

Marketing & MENEDZSMENT



A szegmensmarketing jelentősége

A roma kisebbség vásárlói magatartása

Roma marketing a Matávnál

Vajon a szervezeti kultúra a versenyelőny végső forrása?



A direkt marketing hazai története

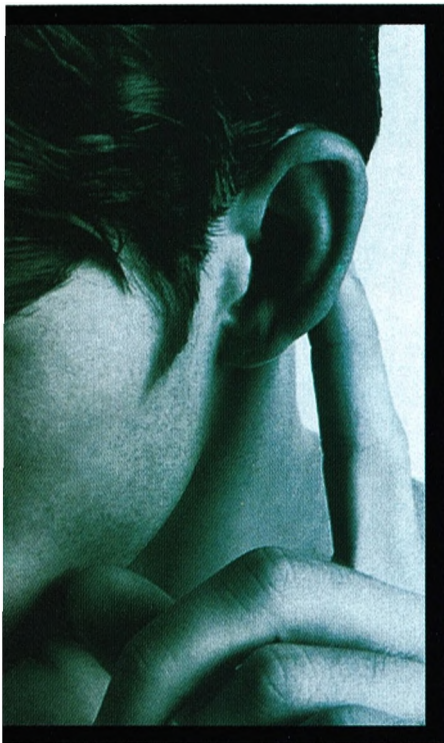
A kereskedelmi koncentráció néhány kérdése

Szegmensmarketing

2003

4

SAWYER MILLER GROUP



- A XXI. században egyetlen hét alatt több információhoz jutunk, mint egy XVII. századi ember egész életében.
- A mi dolgunk az, hogy megbízóink kiemelkedjenek a kommunikációs hangzavarból.
Hogy az Ön cége látható és hallható legyen.

www.smg.hu

Marketing & MENEDZSMENT

XXXVII. évfolyam, 2003/4.

Lapigazgató-főszerkesztő:
Gosztonyi Csaba

Szerkesztő: Fojtik János

Munkatársak:

R. Nagy András (rnagy@reklamvilag.hu),
Soha Krisztián (soha@reklamvilag.hu)
Nagy Gábor (probako@probako.hu)



Kiadja: a Marketing Centrum – Országos
Piacutató Intézet és a Pécsi Tudomány-
egyetem Közgazdaság-tudományi Kara



Felelős kiadó: Bruck Gábor



Értékesítés és marketing:
Próbakó Kommunikáció, www.probako.hu

Szerkesztőség és kiadó:
1055 Budapest V., Szent István krt. 17.
Telefon: 353-1366; Fax: 331-6343
E-mail: gosztonyics@m-and-m.hu



Grafikai előkészítés: *DuoMONT Bt.*
Telefon: 292-1265, 06 (30) 397-1636
E-mail: egk53@freestart.hu
Nyomás, kötészet: *fotogOLD Nyomda*
Telefon: 06 (29) 340-355;
Fax: 06 (29) 340-297
E-mail: fotogold@freemail.hu
Felelős vezető: Borvető Béla



INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49
Engedély: B/SZI/301/1989

**MARKETING
CENTRUM**

www.marketingcentrum.hu



Tartalom

SZEGMENSMARKETING – Fókuszban a romák

A szegmensmarketing jelentősége – példák egy globális adatbázisból – Győri Adél	4
A roma kisebbség vásárlói magatartása – Töröcsik Mária	14
Romamarketing a Matávnál – Nagy Bálint	28

SZERVEZETFEJLESZTÉS

Vajon a szervezeti kultúra a versenyelőny végső forrása? – Jacob Ben-Ami – Farkas Ferenc	32
Ember és szervezet – hasonlóságok és különbségek az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés között – Ujhelyi Mária	37

M&M-MIX

A business marketing egyes kérdései a távközlési piacon – Zsoldosné Porkoláb Edit – Veres Zoltán	50
A direkt marketing hazai története – Hivatal Péter	56
A kereskedelmi koncentráció néhány kérdése – Juhász Anikó – Seres Antal	67

KÖNYVISMERTETÉS

KONFERENCIA-FIGYELŐ

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • **BÉLYÁ CZ IVÁN** egyetemi tanár, PTE • **BERÁCS JÓZSEF** tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE • **BÍRÓ PÉTER** a Magyar Marketing Szövetség elnöke • **BOD PÉTER ÁKOS** tanszékvezető egyetemi tanár, BKÁE • **BRUCK GÁBOR** elnök, Sawyer-Miller Group • **FARKAS FERENC** egyetemi tanár, dékán, PTE • **GHOBIAN, 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, PTE • **JÓZSA LÁSZLÓ** tanszékvezető egyetemi docens, Nyugat-Magyarországi Egyetem • **LEHOTA JÓZSEF** intézetigazgató, SZIE GTK Marketing Intézet • **OROSDY BÉLA** egyetemi docens, PTE • **OSMAN PÉTER** a közgazdaság-tudomány kandidátusa • **PISKÓTI ISTVÁN** intézetigazgató, ME Marketing Intézet • **REKETTYE GÁBOR** tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • **TOMCSÁNYI PÁL** akadémikus • **VERES ZOLTÁN** intézetigazgató, BGF Nemzetközi Marketing Intézet • **VÖRÖS JÓZSEF** egyetemi tanár, PTE

Contents

SEGMENT MARKETING

– Focusing on Roma Consumers

The Importance of Segment Marketing	
– Examples from a Global Database	
– Adél Györi	4
Consumer Behaviour of Roma Minority	
– Mária Töröcsik	14
“Roma Marketing” at Matáv	
– Bálint Nagy	28

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS

Is Organizational Culture the Ultimate Source for Competitive Advantages?	
– Jacob Ben-Ami – Ferenc Farkas	32
Man and Organization – Similarities and Differences Between Human Resources Development and development of Organizations	
– Mária Ujhelyi	37

M&M-MIX

Questions of Business Marketing in Telecommunication Market	
– Edit Zsoldosné Porkoláb – Zoltán Veres	50
History of Direct Marketing in Hungary	
– Péter Hivatal	56
Questions of Commerce Concentration	
– Anikó Juhász – Antal Seres	67

BOOK REVIEWS	75
--------------	----

CONFERENCES	79
-------------	----

Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

Alakítsuk együtt a hazai marketinges szakma tudáscentrumát, csatlakozzon Ön is szerzőink köréhez!

A Marketing MENEDEZSMENT mind az elméleti tudást gyarapító intézmények oktatóit, mind az ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas vállalati szakembereket arra biztatja, hogy küldjék el írásait szerkesztőségünkbe. Szeretnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányokkal is színesedne, hogy az elméleti tudásanyag mellett a megvalósítás formái és lehetőségei is feltáruhassanak. Mindehhez nagymértékben számítunk meglévő és leendő szerzőink segítségére és aktivitására.

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentum formátumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excell formátumban, illetve a képi illusztrációkat jpg vagy tiff formátumban várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők pontos nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. Fel nem használt anyagokat nem őrzünk meg és nem küldünk vissza. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

Tisztelettel: Gosztonyi Csaba,
lapigazgató-főszerkesztő

Cím: 1055 Budapest, Szent István krt. 17.
Telefon: 06 (20) 938-0673; Fax: 331-6343
e-mail: gosztonyics@m-and-m.hu
Levélcím: 1373 Budapest 5., Pf. 617.

Ismét a kihívások mezején



Szeptembertől kezdődően ismét előttünk áll egy új üzleti és tanulmányi félév, számos gyakorlati, illetve elméleti kihívással a marketinges szakemberek számára. A hosszú nyári szünet után a Marketing & Menedzsment is számos izgalmas témával jelentkezik, hogy legalább néhány fontosabb kérdés megoldásához megpróbáljon útmutatást nyújtani.

Ma már egyértelmű tény, hogy a vállalati ügymenetnek a marketing szerves és fontos része, nem pedig valamifajta mellékterméke. Így nem meglepő, hogy minden más tevékenységhez hasonlóan a marketing is csak akkor működik hatékonyan, ha az egész vállalati szervezet jól és egységesen működik. Ebből következik, hogy a megfelelő szervezeti kultúra kialakítása kardinális kérdése a cégek működtetésének. Szervezetfejlesztés elnevezésű tartalmi egységünkben eme kihívás és problémakör megoldási lehetőségeibe nyújtanak bepillantást a vázolt elméleti kutatások.

Kis ország, kis piac – sokszor hallhatjuk a hazai kommunikációs ipar szereplőinek szájából ezt a kissé keserű magyarázatot, ha kritikával szemléljük bizonyos tevékenységeiket, megoldásaikat. Még többször hangzik el ez a bizonyos mondat akkor, ha kampánytervezésről folyik a beszélgetés. Mit, kiknek és hogyan kommunikáljunk, érdemes célcsoport-specifikusan hirdetni egy ilyen kis országban? – hangzanak a bizonyos szempontból jogos kérdések. Győri Adél, a TGI kutatási igazgatója „A szegmensmarketing jelentősége” című tanulmányában arra próbál rámutatni, hogy az elemszámtól függetlenül a jövőben egyre kevésbé fognak működni a mindenkit egy kalap alá soroló általános kampányok. És a szegmentáció, a célcsoport-specifikus kommunikáció hosszútávon behozhatatlan versenyelőnyt eredményez a „kis ország, kis piac” beidegződéssel szemben.

Az elméleti megfontolásokat árnyalja Nagy Bálint, a Matáv kommunikációs igazgatójának cikke, amely a gyakorlatban, működés közben mutatja be a szegmentált marketing, illetve kommunikáció működését és előnyeit a roma célcsoportra vonatkozóan.

A Marketing & Menedzsment szerkesztősége október közepén ellátogat a Direkt Marketing Szövetség (DMSZ) által szervezett szakmai szemináriumra, ahol a manapság egyre inkább előtérbe kerülő direkt marketinges (DM) megoldásokat mutatják be a terület neves szakemberei. Addig is bevezető jelleggel bepillantást nyerhetünk a DM történetébe és hazai viszontagságos kialakulásába Hivatal Péter, a DMSZ elnöke által írt cikk segítségével.

Hasznos böngészést kívánok!

Gosztonyi Csaba
(gosztonyics@m-and-m.hu)

A szegmensmarketing jelentősége

Példák egy globális adatbázisból

Valószínűleg nincs olyan, marketingben vagy kommunikációban dolgozó szakember, aki legtöbbször nem a főbevásárló, városi, ABC1 státuszú célcsoportot szeretné meggyőzni. Pedig mindannyian tudjuk vagy sejtjük, hogy ez a célcsoport sokféle emberből áll – vannak köztük márkaorientáltak, minőségorientáltak és olyanok, akik csak az árat nézik vásárláskor. Vannak köztük egyedülállók, házások, elváltak, van, akinek egy gyereke van, van, akinek sok, van, akinek nincs. Vannak köztük dinamikus, kihívást keresők és tradicionális, békességre vágyók. Ezek a csoportok mind-mind másféle fogyasztási szerkezettel rendelkeznek, és másféle üzenetekre nyitottak. A szegmensmarketing ezeket a célcsoportokat keresi, definiálja, írja le és célozza meg.

A szegmensmarketing analitikus, fogyasztó-centrikus gondolkodásmódot igényel. Már az első lépés, vagyis a célcsoport megtalálása kutatásokra, elemzésekre épül. Ha pedig nem csak demográfiai, hanem esetleg más aspektusból szeretnénk leírni a fogyasztókat, az újabb és újabb technikák alkalmazását követeli meg.

Ebben a tanulmányban a szegmensmarketing alapvető irányait mutatjuk be. Ez az írás alapvetően gyakorlatorientált, nem az elméleti háttér van a középpontjában, hanem az elméletek alkalmazásának a tapasztalatai. A szegmentációs megközelítések közül is csak azokat mutatjuk be, amelyek a rendelkezésünkre álló Target Group Index¹ adatbázisból rekonstruálhatók.

A szegmensmarketingnek – vagy rétegmarketingnek – két fő irányát lehet megkülönböztetni:

1. A demográfiai tulajdonságok mentén történő szegmentációs elméletek
2. Az életstílus kutatások

DEMOGRÁFIAI SZEGMENTÁCIÓS MODELLEK

A bevezetőben egy demográfiai meghatározáson alapuló célcsoportról (főbevásárló, városi, ABC1) állítottuk, hogy heterogén. Ennek ellenére a demográfiai különbségek mentén is létre lehet hozni olyan célcsoportokat, amelynek tagjai bizonyos termékeket hasonló motivációk miatt fogyasztanak, tehát érdemes őket együtt megszólítani.

GENERÁCIÓS MARKETING

Sok termék esetében a fogyasztó kora a leginkább meghatározó tényező. Nyugat-Európában és Amerikában a generációs marketing nagyon népszerű és hatékony eszköz.

1 TGI – Target Group Index: nagymintás, egyforrású nemzetközi kutatás magyar adaptációja. A Magyarországon évente 16 000 ember véleményét tartalmazó kutatás 1998 óta készül el hazánkban is. Jelenleg a világ 50 országában fut TGI felmérés. A 14–69 éves lakosságra reprezentatív (nem, kor, lakóhely) felmérés a magyar lakosság fogyasztási szokásait és életstílusát vizsgálja. A kutatás során kb. 450 termék kategóriát, 8000 márkát és 250 attitűd-állítást mérnek föl a kutatók.

Magyarországon azonban a pusztán kor alapján szegmentáló marketing még nem lehet eléggé hatékony. Ennek az az oka, hogy a rendszerváltás miatt kettőség jellemzi a korosztályokat – nyerteseket és veszteseket egyaránt találhatunk a korosztályokon belül. Magyarországon a fogyasztást ma még jobban befolyásolja a vagyoni helyzet, mint az életszakasz. A változás elindult, amit kétféle megközelítésből is lehet látni. Egyfelől mára elért a magyar társadalom arra a szintre, hogy a jelentős többség a napi fogyasztási cikkekből (élelmiszer, tisztítószer) bevásárláskor azt a terméket, márkát választja, amelyiket szeretné. Természetesen más-más árszinten vásárolnak a különböző anyagi körülmények között élők, de már a többségnek nem kell lemondania semmilyen szükségesnek ítélt termékről, és az adott termék kategórián belül mindenki kiválaszthatja a számára megfizethető márkát. (Nem szabad azonban említés nélkül hagyni azt, hogy más termékcsoportok esetében – kozmetikum, ruházat, műszaki cikkek – ez a szabadság nem érvényesül. Ezeknek a kategóriáknak a fogyasztási adatait összehasonlítva a fejlett fogyasztói társadalmakkal, azt tapasztaljuk, hogy a penetrációs számok és a fogyasztási intenzitás is alacsony még.) A változás másik jele, hogy a fiatalok körében elindult egyfajta kiegyenlítődés. A tinédzserek és a huszonevesek fogyasztói gondolkodásukban nagyon hasonlóak – bár ma még a vagyoni helyzetük miatt különbözőképpen fogyasztanak. Az idősebbek körében azonban a vagyoni különbség jelentős gondolkodásbeli, életfelfogásbeli különbségekkel is jár.

A generációs marketing hazai korlátait két nemzetközi modell adaptációjának segítségével mutatjuk be. Az első egy életszakasz szegmentációs modell: a brit TGI Lifestage Segmentation (TGI Életszakasz Szegmentáció).

TGI LIFESTAGE SEGMENTATION (EGYESÜLT KIRÁLYSÁG)

Az angol szegmentáció abból indul ki, hogy az embereknek bizonyos életszakaszban hasonló szükségleteik vannak, ezért érdemes őket egy csoport tagjaként megcélozni. A modell a kor, a családi álla-

pot és a gyerek kora alapján definiálja a szegmenseket. Mivel a definícióhoz használt ismérvek a magyar TGI adatbázisban is benne vannak, létrehoztuk a magyar szegmenseket is, és összehasonlítottuk az angol és a magyar fogyasztási mintázatokat.

A TGI Lifestage Segmentation típusai

- *Fiókák* – szüleivel élő 14–34 évesek
- *Kirepültek* – még nem kapcsolatban élő 14–34 éves otthonról elköltözöttek
- *Fészeképítők* – gyermek nélküli házaspárok 14–34 évesek
- *Ovis szülők* – 0–4 éves gyermekes szülők
- *Általános iskolás szülők* – a legkisebb gyerek legalább 6 éves
- *Gimnazista szülők* – a legkisebb gyerek legalább 14 éves
- *Középkorú függetlenek* – 35–54 évesek
- *Kötöttség nélküli párok* – 35–54 éves nem gyerekkel élő házaspárok
- *Hotel szülők* – 18 évesnél idősebb gyerekkel élő szülők
- *Idősebb egyedülálló* – 55+ egyedülálló, gyermektelen
- *Üres fészek* – 55+ házaspár, a gyermekük elköltözött
- *Nem szabályos családok*

Forrás: TGI UK

Az elemzés során a *Fiókák*, *Kirepültek* és *Fészeképítők* termékfogyasztását, kulturális fogyasztását és szabadidős aktivitását vizsgáltuk meg mindkét országban. A 15 vizsgált termék fogyaszt-

„Sok termék esetében a fogyasztó kora a leginkább meghatározó tényező. Nyugat-Európában és Amerikában a generációs marketing nagyon népszerű és hatékony eszköz. Magyarországon azonban a pusztán kor alapján szegmentáló marketing még nem lehet eléggé hatékony.”

tási szokásaiban¹ jelentős eltérést találtunk a két ország fiataljai között. Angliában a vizsgált kategó-

1 A vizsgálatba olyan kategóriákat vontunk be, amelyek esetében feltételezhető volt, hogy működik egy ilyen típusú megkülönböztetés: mentolos cukorkák, instant kávé, energitalok, arclemosók, bőrradírral, arctisztító tonik, mozi, színház, komolyzene, jazz koncert, könnyűzenei koncert, kiállítás, söröző, kávézó, gyorsétterem, étterem.

riák közül 12-ben a különböző életszakaszban lévő fiatalok másképpen fogyasztottak, Magyarországon ugyanezen ismérvek mentén csupán két esetben lehetett életszakasz-specifikus fogyasztási különbséget találni. Az egyetlen olyan termék, amely mindkét országban hasonló mintázatot mutatott, a mentolos cukorka volt: mindkét országban a *Fiókák* körében jóval népszerűbb, mint a másik két csoportban.

Angliában az instant kávé a *Fiókák* körében kevésbé elterjedt, mint a *Kirepültek* és főleg a *Fészeképítők* körében. Az energiatalnál a helyzet pontosan az ellenkezője ennek. Magyarországon a három csoport között sem az energiatal, sem az instant kávé fogyasztásában nincs szignifikáns különbség a három csoport között. Angliában a *Kirepültek* és a *Fészeképítők* jóval aktívabb kulturális életet élnek, mint a *Fiókák* – többet járnak színházba, kiállításra és koncertre is. Magyarországon nincs különbség a három csoport között. Angliában a mozilátogatás nem követi a kulturális tevékenységek mintázatát, ugyanis nincs különbség a három fiatal csoport között, nálunk viszont a *Fiókák* körében járnak a legtöbben moziba, majd a *Kirepültek* és a *Fészeképítők* következnek.

A magyar adaptáció nehézsége elsősorban abban kereshető, hogy a vizsgált FMCG termékek és kulturális, szabadidős tevékenységek magyarországi elterjedtsége jóval alacsonyabb az angliainál. Angliában az instant kávé penetrációja a három csoportban együttesen 60 százalékos, nálunk 30.

„Angliában a vizsgált kategóriák közül 12-ben a különböző életszakaszban lévő fiatalok másképpen fogyasztottak, Magyarországon ugyanezen ismérvek mentén csupán két esetben lehetett életszakasz-specifikus fogyasztási különbséget találni.”

Az energiataloknál a két arány: 55% vs. 25%. Nálunk ezek a kategóriák még nem érték el azt a telítettségi szintet, ahol már nem a jómód, hanem az életszakasz játszik nagyobb szerepet a fogyasztásban. Természetesen nálunk is vannak olyan kategóriák, ahol az ilyen típusú megközelítés segíti a marketingeseket – csak néhány példa: mosópor, gabonapehely, médiahasználat.

GENERÁCIÓS SZEGMENTÁCIÓ AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN

Az Egyesült Államokban terjedt el leginkább az a megközelítés, hogy bizonyos esetekben az üzenetet egy adott „Generációnak” küldik. A legismertebb generációs felosztás a mai amerikaiakat 4 nagy generációba sorolja.

Generációs szegmentáció az USA-ban

● Csendes generáció (1925–1942)

Keményen dolgoztak, takarékoskodók, bíznak az államban, az erkölcsösség nagyon fontos a számukra.

● Gyerek-boom generáció (1943–1964)

Tradicionalisak, család orientáltak, aggódóak, politikailag aktívak és főleg konzervatívok.

● X Generáció (1961–1976)

A mának élő, kísérletező, azonnali eredményeket elváró, önző, cinikus. Nagyon függ a szüleitől. Megkérdőjelezi a hatalmat, úgy érzik, ők fizetnek meg az előző generációk hibáiért.

● Y generáció (1977–1994)

Anyagias, önző, tiszteletlen. Technológiában jár-tas. Túl gyorsan fel akarnak nőni, nincsenek megfelelő szerepmelleik.

Magyarországon nem készült még fogyasztás és életstílus alapú generációs szegmentáció – valószínűleg azért, mert mindenki sejti, hogy Magyarországon ez már megint egy kicsit bonyolultabb.

A TGI Magyarország Fogyasztói Életstílus Tipológiájának felhasználásával megkíséreltük megtalálni a magyar fogyasztói generációkat. Egy statisztikai módszer segítségével (CHAID analízis) megvizsgáltuk, hogy a magyar 14–69 éves lakosság hogyan bontható csoportokra egy fogyasztáson és attitűdállításokon alapuló életstílus tipológia segítségével. Az általunk elkészített szegmentáció a különböző generációknak a fogyasztói társadalom lehetőségeihez való alkalmazkodásáról szól. Mivel a TGI Fogyasztói Életstílus Tipológia – mint neve is utal rá – a fogyasztói magatartása alapján csoportosítja a magyar lakosságot, nem pedig általános értékrend alapján. A társadalmi, általános értékrend alapú ge-

nerációk meghatározásához egy más vizsgálat szükségeltetik.

Egy kísérlet a magyar fogyasztói generációk feltárására

I. A fogyasztói társadalom elvárásaihoz, lehetőségeihez nehezen alkalmazkodó csoportok

- A rendszerváltás nagy vesztesei (1934–1943) – jelentős részük az átlagnál rosszabb körülmények között él; fogyasztásukban korlátozottak a lehetőségeik, vagy így érzik; alig mozdulnak ki otthonról; tradicionális gondolkodásúak.
- A rendszerváltás kis vesztesei (1944–1951) – körükben is az átlagnál többen vannak a lemaradó csoportból, de ők valamivel aktívabbak mind fogyasztásukban, mind szabadidejükben. A generáció egy kis része (kevesebb, mint egyötöde) az átlaghoz képest jobb helyzetben van – ők a Fogyasztói elit / Sikeres életstílus csoportba tartoznak.

