

A kelet-közép-európai kkv-k új marketingkihívásai a 21. század elején¹

**A kelet-közép-európai
kis- és középvállalatoknak
(a továbbiakban kkv) három
alapvető üzleti kihívással kell
szembenézniük a 21. század elején.**

**Az ezekre adott válaszaik
– úgy tűnik – rövid időn belül el
fogják dönteni, hogy melyik kkv
tudja kihasználni azokat
a lehetőségeket, amelyek
napjainkban nyitva állnak a fejlett
piacgazdaságok
kis- és középvállalatai előtt,
és amelyeket a következő években
várhatóan csak még tovább
bővítenek a termelés szférájában
a nagy- és óriásvállalatokkal
kialakított újabb és újabb beszállítói
kapcsolataik, illetve a végső
fogyasztás körében a piaci rések
szerepének a növekedése.**

A HÁROM FŐ KIHÍVÁS

Az első kihívás a közép-kelet-európai országok csatlakozása az Európai Unióhoz, ami nemcsak azt követeli meg, hogy hozzáillesszék működésüket az EU előírásaihoz vagy számoljanak az új, igen hatékonyan működő nyugat-európai versenytársak megjelenésével hazai piacukon, illetve a „hagyományos” közép-kelet-európai exportpiacaikon. A csatlakozás rá fogja kényszeríteni legtöbbször, hogy kilépjenek az Európai Unió korábbi regionális piacára, ami új marketingkonceptiókat és -technikákat követel majd meg tőlük.

A második kihívás a kiteljesedő globalizáció hatása. S úgy tűnik, akár helyeseljük, akár elutasítjuk a globalizációt, nem lehet gátat szabni a kiteljesedésnek, sőt, a kiteljesedés még egyre gyorsul is – és gyorsulásánál is erőteljesebben nő majd a befolyása a regionális és lokális piacokra, a gazdasági integrációkra és a nemzetgazdaságokra. Márpedig az ilyen globális környezetből érkező hatáshullámok előrejelzésében, következményeik értékelésében és a megfelelő vállalati reagálások előkészítésében, valamint megvalósításában a marketingnek a kkv-k nagyságrendjében is igen jelentős szerepe lesz.

A harmadik kihívás a műszaki fejlődés trendje. Ennek üteme szintén egyre gyorsult az utóbbi években-évtizedekben, és új eredményeinek terjedése is mind nagyobb körben érvényesült. Vagyis a bekövetkező műszaki fejlődés nemcsak egyre jobban kielezi majd a versenyt a korábbi konkurensok között azzal, hogy a trenddel való lépéstartás forrásigénye egyre elkeseredettebb harcra kényszeríti őket, hanem azzal is fokozni fogja a versenyt, hogy a mind szélesebb körben való terjedésének eredményeként olyan új konkurensok jelennek meg egy-egy fejlettebb gazdaság piacán, akik korábban még csak a műszaki fejlődés szempontjából elmaradottabb régiókban tevékenykedtek. A kkv-k marketingtevékenységében tehát egyre inkább számolni kell ennek az új versenyhelyzetnek a követelményeivel is.

¹ A Szlovákia Déli Régió Ipartestülete által 2003. november 20-án Sturovóban megrendezett „Vállalkozás a 21. században” című konferencián elhangzott előadás kibővített szövege.

A KKV-K TÍPUSAI ÉS SZEMBESÜLÉSÜK A KIHÍVÁSOKKAL

Ezzel a három meghatározó jelentőségű kihívással előbb-utóbb valamennyi közép-kelet-európai kkv szembesülni fog – csak hogy a különböző típusokba tartozó kkv-kre többnyire másként hatnak majd a kihívások. Ezért is érdemes számba venni, hogy milyen csoportokba sorolhatók a kkv-k, és ezeknek melyek a legfontosabb jellemzőik:

„A kkv-k első típusát a bolygóvállalatok alkotják. Ezek sajátossága, hogy termelésükkel, szolgáltatásukkal egyetlen „fogadó” nagyvállalat igényeit, megrendeléseit elégítik ki.”

● A kkv-k első típusát a bolygóvállalatok alkotják.

Ezek sajátossága, hogy termelésükkel, szolgáltatásukkal egyetlen „fogadó” nagyvállalat igényeit, megrendeléseit elégítik ki. A nagy- és óriásvállalatok körében terjedő termelés-kihelyezés („outsourcing”) – amire ezeket egyre inkább rákényszeríti az erőforrás-koncentrálnak, mint versenyképességük megtartásának vagy növelésének a követelménye – várhatóan jelentősen növeli majd a jövőben is a bolygóvállalatok szerepét. Ez tehát igen nagy üzleti lehetőségeket nyit meg a kkv-k számára, és nemcsak egy-egy lokális piacon: a fogadó nagy- és óriásvállalatnak ugyanis – éppen az erőforrás-koncentrálnak követelménye miatt – egyre inkább ki kell lépnie termelésével is a globális szintre, ahová „magával viheti” azt a bolygóvállalatát is, amelynek szállításaival, szolgáltatásaival elégedett. (Jó példa erre több japán autógyár, amelyek kedvező hitelkonstrukciókkal segítték otthoni bolygóvállalataik betelepülését az Egyesült Államokba, amikor ott saját összeszerelő kapacitást építettek ki.) Egy sikeres multinacionális vállalattal kialakított, szilárd bolygóvállalati kapcsolat tehát többnyire magában hordja annak a lehetőségét is, hogy a kkv könnyebben feleljen meg az újabb és újabb regionális, valamint globális kihívásoknak. A még csak potenciális bolygóvállalatoknak azonban – amelyek még

