdonosi kört és a menedzsmentet, s dinamikusan növekvő fejlődést produkált. Ezen vállalatok egy része pedig a tulajdonosi kört is megnyitotta, azaz átalakult tőzsdei nyílt részvénytársasággá, modern tőke- és forrásstruktúrával, menedzsmenttel.

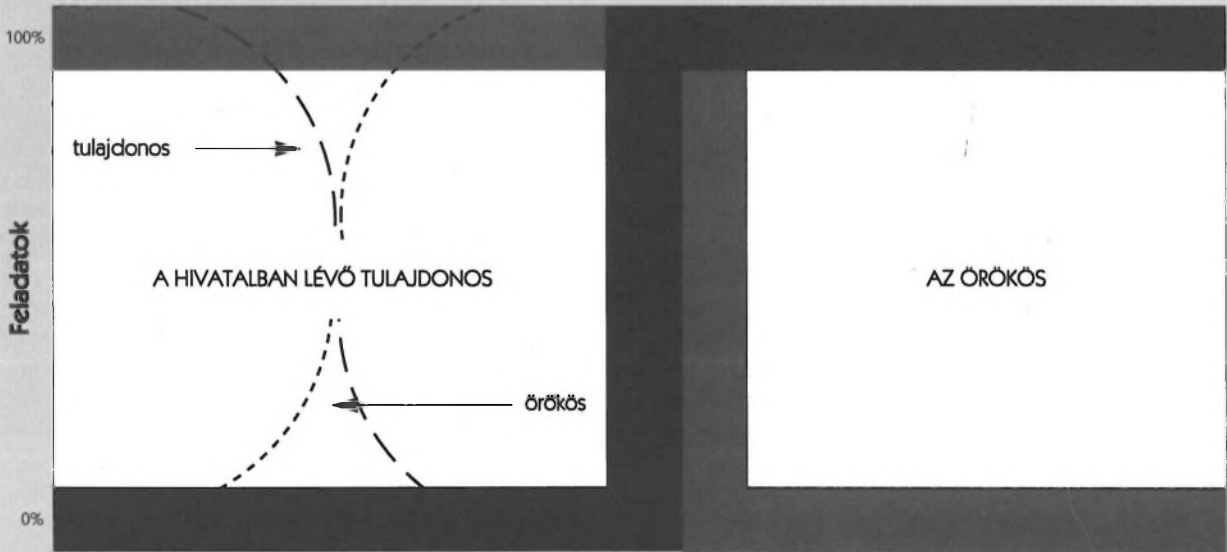
1. ábra

Öröklési folyamatára

Átmeneti időszak

Feladatátadás időszaka

Tanácsadó időszak



- — — a feladatokat a még hivatalban lévő tulajdonos hajtja végre
- a feladatokat az örökös hajtja végre
- a felelősséget a még hivatalban lévő tulajdonos viseli
- a felelősséget már az örökös viseli

Egy szabályos öröklési tervezetben a tulajdonos (szaggatott vonallal jelölve) feladatait és felelősségét (sötétített rész) bizonyos időperióduson belül adja át örökösének. Az átmeneti időszak 90 naptól 3 évig, vagy még tovább terjedhet a vállalattól és tulajdonosától függően. A feladatok átadása napról napra folyamatosan történik úgy, hogy a feladatátadás végére a legtöbb funkciót az örökös látja el (pontvonal). Ettől az időponttól kezdve a végrehajtás felelősségét is az örökös viseli (befekettített terület). Amint ez az átadás megtörténik, a tulajdonos még elláthat bizonyos tanácsadó funkciót.

A folyamat azonban tovább él. Nap mint nap alakulnak újabb családi vállalatok. Európa szerves társadalmi fejlődést produkáló felén éppúgy, mint hazánkban. Az alakulás körülményei, motivációi azonban gyökeresen eltérnek. Míg Európa keleti felén a kényszer- és adómegfontolásból létrehozott vállalatok száma a vizsgálatok szerint meghaladja a ténylegesen vállalati indokkal létrehozott vállalatok számát, addig a világ fejlettebb felén az új vállalkozási formák az információs társadalom új kihívásaira adnak választ.

A jelen átmeneti időszakban a vállalatban belüli profit centerek, stratégiai üzleti egységek és a vállalatban kívüli szervezetek többek között a tipikus családi vállalatok sajátosságai szerint közelítenek egymáshoz. Ennek oka a rendkívül magas fluktuációban keresendő. Fluktuáció alatt nemcsak a megalakulást és megszűnést, hanem az átalakulást, a különböző formációk közti átmenetet értem. A magas fluktuáció okaként elsősorban a kedvezőtlen pénzügyi, szabályozási és információs környezetet kell megemlíteni. A kis szervezetek térhódítása számomra a fluktuációt mint képességet, a rugalmas reagálás képességét jelenti meg, és ezáltal igazolja azt.

A gazdaság jövőképe

A vállalati szervezeteket összehasonlítva megállapítható, hogy a nyugati ipari államokban a taylorista munkaszervezéssel csökkentették az egyéni feladatok ellátásához szükséges képzettség igényét. Kialakultak a szakképzettségtől és kortól függő fizetési skálák, amelyek a lelkiismeretlen vállalkozóktól voltak hivatva védeni az öregedő munkásokat. Előmeneteli számléltárak épültek fel, legalábbis a kulcsalkalmazottnak.