II. Azok a generációk, melyek részben alkalmazkodtak az új kihívásokhoz

- Küzdők (1952–1962) – igazán heterogén korosztály, hasonló arányban található meg körükben a lecsúszó réteg, a középosztály és az elit.
- Minőségorientáltak (1963–1969) – a felnőtt életet a rendszerváltás környékén kezdők körében az átlagnál többen a minőségorientált, kiegyensúlyozott gondolkodású életstílus csoportokba tartoznak, sikeresek, de még mindig magas azoknak az aránya, akik a Lemaradó csoportba tartoznak.

III. Az új fogyasztói társadalomba integrálódott generációk – akik a rendszerváltás környékén még fiatalok voltak

- Fogyasztók (1970–1976) – a generáció jelentős része divat- és sikerorientált, az ebbe a korosztályba tartozók fogyasztanak a legtöbbit – megtehetik, és igényük is van rá.
- Image generáció (1977–1989) – ebben a csoportban minden második embernek a divat, márka, a kihívás, a vásárlás a legfontosabb érték.

A korcsoportok vizsgálatából egy ilyen egyszerű megközelítés esetén is kitűnik, hogy több korosztály

Magyarországon túl heterogén ahhoz, hogy ugyanúgy lehessen kommunikálni hozzájuk. Idővel nálunk is adaptálható lehet egy hasonló modell, de ez véleményünk szerint nem a közeljövőben lesz.

GYEREKMARKETING

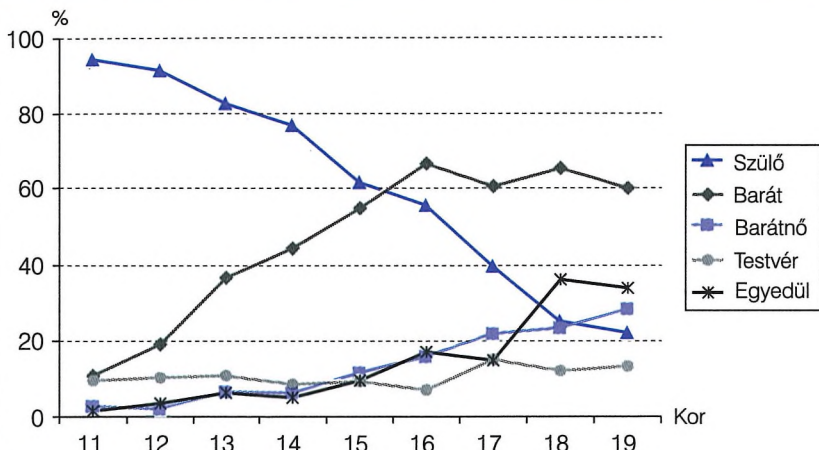
A generációs marketing speciális esete a gyerekmarketing. Ez a megközelítés sok szempontból nagyon nehéz. Egyfelől az etikai megfontolások miatt nagyon körültekintően lehet csak a gyerekeknek üzenni, másfelől a gyerekek gondolkodása elég nehezen feltérképezhető. Természetesen a kutatók mindig találnak rá módot, hogy a marketingesek kíváncsiságát kielégtessék. Angliában a Youth TGI (Fiatalság TGI) egy ilyen kutatás, amelynek magyarországi bevezetése sem késhet már sokáig. Ez az évente 6000, 7–18 éves fiatal fogyasztó magatartását feltérképező kutatás érdekes elemzésekre ad lehetőséget. Az 1. sz. ábrán a vásárlást a vásárlás helyszínén befolyásoló kísérő személyek változását követhetjük nyomon az angol fiúknál: míg a 11 évesek közel 100 százaléka a szüleivel szokott vásárolni, addig a 19 éveseknek már csak a 20 százaléka. Az idősebbek már inkább a barátjukkal mennek el vásárolni.

FÉRFI / NŐI MARKETING

A férfiak és nők gondolkodásmódja a marketing szempontjából is különbözik. Jelen tanulmányban arra fektetjük a hangsúlyt, hogy a vásárlási magatartás megértésében mennyire fontos, hogy a célcsoportom nőies vagy férfias. A 2. ábrán egy korrespondencia analízis segítségével szegmentáltuk a magyar lakosságot demográfiai jellemzők és vásárlási attitűdök mentén. A szegmentációs térképen látható, hogy a fő dimenzió (az X tengely) a Racionális / Impulzív vásárlói magatartás alapján bontotta szét a lakosságot. Az idősebbek tipikusan a racionális féltekére esnek a térképnek (árorientáltság, előre eltervezett vásárlás), míg a fiatalok tipikusan impulzív vásárlók (élvezi a vásárlást, szereti az újdonságokat, hat rá a reklám, befolyásolható). A második dimenziót azonban a kérdezettek neme határozza meg. Az Y tengely felső része a minőségorientált vásárlói magatartást jelöli ki, míg az alsó fele az innovatív vásárlói viselkedést. A férfiak – ha már vásárlásról van szó – inkább a minőségkeresés mentén érthetőek meg, a nők pedig az innovatív szemléletmódjuk mentén. Meg kell jegyezni azonban, hogy a férfiak esetében a

1. ábra

A különböző korú angol fiúk – kívül vásárolnak



Forrás: Youth TGI UK 2002

„Élelmiszer vásárlás unalmas” volt. Bár a vásárlásimádat már Magyarországon is tipikusan női tulajdonság, (a nők 48 százaléka vallja ezt be magáról, míg a férfiaknak csak 33 százaléka), a jövőben a vásárlásimádat valószínűleg tovább fog nőni, hiszen az amerikai tini lányok körében ez az arány már 88% (Amerikai forrás: SGMA 1997). A magyar tini lányok közül minden második ért egyet azzal az állítással, hogy „Imádok vásárolni”.

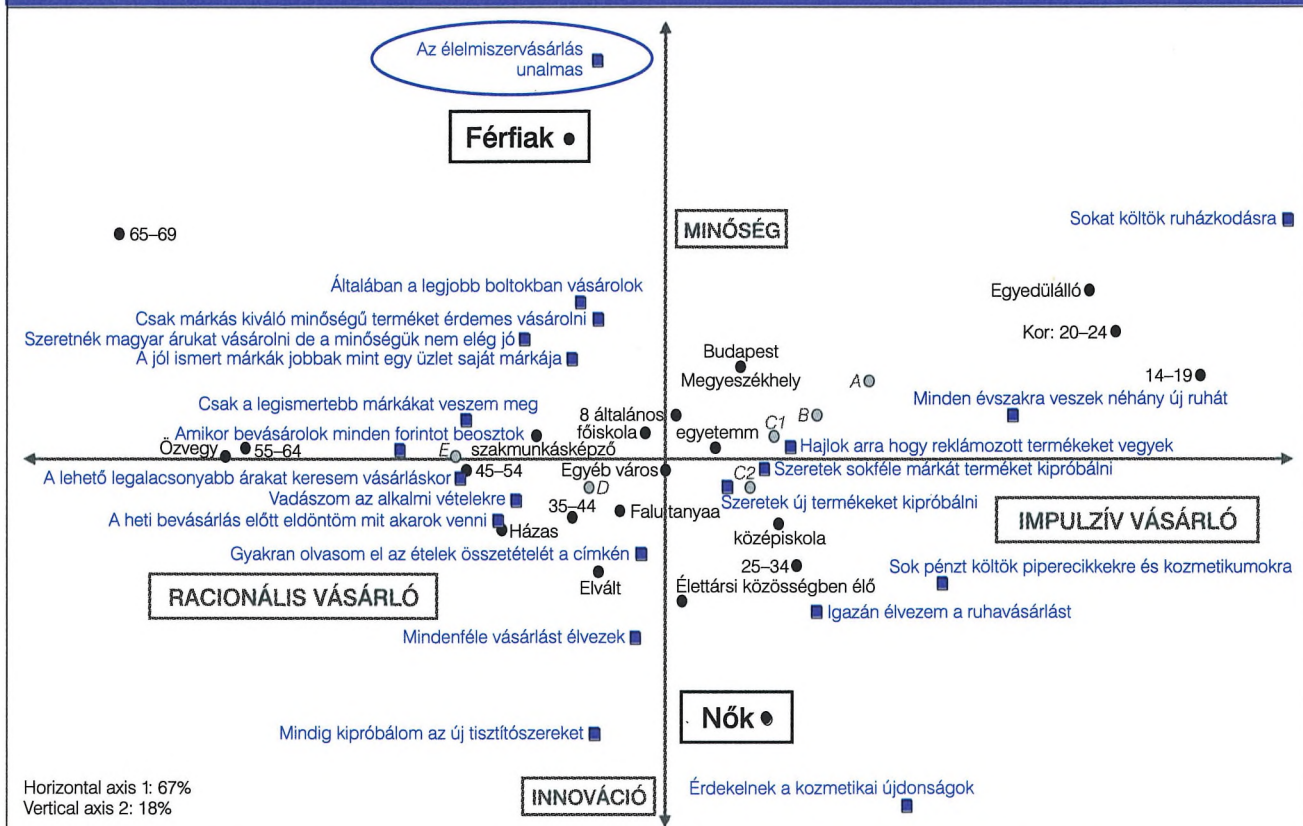
REGIONÁLIS MARKETING

Közép-Európában a multinacionális kommunikációs stratégiák idején sokakban felmerülhet, hogy lehet-e regionális stratégiát alkalmazni. De az is felmerül gyakran,

vásárlás gyakran negatív jelentést hordoz – a legközelebbi (tehát tipikusnak mondható) attitűd-állítás: az

2. ábra

A magyar lakosság attitűdinális szegmentációja / vásárlás – korrespondencia analízis



Forrás: TGI Magyarország

hogy a nyugat-európai stratégiák adaptálhatóak-e változtatás nélkül nálunk. A Global TGI adatbázisában elkészült egy nemzetközi elemzés több médium használóiról azzal a céllal, hogy kiderítsük, mennyire hasonlóak ezek az emberek. Az elemzésben hat ország – Magyarország, Anglia, Franciaország, Szlovákia, Csehország, Lengyelország – adatbázisát vizsgáltuk.

Az elemzés azt a feltételezést támasztotta alá, hogy nagyon körültekintően kell eljárni egy másik or-

„Közép-Európában a multinacionális kommunikációs stratégiák idején sokakban felmerülhet, hogy lehet-e regionális stratégiát alkalmazni. De az is felmerül gyakran, hogy a nyugat-európai stratégiák adaptálhatóak-e változtatás nélkül nálunk.”

szágban már sikeres stratégia adaptálásában, hiszen sokszor a márka használói teljesen különböző profillal rendelkeznek. Egy-egy példán keresztül mutatjuk be a hasonlóságot és a különbözőséget.

Az MTV Europe esetében azt láttuk, hogy a vizsgált hat országban a célközönség ugyanaz. Ez egy teljes mértékben globális márka, globális közönséggel: a fiatalokkal. Egy apró különbség van kelet és nyugat között: mivel keleten kábeltévén keresztül fogható az MTV, ezért jellegzetesen a városi fiatalok a nézői, míg nyugaton a lakóhely nem differenciáló tényező. Egy másik, a vizsgálatba bevont márka a Reader's Digest volt. Az RD esetében kelet és nyugat teljesen másképp jellemezhető. A vizsgálatba bevont volt szocialista országokban az RD egy tipikusan női, értelmiségi magazin. A két nyugat-európai országban viszont a lap egy tradicionális kiadvány, amely különösen erős az „üres fészek” életszakaszban lévő célcsoportban. Ugyanaz a nemzetközi tartalom tehát teljesen más célcsoportot ért el Európa két féltékén.

NEMZETISÉGI / KISEBBSÉGI MARKETING

Nagyon sokat segíthet a hatékony marketingkommunikációban ez a megközelítés a multikulturális országokban – Egyesült Államok, Anglia –, vagy olyan országokban, ahol jelentős a történelmi kisebbségi populáció. Az USA-ban például van a Hispán TGI, amely a reprezentatív TGI USA kutatás mellett a spanyolajkúakat vizsgálja. Magyarországon a romamarketing lehetne a jövőben egy ilyen út, de jelenleg na-

gyon nehéz a romákat vizsgálni – a TGI magyar adatbázisában sem kérdezzük rá az interjúalanyok etnikai hovatartozására.

ÉLETSTÍLUS SZEGMENTÁCIÓ MODELLEK

Az életstílus kutatások régóta részét képezik a társadalomtudományos és a marketing gondolkodásnak is. Írásunk, mint a bevezetőben említettük, nem elméleti irányból közelít a szegmensmarketinghez, így ismét két gyakorlati példán keresztül mutatjuk meg a lehetőségeket.

A TGI kutatások sok országban – így Magyarországon is – tartalmaznak lokális életstílus megközelítéseket, és ma már nemzetközi fejlesztő csapat dolgozik a nemzetközi életstílus szegmentációs modellen. Ennek előzményeként készült egy nem a mind az 50 országot felölelő nemzetközi életstílus elemzés, amelynek néhány eredményét az alábbiakban be is mutatjuk.

GLOBAL TGI EARLY ADOPTER RESEARCH 2000

Az életstílus kutatások egyik irányzata azt kutatja, kik azok az emberek, akik a leghamarabb veszik észre és vásárolják meg, próbálják ki az újdonságokat. Ennek a csoportnak a megtalálása az új termékek, fejlesztések szempontjából nagyon fontos, hiszen rajtuk keresztül lehet elindítani egy társadalmon belül a fogyasztást. Ezekkel a kutatásokkal több néven találkozhatunk: early adopter / korai befogadók, opinion leaders / véleményformálók.

A TGI Early Adopter kutatása 2000-ben zajlott, és azt vizsgálta, hogy Kínában, Angliában és Magyarországon milyen különbségek vannak a különböző nemzetiségű korai befogadók között. A csoportokat nemzetközi TGI attitűd-állítások alapján, klaszteranalízissel készítették a kutatók. Az attitűd-állításokat a divat, technika, kihívás, újdonság kulcsszavak mentén választottuk ki.

A kutatás eredménye az volt, hogy a három ország Early Adopter fogyasztói mind demográfiai jellemzőikben, mind fogyasztási szerkezetükben lényegesen különböznek egymástól. Közös mind a három országban, hogy ez a gondolkodásmód feltételezi a jó keresetet. Azonban már nem közös az, hogy ezek

az emberek fiatalok legyenek: Kínában és nálunk a többség 30 év alatti, Angliában a kor nem differenciáló tényező. Magyarországon még a magas iskolázottság is jellemző a csoportra. Az igazán nagy különbségek azonban a fogyasztási szerkezetükben találhatók. Ez természetesen az adott piac fejlettségétől függ. Kínában, ahova a globális márkák az elmúlt évtizedben törtek be, a Nike, az Adidas, a farmer és a nyugati – európai, amerikai sörmárkák fogyasztása a megkülönböztető jegei az Early adopter csoportnak. Ha visszaemlékszünk a 80-as évek Magyarországra, a hasonlóság szembeötlő. Magyarországon a technológiai újdonságok és a prémium ital-márkák (alkohol és üdítő) iránti kereslet jellemzi a csoportot. Angliában a speciális pénzügyi szolgáltatások, a bor és egy nagyon trendi jégkrém márká fogyasztása jóval magasabb az átlagnál. Ez jelzi, hogy idővel nálunk is milyen irányba fordulhat (fordítható) az Early adopterek figyelme.

„A TGI kutatások sok országban – így Magyarországon is – tartalmaznak lokális életstílus megközelítéseket, és ma már nemzetközi fejlesztő csapat dolgozik a nemzetközi életstílus szegmentációs modellen.”

A TGI Fogyasztói Életstílus Szegmentáció három tipológiából áll:

- TGI Márkahasználati tipológia
- TGI Kommunikációs tipológia
- TGI Fogyasztói Életstílus Tipológia

A TGI Márkahasználati Tipológia képzése során kizárólag termék- és márkahasználati adatokkal dol-

goztunk. A TGI Kommunikációs Tipológia attitűdállításokon alapul, a TGI Fogyasztói Életstílus Tipológia pedig a márkahasználati és a kommunikációs tipológia mutatóinak integrálásával készült. A kommunikációs és a fogyasztói életstílus-csoportok esetében a fogyasztói magatartás attitűdszerkezetében tapasztalt nemek közötti eltérések miatt azonos kiinduló változók mentén, de külön mintán és egymástól független csoportképző eljárás alapján rendeződtek a férfi és a női életstílus-csoportok.

TGI MÁRKAHASZNÁLATI TIPOLÓGIA

Abból, hogy milyen márkákat, márkaszetteket használunk, következtethetünk ma már arra, hogy hogyan élünk, mit csinálunk szabadidőnkben, hogyan gondolkodunk az élet fontos dolgairól. A TGI Márkahasználati Tipológia pozicionálási eszköz, a fogyasztókat az alapján szegmentálja, hogy milyen presztízsű márkákat fogyasztanak általában és mennyire márkahűek, mennyire sokszínű a márkahasználatuk. Választott példánk a márkahasználat és a médiahasználat összefüggéseire világít rá.

Az, hogy milyenek a TGI Márkahasználati típusok, nagyon sokat elmond arról, hogyan használják a különböző médiumokat. Mind a laprepertoárban, mind a nézett műsor repertoárban óriási különbségeket találtunk. A különbségek egyfelől ízlésbeliek, másfelől mennyiségiek. Ez az információ a médiatervezőket a médiapiacra való orientálódásban segíti.

A legtöbb lapot az Elit olvassa, nagyon sok újság esetében felülreprezentált ez a csoport az olvasói

1. táblázat A három ország Early Adoptereinek összehasonlítása		
GB	Kína ¹	Magyarország
Jól keresnek	Fiatalok	Fiatalok
Nők	átlagos, vagy annál magasabb jövedelem	magasan képzettek
magas státusz		jól keresnek
Haagan Dazs, új pénzügyi szolgáltatások, bor	Nike, Adidas, farmer, nyugati sörmárkák	DVD, mosogatógép, Bailey's, Baccardi, San Benedetto, internet

TGI FOGYASZTÓI ÉLETSTÍLUS SZEGMENTÁCIÓ – MAGYARORSZÁG

A magyar TGI adatbázisra épülő 2002-ben kidolgozott több dimenziós életstílus tipológiák hangsúlyos területeiként az életstílusnak a fogyasztásban megnyilvánuló dimenzióit, azaz a fogyasztói, vásárlói magatartás tipikus formáit, a termék- és márkaválasztások összefüggéseit, illetve a marketingkommunikáció iránti nyitottságot, befolyásolhatóságot, attitűdszerkezetet jelöltük ki.

¹ A TGI Kína nem az ország teljes lakosságára reprezentatív, hanem csak a keleti országrész 30 nagyvárosi lakosságára

bázisban. Ezek között az újságok között ott vannak a komoly napilapok, az igényes lakberendezési lapok, a női és férfi magazinok és az autós lapok is. Elmondható tehát, hogy az Elit márkaválasztó csoport mindenfajta információigényét szívesen elégíti ki a nyomtatott médiából, azaz érdemes használni a kampányok során a nyomtatott médiumokat. Hasonló olvasási szokásokkal rendelkeznek a Sokrétű igényes csoportba tartozók, az átlagnál többféle lapot olvasnak, azonban az Elittel összehasonlítva nem találjuk a listán a napilapokat, tipikusabb a prémium magazinok olvasása és felkerültek a listára a számítógépes magazinok. A Konzervatív igényesekre jóval kevesebb lap olvasása jellemző – néhány napilap, politikai hetilapok és egy-két könnyedebb hangvételű magazin. A Kalandorok is kevés lapot olvasnak, inkább gasztronómiai, szórakoztató magazinokat, keresztretjvény újságokat. A Takarékos és Szegény márkaválasztó csoportok tagjainak 1–2 tipikus lapja van – ezek azok a csoportok, ahol a sajtó általi elérés nem jellemző.

A televízióban választott műsorok esetében a mennyiséget vizsgálva sok esetben a lapolvasással ellenkező tendenciát találunk. Míg az Elit csoportra az átlagnál jóval több lap olvasása volt jellemző, tipikus tévéműsoruk jóval kevesebb van. A tartalmat vizsgálva azt láthatjuk, hogy a beszélgetős, komolyabb tartalmú műsorok kötik le az átlagnál jobban ezeket az embereket. E csoport körében kedveltek jobban a közszolgálati tévében látható műsorok is. Ha az Elit márkafogyasztói csoportot akarjuk elérni, a televízióban gondos műsoridő és programkörnyezet elemzés kell, hogy megelőzze a médiavásárlást. A Konzervatív igényesek két mtv-s műsort néznek az átlagnál magasabb arányban: egy gazdasági műsort és egy beszélgetős műsort – nem egy tipikus televíziózó célcsoport. A Sokrétű igényesek a fiatalos sorozatokat (magyart és külföldit egyaránt), a bulvár magazinműsorokat és az autós műsorokat preferálják – a televízióval hatékonyan el lehet érni őket sok műsor környékén. A TGI Márkahasználati Típusok közül a legtöbb műsort a Kalandorok kedvelik. A Kalandorok mindenevők: romantikus, fiatalos, akció sorozatok, esztrádműsorok, talk show-k, magazinok szerepelnek a rájuk jellemző műsorok között – tökéletes

televíziós célcsoport. A Takarékos márkahasználók is az átlagnál több műsornak nézői, ellentétben a lapolvasásnál megfigyelt magatartással. A különbség a Kalandorok ízlésvilágától az, hogy a Takarékosokra nem jellemző a fiatalos sorozatok nézése, de ők is nagyon könnyen elérhetőek a televíziós hirdetések által. A Szegény márkahasználók a lapolvasási listához hasonlóan jelen esetben is az átlagnál keve-

„Abból, hogy milyen márkákat, márkaszetteket használunk, következtethetünk ma már arra, hogy hogyan élünk, mit csinálunk szabadidőnkben, hogyan gondolkodunk az élet fontos dolgairól.”

„A televízióban választott műsorok esetében a mennyiséget vizsgálva sok esetben a lapolvasással ellenkező tendenciát találunk. Míg az Elit csoportra az átlagnál jóval több lap olvasása volt jellemző, tipikus tévéműsoruk jóval kevesebb van.”

sebb műsorról jellemezhető: néhány romantikus sorozattal és tradicionális, a közszolgálati csatornán látható magazinnal.