csak megpályázzák a biztosabb piacot, folyamatos kapacitás-kihasználást és egyenletes üzleti eredményt ígérő bolygóvállalati pozíciót – mindinkább számolniuk kell azzal, hogy a nagy- és óriásvállalatok nemcsak a hagyományos szempontokat fogják mérlegelni új partnereik kiválasztásakor. Vagyis nem csupán azt veszik majd számba, hogy egy potenciális bolygóvállalatnak milyen a technológiai felkészültsége, gyártó vagy szolgáltató kapacitása, munka- és minőségi fegyelme, szállítókészsége, rugalmassága, pénzügyi stabilitása stb. Egyre fontosabb lesz az is, hogy egész irányítási rendszere illeszkedik-e a „fogadó” vállalathoz, és képes lesz-e majd követni hosszú távon is a fogadó óriásvállalat innovációit saját in-

novációjával, hiszen egy bolygóvállalati kapcsolat mindig hosszú távra szól. (Igaz, ezt megkönnyíti, hogy a fogadó vállalat nem egyszer nemcsak a már említett formában, tehát a bankhitelnél jóval kedvezőbb kamatozású tőkével, hanem technológiával és know-how-val is segíti bolygóvállalatának innovációs lépéstartását.)

- **A kkv-k második típusa a beszállító vállalat.** Ez több megrendelő számára gyárt vagy szolgáltat. A több megrendelő miatt kapacitásának kihasználása általában hullámzóbb, mint a bolygóvállalaté, de sorsát nem köti egyetlen megrendelőhöz, ezért „több lábbon állása” hosszabb távon sokszor nagyobb biztonságot nyújt számára. Ezt a biztonsá-

A kkv-k második típusa a beszállító vállalat. Ez több megrendelő számára gyárt vagy szolgáltat. A több megrendelő miatt kapacitásának kihasználása általában hullámzóbb, mint a bolygóvállalaté, de sorsát nem köti egyetlen megrendelőhöz, ezért „több lábbon állása” hosszabb távon sokszor nagyobb biztonságot nyújt számára.

got azonban erőteljesen veszélyezteti a többi lehetséges beszállító, és ezek köre a három nagy kihívás fokozódásával egyre tágul, hiszen a lokális versenyek egyhamar regionálissá, majd globálissá bővülnek. Ezért a beszállító kkv-knak egyre inkább a regionális, sőt a globális szinten kell majd árgus szemekkel figyelniük a versenytársa-

kat, méghozzá nemcsak szorosan vett kínálatukat, hanem egész üzleti tevékenységüket, valamennyi erőforrásukat, egész szervezetüket, működésüket és irányításukat, ahogyan azt a komplex szintbemérés, azaz a „total benchmarking” menedzsment-technika megköveteli. Ez a horizontálisan és vertikumában is szétágazó figyelés többnyire mérőben új és a hagyományosnál jóval összetettebb tájékoztató feladatot ró a beszállító kkv-k menedzsmentjére. És hogy ezek vezetése meg tudjon felelni ennek a feladatnak, az eddigieknél jóval

„A harmadik típusba azok a kkv-k sorolhatók, amelyek közvetlenül a széles piacon értékesítik termékeiket, szolgáltatásaikat. Ezek tevékenysége a piaci szegmensek között nyíló résekre irányul, hiszen a nehezkesebb nagy- és óriásvállalatok számára általában nem kifizetődő a rések kisebb volumenű és többnyire gyorsan változó keresletének a kielégítése.”

nagyobb mértékben kell delegálnia, „leosztania” a vállalat irányításának rutindöntéseit munkatársaira. A versenyképesség másik új követelménye – részben a harmadik nagy kihívás, a felgyorsult technológiai fejlődés hatására – a folyamatos innováció. Ez napjaink egyik legkeményebb követelménye nemcsak a kkv-k vezetőivel, hanem valamennyi munkatársukkal szemben is. Egy-egy újdonság létrehozása ugyanis ma már éppúgy kevés a tartós versenyben-maradáshoz, mint a környezet változásainak pusztán elfogadása vagy az azokba való kényszerű beletörődés. Ebből következik, hogy a jövőben csak az a kkv nyerhet az élesedő versenyben, amelynek vezetése kialakítja a szervezet egészében az „újdonság” szüntelen keresésére ösztönző innovációs légkört, amelynek menedzsmentje erősíti munkatársaiban a kockázatvállalás örömeit, és amelyik tudomásul veszi, hogy olykor még a kockázat körültekintő vállalása is kisebb-nagyobb bukásokkal jár. A lehetséges bukásokat tehát a menedzsmentnek be kell kalkulálnia mind a kkv üzletpolitikájába, mind pénzügyi tervébe, bekövetkezésüket azonban nem szabad büntetni. Az újdonságok bukásának fedezetére viszont célszerű létrehozni a kkv-ban – az innovációk forrásának fedezetén túlmenően – az innovációk kockázati alapját, annak ellenére, hogy ez az újabb „megtakarítás-igény” csak még

tovább fokozza felgyorsult világunkban a termelékenység növelésének követelményét. Vagyis úgy tűnik, hogy a harmadik nagy kihívásnak, a felgyorsult műszaki fejlődésnek egyre inkább csak az a beszállító kkv felelhet meg a jövőben, amelyik egész működésének (és nemcsak szorosan vett termelőfolyamatainak!) termelékenységét még a műszaki fejlődés üteménél is gyorsabban tudja majd növelni.