A taylori szervezés azonban az utóbbi évtizedekben egyre diszfunkcionálisabbá vált. A gyors technológiai változások nyomán mindinkább szükség lett a rugalmasabb és alkalmazkodóképesebb munkaerőre, akit nem kötnek részletes munkaköri leírások. Lényeges különbség, hogy amíg a japán innovációs erőfeszítések a nagy (de rugalmasabb és hatékonyabb, szervezettebb) cégeknél összpontosulnak, addig Amerikában az egyik (ha nem a) legfontosabb újító erő a kisvállalati szféra.

A fejlett ipari országokban a kisebb cégek jutottak a legközelebb a japán szervezeti típushoz. Elősegítette ezt a megfelelő iskolázottság és szakképzettség, valamint a kis üzemméret is.

A piramisszerű, hagyományos szervezési sémájú és termelési struktúrájú nagyvállalatok mellett tehát az információs gazdaság sajátos kis gazdasági egységei is megerősödnek, versenyre hívva a nagyvállalatot. A hagyományos szervezési struktúrákban meglévő tartalék kimerülni látszik, a fejlődés gátja maga a hagyományos központosított hatalmi, irányítási és információs struktúra, rendszer. A nagyvállalat

túlélési stratégiája a rugalmas, kis szervezetekre való lebomlás, illetve a rugalmas kisvállalati „holdudvar” megteremtése.

Ebben a folyamatban, az ipari forradalom korabeli családi átalakulás analógiájaként a nagyvállalat, mely egykor a gazdaság központi termelő intézménye volt, most át- és leadja bizonyos funkcióit, eltávolodik az alapvető gazdasági folyamatoktól. Ezeket az alvállalkozó kis- és közepes méretű vállalatok veszik át, meghagyva a nagyvállalati központnak a stratégiai tervezés, tőkeszervezés, marketing és lobbyszás feladatait.



A fejlett ipari országokban a kisebb cégek jutottak a legközelebb a japán szervezeti típushoz.



A holnap gazdaságának jellemzésekként, melyben a legfontosabb szereplők a magas „hatalom-oktánszámú” információs technológiával felfegyverzett kis gazdasági egységek, a családi vállalatok lesznek, az alábbi keretet lehet felvázolni (A. Toffler, 1990):

– Az anyagi termelés új rendszere az adatok, információk és tudás cseréjének határfokától függ.

– A termelés átvált a tömegesített termelésről a változatos, kis tételű, egyedi igényeket is kielégítő termelésre.

– A termelés hagyományos tényezői veszítenek fontosságukból, mivel a tudás, az információ helyettesíti azokat.

– A tőke rendkívül folyékonyá válik, a tőkeforrások száma megsokszorozódik, az új csereeszköz az elektronikus információ.

– Az áruk és szolgáltatások modulszerű rendszerei számos szabvány elterjedését és egymás közti konfliktusát eredményezik.

– A tudás bürokratikus rendszerezését felváltják a szabad áramlású információs rendszerek.

– A szervezeti egységek száma és változatossága megsokszorozódik, akár csak a köztük zajló információcsere.

– Az információ és a szimbolikus tudás mint legfontosabb termelőerő a dolgozók birtokába kerül, ezáltal a munkások egyre pótolhatatlanabbá válnak.

– A gazdaság kulcsfontosságú szereplőjévé az innovátor válik, legyen az bankár, munkás vagy mérnök, akár szervezeten belül, akár a szervezeten kívül.

– A termelés egyre inkább zárt ciklusú anyagi folyamattá válik a recirkuláció térhódításával.

– A termelés és a fogyasztás folyamata szinte egyggyé válik, a fogyasztó a pénz mellett termék- és piaci információt is átad.

– A globalizálódó kereskedelem és termelés mellett létrejönnek a nagy teljesítményű mikrotechnológiák.

A fenti keretek között alakuló jelen s jövő kihívásai az egész demokratikus társadalmi berendezkedést válszadásra készítetik. Témám – a családi vállalatok – szempontjából a gazdasági centrum országokban ez a válasz egyértelműen pozitív.

A kelet-európai (és magyar) környezet

Más a helyzet a „gazdasági periféria” országokban. A családi vállalatot gyakran a kényszer szüli. Ennek általános oka a változásokra való más típusú válaszadás képtelensége, azaz a piacképes képzettség beszerzésének, piacképes kapcsolatok meglétének, létrehozásának, piacképes információ hozzáférése és feldolgozóképeségének hiánya, illetve hiányosságai.

Európában mesterségesen akadályozta a hatékonyabb megoldások terjedését a több évtizedes iparpolitikai gyakorlat, vagyis a viszonylag kevésbé hatékony nagyvállalatok támogatása. A kelet-európai országok gazdaságpolitikája gyakorlatilag megakadályozta azt is, hogy új (külföldi) vállalatok léphessenek piacukra. Kelet-Európa elszigetelése a multinacionális vállalatoktól azt is jelentette, hogy a keleti cégek nem jutottak hozzá mindahhoz, amihez amerikai és európai társaik jórészt hozzá tudtak jutni Japánban létrehozott leányvállalataik révén. Ezek ugyanis a japán stílusú vezetés és a fontos technológiai ismeretek közvetítői voltak.