TGI KOMMUNIKÁCIÓS TIPOLOGIA

A TGI Kommunikációs tipológia a marketingkommunikáció iránti nyitottság, illetve a marketingkommunikációs üzenetek hatását befolyásoló főbb érdeklődési attitűdszerkezetek mentén sorolja csoportokba a 14–69 év közötti lakosságot. A szegmentáció alapján a felhasználó el tudja dönteni, hogy milyen üzenetekkel lehet a célcsoportot meggyőzni. A TGI Kommunikációs Tipológia egyik szegmense például a férfiak között a Szürke magának való csoport. Ez a típus csaláorientált, egyetért a hagyományos polgári értékekkel (tisztesség, hűség) fontosak neki a jól bevált dolgok, a lehetőségek határozzák meg az igényeit, fontos számára, hogy a saját elképzelései szerint éljen, szereti élvezni az életet – azonban a marketingkommunikáció során szinte lehetetlen elérni, mert mereven elzárkózik a reklámoktól, nem akar részt venni a fogyasztói társadalom által diktált állandó újdonságkeresésben, termékipróbálásban. A „szürke, magának való” jelző a marketingkommunikáció szempontjából írja le a csoportot. Sokszor azonban pont ő lenne a termék célcsoportja – például egy nem prémium

háztartási gép esetében tipikusan ezt a férfi célcsoportot kell meggyőzni a vásárlásról. A Szürke magának való típus több mint 50 százaléka a döntéshozó a családban a tartós fogyasztási cikkek vásárlásakor. Ennek a döntéshozó csoportnak azonban csak 1 százaléka ért határozottan egyet azzal, hogy „Hajlok arra, hogy reklámozott terméket vegyek”, míg a hasonló értékek mentén leírható, ám a fogyasztásra nyitott, döntéshozó „Takarékos, nyitott nők” 17 százaléka. A férfi célcsoport meggyőzésének nehézségére utal az

„A férfi célcsoport meggyőzésének nehézségére utal, hogy csupán 5 százalékuk mondja magáról, hogy 'Szeretek új termékeket kipróbálni', szemben a női döntéshozó célcsoport 30 százalékával.”

is, hogy csupán 5 százalékuk mondja magáról, hogy „Szeretek új termékeket kipróbálni”, szemben a női

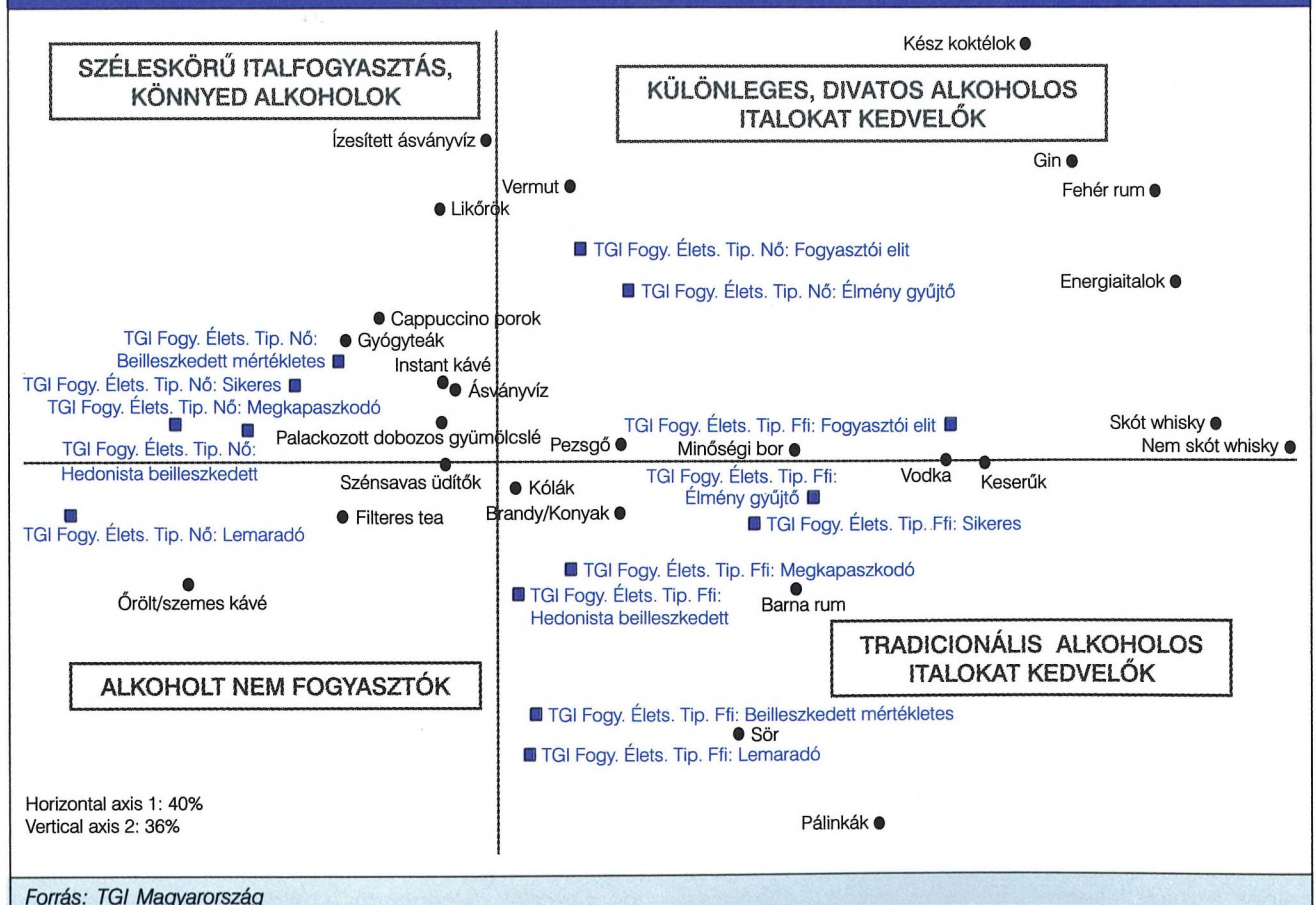
döntéshozó célcsoport 30 százalékával. Azonban ha megvizsgáljuk a döntéshozó Szürke magának való férfiak vásárlási szokásait, azt tapasztaljuk, hogy a nagyon kézzelfogható, in store kommunikáció: akciózás, árleértékelés hathat rá.

TGI FOGYASZTÓI ÉLETSTÍLUS TIPOLOGIA

A TGI Fogyasztói Életstílus Tipológia a márka-, termékhasználati szokások és a véleményformáló dimenziók együttes figyelembevételével készült életstílus szegmentáció, ezért felhasználása során komplex marketing-problémák felteképezésében segít. A választott példa az italpiac fogyasztói életstílus szegmentációja – korrespondencia analízissel. Az italpiac kategóriái folyamatosan versenyeznek egymással. Míg például nyaranta a sör vagy ásványvíz fogyasztása

3. ábra.

TG Fogyasztói Életstílus Tipológia ital fogyasztási térképe



az eldöntendő kérdés, télen a fogyasztók gyakran a gyümölcsstea vagy a gyümölcslé választása között hezitálnak. De az instant kávé és a cappuccino por is versenytársai egymásnak, vagy a vermutok és a likőrök bizonyos szegmensekben. A 26 italkategória – a kávétól a koktélig – életstílus alapú pozicionálását, a kategóriák egymással való konkurenciájának megértését támogatják az életstílus alapú analízisek.

A 3. sz. ábrán látható térkép első negyede egy tipikusan női fogyasztói szegmenst jelöl ki: fogyasztásukban vagy gondolkodásukban valamelyest visszafogottak ezek a csoportok. A visszafogottság jellemzi alkoholfogyasztásukat is, viszont a nem alkoholos italok fogyasztása ebben a szegmensben a leginkább széleskörű. A második negyed a dinamikus, minőség- és márkaorientált fogyasztói csoportok határozzák meg – férfi és női típusok egyaránt. Ez a szegmens tipikusan a különleges, divatos alkoholos italokat kedveli. Jellemző rájuk a magas keresztfogyasztás, a széles márkarepertoár – alapvetően prémium márkákból. A harmadik szegmens a férfi szegmens. Az italszegmentáció során azt tapasztaltuk, hogy a sör centrális szerepe a férfiak fogyasztásában összemosza az amúgy heterogén férfi fogyasztói piacot. Egy kivételével minden férfi életstílus tipológia ebben, a tradicionális alkoholokat kedvelő szegmensben van. A meglévő különbségeket az jelzi, hogy mely csoportok kerültek a szegmenshatárok közelébe. A Sikeres és Élmény-gyűjtő típusok a divatos alkoholfogyasztókhoz áll közelebb – ezek az italok is népszerűek körükben, bár nem annyira tipikusan, mint a sör. A két beilleszkedett és a Lemaradó életstílus csoportok pedig a negyedik negyedhez állnak közelebb – a kávéfogyasztás által definiált alkoholt nem fogyasztókhoz.

ÖSSZEGZÉS

A szegmensmarketing, mint a néhány bemutatott példából látható, nagyon szerteágazó és sok területen felhasználható irányzat. A kutatóintézetek számára ennek a gondolkodásmódnak az elterjedése nagy öröm, hiszen szükségessé teszi az analitikus, fogyasztó-centrikus gondolkodásmódot és a legújabb technikák alkalmazását.

Magyarországon jelenleg a szegmensmarketing több modellje még nem adaptálható önállóan, hiszen a fogyasztói társadalom még jelentősen külön-

„Magyarországon jelenleg a szegmensmarketing több modellje még nem adaptálható önállóan, hiszen a fogyasztói társadalom még jelentősen különbözik a nyugat-európai, tengerentúli jelentőtől. Azonban kisebb-nagyobb korrekciókkal sokat segíthet a magyar marketing stratégiáknak a minél szélesebb körű alkalmazása.”

bözik a nyugat-európai, tengerentúli jelentőtől. Azonban kisebb-nagyobb korrekciókkal sokat segíthet a magyar marketing stratégiáknak a minél szélesebb körű alkalmazása.

A példák reméljük, felkeltették az olvasók érdeklődését, vagy megerősítették azokat abban, hogy jó úton járnak, akik már Magyarországon is eltértek a nagy, mindenkit megcélzó tömegmarketing gyakorlattól. Mert annak ellenére, hogy a szegmensmarketing sokszor jóval nagyobb befektetést igényel (szellemi és anyagi természetűeket egyaránt), hatékonysága miatt akár már rövidtávon is meghozhatja a gyümölcsét, hosszú távon azonban biztosan lojálisabb, nagyobb fogyasztói bázist lehet felépíteni segítségével.

A szerző a TGI Magyarország kutatási igazgatója

HIRDESSZEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343

e-mail: gcs@probako.hu

A roma kisebbség vásárlói magatartása

A marketing irodalom csak az utóbbi időben fordult a kisebbségek, az etnikumok kérdésköre felé, akkor amikor a nyereséges működés egyik feltételévé vált a kisebb fogyasztói csoportok igényeihez való közeledés.

Gyakori, hogy ez a „közeledés” csupán a megfelelő kommunikáció irányában történik, termékek, szolgáltatások célcsoporthoz igazított kialakításáról nem beszélhetünk.

Az OTKA támogatásával (T 37 812) egy hároméves kutatást végzünk a PTE Marketing tanszékén a magyarországi kisebbségek fogyasztói, vásárlói magatartásának értelmezéséhez. A kutatás első évében országos reprezentatív mintán a roma kisebbség megkérdezése zajlott. A vizsgálat eredményeit, főbb tanulságait foglaljuk össze a cikkben.

ELŐZMÉNYEK

Az egyesült-államokbeli helyzet a főképp latin-amerikai bevándorlók, azok lakosságon belüli növekvő aránya miatt vált irányadóvá, hiszen mellettük az afro-amerikaiak és az ázsiaiak is speciális jegyeket mutatnak. Érzékenységük, affinitásuk az egyes termékek, szolgáltatások, stílusirányzatok szerint más, így a lassan többségi státuszba kerülő kisebbségek egyre nagyobb figyelmet követelnek.

A németországi török és orosz kisebbség sajátos kultúrájából is az következik, hogy másképpen kell szólni hozzájuk, ha célcsoportnak tekintik őket.

Magyarországon a legnagyobb kisebbség a cigányság, akik marketing szemléletű vizsgálata még sosem történt meg. Éppen ezért számos kérdéskör esetében szeretnénk volna megismerni véleményüket, helyzetüket. Összefoglalónkban csupán a nagyobb léptékű ismertetés, a kiemelt kérdéskörök esetében látható karakteresebb eredmények kerülnek az olvasó elé.

„Magyarországon a legnagyobb kisebbség a cigányság, akik marketing szemléletű vizsgálata még sosem történt meg. Éppen ezért számos kérdéskör esetében szeretnénk volna megismerni véleményüket, helyzetüket.”

Szokatlan problémák kerültek elő a kutatás megtervezésekor, pl.:

- mi az alapsokaság nagysága, kinek a megközelítése az elfogadható
- ki a cigány és minek alapján kerül a mintába
- mi a cigány kultúrához való kapcsolódás mércéje (nyelvhasználat, saját megítélés, mások értékelése).

A kiválasztást mértékadó szociológiai kutatások eredményeire építve végeztük (lásd a Kemény-féle publikációkat, KSH idevonatkozó adatközléseit, illetve az Európai Összehasonlító Kisebbségkutatások Programiroda jelentését). Ily módon az eredmények visszaigazolást is adtak

arra vonatkozóan, hogy releváns a kutatás a korábbi vizsgálatokkal való összehasonlítás esetében is.

A vizsgált főbb témakörök az alábbiak voltak:

- vásárlási szokások (élelmiszer, ruhanemű, tartós fogyasztási cikk)
- a háztartások felszereltsége
- elégedettség
- médiahasználat
- szabadidős tevékenységek
- márkapreferencia
- egészségi állapot, életkörülmények.

Jelen cikk terjedelmi korlátai miatt alapvetően a minta jellegzetességeivel, a vásárlásokkal kapcsolatos eredményekkel és a márkapreferenciák kérdéseivel foglalkozunk.

A MINTA

A kutatás módszere a kérdőíves face to face interjúkkal történő megkérdezés volt. A terepmunka lebonyolítását a témakörből előzetesen felkészített kér-

„A nemek arányát a kutatás elején rögzítettük, amire azért volt szükség, mert a roma háztartásokban a nap folyamán elsősorban a nők érhetőek el, ami jelentősen módosíthatna volna a minta nemi összetételét.”

dezőbiztosok végezték. Az adatfelvétel 2002. október–novemberben zajlott, összesen 1000 fő megkérdezésével. A minta a 14 év feletti romanépeességet reprezentálja, melyet többlépcsős véletlen mintavétellel biztosítottunk. A kialakult minta főbb háttérváltozók szerinti megoszlását az 1–10. számú táblázatok mutatják.

A minta részletes bemutatását azért tesszük meg, mert a hazai kutatók, felhasználók körében ismert „magyar átlag” számaihoz képest már itt jelentős eltéréseket tapasztalhatunk. Az az elemző benyomása, hogy szinte elegendő lenne a minta elemzését is elvégezni ahhoz, hogy a háttérváltozók alapján leképezzük egy eltérő magatartásrendszer alkotóelemeit.

Az alábbiakban kiemeljük a fontosabb háttérváltozó jellegzetességeket, magyarázva azok legfontosabb sajátosságát. Ahol erre lehetőség van, ott a

1. táblázat				
A minta megoszlása nemek szerint				
	Roma minta		KSH minta*	
férfi	498 fő	49,8%	4 865 fő	46,1%
nő	502 fő	50,2%	5 684 fő	53,9%
összesen	1 000 fő	100,0%	10 549 fő	100,0%

*A KSH 1999/2000 évben lebonyolított Életmód és időmérleg vizsgálat alapján

magyar átlaghoz képesti eltéréseket statisztikai adatok bemutatásával támasztjuk alá.

Nem – kiegyenlített nemi arány

A nemek arányát a kutatás elején rögzítettük, amire azért volt szükség, mert a roma háztartásokban a nap folyamán elsősorban a nők érhetőek el, ami jelentősen módosíthatna volna a minta nemi összetételét. Az összehasonlításra szolgáló KSH Időmérleg és életmódvizsgálat nemenkénti összetétele némileg más arányokat mutat a magyar átlagot tekintve, mivel a nők abban nagyobb arányt képviselnek, mint a roma mintában.

Életkor – fiatalabb minta

A minta életkor szerinti megoszlása is jelentősen eltér a magyarországi életkori csoportok struktúrájától. Az életkor szerinti megoszlás viszonylag széles skálán mozgott. A legfiatalabb válaszadók 15, a legidősebbek 70 évesek voltak, az átlag életkor 33,9 év. Meg kell jegyezni, hogy a válaszadók jelentős hányada

2. táblázat			
A minta életkor szerinti megoszlása és az országos arányok a KSH vizsgálatok alapján			
Életkor	Roma minta		KSH minta (N = 10 549)
15 –19 éves	150 fő	15,0%	5,3%
20 – 29 éves	297 fő	29,7%	15,5%
30 – 39 éves	258 fő	25,8%	16,4%
40 – 49 éves	161 fő	16,1%	17,5%
50 – 59 éves	71 fő	7,1%	15,7%
60 év és a felett	63 fő	6,3%	29,6%
Összesen	1 000 fő	100,0%	100,0%

(mintegy háromnegyede) a 40 évnél nem idősebb korosztályokból tevődött össze, míg az 50 és 60 év felettek aránya számottevően kisebb, mint a többségi társadalomban. Ez a korösszetétel határozottan jelzi a romák rövidebb élettartamát, amely korábbi kutatások tanúsága szerint átlagosan kb. 15 évvel kevesebb életévet jelent.

A háztartás létszáma – többen együtt

A roma háztartások szerkezete is szignifikáns eltérést mutat a társadalomra általában jellemző adatokhoz képest. 2001-ben a társadalom egészében az egyszemélyes háztartások aránya 25,6% volt, míg az 5 főnél nagyobb háztartásoké 2,9%, ami a romáknál ennek közel tízszerese. (3. szá-

(maximum) 14 éves gyerekek számát vesszük alapul, az egy gyerek a 20 év alatti, a két, illetve négy vagy több gyerek a 20–30 év közötti, a három gye-

	Roma minta		KSH minta	
egy személyes háztartás	42 fő	4,2%	1 660 fő	15,7%
két személyes háztartás	108 fő	10,8%	2 921 fő	27,7%
három személyes háztartás	152 fő	15,2%	2 359 fő	22,4%
négy személyes háztartás	209 fő	20,9%	2 425 fő	23,0%
öt személyes háztartás	209 fő	20,9%	829 fő	7,9%
hat személyes háztartás	120 fő	12,0%	236 fő	2,2%
hét vagy több személyes háztartás	160 fő	16,0%	119 fő	1,1%
összesen	1 000 fő	100,0%	10 549 fő	100,0%

mú táblázat) Azért tartjuk fontosnak ezeket a különbségeket megjegyezni, mert ez a fogyasztási szerkezetre, a vásárlásokra komoly hatással van.

Gyerekszám – több gyerek

A 2001-ben történt népszámlálás adatai szerint Magyarországon az átlagos háztartáslétszám 2,6 fő, a kisebbségek körében végzett kutatás szerint 4,7 fő. A jelentősen magasabb háztartáslétszámot elsősorban a magas gyermekszám eredményezi (4. számú táblázat), de nem ritka a több családmagból álló kiterjesztett család sem. Amennyiben csupán a fiatalabb

rek a 30–40 közötti válaszadókat jellemzi leginkább. Ötven felett már ritkán jellemző a fiatal gyerek a családban. Megjegyzendő, hogy Magyarországon a három vagy ennél több gyermeket nevelők arány 6–7% között mozog, de ez az arány a háztartásban élő 14 évesnél idősebb gyermekeket is magában foglalja.

A családi állapot – kevés az egyedül élő

A családi állapot statisztikai kategóriáit elemezve azt tapasztaltuk, hogy a romák közt a házastárral / élettárral élők csoportja számottevően nagyobb, mint a társadalom egészében, csaknem 70%.

A fiatalok magas aránya mellett is a hajadonok és nőtlenek csoportja szűkebb, mint a többségi társadalomban, ami nyilvánvalóan a korai házasságkötéseknek köszönhető. Már az előző adatokból is következik, hogy a hagyományos család je-

nincs maximum 14 éves gyerek	287 fő	28,7%
egy van	214 fő	21,4%
kettő van	238 fő	23,8%
három van	157 fő	15,7%
négy van	66 fő	6,6%
öt van	38 fő	3,8%
összesen	1 000 fő	100,0%

Családi állapot	Roma minta		KSH minta (N = 10 549)
házastárral / élettárral él	695 fő	69,5%	53,0%
nőtlen / hajadon	173 fő	17,3%	26,8%
elvált / külön él	68 fő	6,8%	8,7%
özvegy	48 fő	4,8%	11,5%
nem nyilatkozott	16 fő	1,6%	–
összesen	1 000 fő	100,0%	100,0%

lenléte általánosabb, így nem csoda, hogy az elváltak csoportja alacsony arányt képvisel. Az özvegyek alacsony részaránya valószínűleg a rövidebb élettartammal és a férfiak és nők életésélyei közti jelentéktelenebb különbséggel indokolható.

Lakóhely (településtípus) – kis településeken elsősorban

Az eddigi cigánykutatások egyértelműen megállapították, hogy a cigányok területi elhelyezkedésének és településhierarchiában elfoglalt helyének a mutatói jelentősen eltérnek a teljes népességet jellemző arányoktól. „A romáknak a teljes népességnél lényegesen nagyobb része él az ország fejletlen infrastruktúrájú, depressziós, válság sújtotta régióiban, illetve kedvezőtlen helyzetű, az átlagosnál rosszabb életfeltételeket kínáló településeiben.” (Havas 1999) Mindezek következtében a területi és települési hátrányok az esélyegyenlőtlenség egyik meghatározó elemévé váltak.

A 6. sz. táblázatból látható, hogy a kérdezettek közül kilenc százaléka lakik Budapesten, 34 százaléka

6. táblázat A minta megoszlás a válaszadó lakhelye (településtípus) szerint				
	Roma minta		KSH minta	
Budapest	85 fő	8,5%	2 330 fő	20,2%
megyeszékhely	114 fő	11,4%	2 241 fő	19,5%
egyéb város	228 fő	22,8%	3 234 fő	28,1%
község	573 fő	57,3%	3 703 fő	32,2%
összesen	1 000 fő	100,0%	11 508 fő	100,0%

megyeszékhelyen vagy egyéb városban, és több mint 57 százaléka községben.