- **A harmadik típusba azok a kkv-k sorolhatók, amelyek közvetlenül a széles piacon értékesítik termékeiket, szolgáltatásaikat.** Ezek tevékenysége a piaci szegmensek között nyíló résekre irányul, hiszen a nehezkesebb nagy- és óriásvállalatok számára általában nem kifizetődő a rések kisebb volumenű és többnyire gyorsan változó keresletének a kielégítése. Ez tehát ismét igen biztató jövőt tár az ilyen típusú kkv-k elé. (Ezzel

kapcsolatban csak zárójelben jegyzem meg: úgy tűnik, a távolabbi jövő egyre inkább az óriásvállalatoké, valamint a kis- és középvállalatoké lesz. Az óriásvállalatoknál, valamint a multinacionális korporációknál kisebb, „hagyományos nagyvállalatok” tökekoncentrációja ugyanis nem éri el a nemzetközi versenyképességhez szükséges mértéket. Működésüket pedig nem jellemzi az a rugalmasság, amivel a kkv-k versenytársai lehetnének.) A jövő szép ígéletének valóra váltása azonban két kőkemény követelménnyel szembesíti az ilyen típusú kkv-kat: (1) roppant érzékeny információrendszer kell kiépíteniük, hogy érzékelhessék a gyorsan nyíló és sokszor még gyorsabban záródó piaci rések mozgását, és (2) képeseknek kell lenniük arra, hogy versenytársaiknál gyorsabban reagáljanak egész működésükkel a környezetben felismert új lehetőségekre. Érzékeny információrendszerüknek pedig egyre inkább át kell fognia lokális környezetükön túl a regionális és a globális felteteleket, mint kihívásokat – gyors reagáló képességük pedig egyre inkább megköveteli majd a technikai fejlődéssel való lépéstartást. Ennek a két követelménynek pedig várhatóan csak akkor tudnak tartósan eleget tenni – hiszen az ezeknek való megfelelésnek mind nagyobb lesz a ráfordításigénye –, ha szűkítik azt a területet, amelyen versenyelőnyt kívánnak elérni: vagyis rendelkeznek majd

olyan jól körülhatárolt „alapvető hozzáértéssel” („core competence”-szel), amely kiemeli őket versenytársaik általános – és saját versenyelőnyük szempontjából már csak „szürke” – mezőnyéből. Úgy tűnik tehát, hogy ennek az alapvető hozzáértésnek, pontosabban a hozzáértés igen jól körülhatárolt tartalmának a kiválasztása olyan fontos lesz a kkv-k vezetése számára már a közeljövőben is, mint amilyen alapvető napjaink válságmenedzselésében az „arkhimédészi pontra” való rátalálás: ez a pont, mint „új alapvető hozzáértés” (nem ritkán a vállalat merőben új tevékenységi köre) teszi lehetővé, hogy a válságmenedzser kiemelje a vállalatot a krízisből. A kkv-k menedzsmentjének azonban számolnia kell azzal, hogy minden „core competence” dinamikus fogalom: tartalmát folyamatosan meg kell újítani, méghozzá a három felsorolt kihíváshoz illeszkedve – s ezért erre a kkv-típusra is érvényesek a folyamatos innovációval kapcsolatban a fentiekben felvázolt gondolatok.

A KKV-K FŐBB JELLEMZŐI A KELET-KÖZÉP-EURÓPAI RÉGIÓBAN

Veszélyes vállalkozás általánosan jellemezni a kkv-k helyzetét, „erősségeit” és „gyengeségeit” a kelet-közép-európai régió egészében, hiszen a jellegzetességek országonként igen eltérőek lehetnek sok szempontból is. A kkv-k sajátosságait nemcsak az elmúlt évtizedek politikai, gazdasági, társadalmi eseményei és az ezek mögött felismerhető kulturális jellemzők, nemcsak a jelen mikro- és makrogazdasági feltételei, valamint a kkv-k sokban eltérő technológiai, pénzügyi, emberi erőforrásbeli, szervezeti, menedzseri stb. jellegzetességei befolyásolják, hanem mindezek fejlődésének kilátásai, illetve a fejlesztések esélyei is: nem utolsósorban az, hogy várhatóan miként tudnak majd megfelelni napjaink és a közeljövő három meghatározó jelentőségű kihívásának. Mindennek ellenére talán érdemes megkockáztatni egy ilyen átfogó „regionális” jellemzést, mert ez támpontként szolgálhat a kkv-k menedzserei számára, amikor felméri, hogy elsősorban milyen kérdésekben és összefüggésekben kell számba venniük saját kkv-juk erős oldalait és gyenge pontjait.