A méretgazdaságosság illúzióiból táplálkozó, a nagyvállalatokat favorizáló hagyományok még napjainkban is létező kelet-európai problémák. A privatizáció önmagában emiatt nem oldhatja meg a több évtizedes gazdasági centralizációból fakadó gondokat. A privatizáció során a tömegtermelő vállalatok helyett rugalmasabb szervezeteket kell létrehozni, s ehhez figyelembe kell venni a japán és amerikai tanulságokat is.

A többgenerációs nagycsaládok szerepe a jóléti társadalmakban, éppúgy mint a szocializmusban, háttérbe szorult, azonban ezen formáció szerepe az ipari jóléti társadalom válságával megint előtérbe helyeződött. Kelet-Európában a családok a rendszerváltás társadalmi, gazdasági feszültségét, a lakáshiányt, a munkanélküliséget, az alacsony jövedelmeket, a szociális ellátásban keletkező réseket erőik újraegyesítésével próbálják részben kivédeni. A szocializmus állama által felvállalt feladatokat az állam kénytelen visszaszámaztatni a családra, és ha ezt anyagilag azonnal nem, de a családi közösségeket preferáló törvényekkel képes lehet kompenzálni.

A kilencvenes évek elejét jellemző magyarországi rendszerváltás gazdasági szempontból kiemelkedően fontos kérdése a tulajdonviszonyok változása. Az állami tulajdon leépülése és a magánszektor terjeszkedése több nézőpontból is vizsgálható: így a GDP-hez való hozzájárulás, a szervezetek számának alakulása, a jegyzett tőke megoszlása, a foglalkoztatásban játszott szerep szempontjából, de kiemelt

figyelmet érdemel a külföldi tulajdonosok megjelenése is a magyar gazdaságban.

A tulajdonosi szerkezet átalakulását a szervezeti struktúra jelentős átrendezése kísérte. A korábbi nagyvállalatok kisebb szervezeti egységekre estek szét, és rendkívül dinamikusan nőtt az újonnan alakult kisebb szervezetek száma. Ma már biztos, hogy – az egyéni vállalkozásokat és a külföldi többségi tulajdonban levő cégeket magántulajdonnak minősítve – a szervezetek 80 százaléka magánkézben van Magyarországon. (Cégvezetés, 1995. augusztus)

Hazai tapasztalatok szerint a központi támogató infrastruktúra hiányában a kezdő vállalatok többnyire családi alapokon indulnak el.

A vállalatfejlesztési alapítványok, a pénzügyi támogatási háttér Magyarországon még csak csírájában létező infrastruktúra, mely jelenlegi formájában kifejezi a központi akaratot, de autonóm fejlődése és hatékonnyá válása inkább a belső szakértelem, piaci információ kritikus tömegű felhalmozódásának függvénye, mintsem nagyobb központi forrásoké.

Míg a családi gazdálkodóegységek kialakulása az előbb említetteknek megfelelően nemcsak a környezeti változások hatására megy végbe, a társadalmi-történelmi környezetre való visszahatásuk sem elhanyagolható. A családi patriaralizmus Európa újkori történetében vált igazán honossá. A rokoni és a klien-si közösségi kapcsolatok rendszerének meglazulása, majd fokozatos bomlása folytán kizárólagos mikroközösséggé váló házastársi család és háztartás (nukleáris család) állt e fejlemény háttérben, melyre témám szempontjából érdemes az elhatárolható történelmi korszakok szerint rámutatni. (Folytatjuk)

Szerzőnk az UB LEASING vezető munkatársa

Még kapható a

Design vállalkozások Magyarországon

című kétnyelvű kiadvány, amely első ízben ad átfogó képet az alkalmazott grafika, a belső-építészet, környezettervezés, termék- és csomagolástervezés, 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 marketingszakembereknek és menedzsereknek.

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

Iparvállalatok marketingkommunikációja

A kommunikáció az ipari marketing¹ esetében is meghatározó marketing-mix terület, annak ellenére, hogy súlyát, szerepét sokan kevésbé jelentősnek értékelik, mint a fogyasztási cikkekénél. Természetesen a kommunikáció gyakorlatában lényeges különbségeket találunk, hiszen:

- mások a célcsoportok, más az eszközrendszer mennyiségi és minőségi súlya, aránya,
- igen nagy jelentősége van a személyes (az ügynevezett specifikus, tanácsadás-intenzív, face-to-face) kommunikációnak,
- a beszerzési aspektusok között relatíve nagy szerepet játszanak a racionális és teljesítményi tényezők,
- az eladónak a kommunikáció során a „kompetenciáját” kell bizonyítani (innováció, problémamegoldási képesség stb.),

• ezek miatt a cégimázs igen fontos a vásárlási döntésben részt vevő buying-center tagok többsége esetében, annál is inkább, mivel az esetek többségében „bizalmi termékről” van szó abban az értelemben, hogy előre nem megtekinthető, megtapasztalható javak vásárlásáról kell döntenie.

E különbségek természetesen kihatnak a kommunikációs politika, menedzsment és a konkrét eszközrendszer megválasztására egyaránt. E sajátosságok áttekintése igen célszerű a jelenlegi hazai gazdasági szituációban, ahol a piaci folyamatokra kihat az átmenet elmentmondásossága, az évek óta jellemző keresletvisszaesés, a dekonjunkció, a nemzetközi verseny éleződése, a vállalati gyakorlat kialakulatlansága, mely tényezők egyre inkább felértékelik a kommunikációs munkát az ipari javakat előállító cégeknél is.