Iskolai végzettség – a gondok egyik forrása

A kisebbségi kutatás mintája szerint a romák iskolázottsága katasztrofális mértékben marad el a társadalom egészétől: a cigányok közel 80 százaléka maximum 8 általános iskolai osztályt végzett, ami a társadalmi folyamatokba való bekapcsolódási lehetőségeknek egyik nyilvánvaló gátja. Az ilyen mérvű alacsony iskolai végzettség valószínűsíti a munkanélküliséget, a szegénységet, a depriváltságot és egyben az egészségi állapot idő előtti romlását.

7. táblázat A minta iskolai végzettség szerinti megoszlás				
	Roma minta		KSH minta	
nem járt iskolába	22 fő	2,2%	Nincs adat	Nincs adat
kevesebb, mint 8 általános	251 fő	25,1%	1 127 fő	10,7%
befejezett 8 általános	512 fő	51,2%	2 785 fő	26,4%
szakmunkásképző, szakiskola	181 fő	18,1%	2 438 fő	23,1%
érettségi	32 fő	3,2%	2 909 fő	27,6%
felsőfokú végzettség	2 fő	0,2%	1 285 fő	12,2%
összesen	1 000 fő	100,0%	11 508 fő	100,0%

A nemek és az életkori csoportok közt is markáns különbségek tapasztalható: a férfiak között a szakmunkásképzőt / szakiskolát végzettek, a nők között az ennél alacsonyabb végzettséggel rendelkezők képviseltek nagyobb arányt.

A 30 év alattiak közel 60 százaléka fejezte be a 8 általános iskolai osztályt, míg az ötven év felettieknek csak alig egynegyede. Szakma elsajátítása a 20–29 évesek egynegyedére, míg az 50 évesnél idősebbek egytizedére jellemző.

Gazdasági aktivitás – a vesztesek

1994 óta az országos munkaerő-piaci helyzet sokat romlott, ami a cigányokat valószínűleg még jelentősebb mértékben sújtotta. A Szonda Ipsos egy 1997-es országos felmérése szerint az országos 6–8 százalékos munkanélküliséggel szemben a romáknál 30 százalék felett volt ez a ráta. A helyzetet plasztikusabban érzékeltetik a foglalkoztatási mutatók. A foglalkoztatottság közel 60 százalékos volt Magyaror-

szágon 1999-ben (Laky 2000), ami valószínűleg jelentősen meghaladja a cigányoknál mérhető szintet.

A háztartások összetétele és nagysága is erősen különböző képet mutat a cigány és nem cigány csoportban, amit több tanulmány is alátámaszt. Kertesi adatai szerint a cigány háztartások több mint felében nincs egy kereső sem, a nem cigányoknál ez az arány egyharmad (Kertesi, 1994). A háztartás nagyságának növekedésével a munkanélkülivel rendelkező cigány háztartások felülreprezentáltsága emelkedik. (Kertesi 1995) Laky Teréz kutatásai ezt az összefüggést országos viszonylatban is kimutatták: a három vagy több 15 éven aluli gyerekkel élő háztartások 13 százaléka-

ban egy vagy több munkanélküli van, a két gyerekesek és egy gyerekesek 11–11 százalékában, az egy gyerekeseknél csak öt százalékban található legalább egy munkanélküli. (Laky 2000)

A munkaerőpiachoz kötődést nagymértékben befolyásolja az iskolai végzettség, és mivel a cigányok iskolai végzettsége jóval alacsonyabb a nem cigányokénál, így összességében alacsonyabb kötődés jellemző rájuk.

A társadalmi-demográfiai tényezők Kertesi szerint kétharmad arányban magyarázzák meg a cigány munkanélküliség országosnál magasabb arányát, a maradék egyharmadért a munkaerőpiacon (is) jelenlévő diszkrimináció a felelős.

Egy cigányt, bár kisebb, de szintén szignifikáns hátrány éri a bérezés területén, 20 százalékkal kevesebbet kapnak, mint a nem cigányok. (Kertesi 1995)

A kérdezettek gazdasági aktivitása elég heterogén képet mutat a kérdőívben szereplő táblázat adatai szerint. Kiemelkednek a mezőnyből a rendszeres vagy alkalmi munkából élők (33%), a gyerekekkel otthon lévő anyukák és a háztartásbeliek (15% és 8,5%), a munkanélküliek (16%), és a rokkant nyugdíjasok (10%) csoportja.

A férfiak között magasabb arányban találunk munkával/munkaviszonnyal rendelkezőket, míg a nők a

8. táblázat A minta megoszlása gazdasági aktivitás szerint		
Munkaviszonyban áll	216 fő	21,6%
alkalmi munkából él	111 fő	11,1%
Vállalkozó	8 fő	0,8%
Munkanélküli	162 fő	16,2%
szülési szabadságon, gyes, gyed, gyet-en lévő	149 fő	14,9%
Öregségi nyugdíjas	41 fő	4,1%
Rokkant nyugdíjas	101 fő	10,1%
Özvegyi nyugdíjas	12 fő	1,2%
htb.	85 fő	8,5%
Tanuló	74 fő	7,4%
egyéb eltartott	25 fő	2,5%
nem tudott válaszolni	3 fő	0,3%
nem kívánt válaszolni	13 fő	1,3%
Összesen	1 000 fő	100,0%

A munkaviszonnyal rendelkezők aránya Budapesten volt a legmagasabb, majd a kisebb lélekszámú településtípusok felé haladva egyre csökken. A munkanélküliek aránya a községekben és kisvárosokban lényegesen magasabb volt, mint a megyeszékhelyeken és a fővárosban.

Jövedelmi helyzet – 83,6% abszolút szegénységben

A szociológiai kutatások évek óta ismétlődő megállapítása, hogy a cigányok – demográfiai, kulturális, diszkriminációs, stb. – folyamatok következtében felülreprezentáltak a magyar társadalom szegény, kirekesztett rétegeiben. Az eredmények szerint a cigány háztartások tagjai négy-öt-szörös eséllyel lesznek szegények és a többiekhez képest alig egyharmad az esélyük arra, hogy a legfelső kvintilisbe (20 százalékba) kerüljenek. (Tóth 2001)

A különbözőképpen kialakított szegénységi küszöbök (medián fele, átlag fele) alá a cigányok 61–68 százaléka tartozik, a nem roma népesség 6–10 százalékával szemben (együtt 8–12% a küszöb). Az alsó jövedelmi kvintilisbe (20 százalékba) a romák háromnegyede, a nem romák 18 százaléka tartozik. (Gábos–Szívós 2001)

A háztartások összjövedelmének forrásai közt a társadalmi átlaghoz képest alacsony a főfoglalkozás-

„1994 óta az országos munkaerő-piaci helyzet sokat romlott, ami a cigányokat valószínűleg még jelentősebb mértékben sújtotta. A Szonda Ipsos egy 1997-es országos felmérése szerint az országos 6–8 százalékos munkanélküliséggel szemben a romáknál 30 százalék felett volt ez a ráta.”

már leírtak szerint a gyermekgondozáshoz, háztartásvezetéshez kapcsolódó kategóriákban képviseltek szignifikánsan nagyobb hányadot.

A 20 évnél nem idősebbek döntő hányada még tanuló. Ötven év felett alig találunk aktív keresőt. Nagy volt a munkanélküliek aránya a 20–40 évesek soraiban is, igaz a munkavállalók hányada is itt volt a legmagasabb.

ból (28%) és az alkalmi munkából (14%) származó jövedelem, illetve magas a társadalmi jövedelmek aránya (56%). Ez utóbbiakon belül leggyakrabban fordul elő a háztartásokban a családi pótlék – a háztartások 62 százalékában – és a szociális segélyek – a háztartások 42 százalékában –, de ezek összege számottevően kevesebb, mint a munkavállaláshoz kötődő béreké illetve nyugdíjaké.

A felkeresett háztartások átlagos havi nettó össz-jövedelme 97 000 Ft volt, az egy főre jutó nettó jövedelem átlaga 19 950 Ft. A szegénységvizsgálatok módszertana szerint abszolút szegénységnek nevezük azokat, akik a megállapított létminimumszint

Jövedelmi kategória	Főszám	Arány (%)
maximum 15 000 Ft	413 fő	41,3%
15 001– 20 000 Ft	196 fő	19,6%
20 001– 25 000 Ft	118 fő	11,8%
25 001– 30 000 Ft	84 fő	8,4%
30 001– 35 000 Ft	45 fő	4,5%
35 001– 40 000 Ft	27 fő	2,7%
40 000 Ft felett	55 fő	5,5%
nem nyilatkozott	62 fő	6,2%
összesen	1 000 fő	100,0%

(30 000Ft nettó jövedelem/hó/fő) alatti jövedelemből élnek. A kutatási adatokból rendelkezésünkre álló eredmények szerint a megkérdezettek 83,6 százaléka él olyan háztartásban, ahol az abszolút szegénység a jellemző.

A szubjektív jövedelemérzet – nehéz a megélhetés

Nem meglepő, hogy a rendelkezésre álló jövedelmekből a háztartások 59 százaléka csak nehezen vagy nagy nehézségek árán tud megélni, 33% kisebb nehézségekkel és csak 8% válaszolta, hogy könnyen.

Megkértük a kérdezetteket, hogy ítélik meg a háztartásuk anyagi helyzetét az átlaghoz képest. Az önbesorolás eredményeként átlagos körülmények

Jövedelemérzet	Főszám	Arány (%)
jelentősen átlag alatti	227 fő	22,70%
valamivel átlag alatti	342 fő	34,20%
átlagos	242 fő	24,20%
átlag feletti	20 fő	2,00%
jóval átlag feletti	5 fő	0,50%
nem nyilatkozott	164 fő	1,64%

között él 24 %, átlag alatti helyzetben 67%, és alig 3% gondolja átlag feletti jövedelmi helyzetűnek háztartását.

Az utóbbi egy évben romlott a háztartásuk anyagi helyzete, a kérdezettek 29 százaléka szerint, közel 50% gondolja, hogy azonos szinten vannak, és 21% javulónak ítélte jövedelmi helyzetét az elmúlt évhez képest.

VÁSÁRLÁS

Megkérdeztük pár alapvető, a háztartás mindennapjaiban előforduló kiadásról, hogy előfordult-e az utóbbi egy évben, hogy nem tudták megvásárolni vagy kifizetni pénzhiány következtében. Eredményeink szerint a háztartásokban általában van pénz gyógyszerre és fűtésre, annál gyakrabban nincs ruhára, tartós fogyasztási cikkekre, számlára vagy élelmiszerre a megkérdezettek szerint.

ban nincs ruhára, tartós fogyasztási cikkekre, számlára vagy élelmiszerre a megkérdezettek szerint.

„A szociológiai kutatások évek óta ismétlődő megállapítása, hogy a cigányok – demográfiai, kulturális, diszkriminációs, stb. – folyamatok következtében felülreprezentáltak a magyar társadalom szegény, kirekesztett rétegeiben.”

A romák vásárlási szokásainak vizsgálatára három termékkör kapcsán került sor. A kutatás feladata volt vizsgálni az élelmiszer-, ruha- és tartós fogyasztási cikk vásárlás helyszínét, a vásárlási szokásokat és a költségnagyságot. Ennek legfontosabb jellemzőit az alábbiakban közöljük.

11. táblázat

A vásárlás pénzhiány miatti akadályoztatásának előfordulási gyakoriságai áruféleségenként

áruféleségek	soha		ritkán		elég gyakran		nagyon gyakran	
	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
élelem	317	31,7	423	42,3	221	22,1	39	3,9
ruha	232	23,2	375	37,5	326	32,6	67	6,7
fűtés	465	46,5	280	28,0	210	21,0	45	4,5
számlák	348	34,8	309	30,9	271	27,1	72	7,2
tartós fogyasztási cikk	236	23,6	261	26,1	327	32,7	176	17,6
gyógyszer	443	44,2	357	35,7	165	16,5	35	3,5

Élelmiszervásárlás

Az eredmények tanúsága szerint az élelmiszerek beszerzésére az esetek túlnyomó többségében (68,5%) a helyi kisboltban kerül sor. Ennél jóval kevesebben (15,4%) választják a nagy alapterületű üzleteket.

A boltválasztás kapcsán elmondható, hogy az iskolai végzettség, a jövedelem és a településnagyság növekedésével a romák nagyobb arányban választják a nagy alapterületű üzleteket, míg az alacsonyabb végzettségűek és jövedelműek jobban preferálják a kisboltokat.

Az élelmiszervásárlás az esetek mintegy felében délelőtt történik (45%), kisebb arányban reggel (23,8%) és délután (27,7%). Az élelmiszervásárlás az esetek mintegy felében (49%) egyedül történik, nem társas tevékenység (elentétben például a ruha vagy a tartós fogyasztási cikk vásárlással).

Az élelmiszerekre költött pénzüsszeg átlagos nagysága egy vásárlás alkalmával 1731 Ft (szórás 1354 Ft). A nők alapvetően többet költenek átlagosan a vásárlás alkalmával (1819 Ft), mint a férfiak (1639 Ft). Ezen túl az iskolai végzettséggel, a jövedelemmel, valamint a településnagysággal szintén arányosan nő a vásárláskori költségnagyság. Ha ezen összeget elosztjuk a háztartásnagysággal, akkor igen szerezény élelmiszerköltségeket regisztrálhatunk.

Ruhanemű vásárlás

A ruhanemű vásárlás leggyakoribb helyszínének a piac és a vásár bizonyult, a válaszadók 48,1 százalé-

ka ezt nevezte meg fő beszerzési forrásként. Megjelent a használt ruha (turkálókából) beszerzése is.

A boltválasztásban fontos szerepe van a nemnek, az életkornak, a jövedelemnek és az iskolai végzettségnek is. A nők, az idősebbek, az alacsony jövedelműek és az alacsony iskolai végzettségűek előszeretettel választják a piacon és vásárban történő választást, míg a férfiak, a fiatalabbak, a magasabb jövedelműek és a magasabb iskolai végzettségűek gyak-

rabban vásárolnak nagy alapterületű üzletekben ruhaneműt.

A ruhavásárlás – szemben az élelmiszervásárlással – legtöbbször már társas elfoglaltság. Míg az élelmiszervásárlás legnagyobb arányban egyedül történik, addig ruhát az esetek 43,6 százalékában házastárral vagy élettárral vásárolnak a roma megkérdezettek.

Egy vásárlás alkalmával átlagosan 6376 Ft-ot költenek ruhára (szórás 5604 Ft). Egyértelmű összefüggés van az életkor, az iskolai végzettség, a jövede-

„A boltválasztás kapcsán elmondható, hogy az iskolai végzettség, a jövedelem és a településnagyság növekedésével a romák nagyobb arányban választják a nagy alapterületű üzleteket, míg az alacsonyabb végzettségűek és jövedelműek jobban preferálják a kisboltokat.”

lem, a családi állapot, a településnagyság és a költségnagyság közt: a fiatalabbak, a magasabb iskolai végzettségűek, a magasabb jövedelműek, a budapestiek és az egyedülálló alapvetően többet költenek ruhaneműre.

Tartós fogyasztási cikk vásárlás

A tartós fogyasztási cikk vásárlás leggyakrabban szakboltban történik (24,35%).

A tartós fogyasztási cikkek beszerzésekor a nők és a fiatalabbak inkább preferálják a bevásárlóközpontokat. Hasonló mondható el a magasabb jövedelmű és magasabb iskolai végzettségű romákról is. A többiek nagyobb arányban részesítik előnyben a piacon való vásárlást.

A tartós fogyasztási cikk beszerzésekor a vásárlás leggyakrabban (27,5%) házastárssal vagy élettárssal történik, ami kapcsolatba hozható a vásárlási döntés súlyával.

A tartós fogyasztási cikkekre egy vásárlás alkalmával elköltött pénzmennyiség átlagosan 18 202 Ft, az összeg szórása ugyanakkor rendkívül magas, 24 623 Ft.

A vásárláskori költségnagyság szoros összefüggést mutat az iskolai végzettséggel. Minél magasabb az iskolázottság szintje, annál magasabb az elköltött pénzösszeg is. Természetesen a jövedelem emelkedésével is nő a tartós fogyasztási cikkekre egy alkalommal elköltött pénzmennyiség, továbbá Budapesten szignifikánsan többet költöttek a legutolsó vásárláskor tartós fogyasztási cikkekre a romák (31 704 Ft), mint vidéken (19 421 Ft alatt).

A különféle hálózatok megítélését, ismeretét, használatát is felmértük. Ezen vizsgálat eredményét az alábbi összefoglaló táblázatban mutatjuk be (lásd 12. sz. táblázat).

A vásárlásokhoz kapcsolódóan néhány attitűd-kérdést is feltettünk, amelyek eredményét az alábbi (13. sz.) táblázat jelzi.

„A ruhavásárlás – szemben az élelmiszervásárlással – legtöbbször már társas elfoglaltság. Míg az élelmiszervásárlás legnagyobb arányban egyedül történik, addig ruhát az esetek 43,6 százalékában házastárssal vagy élettárssal vásárolnak a roma megkérdezettek.”

A „nagy egészhez”, a teljes mintához képest természetesen az egyes szegmensek között esetenként szignifikáns különbségek mutatkoztak.

- A nőkre általában sokkal inkább jellemző, hogy szeretnek vásárolni és szeretik a nagyon színes dolgokat. E mellett széles körben jellemzi őket, hogy elégedettek a helyzetükkel („Elértem életemben, amit szerettem volna”).
- A különböző életkori csoportok közül a többiekhez képest ritka gyakorlatnak számít a legfiatalab-

12. táblázat			
hálózat	ismeri (%)	szimpatikus (%)	jár oda (%)
Auchan	17,9	81,7	9,60
Azur	12,8	70,5	5,50
CBA	44,1	83,9	31,70
Coop	72,3	85,7	54,00
Cora	27,2	75,8	9,60
DM	26,8	78,0	15,20
Intefruct	9,4	62,9	3,00
Kaiser's	18,7	65,4	7,44
Match	28,8	71,1	14,80
Metro	65,9	66,3	21,20
Penny Market	63,2	78,7	41,50
Plus	48,8	81,8	30,00
Real	10,1	69,3	3,80
Rossmann	32,8	78,2	18,70
Skála / Centrum	62,2	69,2	27,80
Spar / Interspar	68,5	80,7	39,80
Tesco	84,4	85,8	57,80

bak (15–20 év) körében, hogy gyakran vásárolnak hitelre. Minél fiatalabb valaki, annál inkább lehet jellemző rá, hogy szeret nagy alapterületű boltokba járni, és természetesen ott és máshol is vásárolni. A reklámokkal kapcsolatban is ők a befogadottabbak. A többi emberek felé való nyitottság („Szívesen látom az idegeneket”) tekintetében körülbelül 40 évnél lehet meghúzni a határt: a fiatalabbakra inkább jellemző a nyitottság.

Ahogy haladunk az életkorral, úgy növekszik azok aránya, akik elégedettek az eddig általuk elért dolgokkal. A hagyományos ételek fogyasztása, mint az várható is volt, inkább az idősebbeket jellemzi. A legtöbb szabadidővel a legidő-

sebbek után a legfiatalabbak rendelkeznek. A (mindennapi) megélhetéshez lényegesen többen vesznek igénybe hitelt a 30 év felettiak, mint a náluk fiatalabbak közül.

- Minél alacsonyabb iskolai végzettségi kategóriát vizsgálunk, annál magasabb a hitelre gyakran vásárlók aránya. A 8 általánosnál kevesebbet végzetek között a többiekhez képest mintegy fele volt azok aránya, akik szeretnek nagy alapterületű boltokba járni. Számukra általában véve a vásárlás is

13. táblázat

Az egyes állításokkal való egyetértők aránya

állítás	egyetért		nem ért egyet	
	fő	%	fő	%
Szeretek vásárolni.	775	77,5	225	22,5
A bolti eladók kedvesek velem.	737	73,7	263	26,3
Szívesen látom az idegeneket.	728	72,8	272	27,2
Mindig hagyományos ételeket eszünk.	600	60,0	400	40,0
Szeretek nagy alapterületű boltba járni.	578	57,8	422	42,2
Szeretem a nagyon színes dolgokat.	565	56,5	435	43,5
Sok szabadidőm van.	415	41,5	585	58,5
A reklámok szórakoztatnak.	333	33,3	667	66,7
A reklámokban látott termékeket kipróbálok.	296	29,6	704	70,4
Gyakran vásárolok hitelre.	286	28,6	714	71,4
Elértem életemben, amit szerettem volna.	226	22,6	774	77,4
Gyakran veszek fel hitelt a megélhetéshez.	174	17,4	826	82,6

kisebb élvezetet jelent, rájuk hatnak a legkevésbé a reklámok, és az idegeneket sem látják annyira szívesen, mint a többiek. Minél alacsonyabb az iskolai végzettség, annál jellemzőbb, hogy tradicionális ételeket fogyasztanak. Nekik van messze a legtöbb szabadidejük is.

- A legszerényebb anyagiakkal (50 000 Ft-nál kisebb havi családi jövedelemmel) rendelkezők között lényegesen magasabb volt azok aránya, akiknek sok a szabadidejük. Szintén ők azok, akik gyakran vásárolnak hitelre. Minél magasabb a jövedelem, annál jellemzőbb, hogy szeretnek vásárolni és nagy alapterületű boltokba járni. A tehetősebbek elégedettebbek az általuk eddig elértekkel. A leginkább tehetősek között a legkisebb azok aránya, akik rendszeresen hagyományos ételeket fogyasztanak, viszont a legmagasabb, akik nyitottak az idegenek felé. A reklámokat szórakoztatónak leginkább a jobban keresők tartják, és ők (tehetik meg, hogy) kipróbálják a hirdetett termékeket.
- A reklámokban látott termékeket leginkább a fővárosiak szokták kipróbálni. A megyeszékhelyen élők abban különböztek lényegesen a többiek-től, hogy legkevésbé érzik kedvesnek a bolti el-

adók viselkedését. A hagyományos ételek fogyasztása elsősorban a falvakban lakókat jellemzi. Az idegenek felé is ők, valamint a fővárosban élők tűnnek nyitottak.

MÁRKAPREFERENCIA

A márkás termékek fogyasztásának kérdését „izgalmassá” teszi a piac sajátossága, vagyis az, hogy a vizsgált csoport 9/10-e átlag alatti vagy jelentősen átlag alatti jövedelemmel rendelkezik. Nevezhetnénk ezt „szegénypiacnak” is, ha ez nem keltene a szándékhoz képest nagyobb megütközést. Ily módon inkább alsó-piacról értekeznénk és így mutatunk

be egy-egy vizsgálati csoportot, kiemelve a legjellemzőbb megnyilvánulásokat.