- A kelet-közép-európai kkv-k legtöbbször túlzottan nagy adó- és járulékkerhek sújtják napjainkban, ami visszafogja gyors felzárkózásukat mind a technológiai fejlesztés, mind az EU térség egészében megkövetelt hatékonyság szintjéhez. Az adó- és járulékkerhek mértékének megítélésakor figyelembe kell venni azt is – amiről nemigen esik szó manapság a „hivatalos” nemzetközi összehasonlításokban –, hogy még az árbevétel százalékában kifejezett azonos mértékű terhek is különbözőképpen sarkallnak vagy bénítanak egy pezsgő és magas szintű kereslettel jellemzett gazdaságban, mint egy pangó és alacsony keresletű piaci környezetben.
- A kelet-közép-európai kkv-k többsége folyamatosan szembesül az erőteljesebb fejlesztéshez, a felzárkózáshoz szükséges tőke hiányával. Ennek a hiánynak a „pótlását” tovább nehezíti, hogy az óvatos bankok elsősorban a hitelek fedezetét követelik meg a kkv-któl, vagyis „retrospektív szemléletűek”, és nem a jövőben elérhető és reális(!) üzleti tervekkel alátámasztott eredményekre figyelnek hitelbírátaik során. (Amit persze némileg indokol, hogy a kelet-közép-európai térségben általában nagyobb a felvett hitelek visszafizetésének a kockázata, mint a fejlett piacgazdaságokban – már csak azért is, mert a szerényebb jövedelemszintű országokban jóval kisebb a kkv-k talpra állásának a lehetősége, ha már elbuktak a versenyben.)
- Többnyire még csenevészek a régióbeli kkv-kban a menedzsmentet támogató számítástechnikai

„Többnyire még csenevészek a régióbeli kkv-kban a menedzsmentet támogató számítástechnikai megoldások. Ez részben annak tudható be, hogy kevés a forrásuk az informatikai beruházásokhoz, részben pedig annak, hogy vagy hiányoznak a kkv-k igényeinek pontosan megfelelő szoftverek a piaci kínálatból, vagy ezek beszerzése meghaladja pénzügyi lehetőségeiket.”

megoldások. Ez részben annak tudható be, hogy kevés a forrásuk az informatikai beruházásokhoz, részben pedig annak, hogy vagy hiányoznak a kkv-k igényeinek pontosan megfelelő szoftverek a piaci kínálatból, vagy ezek beszerzése meghaladja pénzügyi lehetőségeiket. Sokszor azonban az is fékezi a számítástechnika alkalmazását, hogy

menedzsmentjük nem ismeri fel a számítástechnika segítségével megszerezhető üzleti előnyöket, illetve nem tudja, hogy a számítástechnikát elsősorban a kkv működésének melyik területén kellene hasznosítani. Márpedig ha sikerülne a mindig optimális területet kiválasztani a bevezetések egymást követő szakaszaiban, és ezeken történne meg az újabb és újabb alkalmazás, akkor megnyílna annak a lehetősége, hogy a működés egyre több területén lehessen mind gyorsabb ütemben bevezetni a hatékonyságot fokozó számítástechnikát.

„Időben igencsak közeli a fenyegetés, hogy még elég nagy a bizonytalanság, sőt a tudatlanság a közép-kelet-európai kkv-k menedzsereinek körében: miként kell egy sikerre esélyes EU pályázatot összeállítani.”

- A régió kkv-iban nincs elég pénz és „szabadidő” sem a szakmai, sem a vezetői továbbképzésre, amit pedig megkövetelnének – méghozzá rögtön az EU-hoz való csatlakozáskor! – a versenyképesség új kihívásai. Ez azért is nyomasztó, mert a szakmai színvonal továbbképzés híján szinte elválaszthatatlanul kötődik ahhoz a technológiához, amellyel a kkv-k munkatársai napi feladataikat végzik. Vagyis ilyenkor az elmaradottabb technológiai színvonal meghatározza a szakmai színvonalat is. Az is szomorú tapasztalat, hogy a továbbképzésben való részvételt sokszor még a menedzsment félelme is akadályozza: ilyenkor a vezető attól is tart, hogy munkatársa a korszerűbb képzettség megszerzése után kilép szerényebb technológiával működő kkv-jától.
- A jövőben valószínűleg az egész kelet-közép-európai kkv szféra egyre súlyosabb fogyatékosága lesz, hogy vállalatai, vállalkozásai nem épülnek szakmai szervezeteik, egyesüléseik, kamaráik stb. működésük hatékonyságát növelő segítségére. Márpedig ez a segítség több irányú is lehetne: feltárhatná és prognosztizálhatná az értékesítési lehetőségeket egy-egy piacon. Lehetővé tenné a közös, ezért nagyobb volumenű és alacsonyabb árú beszerzéseket. Szervezhetné, összehangolhatná a termelésmegosztást, ami elősegítené az egyenletesebb kapacitás-kihasználást. Adott esetben közös értékesítési rendszert üzemeltethetne, ami lehetővé tenné, hogy a termelő kkv-k osztoz-

zanak a kereskedelmi árrésen is. Mindennek hiánya azonban nemcsak a kkv-k menedzsereinek számlájára írható, akik sokszor ragaszkodnak hozzá, hogy „magányos partizánok” legyenek a mind szervezettebb piacokon, hanem maguk a szakmai szervezetek is hibáztathatók, hiszen egyelőre még az általuk felajánlható segítségnek is jórészt tétova és formátlan mind a koncepciója, mind a technikája és számos, még gyerekcipőben sem járó szolgáltatása.