Központi fogalom: a Corporate Identity

A Corporate Identity mintegy tartalmi keretként, „erőnyő” gyanánt működik az ipari vállalatok kommunikációjában, integrálja az alkalmazandó eszközök mind-egyikét.

¹ Az ipari marketing az intézmények, szervezetek számára értékesítendő – igen változatos, az egyszerű nyersanyagokat, a komplex gyártósorokat, üzemeket stb. is magában foglaló – javak piacán végzett tevékenység.

1. ábra



A Corporate Identity kialakításának feladata nem más, mint hogy sokoldalúan javítsa a cég imázsát, növelje szavahihetőségét, a bizalmat iránta, az elfogadási készséget, a vállalkozás beazonosíthatóságát a piaci szereplők előtt, s így hatásaiban erősítse a cég által bevezetett márkaértéket, márkaszemélyiséget. A másik, belső oldalon a CI koncepciója segíti a „mi-tudat” formálódását a munkatársakban.

Kommunikációs költségvetés

Az iparvállalatok marketingkommunikációja gyakran relatíve kis költségvetéssel rendelkezik. Míg a fogyasztási cikkekénél nem ritka a forgalom 3,5–4,5 százalékát kitevő büdzsé, addig ez az ipari javaknál rendszerint egy százalék alatt van. Természetesen a gyakorta óriási volumenek következtében nagy nominális összegek állhatnak egy-egy marketingvezető rendelkezésére.

Azt is meg kell állapítani, hogy az árbevételhez igazítás e gyakorlata nem a legszerencsésebb megoldás, hiszen gyakorta a források a szakmai szükség-szerűséggel fordított arányban keletkeznek. Az ipari termékeket előállító cégek esetében is szükségszerű a cél-feladat-eszköz alapú forrásmeghatározás, mely szerint az adott időintervallumban a piaci stratégiák, lépések által meghatározott teendőkhöz kell igazítani a költségvetést.

Intenzív marketingprogramokat kell rendszeresen kidolgozni, ezekkel kommunikációs oldalról is elő kell készíteni és támogatni a stratégiai akciókat, például új termékek bevezetése, új piacra lépés stb.

Hatékony kombináció

Az egyes marketingeszközök szerepét, súlyát illetően lényeges különbségeket találunk a használati eszközök, fogyasztási cikkek és az ipari javak terén. A nemzetközi gyakorlatban az 1. tábla szerinti ráfordítási

1. tábla

Kommunikációs költségvetési arányok összehasonlítása			
Ipari javak	(%)	Használati cikkek	(%)
Vásár, kiállítás	28,6	Hirdetések	24,8
Nyomatványok	26,0	Nyomatványok	23,0
Hirdetések	19,1	Értékesítésösztönzés	21,0
Értékesítésösztönzés	17,1	Vásár, kiállítás	17,1

arányokat tapasztalhatjuk a négy legfontosabb költséghelyen.

Az ipari javaknál láthatóan domináns szerepet játszanak a sokoldalúan – a személyesen és a médián keresztül egyaránt hatékony – vásárok, kiállítások. Gyakran alkalmazzák a nyomtatványokat, melyek többnyire a személyes eladást, tanácsadói munkát kísérik. A reklám mint impulzusadó ebben az esetben is fontos szerepet játszik.

2. tábla

Az információforrások időben változó használata a vevőnél					
Keresés, tájékozódás	(%)	Tárgyalás, kapcsolatépítés	(%)	Döntés, eredmény	(%)
Információs anyag	64	Képviselő, tanácsadó	67 ↑	Képviselő, tanácsadó	71 =
Vásár, kiállítás	63	Információs anyag	42 ↓	Szakmai megbeszélés kollégával	29 ↑
Képviselő, tanácsadó	47	Szakmai megbeszélés kollégával	40 ↑	Információs anyag	22 ↓
Szaksajtó	44	Referenciacégek	31 ↑	Referenciacégek	21 ↓
Szakmai megbeszélés kollégával	34	Vásár, kiállítás	28 ↓	Más felhasználó (user groups)	19 ↑
Referenciacégek	19	Szaksajtó	16 ↓	Vásár, kiállítás	14 ↓

Forrás: Merbold, 1993.
Megjegyzés: Az időben történő előrehaladással együtt járó fontosságnövekedést, illetve csökkenést az alkalmazási intenzitást kifejező százalékos értékek mellé rajzolt fel-, illetve lefelé mutató nyílal, a változatlanúságot az egyenlőségjel jelöltük.

Mérvadóan differenciáltabb a kép, ha az eszközök alkalmazását dinamikusan vizsgáljuk, azaz bekalkuláljuk a beszerzési döntési folyamatba az idő előrehaladását. Így egyértelműen megállapítható, hogy bizonyos eszközök fel, míg mások leértékelődnek.

Az egyes szakaszok mögött eltérő vevői motivációk húzódnak meg. Miként említettem, az ipari javak beszerzésének legfontosabb eleme az eladói kompetenciáról kialakítandó kép megerősítése. A kompetenciának három típusát kell mérlegelni, úgymint:

- tevékenységkompetencia (képes-e a potenciális eladó cég megoldani a vevőproblémákat, birtokában van-e egy alkalmas termék koncepció),
- termékkompetencia (a konkrét megoldásban milyen minőségű műszaki specifikáció teljesítésére képes a cég),
- teljesítménykompetencia (a fizikai termék mellé milyen egyéb kondíciók társíthatóak, úgymint szállítói hűség, ár, határidő, garancia, szolgáltatások).