A kutatás eredményei szerint a *márkaválasztás leginkább* az üdítőital, cigaretta, kávé és a tisztító-tisztálkodó termékek esetében elterjedt, míg legkevésbé a tartósabb fogyasztási cikkek (ruha, cipő) és a töményital terén jelentkezett (14. sz. tábla). Az eredmények alapján látható, hogy elsősorban az élvezeti cikkek esetében jellemző, hogy márkás termé-

„Minél alacsonyabb iskolai végzettségi kategóriát vizsgálunk, annál magasabb a hitelre gyakran vásárlók aránya. A 8 általánosnál kevesebbet végzettek között a többiekhez képest mintegy fele volt azok aránya, akik szeretnek nagy alapterületű boltokba járni.”

„A márkás termékek fogyasztásának kérdését „izgalmassá” teszi a piac sajátossága, vagyis az, hogy a vizsgált csoport 9/10-e átlag alatti vagy jelentősen átlag alatti jövedelemmel rendelkezik.”

ket választanak, de itt is csupán a válaszadók közel 50% ismer, illetve használ márkás termékeket, kivétel ez alól a tömény ital, mely esetében nem tűnt fontosnak a márka.

Az ételmszer (általában), a sör, a ruha, a cipő és a tömény ital esetében a vásárlási döntésben egyre je-

14. táblázat

Az egyes termékcsoportok esetén megmutatkozó márkaválasztás
Van-e olyan márka, amelyhez ragaszkodik, és azt szokta vásárolni?

N=1000 Kategória	ragaszkodik márkához		nem ragaszkodik márkához	
	fő	%	fő	%
Üdítőital	545	54,5	455	45,5
Cigaretta	518	51,8	482	48,2
Kávé	493	49,3	507	50,7
tisztító-mosószer	478	47,8	522	52,2
tisztálkodószerek	437	43,7	563	56,3
élelmiszer	326	32,6	674	67,4
Sör	294	29,4	706	70,6
ruha, cipő	171	17,1	829	82,9
töményital	121	12,1	879	87,9

lentéktelenebb szerep jut a márkának, hiszen a vásárlások 67–87 százaléka egyáltalán nem ragaszkodik márkákhoz.

Ugyanezen termékkategóriák esetében a „vágyak” oldaláról közelítve azt látjuk, hogy a legtöbben – ha a megfelelő anyagiak rendelkezésre állnának – az öltözködés terén váltanának márkás vagy márkásabb termékekre. A töményital ez esetben is sereghajtónak bizonyult, mint kiderült, itt a legkevésbé fontos a márkaválasztás (15. sz. táblázat). Ugyanakkor látható, hogy a mintában szereplők többsége, 80–90% körül), nem

„A végzett kutatás szerint a romák körében legnépszerűbb márka a Danone. Ezt a márkát követi a COOP saját márkás termékeivel. Ebből az eredményből is következik, hogy gyakran járnak a Coop láncokba vásárolni, és előnyben részesítik a kereskedelmi márkát.”

Ezek közül az élelmiszer kategória bizonyult a legszélesebben értelmezhetőnek, hiszen sok alkategóriát

lehetett ide sorolni, a tejtermékektől az édességekig. Jelen közlésben ennek eredményeit ismertetjük.

A végzett kutatás szerint a romák körében legnépszerűbb márka a Danone. Ezt a márkát követi a COOP saját márkás termékeivel. Ebből az eredményből is következik, hogy gyakran járnak a Coop láncokba vásárolni, és előnyben részesítik a kereskedelmi márkát. Harmadikként a Pick szalámi szerepel, amely feltehetően nem a mindennapos márkák kategóriába tartozik, bár a legerősebb márkának bizonyult Magyarországon 2000-ben. A Y&R Márkaerő kutatása szerint a Trappista-sajt a hatodik legerősebb márka (2000-ben), mely megegyezik a jelen kutatás eredményével is.

A kutatók érdekes eredménynek találják a Giuseppe mélyfa-

15. táblázat

Az egyes termékcsoportok esetén megmutatkozó márkaváltó-elképzelések
Van-e olyan márka, amit szívesen megvenne, de most nem tud?

kategória	szívesen váltana márkát, ha tehetné		nem váltana márkát	
	fő	%	fő	%
ruha, cipő	277	27,7	723	72,3
tisztító-mosószer	191	19,1	809	80,9
tisztálkodószerek	190	19,0	810	81,0
cigaretta	181	18,1	819	81,9
élelmiszer	158	15,8	842	84,2
Üdítőital	149	14,9	851	85,1
kávé	146	14,6	854	85,4
sör	108	10,8	892	89,2
töményital	79	7,9	921	92,1

gyasztott pizza megjelenését a rangsorban. Az eredményből következtethet, hogy a romák étkezési szokásai sem feltétlenül csak hagyományosak, nem utasítják el a kényelmi termékeket sem.

Próbát tettünk arra, hogy a TGI Magyarország által rendelkezésünkre bocsátott adatok alapján a magyar népesség (14–69 éves) adott márkaválasztási penetrációjával összehasonlításokat végezzünk. Vállalkoztunk továbbá arra, hogy a márkák presztízsértéke alapján és a Y&R Márkaerő kutatás eredményei segítségével is következtetéseket vonjunk le (lásd 16. sz. táblázat).

16. táblázat Élelmiszer márkák választása			
márkaválasztás	Roma minta	14–69 éves magyarországi minta	márkapresztízs pont*
Danone	2,60%	nincs adat	nincs adat
COOP	2,60%	nincs adat	nincs adat
Pick szalámi	2,20%	36,90%	134
Giuseppe	2,20%	8,77% (pizza)	129
Túró Rudi	1,40%	68,30%	103
Trappista sajt	1,20%	78,60%	111
Vénusz	1,20%	72,30%	101
Ráma	1,00%	51,6% (dobozos margarin)	114
		55% (margarinkocka)	107
Boci csoki	1,00%	34,1% (táblás)	111
		29,4% (szeletes)	100

A vágyott márkák elsősorban a magasabb presztízsű márkákból kerültek ki. Legtöbben a Pick szalámi-ra váltanának, majd ezt követi a Trappista sajt, valamint a Sága felvágott. Negyedik helyre került a Milka, amely a 10. legerősebb márká a magyar piacon. (17. sz. táblázat)

TARTÓS FOGYASZTÁSI CIKKEKEL VALÓ ELLÁTOTSÁG

Az alábbiakban még néhány tartós fogyasztási cikkel való ellátottság mértékét mutatjuk be, ahol lehet összevetve a magyar átlaggal.

17. táblázat Vágyott élelmiszer márkák listája			
vágyott márká	Roma minta	14–69 éves magyarországi minta	márkapresztízs pont
Pick szalámi	6,30%	36,90%	134
Trappista sajt	0,80%	78,60%	111
Sága	0,70%	17,7% (felvágott)	130
Milka	0,70%	30,3% (táblás)	130
Snickers	0,60%	10,40%	133
Giuseppe	0,50%	8,77% (pizza)	129
Szegedi kolbász	0,50%	nincs adat	nincs adat
Csabai kolbász	0,40%	26,30%	117
Piros mogorós	0,30%	28,3% (táblás)	116
		27,4% (szeletes)	116
Kaiser	0,30%	nincs adat	nincs adat

A kutatás eredményei önmagukban csak egysíkúan értelmezhetők, éppen ezért összevetettük azokat más rendelkezésre álló KSH kutatások eredményeivel.

Az ellátottság feltérképezésére válaszadóinknak felsoroltunk olyan háztartási eszközöket, járműveket, ingatlanokat, amelyek jellemezhetik egy mai háztartás vagyoni helyzetét, majd megkértük interjúalanyainkat nyilatkozzanak arról, hogy a jelzett 24 vagyontárgy közül hány darab van a háztartásukban (lásd 18. sz. táblázat).

A 19. sz. táblázat azt mutatja meg, hogy az egyes cikkek esetében hány darab birtoklása jut 100

háztartásra vonatkozóan, összevetve a cigány háztartások adatait a KSH által számított magyar átlaggal.

A 19. sz. táblázat adatai alapján jól látható, hogy a cigány háztartások a tartós fogyasztási javak birtoklásának területén majd minden cikk esetében a magyar átlagtól többé-kevésbé elmaradó helyzetben vannak.

Az eredmények alapján a vagyontárgyak birtoklásának mértékét alapvetően három nagy csoportba soroljuk.

Nincs elmaradás

Az első csoportot azok a javak alkotják, amelyek esetében a cigány háztartások *nincsenek jelentős*

18. táblázat

A háztartások egyes vagyontárgyakkal való ellátottsága

Vagyontárgyak	egy sincs		1 db		2 db		3 db		4 vagy több	
	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
automata mosógép	754	75,4	244	24,4	2	0,2	-	-	-	-
mosógép (hagyom.)	285	28,5	714	71,4	1	0,1	-	-	-	-
centrifuga	366	36,6	632	63,2	1	0,1	1	0,1	-	-
hűtőszekrény	212	21,2	773	77,3	10	1,0	2	0,2	3	0,3
mélyhűtő	709	70,9	285	28,5	6	0,6	-	-	-	-
színes TV	216	21,6	714	71,4	57	5,7	11	1,1	2	0,2
fekete-fehér TV	782	78,2	214	21,4	4	0,4	-	-	-	-
személyi számítógép	950	95,0	48	4,8	2	0,2	-	-	-	-
mosogatógép	998	99,8	2	0,2	-	-	-	-	-	-
mikrohullámú sütő	804	80,4	195	19,5	1	0,1	-	-	-	-
varrógép	933	93,3	67	6,7	-	-	-	-	-	-
kerékpár	377	37,7	380	38,0	172	17,2	43	4,3	28	2,8
motorkerékpár	931	93,1	67	6,7	-	-	1	0,1	1	0,1
telefon	862	86,2	137	13,7	1	0,1	-	-	-	-
mobiltelefon	561	56,1	318	31,8	94	9,4	20	2,0	7	0,7
Internet csatlakozás	988	98,8	12	1,2	-	-	-	-	-	-
képmagnó	769	76,9	225	22,5	6	0,6	-	-	-	-
videokamera	985	98,5	15	1,5	-	-	-	-	-	-
teherautó, busz, furgon	984	98,4	13	1,3	2	0,2	1	0,1	-	-
100 E Ft feletti munkagép	992	99,2	8	0,8	-	-	-	-	-	-
nyaraló	989	98,9	9	0,9	2	0,2	-	-	-	-
más lakóingatlan, műhely	990	99,0	10	1,0	-	-	-	-	-	-
személygépkocsi	815	81,5	172	17,2	9	0,9	2	0,2	2	0,2
mezőgazdasági művelésre alkalmas terület (ha)*	938	93,8	52	5,2	8	0,8	2	0,2	-	-

* A mezőgazdasági művelésre alkalmas terület mértékegysége a hektár. Ebben az esetben az 1 db oszlop jelentése: maximum 1h; a 2 db oszlop jelentése: 1-2 ha között; míg a 3 db oszlop jelentése: 2-3 ha között.

19. táblázat

A vagyontárgyak megoszlása (%)

Vagyontárgyak	Cigány háztartások, 2002.	Magyar háztartások összesen, 2000.*	A magyar átlag százalékában
automata mosógép	24,6	57,4	42,9
mosógép (hagyom.)	71,5	50,4	141,9
centrifuga	63,4	51,4	123,3
hűtőszekrény	78,8	97,6	80,7
mélyhűtő	29,1	66,5	43,8
színes TV	78,4	90,4	86,7
fekete-fehér TV	21,8	20,9	104,3
személyi számítógép	5,0	18,7	26,7
mosogatógép	0,2	2,4	8,3

19. táblázat

A vagyontárgyak megoszlása (%)

Vagyontárgyak	Cigány háztartások, 2002.	Magyar háztartások összesen, 2000.*	A magyar átlag százalékában
mikrohullámú sütő	19,6	41,7	47,0
varrógép	6,7	47,0	14,3
kerékpár	62,3	71,0	87,7
motorkerékpár	6,9	15,9	43,4
telefon	13,8	78,4	17,6
mobiltelefon	43,9	53,0**	82,8
Internet csatlakozás	1,2	3,4	35,3
képmagnó	23,1	46,9	49,3
videokamera	1,5	5,1	29,4
teherautó, busz, furgon	1,6	2,9	55,2
100 E Ft feletti munkagép	0,8	3,9	20,5
nyaraló	1,1	8,4	13,1
más lakóingatlan, műhely	1,0	4,5	22,2
személygépkocsi	18,5	42,1	43,9

*: Forrás: KSH
 **: Forrás: Hlrközlési Felügyelet, 2002. I. negyedévi adat.

mértékben elmaradva a magyar átlaghoz képest. Nem jelentős mértékű lemaradásnak azokat az eseteket tekintettük, amikor a cigány családok a magyar átlagnak több mint a felével rendelkeznek. Ide tartoznak:

- a hűtőszekrény,
- a színes televízió,
- a kerékpár,
- a mobiltelefon,
- és a teherautó, busz, furgon.

A hűtőszekrény, színes televízió, kerékpár esetében – mint azt a magyar átlag adatai mutatják is – olyan széleskörűen elterjedt cikkekről van szó, ame-

lyek szinte már alapszükségleti termékeknek tekinthetők, majd minden háztartásban ott vannak, legfeljebb a cikkek kora és minősége különbözik egymástól. A javak minőségére vonatkozóan nem rendelkezünk adatokkal, de azok korára a vizsgálat során rákérdeztünk. A 20. táblázat adatai szerint a roma családok zöme – természetesen a mobiltelefon kivételével – 5 évnél idősebb darabokkal rendelkezik ezekből a cikkekből.

Elmaradás a birtoklásban

A második csoportba azok a javak tartoznak, amelyek tekintetében a cigány háztartások jelentősen elmaradnak a magyar átlagtól, vagyis a magyar átlag által birtokolt javaknak kevesebb mint 50 százalékkal rendelkeznek. Ide sorolhatók:

- az automata mosógép,
- a mélyhűtő,
- a személyi számítógép,
- a mosogatógép,
- a mikrohullámú sütő,
- a varrógép,
- a motorkerékpár,
- a vezeték nélküli telefon,

20. táblázat

A vagyontárgyak kor szerinti megoszlása

Vagyontárgy:	Rendelkezik vele (fő)	A vagyontárgy kora				
		10 évnél idősebb	6–10 éves	1–5 éves	0–1 éves	NT/NV
hűtőszekrény	788	38,6	27,8	19,9	6,4	7,4
színes TV	784	21,8	27,7	32,0	11,3	7,2
kerékpár	623	36,9	27,0	18,3	5,5	12,4
mobiltelefon	439	0,5	3,9	48,8	41,0	5,8
teherautó, busz, furgon	16	35,7	28,6	7,1	7,1	21,4

- az Internet-csatlakozás,
- a képmagnó,
- a videokamera,
- a 100 ezer Ft feletti munkagép,
- a nyaraló,
- a más lakóingatlan, műhely,
- és a személygépkocsi.

Az elmaradottság tehát egyrészt olyan háztartási elektronikai cikkek területén jelentkezik, amelyek a magyar átlag tekintetében sem olyan elterjedtek, a háztartásoknak legfeljebb 30 százaléka rendelkezik velük. Másrészt ez a helyzet a szórakoztató elektronikai termékek esetében, illetve a hírközlés és számítástechnika területén jellemző. Harmadrészt pedig a felsorolt ingatlanok (nyaraló, más lakóingatlan, műhely) és járművek (személygépkocsi, motorkerékpár) esetében mutatkozott a lemaradás.

Többletbirtoklás

A harmadik csoportba pedig azok a cikkek sorolhatók, amelyekből a *roma családok birtokolnak többet*, úgy mint:

- a hagyományos mosógép,
- a centrifuga,
- és a fekete-fehér televízió.

Természetesen a birtoklás magasabb szintje itt alacsonyabb színvonalat takar, hiszen olyan termékekről van szó, amelyeket, aki csak teheti, már korszerűbbekkel helyettesít.

Ezek a javak zömmel régiek, a hagyományos mosógépek 55,3 százaléka, a centrifugák 54,3 százaléka a fekete-fehér televízióknak pedig 68,1 százaléka 10 évesnél idősebb.

KÖVETKEZTETÉSEK

A cigány kisebbség fogyasztói, vásárlói magatartása helyzeténél, kultúrájánál fogva jelentős eltérést mutat a magyar átlaghoz képest. Ebben az összefoglalóban alapvetően a vásárlásokhoz való viszonyt próbáltuk bemutatni, „színesítve” a márkaválasztás, a birtoklás egyes elemeivel.

A minta elemzéséből kiderült, hogy a társadalmi fogyasztás körükben nagy mértékű, vagyis a különféle jövedelem-újraelosztási csatornákból való részesedésük magas mértékű, a háztartások fogyasztása viszont jelentősen szerényebb.

Követhető, hogy bizonyos „modern” termékek esetében, pl. a mobiltelefon gyors penetráció tapasztalható, bár az elmaradás így is lényeges mér-

tékű (hiszen 2002-ben a magyar átlag már 70% felé közeledett, míg a roma átlag 44 százalékos). A reklámok húzóereje jelentős, mert a televíziózás, mint szabadidős tevékenység (sok ok miatt) elterjedtebb, intenzívebb a romáknál, mint a magyar átlagban (ennek elemzését jelen cikk keretében nem mutattuk be).

Bizonyos, hogy a roma többségnek nem problémája, hogy milyen márkát vásároljon, sokkal inkább az a gondja, hogy az alapvető termékekhez hogyan tud hozzájutni.

Kiderült a vizsgálatból az is, hogy a társaság, a baráti kapcsolatok ápolása, a kommunikáció, a zene fontosabb számukra, mint a többségi társadalom tagjai számára, sőt a közérzetük, elégedettségük is jobb, helyzetük ellenére.

IRODALOMJEGYZÉK

- HAVAS, GÁBOR (1999): A kistelepülések és a romák. In: GLATZ Ferenc (szerk.): A cigányok Magyarországon. Magyarország az ezredfordulón. Stratégiai kutatások a Magyar Tudományok Akadémián. Budapest, MTA.
- LAKY TERÉZ (2000): A magyarországi munkaerőpiac jellemzői 1999-ben. In: Fazekas Károly (szerk.): Munkaerőpiaci Tükör. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, Budapest.
- KERTESI, GÁBOR (1994): Cigányok a munkaerőpiacon. Közgazdasági Szemle, XLI. évf. 11. sz.
- KERTESI, GÁBOR (1995): Cigány foglalkoztatás és munkanélküliség a rendszerváltás előtt és után. Esély, 4. sz.
- TÓTH, ISTVÁN GYÖRGY (2001): Jövedelemelosztás a kilencvenes években. In: Szívós-Tóth im.
- GÁBOS, ANDRÁS – SZÍVÓS PÉTER (2001): A szegénység mértéke és a gyermekes családok jövedelmi helyzete. In: Szívós-Tóth im.
- Időmérleg – Életmód 1999/2000 kutatás. Központi Statisztikai Hivatal.
- Európai Összehasonlító Kisebbségkutatások Programiroda – Cigánynak lenni Magyarországon, Jelentés 2000.
- Kemény, István (szerk.): A cigányok Magyarországon. Budapest: MTA, 1999.
- KEMÉNY, ISTVÁN (szerk.): A magyarországi romák. [Budapest]: Press Publika, 2000.
- KSH – Népszámlálás 2001/4. Nemzetiségi kötődés.

A szerző egyetemi tanár
a Pécsi Tudományegyetem Marketing tanszékén

Roma marketing a Matávnál

A magyar társadalomban a roma téma a kényes témák közé tartozik. Nem szívesen beszélünk róla, mert általában félünk tőle, nem tudjuk hova tenni. Ha a romákról bármilyen összefüggésben beszélünk, eleve definíciós problémába ütközünk. Mert mi is a roma? Nemzetiség? Kisebbség? Etnikum? Hátrányos helyzetű csoport? Kultúra? A definíciós problémázás helyett a Matáv inkább meg akarta szólítani ezt a kommunikációs szempontból eddig és azóta is kihagyott réteget. Nagy Bálint tanulmánya a módszerekről és az eredményekről számol be.

Sok vállalat még manapság is termékeit az egész piacnak szeretné kínálni, értékesítési politikájával nem céloz meg szűkebb csoportokat. A piac telítettsége azonban őket is szegmentálásra kényszeríti előbb-utóbb. De hogyan lehet a kommunikáció célkeresztjébe egy etnikai kisebbséget állítani?

Az első kérdés, melynek megválaszolása némi nehézségbe ütközik, hogy mit tudunk egy ilyen célcsoportról, vagyis kik is a romák valójában. Kétségtelen, hogy a számos egyedi demográfiai és szociológiai jellemző mellett jól körülírható saját kultúrával rendelkeznek. Ennek a „szegmensnek” tehát nem egy fogyasztói szokás vagy a lakóhelye az elsődleges megkülönböztető jegye, hanem azok a tulajdonságok, amelyek a társadalomban kisebbséggé teszik őket. Ha ilyen ismérvek alapján képezzük célcsoportunkat, akkor az angol „diversity marketing”-ről, vagyis arról beszél, hogy hogyan lehet az emberek sokféleségét a marketing szolgálatába állítani.

Hogy ki tekinthető romának, azt többféleképpen is megközelíthetjük. A 2000-ben lezajlott népszámlálás során 190 ezer ember vallotta magát roma származású magyarnak. Ezt a kört azonban lényegesen bővíti, ha

„A teljes populáció erős öregedést mutató korfájának fordítottja jellemzi ezt a népcsoportot, sokkal magasabb a fiatalok (18 év alattiak) aránya, ezzel együtt alacsonyabb a 60 éven felülieké. Némi cinizmussal azt állíthatjuk tehát, hogy marketing szempontból ideálisabb a roma lakosság összetétele, mint a magyaré.”

a kritérium mások ítélete, vagyis ha a társadalom azon tagját tekintjük romának, akit a környezete annak tart. Szakértői becslés szerint 1993-ban 500–700 ezer volt, 2003 végére 600–780 ezer lesz a roma lakosság száma.

A teljes populáció erős öregedést mutató korfájának fordítottja jellemzi ezt a népcsoportot, sokkal magasabb a fiatalok (18 év alattiak)

aránya, ezzel együtt alacsonyabb a 60 éven felülieké. Némi cinizmussal azt állíthatjuk tehát, hogy marketing szempontból ideálisabb a roma lakosság összetétele, mint a magyaré. A romáknál fontos jellemző a családcentrikusság, a klasszikus családmodell dominanciája jellemző, a nők tehát a magyar átlaghoz képest kevésbé vállalnak munkát. Az alacsony iskolázottság mellett a munkanélküliek aránya is óriási, hiszen pontosan azok az ágazatok váltak versenyképtelenné, amelyek a rendszer-váltás előtt sok romát foglalkoztattak.