- Időben igencsak közeli a fenyegetés, hogy még elég nagy a bizonytalanság, sőt a tudatlanság a közép-kelet-európai kkv-k menedzsereinek körében: miként kell egy sikerre esélyes EU pályázatot összeállítani. Ráadásul nem lehet egy pályázat minden megalapozott érvének felsorakoztatását, minden szakmai összefüggésének meggyőző levezetését egy felkért külső, „hivatásos pályázatíróra” bízni. Márpedig ha egy kkv eleve kimarad a pályázók köréből, akkor igencsak nehéz lesz a többi versenyhátrány mellett még ezt is kompenzálnia.
- Arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy az 1989–1990-es politikai és gazdasági rendszerváltások óta szinte a régió mindegyik kormánya meghirdette a kkv-k erőteljes támogatását, amire számos példát és módszert találhattak a fejlett piacgazdaságokban. Ezek kormányai ugyanis már régóta felismerték a kkv-k nagy szerepét a nemzetgazdaság fejlődésében és egyensúlyának megőrzésében (lásd például szerepüket az innovációs ötletek gerjesztésében, meghatározó mértékű hozzájárulásukat a munkanélküliségi ráta csökkentéséhez stb.). A kelet-közép-európai régióban azonban – a költségvetési források és/vagy a kormányzati elképzelések hiánya miatt – csak elvétve került sor jelentős központi támogatásokra. És megvan a veszélye annak, hogy a támogatás elmaradásának akkor lesz nagy a börtje, amikor a régióbeli kkv-knak az EU csatlakozást követően ki kell majd lépniük akár a regionális, akár a globális szintérré – akár úgy, hogy fennmaradásuk érdekében külpiacokra is be kellene törniük kínálatukkal, akár pedig úgy, hogy otthon kell szembesülniük a külpiacokról érkező új versenytársak fenyegető, és olykor bizony egyenesen lehengerlő kínálatával.

● Végül rá kell mutatni egy olyan sajátosságra is, amelyik – megítélésem szerint – az eddig felsoroltaknál is mélyrehatóbban határozhatja meg számos kelet-közép-európai kkv sorsát, ha ezek szembesülnek az említett három alapvető kihívással. Hadd érzékeltessem ezt a „legmélyebb mélységben rejlő” sajátosságot két példával. Az első példa: 1991-ben arra kért a Denver University dékánja, hogy tartsak előadást a régióban működő kis- és középvállalatok menedzserei számára szervezett üzleti ebéden a közép-kelet-európai régióban bekövetkezett politikai változásokról, valamint ezek gazdasági következményeiről – elsősorban a „business”, és azon belül is az új üzleti lehetőségek szempontjából. Amikor megkérdeztem, hogy mekkora időtartam áll rendelkezésemre, azt válaszolta: 35 perc. S amikor megkíséreltem ezt „feltornázni” legalább 45 percre, mondván, hogy igencsak szétágazó a téma, dékánom azt felelte: nem bánja, ha 45 percig fog tartani az előadás, de akkor számoljak azzal, hogy 35 perc után feláll és elmegy majd a hallgatóság fele, hiszen ők már előzőleg megszervezték napi programjukat, és eszerint valahol máshol lesz pontosan időzített üzleti megbeszélésük vagy más kötelezettségük, amiről nem késhetnek el. A második történet: közeli ismerősöm ügyvezető igazgatója egy közétkeztetéssel foglalkozó budapesti kkv-nak, amelyik megrendelésre házhoz szállít ebédeket. Ez a kkv 100 millió forintért vásárolt egy korszerű csomagológépet a gyártásukra szakosodott milánói cégtől, hogy 2004-től kezdve eleget tudjon tenni ebéd-kiállításában az EU higiéniai követelményeinek. A csomagológép azonban csak a cég prospektusában feltüntetett kapacitás 60 százalékának teljesítésére volt képes, mert váratlanul el-elakadt az üzemeltetése során. A milánói céggel folytatott telefonbeszélgetések után – amelyekben felpanaszolták a gép csökkent teljesítményét és közölték, hogy egyelőre visszatartják a gép vételárának még ki nem fizetett 50 százalékát – négy magyar ült be egy autóba, hogy elmenjen Milánóba: ismerősöm, mint a cég ügyvezető igazgatója, a kkv csomagológépet üzemeltető szakembere, a gép vásárlását közvetítő kereskedő cég képviselője és egy magyar-olasz tolmács. A négy magyar egy

hetet töltött Milánóban, hogy az ottani útmutatások alapján rájöjjön a helyes üzemeltetés nyitjára – ahelyett, hogy a gépet Budapesten, a milánói cég egyik szakemberével, egyetlen nap alatt „üzemeltették volna be”. Ez a két példa az időről szól, és azt sugallja, hogy az amerikaival összevetve ennyire laza a közép-kelet-európai régióban számos menedzser „idő-koncepciója”. A példát kiterjesztve: korunk vállalatvezetése már sok erőforrással számol, a közgazdaságtan klasszikus erőforrásaival, vagyis a tőkével, a technikával, a természeti és az emberi erőforrással, valamint újabb erőforrásokkal, nevezetesen az információval, az innovációs készséggel és képességgel, az immateriális erőforrásokkal, az illeszkedéssel a vevők, versenytársak, üzleti partnerek és más „stakeholderok” környezetéhez, a kkv szervezetét is meghatározó irányítással, és végül a két példában szereplő idővel (tehát az újabb, „6i” erőforrással). Ha nem alakul át az átlagos kelet-közép-európai kkv-k menedzsereinek gondolkozása, ha ebben nem válik a jelenleginél sokkal szigorúbbá valamennyi erőforrások értékelése, akkor nincs az a kiváló marketingkoncepció és hatásos marketingtechnika, amelyik versenyképessé tehetné ezeket

„A kkv-k műszaki-gazdasági környezetében bekövetkezett változások, és elsősorban a három nagy horde-rejű kihívás hatására új elemekkel gazdagodtak azok a marketing- és menedzsment-technikák, amelyekkel a kkv-k meg akarják őrizni versenyképességüket, illetve azt még növelni is kívánják.”

a kkv-kat, amikor szembesülnek az EU-hoz való csatlakozás, a globális környezetbe való beilleszkedés, valamint a felgyorsult műszaki fejlődés együttes kihívásával.