Az eladó akkor lehet sikeres, ha ezen három kompetencia-elváráshoz igazítja a negyedik, kommunikációs kompetenciáját, s igyekszik megfelelni a vevők információs elvárásainak.

Az információs elvárások fontossági sorrendjét számos elemzés, kutatás vizsgálta. A szoftverrendszerek vásárlásában például a 3. tábla szerinti elvárások jelentkeznek.

Ezen elvárások is megerősítik a vevők „source loyalty”, szállítói hűség iránti egyértelmű igényét, elvárását, a megbízható szakmai, műszaki teljesítmény illetve a kapcsolódó szolgáltatások fontosságát.

Fontos követelményként jelenik meg az ipari marketing-kommunikációval szemben, hogy:

- legyen részletes, mind tartalmában, mind az alkalmazott eszközök vonatkozásában,
- legyen racionális, hiszen a Buying Center szereplői

igényesek (ez nagymértékben függ az egyes résztvevők döntési típusától: döntés-, tény- vagy imázsorientáltak-e),

• legyen hihető, ez a cég iránti bizalom, goodwill, imázs fontos építőköve,

• üzenetében legyen differenciált, hiszen a döntéshozók igénye eltérő,

• legyen egységes, azaz a CI egyes elemei véletlenül se mondjanak ellent egymásnak, sem a dizájn, sem a közvetlen kommunikáció kapcsán,

• a kapcsolat, az ösztönzés nem csupán a döntés előtt, hanem a döntés után is fontos kommunikációs aktivitást kíván.

A vevők információs elvárásai a beszerzési döntéseknél

Információtípusok	Információs igény (%)
információ a gyártóról magáról, a kínálatáról	59
pontos műszaki leírás, adatok	55
költség, ár, gazdaságossági adatok, elemzések	38
a vevő, felhasználó vállalattal szembeni követelmények megadása	17
vevőspecifikus megoldások, integrálási lehetőségek	14
referenciacégek, adatok	13
felhasználási, alkalmazási lehetőségek részletes leírása	12
a gyártó szolgáltatási kínálata, tanácsadás, betanítás	12

Forrás: Strothmann, 1989.

A vásárok, kiállítások multifunkcionális szerepe

A vásárok és kiállítások sajátos elvárásokat támasztanak a marketing-mix iránt. Minden eszköznek fontos információszerzési és információadási funkciója van.

A vásáron történő részvétel tehát egyszerre hordozza a kommunikációs mix elemek mindegyikének jellegzetességeit, s eredménye, információi közvetlenül hatnak a termékfejlesztésre, az értékesítési csatornára, az ármeghatározás kérdéseire, a stratégiai döntésekre is. A komplex hatásrendszer miatt a vásári részvétel minden cég esetében tervezett, hatékonyan előkészített tevékenység legyen.

A vásáron való részvételre vonatkozó döntéshez számos tényezőt kell mérlegelni:

- Termék és vállalat (termékjellemzők, kommunikációs célok és stratégiák, más marketing-mixhez való kötődés, a vásárrendezővel való együttműködés).
- Piac (fogyasztók, potenciális célcsoportok, a releváns piac egyéb jellemzői, úgymint versenytársak, kereskedelem, piacnövekedés).
- Vásári szempontok (a kiállítási hely minősége, imázs, a rendező szolgáltatásai, kiállítói és látogatói struktúra, kísérő rendezvények köre).
- Egyéb környezeti tényezők (közgazdasági, jogi, társadalmi, politikai, technológiai környezet).

A döntés fontos meghatározója a rendelkezésre álló pénzügyi fedezet. Csak akkor születhet jó döntés, ha a különböző lehetséges vásárokat tudatosan összehasonlítjuk. A nagyobb cégek természetesen szélesebb játéktérrel rendelkeznek. A kis cégeknél inkább a „vagy-vagy” stratégia működik, ahol a vásári részvétel érdekében más marketingakcióról, eszközről kell lemondani. Ez nagyban ronthatja a vásári megjelenés előkészítettségét, hatékonyságát is.

A vásári részvétel előkészítésekor az alábbi kérdésekre kell választ adni:

- Hol? Mely kiállítás(ko)n vegyünk részt?
- Miért? Mely célok elérését várjuk a vásáron való részvételtől?
- Mivel? Mely termékekkel vegyünk részt, mi legyen a kiállítás tartalma, vezértémája?

● **Hogyan?** A cég részéről résztvevők és feladataik pontos meghatározása!

A vásáron való részvétel éves tervezésekor alkalmazunk az egyes lehetőségek összehasonlítására pontos rendszert, amikor a célcsoport, a verseny, a vásártípus, a vásárszervező marketingje, a vásár általános jelentősége, a költségek és a keretfeltételek alapján, azok súlyozott átlagát értékelve alakíthatjuk ki az éves vásárprogramot. További 13 tanács a vásárokon, kiállításokon való eredményes szerepléshez:

● A megjelenést egy átfogó idő- és költségterv alapján kell megtervezni!