ROMA TERMÉK VAGY ROMA REKLÁM?

A cél tehát az, hogy szólítsuk meg a romákat. A kérdés viszont továbbra is az: miért tesszük ezt, és mi a legalkalmasabb termék vélt célcsoportunk számára? Tekinthetjük ezt szegmensmarketingnek vagy egy piaci rés kiaknázásának? Esetünkben a megfelelő módszer – célcsoportra fejlesztett termék helyett – egy már létező Matáv termék reklámjának kifejezetten nekik szóló új, kreatív megközelítése lett. Szokásaik kutatása és végül a velük való közvetlen beszélgetések (fókuszcsoporthoz) eredményeképpen a választás a Csevegő Díjcsomagra és az azt kiegészítő „Péntek13”-ra esett. A 2001-ben bevezetett csomag lényege: aki többet beszél, olcsóbban beszél (az ötödik perc után 20%, a 10. perc után 30% kedvezmény) Ennek egy kiegészítése a „Péntek 13” (péntek este 6 és szombat reggel 7 között ingyenes helyi beszélgetés). A „Csevegő” roma kampány 2002. július hónapban, a „Péntek 13” roma kampány 2002. szeptember hónapban futott.

A romareklám-konceptió alapját kultúrájuk egyik legalapvetőbb vonása, a romák igazi közös nyelve, vagyis a zene teremtette meg. A kreatív koncepció lényegét ennek megfelelően jellegzetes roma

népzenére emlékeztető, autentikus stílusban és cigány művészek által előadott műdal képezte. A megvalósítás során klasszikus roma hangszerek és ének szólt, az előtérben pedig a cigány népdalok jellegzetes ereszkedésű dallamára írt szólám volt hallható. A narrátor a Rádió C egyik ismert hangja, a reklám szövegét Harmath Gábor, a GGK kreatív igazgatója, zenéjét pedig Hrutka Róbert írta. A

„A romareklám-konceptió alapját kultúrájuk egyik legalapvetőbb vonása, a romák igazi közös nyelve, vagyis a zene teremtette meg. A kreatív koncepció lényegét ennek megfelelően jellegzetes roma népzenére emlékeztető, autentikus stílusban és cigány művészek által előadott műdal képezte.”

Matáv egyedüli médiumként a Rádió C-t használta. A kétféle, kéthetes lefolyású kampány során összesen kb. 60 szpot került adásba, a médiaköltség így összesen 2 millió forint volt.

A kampány eredményének mérése nehezen kivitelezhető feladat, és bár a termék sikeres, nem tud-

A CSEVEGŐ SZPOT SZÖVEGE

**Hallod, hívlak, hallod, testvér
Találjál meg, ha keresnél
Mondjad el, hogy mi van veled
Mondj el mindent, ahogy lehet**

**Mit ettetek, mit ittatok
Mikor milyenet álmodtatok
Mondj el mindent, ahogy lehet
Nem él az, aki nem cseveg**

Narrátor (az első versszak két sorának lekevert ismétlése alatt):

Csevegő Díjcsomag a Matávtól. Az ötödik perc után tíz, a tizedik perc után húsz százalék kedvezmény. Mondj el mindent!

(A háttérből visszatér a kíséret és az ének)

**Mondj el mindent, ahogy lehet
Nem él az, aki nem cseveg.**

A PÉNTEK 13 SZPOT SZÖVEGE

**Megy az élet, megy előre
Ez is, az is jut belőle
Megesik ez, megesik az
Olyan is, ami nem igaz**

**Megy a mese, megy előre
Nekem is adjál belőle
Egy éjszaka beletelik
Mondd a meséd, mondd reggelig**

Narrátor:

**Gyűjtsd a mesédet, és várd a pénteket: itt a Péntek 13!
Hetente tizenhárom óra ingyenes beszélgetés minden
pénteken este hattól másnap reggelig – a Matáv Pén-
tek 13 kiegészítő díjcsomagjával.**

Ének:

**Megy az élet, megy a mese
Az nem kerül semmibe se.**

Narrátor:

Matáv. A szavakon túl.

jük, hogy a reklámozott termékeket felhasználók között mennyi roma van valójában. A kommunikáció fogadtatása pozitív volt, fontos célokat ért el a Matáv arculatának alakításában. A legnagyobb kommunikációs kihívás az volt, hogy a két kampány saját kultúrájuk nyelvén szólította meg a roma közösséget, elősegítve ezzel azt, hogy a közösség tagjai nyitottabbak legyenek a Matáv márkával szemben, és érzelmi alapokon közelítsék meg azt. A Matáv olyan gesztust tett a romák felé, amelyből érezhető, hogy komolyan veszi ezt a közösséget, és ez elengedhetetlen ahhoz, hogy a márka hosszú távon kivíjja a növekvő roma népesség szimpátiáját.

A szerző a Matáv kommunikációs igazgatója

Marketing
& MENEDZSMENT

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343

gosztonyics@m-and-m.hu

Marketing & MENEDZSMENT

Az információ fontos, a tudás elengedhetetlen

A Marketing & Menedzsment a hazai marketing szakma egyetlen akadémiai rangú lapja. Az M&M 1967 óta közel 20 ezer oldalon mutatta be a magyar marketingszakma műhelyeit, adott számot a piackutatás, a marketing, a PR, a reklám hazai fejlődéséről. A folyóiratban olvasóink többek között olyan gyakorlati esettanulmányokat, trendelemzéseket, valamint elméleti írásokat találnak, amelyek más magyar sajtóorgánumban nem lelhetők föl.

A folyóirat évente 6 alkalommal jelenik meg, az értékesített példányok egyik fele cégvezetőkhez, marketing-igazgatókhoz jut el egyéni előfizetéssel, másik fele az egyetemek marketingszakos hallgatóihoz kerül tanszéki és egyéni előfizetések útján.

2003. október 1-től a folyóirat fogyasztói ára:	1 990 Ft / lapszám
féléves előfizetési díja:	5 070 Ft
éves előfizetési díja:	10 140 Ft

*Áraink tartalmazzák a 12% ÁFÁ-t.

Szélesítse marketingtudását, legyen Ön is előfizetőnk!
Őszi akcióink keretében számos kedvezményben részesülhet!
(Érvényes 2003. szeptember 1. – november 20. között.)

● **-25%**

Rendelje meg 2003. november 5-ig a 2004. teljes évet! Ebben az esetben a 15%-os előfizetői engedmény felett további 10%-os kedvezményt biztosítunk éves előfizetési díjából. Így a 2004. évre 10 140 Ft helyett csak 9 126 Ft-ot fizet.

● **Marketing csomag**

Legalább 5 példány megrendelése esetén a 6. előfizetést ajándékba kapja, valamint az M&M rendezvényeiből 20% kedvezményre jogosult.

● **Menedzsment csomag**

Legalább 10 példány megrendelése esetén 12 példányt küldünk cégének, valamint a 10 példány előfizetési árát értékében egyszeri alkalommal le hirdetheti folyóiratunk belső oldalain.

*A fenti kedvezmények kombinálhatóak, illetve együttesen is igénybe vehetők.

A Marketing & Menedzsment megrendelhető a következő címen:
Magyar Posta Rt. Üzleti és logisztikai Központ (ÜLK)
1946 Budapest
vagy faxon a 303-3440-es telefonszámon

Vajon a szervezeti kultúra a versenyelőny végső forrása?

Az utóbbi időben egyre több szakkönyv és tanulmány igyekszik bebizonyítani, hogy a szervezeti kultúra milyen fontos szerepet játszik a szervezetek kiváló teljesítményében. Egyre több olyan címmel találkozhatunk, mint a következő: „Versenyelőny megszerzése és megtartása a szervezeti kultúra segítségével”. Vajon tényleg a kultúra lehet a siker új titka?

STRATÉGIA ÉS VERSENYELŐNYÖK

A stratégiának számtalan definíciója létezik, hiszen szinte valamennyi szakértő más és más meghatározás alapján értelmezi ezt a fogalmat. Szinte valamennyi e témában publikált szakkönyvben különféle fogalom-meghatározásokat találhatunk. Az egyetlen közös vonás e definíciók között éppen az, hogy szinte egybehangzóan igyekeznek hangsúlyozni, hogy a versenyelőnyök a stratégia legfontosabb eredményei. Kétség sem férhet tehát ahhoz, hogy az előnyök megszerzése a stratégia megalkotásának legfontosabb eleme.

„Az egyetlen közös vonás e definíciók között éppen az, hogy szinte egybehangzóan igyekeznek hangsúlyozni, hogy a versenyelőnyök a stratégia legfontosabb eredményei. Kétség sem férhet tehát ahhoz, hogy az előnyök megszerzése a stratégia megalkotásának legfontosabb eleme.”

A versenyelőny azt jelenti, hogy jobban teljesítünk, mint közvetlen versenytársaink: „képesek vagyunk arra, hogy bizonyos dolgokat jobban csináljunk, mint a versenytársak” (Hayes & Pisano, 1994). Mind-egyik cégnek rendelkeznie kell legalább egy ilyen előnnyel. Egy termék lehet csúnya, rossz minőségű és a szolgáltatás is lehet gyenge, ám ha mindezt olcsón kínálják, máris megvan az a bizonyos versenyelőny. Ha az előbb említett hátrányos tulajdonságok mellé magas ár társul, akkor hiányzik az életben maradáshoz szükséges versenyelőny, és egészen biztos, hogy a cég nem tud talpon maradni a piaci versenyben. Ha egyetlen versenyelőny is képes biztosítani egy cég versenyben maradását, egyértelmű, hogy minél több előnnyel rendelkezik a vállalat, annál jobb lehet a helyzete.

Ez megmagyarázza, hogy a stratégiai elemzők miért tesznek akkora erőfeszítéseket a versenyelőnyöket biztosító stratégiák kidolgozására és alkalmazására. Ám vajon az összes rendelkezésre álló előny egyfor-

ma értékkel bír a cég számára? Vajon egyforma ideig fejtik ki hatásukat? A válasz mindkét esetben: nem. Minden előnyt annak fényében érdemes vizsgálni, hogy milyen értékkel járul hozzá a fogyasztó számára teremtett értékekhez. Minél nagyobb ez a hozzájárulás, annál jelentősebb előnyt tudhatunk magunkénak. Ám önmagában ez a kritérium sem elegendő: előfordulhat, hogy az előny jelentős mértékben hozzájárul a fogyasztók számára teremtett értékekhez, ám csupán rövid ideig fejt ki a hatását. Ezzel elértünk a második kritériumhoz: vajon az előny támadható vagy fenntartható?

„Porter elméletei több mint egy évtizeden keresztül szinte egyeduralkodónak számítottak a stratégiai tervezésben, hiszen a legtöbb menedzser az ő általa kínált eszközöket használta a mindennapi munkája során.”

Elsőként Ghemawat (1986) vetette fel ezt a tipológiát. A támadható előny könnyen utánozható, éppen ezért csupán rövid ideig fejt ki a hatását. Ezzel szemben a fenntartható előnyt jóval nehezebb utánozni, ezért sokkal tovább hatásos marad. Az imént azt állítottuk, hogy annál jobb, minél több előnnyel rendelkezünk; ezt annyiban pontosítanánk: annál jobb, minél több fenntartható előny van a birtokunkban. Collis & Montgomery (1995) egy ennél is érzékenyebb tipológiát javasol a versenyelőnyök osztályozására. Ők az előnyöket azok utánozhatatlansága, időtállósága, helyénvalósága, behelyettesíthetősége és versenyfölénye alapján osztályozzák.

Hol lehet megszerezni ezeket az előnyöket? Számos szakkönyv és tanulmány foglalkozik ezzel a kérdéssel, ám a kérdésre adott válaszokat alapvetően két csoportba sorolhatjuk. Az egyik csoportba azok tartoznak, amelyek inkább a külső környezetre koncentrálnak (ez a stratégia klasszikus megközelítése), a másik csoportot pedig azok alkotják, amelyek magának a szervezetnek a forrásaira és képességeire helyezik a hangsúlyt (ez a stratégia új megközelítése).

A STRATÉGIA KLASSZIKUS MEGKÖZELÍTÉSE

A stratégia klasszikus megközelítését a legjobban Michael Porter foglalja össze (1980, 1985). Ő volt az a szakember, aki az 1980-as évek elején jelentősen hozzájárult a stratégia fejlődéséhez, a valódi analiti-

kus tudományág kialakulásához. Három alapmodellje az egész világon ismertté vált, és jelenleg minden stratégiai elemzés és döntés alapelemei közé tartozik:

- Egy iparág öt ereje
- A gyémánt
- Az általános stratégiák

Mindhárom modell közös kiindulási pontja, hogy ha valaki sikereket szeretne elérni egy adott iparágban, akkor először meg kell ismernie az iparágat, azután meg kell szereznie a megfelelő pozíciót a megfelelő piacon, majd meg kell védenie a megszerzett helyet. Más szavakkal, Porter megközelítése a külső környezetből indul ki, és igen kis figyelmet szentel a cég belső működésének (kizárólag annyiban érdeklődik, amennyiben az összefüggésben van a külső környezet hatásaival).

Porter elméletei több mint egy évtizeden keresztül szinte egyeduralkodónak számítottak a stratégiai tervezésben, hiszen a legtöbb menedzser az ő általa kínált eszközöket használta a mindennapi munkája során. Első könyve megjelenése (1980) óta számos követője akadt, akik modelljeit speciális szituációkra vetítve is alkalmazták (például: Faulkner & Bowman, 1995).

A STRATÉGIA ÚJ MEGKÖZELÍTÉSE

Az 1990-es évek elején az üzleti aktivitás új korszakba lépett. A változások sokkal gyakoribbá váltak és sokkal nagyobb hatást gyakoroltak a cégek működésére. Ennek következtében számos cég, amely egyébként nagy energiákat fektetett a megfelelő pozicionálásba, gyakran teljesen irreleváns helyzetben találta magát. Amikor a cégvezetők észlelték a problémát, igyekeztek újradefiniálni a piacot, és megváltoztatni annak határait.

Számos cég egyszerűen nem tudta időben felismerni a piaci változásokat. Mások képtelenek voltak arra, hogy a stratégiájukat a gyorsan változó körülményekhez igazítsák. Egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy azok a stratégiák, amelyek kizárólag a piac kiválasztásán, a pozicionáláson és később a megszerzett pozíció védelmén alapultak, nem hozhattak megfelelő versenyelőnyt a cégek számára.

A stratégiai elemzők ekkor új lehetőségeket keresve magát a céget vették górcső alá, és olyan belső folyamatok után kutattak, amelyek segítségével

elérhetővé válik az áhított versenyelőny. Először a cég forrásaira, azon belül is a valós forrásokra koncentráltak. A vizsgálatokat később az egyéb, sokkal kevésbé kézzel fogható forrásokra is kiterjesztették. A versenyelőny megszerzésével kapcsolatban egyre gyakrabban merült fel a belső folyamatok kérdésköre. E folyamatok sikere szinte teljes egészében a cég kollektív személyiségétől, azaz kultúrájától függött, aminek következtében a stratégiai elemzők egyre inkább a szervezeti kultúrában látták a belső folyamatok elindítóját. Vajon mi okozza a különböző szervezeti viselkedésmodelleket? Mivel magyarázható, hogy az egyik cég vállalja a rizikót, és ennek következtében piacvezetővé válik, a másik azonban messze lemarad? A válasz egyszerű: a kollektív gondolkodás- és viselkedésmo- dell, azaz a vállalati kultúra. Manapság általánosan elfogadott álláspont, hogy a kultúra miatt különböznek az egyes cégek viselkedésmo- delljei és elért eredményei. George Stalk véleménye szerint a stratégiai elemzés manapság sokkal inkább a céges viselkedés dinamikáját és nem a megfelelő pozicionálás megtalálását veszi alapul (Stalk et al. 1992).

Meg kell jegyezni azonban, hogy a fentebb bemutatott új megközelítés nem érvénytelenítette a klasszikus modellt. Porter elmélete mind a mai napig érvényben van, és valószínűleg még jó néhány évig érvényben is marad. Gyakran megfigyelhető, hogy egyes cégek mindkét elemzési modellt alkalmazzák, és az egyes helyzetekben mindig az adott szituációnak megfelelőbbet választják.

A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VERSENYELŐNYÖK

Vajon egy cég hogyan szerezhet versenyelőnyt abból, ha különleges szervezeti kultúrát alakít ki? A kultúra hogyan segíthet a stratégiai célok megvalósításában? Tegyük fel, hogy egy bizonyos cég arra készül, hogy a hagyományos iparágból átlépjen az IT szektorba. A cég igen szép eredményeket ért el az utóbbi évtizedekben, és jelentős értéket képvisel, ám az új piacon mindenképpen hátránnyal indul, hiszen új belépőként hiányzik a megfelelő piaci tapasztalata. Másrésztől előnyként könyvelheti el, hogy eddig

nem kellett alkalmazkodnia az IT ipar fennálló rendszeréhez.

Ha a cég menedzsmentje tisztában van azzal, hogy a szervezeti kultúra fontos eszköz a siker elérésében, akkor mindenképpen meghatározza a cég számára legelőnyösebb kultúrát. Az imént említett példában a cég kultúráját olyan értékekre kell építeni, mint a rizikóvállalás, a hibák tolerálása, a szoros együttműködés, a tudás megosztása, stb. Ennek

„Meg kell jegyezni azonban, hogy a fentebb bemutatott új megközelítés nem érvénytelenítette a klasszikus modellt. Porter elmélete mind a mai napig érvényben van, és valószínűleg még jó néhány évig érvényben is marad. Gyakran megfigyelhető, hogy egyes cégek mindkét elemzési modellt alkalmazzák, és az egyes helyzetekben mindig az adott szituációnak megfelelőbbet választják.”

eredményeként a cég különleges munkamódszereket alkalmazhat: csapatmunka, közös adatbázisok használata, gyakori brainstormingok, stb.

A folyamat megfelelő irányítása révén a cég olyan innovatív és kreatív kultúrát képes kialakítani, amely jelentősen hozzájárul a versenyelőny megszerzéséhez. A XXI. században ez a legjobban fenntartható előny, különösen az úgynevezett tudás alapú iparágakban. Mi több, a különleges vállalati kultúra révén elért versenyelőnyt szinte lehetetlen utánozni.

Természetesen a cégeknek az adott ipárral és a cég belső körülményeivel teljes összhangban kell kialakítaniuk a különleges vállalati kultúrát. Egy kézbesítéssel foglalkozó vállalat esetében az áhított versenyelőnyt például a következőképpen határozhatjuk meg: „legrövidebb kézbesítési idő a piacon”. Egy szórakoztatóipari vállalkozás esetében a versenyelőny a következő lehet: „különleges élmények biztosítása”. Minden egyes cégnek elemei érdeke, hogy a Schein (1997), Hofstede (1991), Johnson & Scholes (1999) és más kutatók által javasolt eszközökkel meghatározza, létrehozza és alkalmazza a különleges vállalati kultúrát.

Azt állítjuk, hogy a szervezeti kultúra lehet a versenyelőny egyetlen forrása? Vajon a klasszikus megközelítés menthetetlenül elavult? Azt mondjuk, hogy Michael Porter pozicionáláson alapuló elméletének a gazdaságtörténeti szakkönyvekben a helye? Egyál-

talán nem. Az egyedi szervezeti kultúra megteremtése valóban fenntartható versenyelőnyt biztosít a cég számára, ám ez nagyon hosszú folyamat eredménye. A szervezet hogyan maradhat talpon a versenytársakkal folytatott mindennapi küzdelemben?

A válasz akkor válik egyértelművé, ha összevetjük a versenyelőnyök két alaptípusát: azokat, amelyek a piaci pozicionálásból erednek („Kintről befelé”), azokkal, amelyek az egyedi kultúrán alapuló belső folyamatokból erednek („Bentről kifelé”):

A versenyelőnyök két alaptípusának összevetése		
	„Kintről befelé”	„Bentről kifelé”
Megszerzés	könnyű	nehéz
Fenntartás	nehéz	könnyű

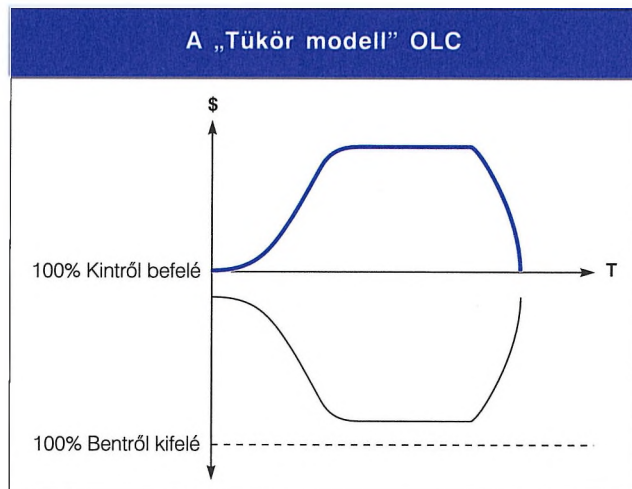
Az elmúlt évtizedben a stratégiai elemzőket és a cégvezetőket egyaránt foglalkoztatta a kérdés, hogy vajon melyik megközelítés hatékonyabb a cége számára: a „Kintről befelé” megközelítés, amely a külső környezetben keresi a versenyelőnyöket, vagy a „Bentről kifelé” megközelítés, amely magát a szervezetet vizsgálja. A fentebb bemutatott összehasonlítás egyértelművé teszi, hogy a két módszer ötvözete lehet a legjobb megoldás. Csupán néhány elmélet javasolja ezt a kettős megközelítést, ezek közé tartozik az úgynevezett RBV (Resource Based View; Forrás Alapú Megközelítés), amelyet Collis & Montgomery (1995) javasolt és John Kay (2000), Barney (2001) és mások is támogattak. E kutatók véleménye szerint az RBV megközelítés megfelelő egyensúlyt teremt a két alapvető módszer között; a mellékelt vázlat jól szemlélteti ezt:



Sem ez a megközelítés, sem mások nem kínálnak analitikus eszközöket annak meghatározására, hogy a két megközelítési modellt hogyan lehet egységes rendszerre formálni, és hogyan lehet meghatározni a különböző modellek leghatékonyabb arányát.