A HAGYOMÁNYOS MARKETING-ÉS MENEDZSMENT-TECHNIKÁK ÚJ ELEMEI

A kkv-k műszaki-gazdasági környezetében bekövetkezett változások, és elsősorban a három nagy horde-rejű kihívás hatására új elemekkel gazdagodtak azok a marketing- és menedzsment-technikák, amelyekkel a kkv-k meg akarják őrizni versenyképességüket, illetve azt még növelni is kívánják. Ilyen új ele-

meknek tekinthetők – a fő marketingtevékenységek csoportosításában – a következők:

A piaci és a műszaki-gazdasági környezet átvilágításában – ami az átfogó üzleti és marketingstratégiát alapozza meg – elsősorban a versyelemzés technikája újult meg és új módszer terjedt el a versenykörnyezeti háttértényezők hatásláncainak feltárására

„A terméktervezésben nemcsak térben tágult ki az új termék versenyelőnyt adó 'húzó paraméterének' a szerepe, hanem a terméktervezőknek számításba kell venniük a húzó paraméter konvertálásának a lehetőségeit, költségeit és várható hozamát azokon az újabb piacokon, amelyeken módosulnak a potenciális vevők igényei a húzó paraméterrel szemben.”

is. Az új versyelemzés már nem csupán a konkurens versenytermékeit, ezek műszaki paramétereit, árát, értékesítésük és promóciójuk módját stb. veti össze a saját kínálat sajátosságaival, hanem a konkurens valamennyi erőforrását, sőt, még a megismerhető üzleti céljait is összehasonlíttja az átvilágító kkv megfelelő jellemzőivel. Ez a technika a „Teljes szintbemérés”, a „Total Benchmarking” – amelyik tehát nem egy cég kiválasztott jellemzőjét, hanem egész szervezetét, teljes működését és irányítását veti egybe a konkurenskéval. A háttértényezők hatásainak feltárását pedig a hatáslánc-modellek könnyíthetik meg. Ezek a környezet egymást logikusan (vagy sokszor ugyancsak illogikusan) követő eseményeit írják le úgy, hogy a hatásokat számba vevő kkv szakértői két kritikus jellemzőt határoznak meg a modellben: azt az információforrást, amely jelzi a hatáslánc eseményeinek megindulását, és amelyik egyúttal jól hozzá is férhető az átvilágító számára – valamint azt a küszöbértéket, amelynek elérésekor a hatáslánc már beavatkozásra készíti a kkv menedzsmentjét. Mind a „Teljes szintbemérés”, mind a hatáslánc-modellek technikájának alkalmazása azonban olyan szakmai felkészültséget és pénzbeli ráfordítást követel meg, amellyel egy átlagos kkv aligha rendelkezik. Ezért kapnak ezek megvalósításában nagy szerepet a kis- és középvállalkozói szövetségek, amelyek „omnibuszkutatások” szervezésével (ezekben egyszerre végeznek felméréseket több hasonló igényű kkv számára, és így megosztják a szolgáltatás költségét) nagyságrenddel csökkenthetik az ilyen átvilágítások árát.

A terméktervezésben nemcsak térben tágult ki az új termék versenyelőnyt adó „húzó paraméterének” a szerepe (hiszen ennek egyre inkább már nemcsak a lokális, hanem a regionális, sőt a globális szinten kell biztosítania a versenyelőnyt), hanem a terméktervezőknek számításba kell venniük a húzó paraméter konvertálásának a lehetőségeit, költségeit és várható hozamát azokon az újabb piacokon, amelyeken módosulnak a potenciális vevők igényei a húzó paraméterrel szemben. (Talán nem felesleges ezzel kapcsolatban megjegyezni, hogy „húzó paraméter” ebben a felfogásban egy termék fizikai jellemzői mellett marketingmixének valamennyi eleme lehet.) És ugyanilyen konvertálásra van szükség az alsó paraméterküszö-

bökök esetében is: ezek jelzik ugyanis, hogy piaconként milyen minimális értékekre van szükség a marketingmix többi elemében ahhoz, hogy a konvertált húzó paraméter érvényesülhessen egy meghatározott igényű piacon, piaci szegmensben. A kkv-k terméktervezésében új távlatot kap a korszerű terméktervezésnek az a koncepciója is, hogy a piacokon egyre inkább az egységes „termék- és szolgáltatás-csomag” lesz sikeres. (A multinacionális vállalatok már korábban ráébredtek az ilyen csomagok jelentőségére. A Caterpillar például már nem kombájnokat, hanem „aratókapacitást” ad el: megszervezte szerelőinek regionális hálózatát, akik akár helikopteren is megérkezhetnek egy meghibásodott kombájn javítására. Világszerte depókat alakított ki, amelyekből működő kombájnokat szállíthat ki egy farmernek, ha sajátja üzemképtelenné vált.) Ebben a koncepcióban pedig nem annyira a termék „külpiaci” értékesítése, mint az ahhoz kapcsolódó szolgáltatás regionális vagy globális térben való biztosítása okozhat komoly fejfájást a kkv-k menedzsmentjének. Ilyen szolgáltatások kiépítése azonban nehezen képzelhető el a kkv-k számára egy, az adott régióban otthonos üzleti partner nélkül. Ezért válik tehát a körültekintő külföldi partnerválasztás a termék- és szolgáltatás-fejlesztést integráló marketing-terméktervezés új és fontos feladatává.