- A kiállítandó anyag összeállításánál tartsuk szem előtt a bemutathatóság kritériumát!
- A kiállítandó termékek differenciált, előnyeiket kiemelő bemutatására törekedjünk!
- Legyünk körültekintőek a kiállítási stand helyének megválasztásában, nem biztos, hogy a bejárat közeli elhelyezkedés sikeres!
- A kiállítási stand berendezése, színösszeállítása, vizuális harmóniája fontos sikertényező, nagy hatással van az érdeklődés alakulására.
- A vásáron, kiállításon részt vevő munkatársak ösztönzését előre meghatározni, rögzíteni!
- Tudatos és jól előkészített előkommunikációra van szükség (meghívók, sajtótájékoztató stb.).
- A munkatársak megjelenésére, öltözködési, viselkedési stílusára nagy figyelmet kell fordítani!
- A kiállítási standon mindig teljes körű információ nyújtására (műszaki, pénzügyi, értékesítési stb.) alkalmas munkatárs legyen jelen!
- A kiállítási stand nyújtson lehetőséget a látogatók önálló informálódásához!
- A rendezvény során vezessünk kiállítási naplót, ez tartalmazza a legfontosabb eseményeket, a látogatók listáját, véleményét stb.!
- A kiállítás során végezzünk piackutatást, mérjük a rendezvény eredményességét a cég számára!
- Zárás után tartsunk értékelést, tervezzük meg az ún. „utógondozási” rendszert. A partnerek fontossága, aktualitása alapján vázoljuk fel a jövőbeni feladatokat!

Irodalom

- Berndt und Hermann, Hrsg. (1993): *Handbuch Marketing Kommunikation*. Gabler Verlag
- Amon, P. (1991): „Messe-Ziele exakt formulieren und kontrollieren”, *Marketing Journal*, 1., 56–60.
- Strothmann und Busche (1992): *Handbuch Messemarketing*. Gabler Verlag

Szerzőnk a közgazdaságtudomány kandidátusa, tanszékvezető egyetemi docens a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karán



EXQUALITAS LIBRI

sokoldalú segítség a vállalatfejlesztésben, a minőség megteremtésében

Európai integráció felé törekvő országunknak a beilleszkedés követelményeit valamennyi területen teljesítenie kell. A gazdaság területén jelentkező követelmények nemcsak meghatározóak, hanem egyidejűleg nagyon összetettek is. Az előállított termékek megkövetelt minőségének biztosításához ma már elengedhetetlen a belső vállalati kultúra és szervezettség megteremtése is. Ennek meglétét igazolja a vállalatok **ISO 9000-es** szabványsorozat szerinti **minőségirányítási rendszerének kiépítése és tanúsítása**, amely tanúsítás a termékek és szolgáltatások – Európai Unióba szóló – vízumának tekinthető.

Az EXQUALITAS LIBRI Minőségfejlesztési Kft. egyik élenjáró támogatója és katalizátora e kikerülhetetlen folyamatnak. Rövid, négyéves működése alatt több iparág és gazdasági terület (villamosipar, kohászat, fém- és gépipar, építőipar, olajipar, kereskedelem) számos vállalatát segítette hozzá a független nemzetközi tanúsítvány megszerzéséhez és az építőiparban – kis létszámú tanácsadói gárdája ellenére – vezető szerepet játszik ezen a területen. Partnerei között számos nagy hírű, jelentős vállalat található (Magyar Építő Rt., ALBA REGIA Építő Vállalkozó Részvénytársaság, KIPSZER Fővállalkozási és Tervező Részvénytársaság, GANZ Műszer Rt., REXROTH-MECMAN Eger Kft., MOL-CHEM Kft.), de sok dinamikusan fejlődő kisvállalat is ügyfelei közé tartozik.

A minőségirányítási rendszer kiépítése köré szerveződő szolgáltatásai rendkívül sokoldalúak, magukba foglalják az utógondozást s a szükségessé váló fejlesztéseket is (például autóiipari beszállítók QS 9000-es rendszere, Total Quality Management stb.).

A társaság alapító tagja a Minőségügyi Tanácsadók Szövetségének, s tagja az EOQ (European Organisation for Quality) Magyar Nemzeti Bizottságának, valamint a Magyar Minőség Társaságnak.

Az EXQUALITAS LIBRI Kft. kitűnő partnere mindazon cégeknek, amelyek a jelen és a közeljövő kihívásait felismerve mindent megtesznek azért, hogy szervezetük, vállalati kultúrájuk s az általuk nyújtott szolgáltatások és termékek mindenben megfeleljenek az európai és világpiacon elvárásoknak és követelményeknek.

Kapcsolatfelvétel:

Komplex Gazdasági, Műszaki Kft.

1114 Budapest, Villányi út. 1. II/8. Telefon/fax: 186-8485



Osman Péter: Kockázati tőke a vállalkozás finanszírozásában

– Kiadta a CO-NEX Kft., Budapest –

Ahhoz, hogy egy vállalkozó tőkéhez jusson, mindenképp az szükséges, hogy tudja, hol érdemes azt keresnie. Magyarországon ma még nagyon kevesen tudják, hogyan lehet a kockázati tőkésektől tőkét kapni. Pedig a kockázati tőke nálunk is egyre fontosabb szegmense lesz a pénz- és tőkepiacnak, és mind nagyobb szerepet játszik majd az újonnan induló és szintúgy a megújuló, új növekedési pályára álló vállalkozások finanszírozásában.