E tanulmány szerzői szerint a modellek optimális arányát a szervezeti életciklus (OLC; Organizational Life Cycle) során gyakran változtatni kell, ami egy dinamikus elemmel gazdagítja a stratégiát. Véleményünk szerint, amikor egy cég megkezdte szervezeti életciklusát, a közös megközelítésnek inkább a „Kintről befelé” típusú modell felé kell eltolódnia; érett ál-

apotban inkább a „Bentről kifelé” modell dominanciájára van szükség; az életciklus végén pedig újfent a „Kintről befelé” modell kerülhet előtérbe. Ez az elmélet egy analitikus eszközt is kínál, az úgynevezett „Tükör modellt”, amely segít meghatározni a szervezeti életciklusnak megfelelő arányokat:



A fentebb bemutatott modelltől levonható néhány következtetés:

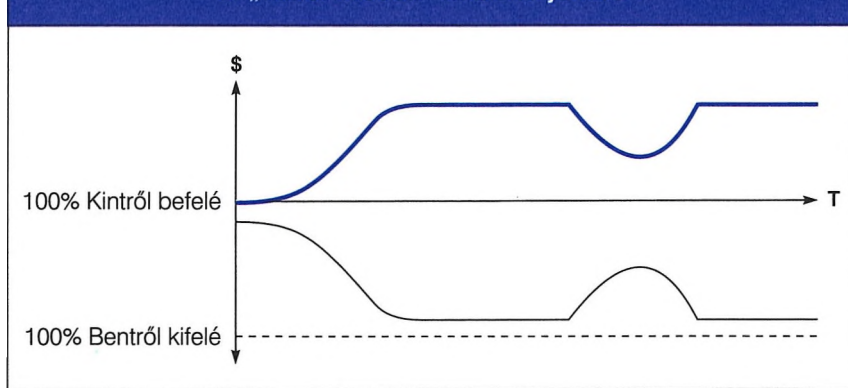
- A céget erős „Kintről befelé” orientációval kell indítani.
- Az ezt követő gyorsan növekvő szakaszban inkább „Bentről kifelé” orientációra van szükség.
- A hanyatló szakaszban azután újra a klasszikus megközelítés („Kintről befelé”) kerülhet előtérbe.
- A két megközelítési modell aránya a szervezeti életciklus függvényében dinamikusan változik.
- A cégek sohasem alkalmazzák kizárólag az egyik vagy a másik modellt; jellemzően vagy az egyik vagy a másik modell dominanciája érvényesül, ám mindig jelen van a másik modell is.

Krízishelyzetben – amely manapság egyre gyakrabban előfordul a cégek életciklusában – a modell a következőképpen módosul:

A „Tükör modell” nagy segítséget jelenthet a cégvezetők számára abban, hogy – miután meghatározták, cégük mely életciklus-szakaszban van – eldöntsék, melyik stratégiát alkalmazzák. A lehető legprecízebb eszközt kínálja számukra az intuíción alapuló döntések felváltására: ezáltal némileg könnyebbé válik annak eldöntése, mennyi figyelmet szenteljenek a külső környezetnek, és mennyit a vállalat szervezeti kultúrájának.

A „Tükör modell” az igazgatótanács számára is hatékony eszközként szolgálhat annak eldöntésére,

A „Tükör modell” krízishelyzetben



hogy a cég operatív vezetői mennyire alkalmasak a cég életciklusának megfelelő stratégiai modellek alkalmazására. A legtöbb cégvezető ugyanis rendelkezik bizonyos preferenciákkal a versenysztratégiákat illetően, ezért időnként nem képes hatékonyan váltani a különféle megközelítések között. A „Tükör modell” segítségével az igazgatótanács tagjai időről időre felülvizsgálhatják, hogy az operatív vezetők mennyire alkalmasak az adott életciklus-szakaszhoz megfelelő megközelítések alkalmazására. Például amikor egy cég életciklusa az érett szakaszba lép kultúra orientált vezetőre van szükség („Bentről kifelé” megközelítés); hanyatló időszakban azonban piacorientált vezető kell a vállalat élére („Kintről befelé” megközelítés).

Ehhez hasonlóan a „Tükör modell” a vállalat életciklus-elemzése révén az új operatív vezetők kiválasztása során is segítséget nyújthat az igazgatótanács számára

Reményeink szerint a fentebb kifejtett elmélet és a hozzá kapcsolódó „Tükör modell” érdemben hozzájárulhat a „Kintről befelé” és a „Bentről kifelé” modellekről szóló vitához, hiszen minden korábbinál átfogóbb rendszert kínál a téma tisztázására. A tanulmány szerzői remélik, hogy a kutatók terepkutatókkal igyekeznek majd tesztelni az elméletet.

ÖSSZEFOGLALÁS

Ez a tanulmány nem kérdőjelezi meg a szervezeti kultúra jelentőségét a versenyelőnyök megszerzésében. Éppen ellenkezőleg: a szerzők meg vannak győződve arról, hogy az úgynevezett „tudás alapú társadalomban” egyre nagyobb szerep hárul a kultúrára. Számos tanulmány és szakkönyv hangsúlyozza a vezetők szerepét a szervezeti kultúra kialakításában és átforgalmazásában, ami szintén alátámasztja a

fentebbi állítást. A folyamatok megfelelő és hatékony menedzselése révén a cég egyéni kultúrát tud kialakítani, ami jóformán utánozhatatlan versenyelőny megszerzését teszi lehetővé.

E tanulmány legfőbb mondanivalója, hogy a cégvezetőknek állandóan mérlegelniük kell, adott vállalati életciklus-szakaszban mekkora hangsúlyt fektessenek a szervezeti kultúrára. Ugyanakkor a tanulmány azt is kiemeli, hogy napjainkban a menedzsereknek párhuzamosan kell használniuk a különféle stratégiai megközelítési modelleket.

IRODALOM

- BARNEY, J. (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice-Hall
- COLLIS, D.J. & MONTGOMERY, C.A. (1995), “Competing on Resources – Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, 73 July–August
- GHEMAWAT, P (1986), Sustainable advantage, *Harvard Business Review*, 64 September–October, 53–58
- HAYES, R.H. & PISANO, G.P. (1994), “Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy”, *Harvard Business Review*, 72 Jan–Feb
- HOFSTEDE, G. (1991) *Cultures and organizations*, McGraw-Hill
- FAULKNER, D. & BOWMAN, C. (1995), *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall
- KAY JOHN, (2000), “Strategy and the delusion of Grand Designs” in *Mastering Strategy*, Financial Times & Pitman
- JOHNSON, G. & SCHOLLES, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall
- PORTER, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press
- PORTER, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press
- SCHEIN, E.H. (1997), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers
- STALK, G., Evans, P. & Shulman, L.E. (1992), “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, 70 March–April

Jacob Ben-Ami Ph.D. hallgató, stratégiai tanácsadó és előadó a Pécsi Tudományegyetemen
Farkas Ferenc egyetemi tanár és dékán a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán
Angolból fordította: R. Nagy András, a Próbakő Kommunikáció stratégiai igazgatója

Ember és szervezet

Hasonlóságok és különbségek az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezettefejlesztés között

A magatartástudományi szervezettefejlesztés (továbbiakban röviden: szervezettefejlesztés) olyan változásmenedzselési mód, amely az emberi oldal fontosságát hangsúlyozza, s felhasználja a magatartástudomány eredményeit (French és Bell, 1995). Ezt a változásmenedzselési eljárást a szakirodalomban igen elterjedt, különböző szervezeti típusok esetén is eredményesen alkalmazható módszernek tekintik (Burke, 1994; French és Bell, 1984).

A hazai szervezetek változásmenedzselési folyamatait tanulmányozva ugyanakkor ritkán lehet a tipikus szervezettefejlesztés alkalmazásával találkozni. Felvetődik a kérdés, hogy ennek mi az oka?

Véleményem szerint az emberközpontú változásmenedzselés olyan szervezeteknél valószínűsíthető, ahol figyelnek az alkalmazottakra. Az emberekre fordított figyelem talán leginkább az emberi erőforrás fejlesztés tevékenységén mérhető le. Ebben az írásban elemzem, hogy miben hasonlít és különbözik e két terület, milyen tényezők befolyásolják alkalmazásukat, feltételezhető-e összefüggés az emberi erőforrás fejlesztés szervezetben betöltött szerepe és a szervezettefejlesztés, mint változásmenedzselési módszer alkalmazása között.

EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS

Napjainkban gyakran emlegetett kifejezés az „életen át tartó tanulás”, mely jól szemlélteti az emberi erőforrás menedzsment egyik növekvő jelentőségű területét: az emberi erőforrás fejlesztést. Empirikus kutatók is igazolják, hogy stratégiai jelentőségű tényezővé vált, s a versenyelőny forrását jelentheti a szervezetek számára (Larsen, 1994). Miért is van erre a funkcióra oly nagy szükség? Bakacsi és társai (1999) a stratégiai emberi erőforrás menedzsment új paradigmájának az empowermentet tekintik, amely nagy fejlesztési igényt támaszt a szervezetek részéről.

Fontos cél az egyéni kompetencia fejlesztése. A hatalom delegálásának csak akkor van értelme, ha a nagyobb hatáskörrel felruházott dolgozók képesek és hajlandók ellátni a rájuk bízott feladatokat, azaz rendelkeznek a megfelelő tudással és motivációval a feladat elvégzéséhez.

A csoportmunka hatékonyságának növelése, az újabb szervezeti formák eredményes működésének előfeltétele. A szervezetek tevékenységének koordinálásánál, a kreativitást, innovációt igénylő, nagy újdonságtartalmú feladatok ellátásánál gyakori strukturális megoldás a csoportok létrehozása. Azok hatékony működtetése speciális képességeket igényel.

További fontos szempont a fejlesztendő területek üzleti stratégiából történő levezetése. Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szemléletének megjelenése biztosítja, hogy a személyzettefejlesztés ne ad-hock módon, megalapozatlanul, esetleg erőforrás pazarlóan, ha-

nem a szervezet stratégiai elképzeléseivel összhangban történjen.

Beardwell és Holden (1994) szerint a szervezetek túlélése és sikere szempontjából nem elég a megfelelő embereket megszerezni, tovább kell őket képezni, és fejleszteni. Az új munkaerőt be kell illeszteni az új szervezeti környezetbe. Szervezetben belül is elképzelhető mozgás a munkakörök között, s ekkor is szükség lehet bizonyos képességek fejlesztésére, de a munkakörök, feladatok, maguk az emberek és a

„A szervezetek tevékenységének koordinálásánál, a kreativitást, innovációt igénylő, nagy újdonságtartalmú feladatok ellátásánál gyakori strukturális megoldás a csoportok létrehozása. Azok hatékony működtetése speciális képességeket igényel.”

szervezet is változik, s a megváltozott körülményekhez alkalmazkodni kell, sőt olyan képességek kifejlesztésére is szükség lehet, amelyek a jövőbeni kihívások kezelésére készítik fel a szervezet tagjait.

„Az emberi erőforrás fejlesztés tanulási, fejlődési lehetőségek biztosítása, tréning beavatkozások megtervezése, lebonyolítása és a tréning programok értékelése. Alapvetően stratégiai folyamat, amely az üzleti és egyéni szükségletek elérését egyaránt szolgálja” (Armstrong, 1999. p. 479.). Többféle tevékenységet foglal magába: tanulást, oktatást, fejlesztést és tréninget.

A hétköznapi életben ezeket a fogalmakat gyakran szinonimaként említjük, az emberi erőforrás fejlesztéssel foglalkozók azonban különbséget tesznek jelentésükben. Garavan, Costine és Herety (1997) részletesen elemzik a közöttük lévő hasonlóságokat és különbségeket. Mind a négy fogalom egymást kiegészítő részei az ember lehetőségei, képességei fejlesztésének, s valamennyi fogalom kapcsolatban áll a tanulással.

A fejlődés Collin (1994) megfogalmazása szerint komplexebbé válás, tanulás és érés során. Az egyén jártasságának, képességeinek gyarapítása jövőbeni célok elérése érdekében (Garavan és társai, 1997). Tökéletesebben feltárni és kihozni mindent, amit potenciálisan magában hordoz az egyén, vagy a csoport (Sparrow és Hiltrop, 1994). A fejlesztés az elsőd-

leges folyamat, amelyhez hozzájárul az oktatás és a tréning.

A tanulásnak, a szervezeti magatartástudományban talán leginkább elterjedt megfogalmazása a következő: „Tanulás bármely viszonylag tartós magatartásváltozás, amely tapasztalataink eredményeként következik be” (Robbins, 1998. p. 68.).

„Az oktatás a tanulás segítése”, „egy tanulási folyamat határozott kezdeményezése, és tudatos beavatkozás ebbe a tanulási folyamatba” (Swieringa és Wierdsma, 1994. p. 28.). Az oktatás akkor eredményes, ha az oktató személy elfogadja a segítséget, és akar tanulni. Egy másik definíció szerint (Garavan és társai, 1997. p. 3.) az oktatás tevékenységsorozat, amelynek célja képessé tenni az egyént, hogy tudását fejlessze. Ugyanez a szerző-

csoport arra is rávilágít, hogy az oktatás során szerzett minősítés bizonyos pozíciók elnyerésének előfeltétele, mivel a szervezett oktatásban való részvétel és minősítés a bizonyítéka, hogy az illető személy rendelkezik a szükséges képességekkel és alkalmassággal.

Az oktatás során megszerzett képességek tovább erősíthetők, tréning és továbbképzés segítségével. „A tréning tervezett, szisztematikus erőfelfejtés a tudás, jártasság és attitűd módosítására, fejlesztésére tapasztalatszerzés révén, annak érdekében, hogy hatékony teljesítményt érjenek el egy tevékenységben, vagy tevékenység sorozatban” (Garavan és társai, 1997. p. 2.).

„A tanulásnak, a szervezeti magatartástudományban talán leginkább elterjedt megfogalmazása a következő: 'Tanulás bármely viszonylag tartós magatartásváltozás, amely tapasztalataink eredményeként következik be'.”

Swieringa és Wierdsma (1994. p. 29.) az oktatás és tréning mellett egy új fogalmat, a formálást vezetik be. Véleményük szerint az oktatás tudásszerzésre és megértésre irányul, a tréning gyakorlatszerzés, a formálás pedig attitűdalakítás. Valamennyi felsorolt tevékenység nagymértékben hozzájárul egy szervezet emberi erőforrásának fejlesztéséhez.

Az emberi erőforrás fejlesztés tevékenységi körébe tartozik, az egyén, mint alkalmazott, vagy mint

magánember fejlesztése, a menedzsmentfejlesztés, a karriermenedzselés, sőt bizonyos mértékig a csoport vagy szervezetfejlesztés is. Kutatási témám szempontjából ezek közül az alkalmazottak fejlesztésével kapcsolatos témakörök vizsgálatát tartom a legfontosabbnak. Írásomban nem foglalkozom a kar-

„Mértékét tekintve a különböző európai országok szervezeteinek 40–90 százaléka végez szisztematikus szükségletelemzést. A leggyakrabban alkalmazott módszer a legtöbb országban a vonalbeli vezetők kérése alapján történő szükséglet meghatározása, s átlagosan csak közepes mértékben veszik figyelembe a dolgozók ez irányú kérését.”

riermenedzseléssel és a menedzsmentfejlesztéssel. Ezek az emberi erőforrás fejlesztés speciálisabb területei. Több kutató a szervezetfejlesztést az emberi erőforrás menedzsment részének tekinti (például: Kővári, 1991; Elbert és társai, 2000), ami eleve bizonyítéka az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés szoros kapcsolatának. Én a szervezetfejlesztést a szervezeti magatartástudomány irányából közelítem meg és a változás menedzselés egyik módszereként elemzem.

Az emberi erőforrás fejlesztés folyamatát a témakör kutatói általában négy szakaszra bontják (Bakacsi és társai, 1999; Tannenbaum és Yukl, 1992): a szükségletelemzés, a képzéstervezés, a képzés lebonyolítása és az értékelés. Az erre vonatkozó empirikus elemzések igen változatos képet mutatnak. Nagy különbségek vannak az országok szervezetei között a szisztematikus elemzési módszerek alkalmazásának mértékében és az alkalmazott módszerekben egyaránt (Larsen, 1994). Mértékét tekintve a különböző európai országok szervezeteinek 40–90 százaléka végez szisztematikus szükségletelemzést. A leggyakrabban alkalmazott módszer a legtöbb országban a vonalbeli vezetők kérése alapján történő szükséglet meghatározása, s átlagosan csak közepes mértékben veszik figyelembe a dolgozók ez irányú kérését. A szervezet stratégiája a válaszadók több mint 60 százalékának véleménye szerint gyakran, vagy mindig alapját képezi a tréning-szükségletek meghatározásának.

A képzéstervezés és lebonyolítás kulcs problémája a megfelelő módszer, vagy módszerek kiválasztása. Nehezíti a képzés hatékony végrehajtását, hogy a különböző módszerek különböző mértékben alkalmasak célok elérésére, és az emberek is eltérő mértékben fogékonyak a különböző módszerekre.

Swieringa és Wierdsma (1994) szerint a „tanulni tanulás” nagyon fontos képessége az embereknek. Bizonyos mértékű önismeretre van szükségünk ahhoz, hogy megismerjük annak módját, ahogyan könnyebben tanulunk.

Kolb négy tanulási stílust különböztet meg: a tettek emberét (doer), a visszatükrözőt (reflector), a gondolkodót (thinker) és a dön-

tőt (decider). Ehhez nagyon hasonló Honey and Mumford (1989) tipizálása: activist, reflector, theorist, pragmatist. A különböző tanulási stílusoknak vannak előnyei és hátrányai. Fontos, hogy a továbbképzések és tréningek szervezői tisztában legyenek az emberek közötti ezirányú különbségekkel, és ezekhez illeszkedő módszereket alkalmazzanak, mert csak így van arra esély, hogy hatékony lesz a beavatkozásuk.

A fejlesztési módszerek két jól elkülöníthető csoportja az „on-the-job” és az „off-the-job” technikák. Az „on-the-job” technikák közé tartozik a szemléltetés, coaching, mentorálás és munkakör rotáció. Az „off-the-job” technikák hagyományosabb típusai az előadás, megbeszélés, vagy a T-csoport tréning,

„A fejlesztés hatékonyságának mérése az egyik legnehezebb emberi erőforrás menedzsment probléma. Az erre vonatkozó európai empirikus vizsgálatok elég heterogén képet mutatnak (Larsen, 1994).”

újabban váltak kedvelté az interaktív képesség fejlesztés, asszertivitás tréning, vagy az outdoor tréning. Armstrong (1996) egy harmadik csoportba sorolja azokat a módszereket, amelyeket a munkahelyen, vagy attól távol egyaránt alkalmazhatnak. Ezekre példa az akciótanulás, a feladatok, projektek, interaktív videó és a multimédiás eszközök alkalmazása.

A fejlesztés hatékonyságának mérése az egyik legnehezebb emberi erőforrás menedzsment probléma. Az erre vonatkozó európai empirikus vizsgálatok

elég heterogén képet mutatnak (Larsen, 1994). Többféle visszajelzés gyűjthető a továbbképzésekről: rövid vagy hosszú távú hatásvizsgálat, formális vagy informális értékelés, vezetőktől vagy résztvevőktől származó vélemény.

12 európai országról készült felmérés szerint eltérő mértékben terjedt el a tréninget követő közvetlen formális értékelés. Finnországban a szervezetek 61 százaléka, míg Törökországban 94 százaléka készít ilyen értékelést. Informális visszajelzés kérése vonalbeli vezetőktől Portugáliában a legalacsonyabb: 45%, alkalmazottaktól Finnországban: 66%. A legmagasabb arányokat mindkét célcsoporttól Írországban: 99%, Hollandiában és az Egyesült Királyságban: 98% érik el. Sokkal kedvezőtlenebb viszont a helyzet a tréning hosszú távú (néhány hónappal későbbi) hatásának értékelése terén. Itt lehetne valójában lemérni, hogy történt-e magatartásváltozás a beavatkozást követően. Ilyen jellegű ellenőrzést azonban csak a szervezetek 25–70 százaléka végez (25% Finnország, 70% Egyesült Királyság). Bár a továbbképzés hatékonyságának mérését rendkívül fontos, kiemelt területnek tekintik a szakemberek, továbbra is megalapozottabb, megbízhatóbb mutatók után kutatnak.

Az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelem mértékét, e tevékenység szervezeten belüli jelentő-

ségét indirekt mutatók segítségével mérhetjük. Ilyen mutató lehet az évente egy főre jutó képzési költség. Egy amerikai felmérés szerint ez 500 vállalat átlagában 392 dollár/fő/év, az Európai Unió tagállamaiban egy másik elemzés szerint 600–1600 dollár/fő/év (Karoliny, Poór, Spisák, 2000). Gyakran a szervezet éves bértömegének százalékában határozzák meg a költségeket. Ez nyugat-európai országok esetén 1% körül alakul (Holden, 1994. p. 359.). Jelentős különbségek lehetnek ezen a területen a szervezet méretéből adódóan, és attól függően, hogy milyen iparágban tevékenykedik.

Az emberi erőforrás fejlesztés egy hagyományos módszere a tréning. Garavan és társai (1997) átfogó

„Az emberi erőforrás fejlesztés egy hagyományos módszere a tréning. Garavan és társai (1997) átfogó áttekintést készítettek a tréning modellek fejlődéséről. Ez az elemzés frappánsan bizonyítja az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés egymáshoz közeledését.”

áttekintést készítettek a tréning modellek fejlődéséről. Ez az elemzés frappánsan bizonyítja az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés egymáshoz közeledését.