Árpolitikájukban a kezdetleges „termelői ártól” elszakadó és a „versenyáron át” az „értékarányos árig” vezető koncepció utolsó, korszerű formája követel meg új megoldásokat a kkv-któl. Az érték ugyanis ebben az összefüggésben egy adott piac ki-

választott vevőszegmensének értékítéletét testesíti meg, és az ennek alapján kialakított ár jó esetben akár jelentősen is meghaladhatja a versenytart (amely alapvetően csupán a konkurens termékek jellemzőiből és árából indul ki). A piaconként eltérő „értékarányos ár” megállapítása azonban – az egyedi gyártású termékeket kivéve – nem egyszerű feladat, hiszen ehhez a kkv-nak idegen környezetben kell részletesen tájékozódnia a kiszemelt vevőszegmens reprezentatív mintájában. Ilyen felmérést aligha végezhet egy kkv pusztán saját erőforrásainak felhasználásával, de ebben ismét külpiazi partnerei segíthetik a kkv menedzsmentjét: például a marketingmotiváció-kutatás olyan jól ismert eszközzel és technikával, mint a kiválasztott piaci szegmens vásárlókörzetébe telepített „Caravane”¹. Az értékesítés körében az nyújthat nagyobb biztonságot a kkv-k számára a regionális és a globális szinten, ha a partnerválasztás hagyományos szempontjai (jó kapcsolat a kiszemelt vevőkörrel, elfogadható kereskedelmi árrés, gyors és pontos információk kapcsolat, korrekt elszámolás, esetleg közös reklámakciók stb.) egy újabbal egészülnek ki: azzal, hogy a tervezett forgalom súlya a két fél üzletvitelében legyen közel azonos. Ha ugyanis jóval kisebb ez a súly a partner üzletvitelében, akkor könnyen elhanyagolhatja a kkv termékeinek vagy szolgáltatásainak értékesítését, ha pedig jelentősen nagyobb, akkor a kkv-ra nehezedik a partner állandó nyomása a szállítások fokozására, ami nem ritkán a rövid távú piaci lehetőségek túlértékeléséhez és a stratégiai célok feladásához vezet. Az eredményes értékesítés másik és már sokszor bevált feltétele, hogy a kiválasztott külföldi partner kapcsolódjék be már a kkv terméktervezési vagy – többnyire erre kerül sor – az adott piac igényeire átalakított termék és/vagy szolgáltatás „termék-áttervezési” folyamatába is.

A promóció területén a kkv-k nagyon is számíthatnak a műszaki fejlődés egyik új vívmányára, az internetre: honlapjukon bemutatkozhatnak és tájékoztathatnak hagyományos, valamint új termékeikről és/vagy szolgáltatásukról. Korlátozott erőforrásaik miatt azonban a

kkv-knak többnyire le kell mondaniuk a nagy tömeg-tájékoztatási médiumok reklámlehetőségeinek kihasználásáról, és legfeljebb helyi újságokban, körzeti rádió- és tévéadásokban tehetnek közzé hirdetéseiket. A tapasztalatok azt is jelzik, hogy egyre csökken a szórólapok határfoka: a potenciális vevőkör ezeket mindinkább csak „szemétkosár-postának” („junk mailnek”) tartja, és olvasás nélkül eldobja. Ezek helyett azonban három újabb és igencsak számottevő promóciós eszköze van a kkv-knak mind lokális, mind regionális vagy akár globális környezetükben: a „mouth-to-mouth” (szájtól szájig) kommunikáció, amely főként a véleményformálók jó tapasztalatainak továbbadására épít; a „door-to-door” (ajtótól ajtóig), vagyis a boltból a vevő lakásáig végzett szolgáltatás-kínálat reklámhatása; és végül a „face-to-face” (szemtől szembe) találkozások szervezése a potenciális vevők megnyerésére például árubemutatás, szerényebb vendéglátás, kisebb szórakoztató – és akár a vevők gyerekeinek szóló – programok stb. szervezésével.

EGY SIKERES ÜZLETEMBER AJÁNLÁSA A KKV-K REGIONÁLIS VAGY GLOBÁLIS PIACRA VALÓ KILÉPÉSÉHEZ

A legtöbb kelet-közép-európai kkv számára új kihívás 2004-ben országuk csatlakozása az Európai Unióhoz: az EU országaiból érkező és a technikai fejlődéssel sokszor jobban lépést tartó kkv-k megjelenése versenytársként addigi lokális piacukon, valamint az előbb-utóbb rájuk is ható kényszer, hogy üzleti si-

„A promóció területén a kkv-k nagyon is számíthatnak a műszaki fejlődés egyik új vívmányára, az internetre: honlapjukon bemutatkozhatnak és tájékoztathatnak hagyományos, valamint új termékeikről és/vagy szolgáltatásaikról.”

kerük érdekében megjelenjenek újabb és újabb európai országok piacán – vagy akár a globális szinten. A magas igény szintű „külső piacokra” való belépésnek azonban számos buktatója van – és ezeknek