Osman Péter új könyve a kockázati tőke sajátos világába, a tőle kapható finanszírozás rejtelmeibe vezeti be az olvasót. Ezt a világot valóban érdemes megismernie mindenkinek, aki vállalkozáshoz finanszírozást keres, vagy vállalkozások finanszírozásának kérdéseivel foglalkozik. Ajánlható a téma a gazdaságpolitikusoknak is...

A szerző régi marketingszakember. Ezt tükrözi könyvének világos stílusa, könnyen érthető előadásmódja. Előszava szerint könyvének legfőbb rendeltetése, hogy segítsen a vállalkozóknak és mindenkinek, aki vállalkozásfinanszírozással foglalkozik, megérteni a kockázati tőke sajátosságait és vele a kockázati finanszírozás lényegét, és ezzel megkönnyítse számukra, hogy a vállalkozások létrehozásában és fejlesztésében a szó szoros értelmében készpénzre válthassák a kockázati tőke bevonásában rejlő lehetőségeket. Ezt a könyv minden bizonnyal jól teljesíti.

A kockázati tőke a világ fejlett országaiban a gazdaság nélkülözhetetlen eleme. Az Európai Kockázati Tőke Szövetség adatai szerint Európában a kockázati tőke-társaságok által befektetésre felhalmozott összes tőke 1995-ben elérte az 50 milliárd ECU-t, az 1995. évi kockázati tőke-befekteté-

sek pedig az 5,5 milliárd ECU-t. A kockázati tőkések befektetései fedezik az induló és az új növekedési pályára álló vállalkozások tőkeszükségletének jelentős hányadát. Nem véletlen, hogy az Európai Uniónak a kis- és közepes vállalkozások fejlesztésével foglalkozó koncepciójában is nagy súlyt kap a kockázati tőke, és a magyar kormány is most határozott arról, hogy fel kell gyorsítani a kockázati tőke-társaságok működését szabályozó törvény kidolgozását, és más módon is elő kell mozdítani a kockázati tőke-társaságok magyarországi befektető tevékenységének megerősödését.

A könyv mindenki számára könnyen érthető módon mutatja be, hogyan működik a gyakorlatban a kockázati tőke és sajátos tevékenysége, a kockázati finanszírozás.

A vállalkozók számára a kockázati tőkétől kapott finanszírozás legfontosabb jellemzője, hogy *az így kapott pénzt nem kell úgy visszafizetni, mint a banki hitelt, és kamatot sem kell fizetni érte.* Hazai viszonyaink között nem kevésbé fontos, hogy *a kockázati tőkétől az a cég is kaphat finanszírozást, amely hitelt nem tudna felvenni, mert nem rendelkezik olyan vagyonnal, amelyet a bank biztosítékul elfogadna.* A kockázati tőke másként dolgozik: pénzzel beszáll a vállalkozásba olyan üzleti konstrukcióban, amelynek révén osztozik mind annak nyereségében, mind esetleges veszteségében. Olyan ügyleteket keres, amelyek nagy hozamot ígérnek, és csak szükségképpen, a haszon elérése érdekében vállal ezekben olyan üzleti kockázatokat, amelyek mértéke és természete a hagyományos finanszírozási ügyletek gyakorlata szerint többnyire már elfogadhatatlan, és amelyeket ezért a bankok sem vállalni, sem kezelni nem képesek.

A privatizáció keretében létrejött cégeink nagy hányada küzd többé-kevésbé súlyos tőkehiánnyal. Adottságaik általában azt is szükségessé teszik, hogy a tőke ne hitel formájában jöjjön – egyszerűen azért, mert a jelenlegi pénzügyi feltételek között igen nagy többségük nem tudná ki-termelni azt a jövedelmet, amely fedezetet teremtene a hitelfelvétellel járó adósságszolgálati kötelezettségek teljesítéséhez. Éppen ezért e vállalatok számára az esetek igen nagy hányadában finanszírozási szükségleteik kielégítésére a működőképes megoldást csak az jelentheti, hogy a cégnek tőkeinjekcióhoz kell jutnia, lehetőleg tőkeemelés formájában, még-hozzá készpénzben vagy azzal egyenértékű likvid eszközben. Végigtekintve a lehetséges szereplőkön és elemezve azok tényleges lehetőségeit, az is teljesen egyértelművé válik, hogy ebben is a kockázati tőkének lehet nagyon fontos szerepe.

A kockázati tőke tevékenysége és üzleti magatartása egészen más, mint a pénz- és tőkepiac hagyományos szereplőié. Teljesen más szempontok szerint mérlegel és dönt a befektetésről, mint ahogy egy bank hitelezőként viselkedik. Nagyon fontos tényező a vállalkozók számára, hogy a kockázati tőke többnyire nem csupán figyelési és bizonyos mértékig ellenőrzi annak a vállalkozásnak a tevékenységét, amelybe a pénzt befektette, hanem igyekszik azt a maga eszközeivel segíteni is.