1 A „Caravane” olyan lakókocsi, amelynek egyik részét boltta alakították át; ebben a tesztelt vásárló, lista alapján válogathat a bemutatott versenytermékek között; a kocsi másik részében kerül sor a versenytermékek „fogyasztására” és – egy interjú keretében – az egyes vásárlók értékítéletének feltárására. A „Caravane-vizsgálat” viszonylag olcsó, mert az erre szakosodott cégek – omnibuszkutatással – egyszerre végeznek elemzéseket több megrendelő számára.

csak egyik oka, hogy a piacra újonnan belépő kkv-nak olykor alacsonyabb a technológiai színvonala, vagy hogy az EU-t sokszor közvetlenebbül éri a globális események és hatások, mint a még nem integrálódott kisebb országok gazdaságát, piacát. Be-fejezésül tehát hadd összpontosítsuk figyelmünket arra, hogy mi ajánlható a kkv-k menedzsereinek, amikor elhatározzák, hogy kilépnek egy még nem integrálódott kis ország lokális piacáról és külföldön, esetleg egy régióon belül több országban hoznak létre új üzleteket – a siker reményében.

Az ajánlásokat szeretném ismét egy kis példa keretében összefoglalni. Néhány évvel ezelőtt találkoztam össze Írországban – amelyet okkal irigyelünk EU

„A magas igény szintű 'külső piacokra' való belépésnek számos buktatója van – és ezeknek csak egyik oka, hogy a piacra újonnan belépő kkv-nak olykor alacsonyabb a technológiai színvonala, vagy hogy az EU-t sokszor közvetlenebbül éri a globális események és hatások, mint a még nem integrálódott kisebb országok gazdaságát, piacát.”

csatlakozása után elért eredményei miatt – egy „Irish Pub”-lánc tulajdonosával. Amikor gratuláltam Michael O’Larrynek ahhoz a ragyogó (és nem birkaszágú) „Irish Stew”-hoz és nyolcfajta csapolt sörhöz, amit felszolgáltak a Corkban, szerényen jegyezte meg, hogy valamennyi szigetországi „Pub”-ja így működik és hosszú évek óta nyereséges. Ennek köszönhetően tudta kiépíteni üzletláncait a skandináv országokban és Németország északi területén is, és ezek az új üzletláncok azóta is nyereséggel működnek. Erre fel – a közeljövőben esedékes EU-belépésünkre gondolva – rákérdeztem: hogyan tudná összefoglalni üzleti filozófiájának lényegét, amely hozzásegítette, hogy sikerrel lépjen ki vállalkozásával a nemzetközi porondra? Azt válaszolta, hogy üzleti filozófiája öt alapelvre épül:

1. Amikor mérlegeli, hogy kilépjen egy új piacra, első tennivalója a SWOT¹ tartalmú találkozás: nem elég a statisztika, a szakirodalom, a szakemberek vagy barátok híradása vagy a puszta látogatás – szemtől szemben kell találkoznia a piac szereplőivel, tapasztalnia kell a piac sajátosságait, és érzé-

kelnie kell a kereslet és kínálat alakulását befolyásoló „háttértényezőket” is.

2. Egész későbbi üzletvitelében is mindvégig rendelkeznie kell azzal az érzékenységgel, amelynek segítségével idejében(!) felismerheti a környezeti feltételek új, kínálkozó lehetőségeit, illetve fenyegető veszélyeit.
3. Nem nyugodhat addig, amíg fel nem fedezhet találmányosságával olyan merőben új megoldásokat, amelyekkel piacra lépésekor, majd azt követően is hatékonyabban használhatja ki a piac adta lehetőségeket, mint az ott már jelen lévő versenytársai.
4. Az ilyen új megoldások megvalósításához természetesen eszközökre van szükség – és ezek köré-

be nemcsak a tőke és a technológia tartozik, hanem azok a vezetők és munkatársak is, akik valóra váltják majd az elképzeléseit. (Hadd illesszem be ide a magam meglátását: nem a tőke vagy a technika, hanem mindinkább a humán erőforrás – elsősorban a rátermelt menedzser, az invenciózus kutató-fejlesztő és az egyes vállalati funkciók területén élvonal-

beli szakember – lesz a vállalatok legértékesebb, legnehezebben megújítható, és ezért igencsak „örzött” erőforrása a jövőben.)

5. Végül kemény kézzel és jó motiválással mindig arra kell törekednie (amit teljesen elérni persze úgyszem lehet!), hogy üzleti elképzelései már a napi működtetés során 0 veszteséggel valósuljanak meg.

Úgy hiszem, a kelet-közép-európai kkv-k menedzsereinek is érdemes megfontolniuk Michael O’Leary gondolatait, amikor szembesülnek az EU kihívásaival, amikor számolniuk kell a globalizáció egyre intenzívebb hatásaival, amikor az eddiginél jobban fogják érzékelni a műszaki fejlődéssel való lépéstartás kényszerét – s amikor a tartós üzleti siker érdekében kilépnek majd kkv-jukkal a regionális vagy a globális szintér piacaira.

A szerző a közgazdaságtudomány doktora, habilitált egyetemi magántanár a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán

1 A SWOT betűszó közismert jelentése: a szervezetnek és működésének erős oldalai (S) és gyenge pontjai (W), valamint a környezetéből érkező új lehetőségek (O) és új fenyegetések (T). (A betűjelek az azonos értelmű angol szavak kezdőbetűi.)