Az iparfejlesztés és különösképpen a gazdasági fejlődés ösztönzése az elmaradott térségekben kifejezetten makrogazdasági feladat, amely ennek megfelelően egészen más gazdaságpolitikai megközelítést igényel. A kockázati finanszírozásnak csak akkor van létjogosultsága, ha befektetéseinek összes hozama a kockázati

tőkés számára, az ő saját üzletei könyvei szerint mérve elegendően nagy nyereséget hoz. Ezzel szemben a gazdasági fejlődés elősegítését szolgáló finanszírozásnál az elsődleges szempont, hogy makrogazdasági szinten hozzon eredményt, jelesül, hogy az így finanszírozott vállalkozások fellendülése számottevő konjunktúraerősítő hatást fejtson ki. Nem szabad szem elől téveszteni azt sem, hogy azoknak a vállalkozásoknak a jelentős része, amelyek ha elegendő tőkéhez jutnak, a maguk térségében a gazdaság élénkülésének hordozói lehetnek, nem képes elviselni a piaci feltételekkel történő finanszírozás terheit. Ez egyúttal már azt is jelenti, hogy ezek a cégek minőségileg mások, mint amilyenekbe a kockázati tőke befektet, és nem is tudnak megfelelni a kockázati finanszírozás hozamkövetelményeinek sem.

Amikor a kockázati tőkés arra keresi a választ, vajon érdemes-e tőkével beszállnia a felkínált vállalkozásba, számára ebben az egyik legfontosabb döntési tényező, hogy mit várhat attól a vállalkozótól, aki abban az ő üzlettársa lenne. Elengethetetlen, bár önmagában még nem elégséges követelmény, hogy az olyan legyen, akiben minden adottság megvan ahhoz, hogy vezetésével a vállalkozást sikerre tudják vinni, és a sikert kellőképpen ki is tudják aknázni. Így részben ösztönösen, másrészt nagyon is tudatosan mérlegeli annak vállalkozói és vezetői képességeit, egyebek közt felkészültségét, határozottságát, egész hozzáállását, és mindennek tükrében fellépését és tárgyalási stílusát. Ha ennek során a vállalkozó – aki a továbbiakban az egész vállalkozás legfőbb irányítója és meghatározó szereplője lesz – nem kelt benne eléggé jó benyomást, akkor bármilyen ígéretesnek is mutatja a felkínált lehetőségeket, a kockázati tőkés döntése az esetek nagyon jelentős hányadában elutasító lesz. Ezen az elutasításon mit sem változtat, ha emberileg mégoly érthetőek is mindazok a problémák – bizonytalankodás, határozatlanság, vagy éppen az üzletitől eltérő gondolkodás –, amelyek ilyenkor napfényre jönnek.

A kockázati tőkénél forrásokat kereső vállalkozóknak tehát mindenképpen elemi érdekük, hogy értsék ennek az üzletágnak nálunk még olykor sajátosnak vagy szokatlannak tűnő – ám nagyon is logikus – „működési módját”, döntési mechanizmusait, és ennek segítségével tudjanak azzal párbeszédet folytatni, ahhoz ésszerű mértékben alkalmazkodni, vele együttműködni. Így

sokkal több esélyük lehet arra, hogy eljutnak velük a megállapodásig és megkapják a keresett finanszírozást – már amennyiben maga a kérdéses vállalkozás valóban elegendően ígéretes. Ez a könyv bőségesen vonultat fel ehhez a mindennapos üzleti gyakorlatban közvetlenül is jól felhasználható és hasznosítható ismereteket és megfontolásokat.

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, háttérzene, mozgás, zenei- és hangeffektus felhasználásával – amelyeket ikonmozgatással rendelhetünk egymáshoz – mindenki olyan játékot készíthet, amelyet csak akar. Az alkotó, játékos program nem csak kitérő szórakozást nyújt, hanem egyben szinte észrevétlenül bevezeti a felhasználót a multimédiás fejlesztés gyakorlatába.

A szoftver felhasználói között 1997-ben országos játékkészítő 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 csúcsmmodelljei közül.

Minden feltétel, minden részlet valóságos, egyben pedig változtatható – az útfelülettől az időjárási viszonyokig, a gumibroncsstípustól 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 kísérőzenét 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

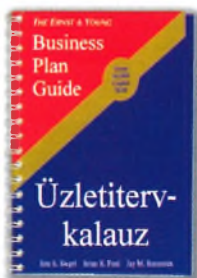
A nyelvtanító CD-ROM-sorozat – amelynek egyelőre angol, német, francia és spanyol változatai kaphatók (az angol oktatóprogram magyar segédnyelvű változata is rövidesen a piacon lesz) és még sok más nyelv készül, köztük még viszonylag ritkák is – az adott nyelv mintegy 1000 alapvető szavára és kifejezésre tanítja meg játékosan a felhasználót. A módszer lényege az anyanyelv elsajátításához hasonló gyakoroltatás, amelyhez a multimédia minden eszköze rendelkezésre áll: a kimondott szó, az írott szöveg, a kép minden kombinációja.

Ára: 4990 Ft

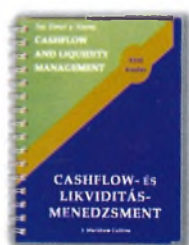
Megrendelhető: M&M Szorkesztőség – Lantos Antal
1065 Budapest Nagymező u. 21. Fax: 131-6343
CD Multimédia Szoftverház – Makovecz József
1065 Budapest Nagymező u. 21. Telefon: 153-1898

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

MEGRENDELÉSEM



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 a

Cashflow-
és likviditá-
menedzsment



CO-NEX Könyvkiadó Kft.

1300 Budapest, Pf. 201

Fax: 217-4220

Legyen egy bankja!



K&H
BANK

Kereskedelmi és Hitelbank Rt.