A modellek vázlatos jellemzőit az 1. táblázat tartalmazza. A következő általános megállapítások tehe-

1. táblázat			
Tréning modellek			
MODELL	JELLEMZŐ	ORIENTÁCIÓ	KORLÁT
Nem szisztematikus, széteső modell	Nem tervezett, nincs tréning politikája, egyének saját fejlesztésükért felelősek	végrehajtás	Ad-hock, reaktív, tréninget költségnek tekinti
Probléma központú, vagy tervezett karbantartó modell	Teljesítmény problémák megfogalmazása és megoldása	végrehajtás	Reaktív, kockázata a rossz probléma definiálás erőforrás pazarló lehet
Szisztematikus tréning, vagy formalizált modell	Rendszerelméleten alapul, strukturált, szükséglet elemzéstől az eredmények értékelésig átfogja a tréning folyamatát	végrehajtás	Nagyon egyszerű, stabil környezetben jó, egyéni különbségeket nem veszi figyelembe
Tréning ciklus modell	A tréning megvalósításának feltételeit figyelembe veszi, stakeholder szemlélet, tanulást szervezeti folyamatnak tekinti, szélesebb értelmezés	részben stratégiai	Nem építik be az üzleti tervbe, menedzserek elutasíthatják a részvételt
Átmeneti modell	Szervezeti környezetbe ágyazza a tréninget, két-hurkos modell, a második hurok a stratégia és tanulás	stratégiai	Második hurok elvont, nem ad gyakorlati tanácsot a szakembereknek, nagy tapasztalatot igényel
Rendszer modell	A szervezetet nyílt rendszernek tekinti, több egymással kapcsolatban álló tréning alrendszerrel	részben stratégiai	Gyakran túlságosan befelé összpontosít, hiányozhat az alrendszerek integrációja

Tréning modellek

MODELL	JELLEMZŐ	ORIENTÁCIÓ	KORLÁT
Tanácsadó modell	A tréning specialista tanácsadó szerepét támogatja, kontrollálhatja a tevékenységeket, tanácsadó képességeket kell kifejlesztenie	stratégiai/ végrehajtás	Belső tanácsadó nem tud elszakadni a szervezettől nem tartja folyamatos tevékenységnek a tréninget
Fejlesztő modell	Életen át tartó tanulást helyezi előtérbe, a tanulási szerződést és a tréning és fejlesztés közös felelősségét hangsúlyozza	végrehajtás	Túl sok hangsúly a fejlesztésen, elvont modell, nem feltétlen költséghatékony
A tréning és fejlesztés marketing modellje	Fogyasztó orientáció a tréning és fejlesztés gyakorlatában, marketing irányelveket támogat a tréning funkcionál	stratégiai	A tréning specialistának marketing szemlélettel kell rendelkezni, sok tapasztalatot igényel
Ashridge modell	Összpontosító megközelítést támogat, a tréning fegyver a versenyben, a szervezet számára fontos, folyamatos tevékenységnek tartja	stratégiai	Inkább leíró modell, összpontosításra nem ad tanácsot nem fogékony környezetben nehéz alkalmazni
Üzlet központú modell	A tréning szükségletet az üzleti célokhoz köti, a változás külső okait meghatározza, a támogatottság fontosságát hangsúlyozza	stratégiai	Az egyének szükségletével nem foglalkozik
A tréning és fejlesztés stakeholder modellje	A teljes képet nézi az érintettekkel, más tényezők hatását is figyelembe veszi	stratégiai	Az alkalmazással problémák lehetnek, ha a szervezet nem elég fejlett a tréning vonatkozásában
Tanuló szervezet modell	Támogatja, hogy a tanulás minden szinten történjen, folyamatos és átalakító legyen, szervezetbe beépülő képességgé váljon	stratégiai	Utópista szemlélet, nehéz alkalmazhatóság az egész szervezetben, sokoldalú tréning szakembert igényel

Forrás: Heraty, N. (1992): *Training and Development: A Study of Practices in Irish-Based Companies*, MBS thesis University of Limerick felhasználásával

tők. A modellek fejlődést mutatnak bonyolultságukat és stratégiai irányultságukat illetően. A korábbi modellek inkább az egyénre koncentrálnak, eleinte ad-hock szemléletet alkalmaztak (például: nem szisztematikus, széteső modell), majd a tervezésre és rendszerszemléletű megközelítésre összpontosítanak (például: szisztematikus tréning, vagy formalizált modell). Működési problémákkal foglalkoznak, s később a folyamatszémlelet is beépül az elképzelésekbe (például: tréning ciklus modell).

Az időben később keletkezett, napjainkhoz közelebb álló modellek viszont az egyénről a szervezetre helyezik a hangsúlyt, elvontabbak, az emberi erőforrás fejlesztést környezeti összefüggésrendszerben vizsgálják (például: az Ashridge modell, az üzletközpontú modell, vagy a tanuló szervezet modell). A tanulás kiemelt szerephez jut ezeknél a modelleknél.

A szakirodalom rávilágít arra, hogy az emberi erőforrás fejlesztés jelentősége növekszik, stratégiai szemlélete erősödik. Fokozatosan az emberi erőforrás válik a versenyelőny legfontosabb forrásává, el-

sősorban tanuló, fejlődő, változó képessége miatt. Az ember az, aki saját maga fejlesztése mellett a szervezetfejlesztésre is képes.

SZERVEZETFEJLESZTÉS

Napjaink dinamikusan változó környezeti feltételei között alapvető követelmény a szervezetekkel szemben a változó, alkalmazkodó képesség. Többféle változási/változtatási stratégia és változásmenedzselési módszer alakult ki, melyet a gyakorlatban eltérő sikerrel alkalmaznak. A szervezetfejlesztés, a szervezeti változások menedzselésének egyik módszere, mely a 60-as évek táján alakult ki. Lényeges jellemzője, hogy a technikai és strukturális változtatások mellett az emberi oldal változtatására is nagy hangsúlyt fektet.

Az elnevezés eredete nem egyértelmű. Blake és Mouton egy 1956-os tréning programra készített dokumentumban a „development group” (fejlesztő csoport) elnevezést alkalmazta egy emberi erőforrás tré-

ning során. Shepard és Mouton hasonlóan nevezték a Batom Rouge-i kísérlet T-csoportjait, s a T-csoport módszert alkalmazó egész programra használták először a „szervezetfejlesztés” kifejezést, hogy megkülönböztessék azt más menedzsmentfejlesztő beavatkozásoktól. McGregor és Beckhard a General Millsnél folytatott tanácsadó tevékenységük során említik ugyanezt a kifejezést annak érdekében, hogy megkülönböztessék az emberi kapcsolatok tréningtől, illetve a szervezetjavítástól, kiemelve annak egész rendszerre irányuló dinamikus voltát (French és Bell, 1984). Az immár negyven éves múlt ellenére sincs egyetlen, mindenki által elfogadott definíció, bár általános egyetértés jellemző a terület természetét és alapvető jellemzőit illetően.

A korábbi definíciók közül Beckhard (1969, p. 9.) a következőképpen fogalmazott: „A szervezetfejlesztés egy tervezett, egész rendszerre kiterjedő, felülről vezérelt erőfeszítés, a szervezeti hatékonyság és egészség növelésére, a szervezet folyamataiba történő tervezett beavatkozásokon keresztül, a magatartástudomány eredményeinek felhasználásával.” Bennis (1969) a változásra adott válaszként értelmezi, míg Burke (1994) napjaink kutatói közül a szervezeti kultúra változtatási folyamatának tekinti. French és Bell (1995, p. 28) definíciójukban részletesen felsorolják a szervezetfejlesztés jellemzőit. Szerintük „a szervezetfejlesztés a felső vezetés által támogatott és

„Napjaink dinamikusán változó környezeti feltételei között alapvető követelmény a szervezetekkel szemben a változó, alkalmazkodó képesség. Többféle változási/változtatási stratégia és változásmenedzselési módszer alakult ki, melyet a gyakorlatban eltérő sikerrel alkalmaznak.”

vezetett, hosszú távú erőfeszítés, a szervezet víziójának, empowermentjének, tanulásának, problémamegoldó folyamatainak javítására, a szervezeti kultúra folyamatos, együttműködő menedzselésén keresztül, külön figyelemmel a munkacsoportok és más csoport konfigurációk kultúrájára, felhasználva a tanácsadó támogató szerepét, az alkalmazott magatartástudomány elméletét és módszereit, beleértve az akciókutatást is.”

A szervezetfejlesztést a következő jellemzők különböztetik meg más változás menedzselési eljárásoktól (French és Bell, 1995):

- A kultúrára és folyamatokra helyezi a hangsúlyt
- Együttműködést kíván a szervezeti vezetők és tagok között
- A csoportok minden típusára kiemelt figyelmet fordít
- Nagy hangsúlyt fektet a szervezet emberi és társadalmi oldalára, s mellette technológiai és strukturális beavatkozások is jellemzik
- Részvétel jellemzi, valamennyi szervezeti szintet bevonja a problémamegoldásba, döntéshozatalba
- A teljes rendszer változását biztosítja
- A szervezetfejlesztők támogatók, együttműködők és a kliens rendszerrel együtt részt vesznek a tanulásban
- Legfontosabb célja – folyamatos tanulással és önelemző módszerekkel – képessé tenni a kliens rendszert saját problémáinak megoldására
- Akciókutatás módszerének alkalmazása jellemzi a kliens rendszer széleskörű részvételével
- Az egyéni és szervezeti érdekek együttes érvényesítésére törekszik nyer-nyer megoldások keresésével

Mindezen jellemzők ismeretében megállapíthatjuk, hogy nem minden szervezet alkalmas egyformán a szervezetfejlesztés lebonyolítására. Speciális egyéni képességek és kulturális háttér esetén nagyobb esélye van a sikeres beavatkozásoknak. Jaeger (1986) párhuzamot von McGregor XY elmélete, Tannenbaum és Davis értékskálája (1969) illetve Hofstede kulturális dimenziói között. Véleménye szerint a szervezetfejlesztés sikeres alkalmazására akkor van nagyobb esély, ha az érintettek Y elmélet szerint gondolkodnak, a szervezetfejlesztőkre jellemző értékorientációt (Tannenbaum és

Davis, 1969) követik, illetve alacsony hatalomtávolság, alacsony bizonytalanság kerülés, alacsony férfiaság és közepes individualizmus (Hofstede, 1980) jellemzi őket.

A szervezetfejlesztés folyamatát három fő egységre tagolhatjuk, a szervezet állapotának diagnosztizálására, a beavatkozások, akciók megtervezésére, megvalósítására és a program menedzselésére (French és Bell, 1995). Más szerzők tovább bővítik és tagolják a változási folyamatot és 5–7 szakaszt különítenek el. Warner Burke (1994) a következő fő szakaszokat emeli ki:

- Belépés
- Szerződés
- Diagnózis
- Visszajelzés
- Változástervezés
- Beavatkozás
- Értékelés

A belépés a kliens szervezet és tanácsadó kapcsolatba lépése. Ezt bármelyik fél kezdeményezheti, de külső tanácsadó esetén általában a kliens cég ke-

„A szervezetfejlesztés folyamatát három fő egységre tagolhatjuk, a szervezet állapotának diagnosztizálására, a beavatkozások, akciók megtervezésére, megvalósítására és a program menedzselésére (French és Bell, 1995). Más szerzők tovább bővítik és tagolják a változási folyamatot és 5–7 szakaszt különítenek el.”

resi meg a tanácsadót. Belső szervezetfejlesztő esetén gyakran ő a kezdeményező (Burke, 1994).

A második fázis a szerződéskötés. Ez lehet formális, vagy informális. Szervezetfejlesztési beavatkozásoknál ez utóbbi a gyakoribb, de szükséges, hogy tisztázzák a résztvevők a folyamatban betöltendő szerepüket. Weisbord (1973) szerint ebben a szakaszban egyértelműen meg kell fogalmazni a kliens és tanácsadó egymással szembeni elvárásait. Konkrétabban:

1. Mit várnak a kapcsolattól,
2. Mennyi időt áldoznak a cél érdekében, mikor és mennyiért,
3. Milyen alapszabályok mellett működnek a résztvevők.

A diagnózis a szervezetfejlesztés egyik lényeges eleme. Magába foglalja az információgyűjtést és feldolgozást. Gyakorlatilag már a kapcsolatfelvétellel egy időben megkezdődik a tanácsadó észlelése, intuíciói, érzései alapján. Nem csak a tárgyalófélről, hanem a szervezet kultúrájáról, az uralkodó normákról, a szervezeti klímáról is szerezhet első benyomást. A diagnózis szakasza egy jól megtervezett szisztematikus folyamat, melynek során világos kép rajzolódik ki a szervezet állapotáról. Fordyce és Weil (1989) hét információgyűjtő módszert rendszernek. Ezek a következők:

- Kérdőívek
- Interjúk
- Érzékelés
- Szavazás
- Kollázsok
- Rajzok
- A szervezet fizikai megjelenítése

Ezek a módszerek egyre mélyebb, érzékenyebb beavatkozást okoznak a szervezeti tagok érzéseibe, gondolataiba, ami növeli a módszerrel szembeni ellenállást, ugyanakkor egyre pontosabb képet adnak a szervezetben lezajló folyamatokról, az emberek egymás közötti kapcsolatáról. E diagnosztizáló módszereket körültekintően kell alkalmazni, mindig az adott feltételeknek igényeknek megfelelő technikát kiválasztva, mert különben nem éri el a célját.

Más kutatók (Beckhard, 1969; Weisbord, 1976) modelljeikben azokat a területeket határozzák meg, amelyek diagnosztizálása különösen fontos a szervezet felmérése szempontjából.

A diagnózis során nyert információkról azért szükséges visszajelzést adni, mert így ellenőrizhetők a tanácsadó következtetései, valamint világosabb kép tárul a szervezet tagjai elé is. Burke (1994) azt javasolja, hogy a visszajelző megbeszéléseket hierarchiai szintenként tartsák, mert ekkor van nagyobb esély az őszinte megbeszélésekre, vitákra.

A változás megtervezése gyakran már a visszajelzés utolsó fázisaként megtörténik, de főleg nagyobb szervezetek esetén ez egy különálló lépés. Célja alter-

„A diagnózis során nyert információkról azért szükséges visszajelzést adni, mert így ellenőrizhetők a tanácsadó következtetései, valamint világosabb kép tárul a szervezet tagjai elé is. Burke (1994) azt javasolja, hogy a visszajelző megbeszéléseket hierarchiai szintenként tartsák, mert ekkor van nagyobb esély az őszinte megbeszélésekre, vitákra.”

natívák megfogalmazása, melyekkel a diagnosztizált problémák kiküszöbölhetők. A szervezetfejlesztés ezen szakasza is a kliens szervezet bevonásával történik. A folyamatba bevont szervezeti tagok fogalmazzanak meg alternatívákat, megbeszélik azok várható következményeit, majd döntenek a következő lépésekről.

A szervezetfejlesztésben beavatkozásoknak nevezik azokat az akciókat, vagy strukturált tevékenységek összességét, amelyeket a szervezet változtatása érdekében tesznek. A beavatkozások rendkívül széles választékát fejlesztették ki a kutatók, és gyakorló szakemberek. Sikerük titka, hogy valós problémák megoldására irányulnak, és az érintettek részt vesznek saját problémájuk megoldásában. A tréning módszerek hatékonyságával kapcsolatban említett dilemma, hogy mennyire képesek a résztvevők a megszerzett tudást a megfelelő helyen alkalmazni. A szervezetfejlesztés esetén a beavatkozás a tudás alkalmazása (French és Bell, 1995). A tapasztalatok későbbi hasznosítása – a szervezetfejlesztési folyamat külső tanácsadó nélküli alkalmazása – hosszú távú célja a szervezetfejlesztésnek.

Sok lehetőség van a szervezetfejlesztési beavatkozások rendszerezésére. Az egyik, talán legegyszerűbb mód az érintettek szerinti kategorizálás. Ennek megfelelően egyénekre, két-háromfős csoportokra, nagyobb csoportokra, csoportok közötti kapcsolatokra és az egész szervezetre irányuló beavatkozásokat különböztethetünk meg. Miles és Schmuck (1989) egy bonyolultabb rendszerbe – az úgynevezett OD kockába – foglalják a szervezetfejlesztés során alkalmazható beavatkozásokat. Három dimenzióhoz rendelik a beavatkozásokat a diagnosztizált probléma, a figyelem iránya, illetve a beavatkozás módja szerint. A legtöbb szervezetfejlesztési folyamat során beavatkozások sorozatát alkalmazták, teljesen egyedi módon.

Burke rendszerezésében a szervezetfejlesztési beavatkozás utolsó lépése az értékelés. Ezt a rendkívül fontos lépést legszerencésebb, ha kívülálló végzi. Ez felelhet meg leginkább az objektivitás követelményeinek, bár nagyon sokszor nehéz az ok okozati összefüggéseket kimutatni. Ugyan a folyamatban utolsó lépésként említik, valójában már az első beavatkozások után érdemes elkezdni, és információt gyűjteni a hatásról, mert az befolyásolhatja a további lépéseket. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy sok beavatkozásnak csak hosszabb távon lesz kimutatható hatása.

A szervezetfejlesztést mindig valamilyen probléma megoldására, vagy kihasználatlan lehetőség kiaknázására indítják el, s célja a szervezet eredményessé-

gének, hatékonyságának javítása. Bármely iparágban tevékenykedő, bármilyen típusú – profit orientált, vagy non-profit – szervezet esetén sikerrel alkalmazhatják, ha emberközpontú, demokratikus változásmenedzselési megoldásokat preferálnak. Még a

„A szervezetfejlesztést mindig valamilyen probléma megoldására, vagy kihasználatlan lehetőség kiaknázására indítják el, s célja a szervezet eredményességének, hatékonyságának javítása. Bármely iparágban tevékenykedő, bármilyen típusú – profit orientált, vagy non-profit – szervezet esetén sikerrel alkalmazhatják, ha emberközpontú, demokratikus változásmenedzselési megoldásokat preferálnak.”

nagy méretű, bürokratikus (mechanikus) struktúrák esetén is alkalmazható módszer a párhuzamos tanulási struktúrák (Bushe és Shani, 1991) segítségével.

Általában külső tanácsadó segítségével menedzselik a folyamatokat, de napjainkban egyre gyakrabban a belső szervezetfejlesztő – esetleg humán menedzser – az, aki betölti a tanácsadó szerepét. Ez a jelenség is a két terület szoros kapcsolatára utal.

AZ EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉS ÉS A SZERVEZETFEJLESZTÉS KAPCSOLATA

Munkám következő részében számba veszem az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés közötti hasonlóságokat és különbségeket, valamint a tevékenységeket befolyásoló tényezőket (1. ábra). Indirekt módon így tárom fel a két fontos szervezeti tevékenység közötti kapcsolatot.

HASONLÓSÁGOK

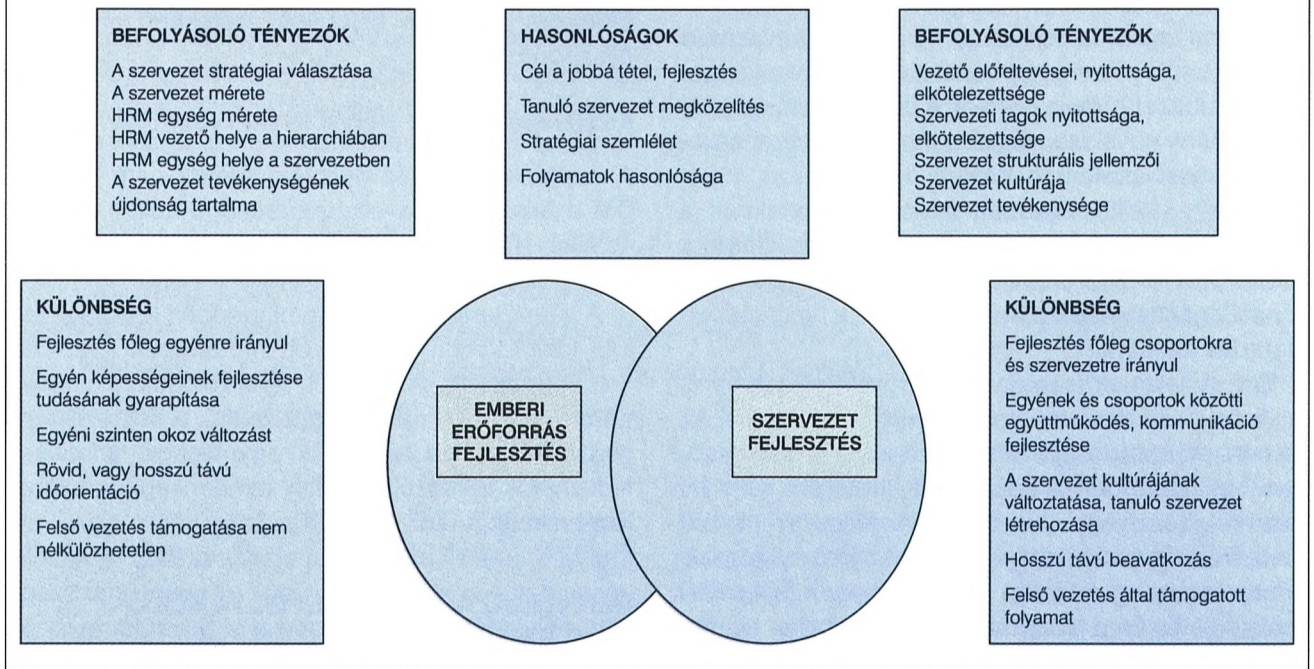
Cél a jobbá tétel, fejlesztés

Mint a nevük is mutatja, mindkét terület célja a fejlesztés, tehát valaminek a javítására, jobbá tételére irányuló tevékenység. A fejlődés a tanulás eredménye (Collin, 1994), ezért a tanulás mindkét tevékenységénél kulcs szerepet tölt be.

Tanuló szervezet megközelítés

Az emberi erőforrás fejlesztés újabb irányzatai, azzal, hogy nagyobb hangsúlyt fektetnek a csoport és

Az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés kapcsolata



szervezeti célok elérésére, a szervezet minden szintjén támogatják a tanulást, s a tanultak szervezeti memóriába épülését, valójában a tanuló szervezetté válást támogatják. Hasonlóképpen a szervezetfejlesztés a tanuló szervezetekre jellemző kultúra megteremtését ösztönzi (például: külső és belső nyitottság, támogató, bizalmon alapuló kultúra, folyamatos fejlesztés, részvételen alapuló döntéshozatal, képzés, tréningek).

Stratégiai szemlélet

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment elnevezés a tevékenység stratégiai jelentőségére utal (Bakacsi et al., 1999), s szoros kapcsolatot feltételez a vállalati, illetve funkcionális stratégiák között.

A szervezetfejlesztés Bennis (1969) szerint „a változásra adott válasz, egy komplex oktató stratégia, melynek célja megváltoztatni a szervezet hiedelmeit, attitűdjét, értékeit, struktúráját, annak érdekében, hogy jobban tudjon alkalmazkodni az új technológiákhoz, piacokhoz, kihívásokhoz és a szédítő ütemű változásokhoz”, tehát nem vitás, hogy a szerve-

zetek stratégiáját is érintő folyamat, melyben a beavatkozások célja a problémák megoldása, vagy lehetőségük kihasználása.

Folyamatok hasonlósága

Az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés folyamata nagyon hasonlít egymáshoz. Mindkét esetben az első lépés a problémák meghatározása, vagyis a diagnosztizálás, vagy szükségletelemzés. Ezt követi az alternatívák kidolgozása, az akciók,

„A szervezetfejlesztés Bennis (1969) szerint 'a változásra adott válasz, egy komplex oktató stratégia, melynek célja megváltoztatni a szervezet hiedelmeit, attitűdjét, értékeit, struktúráját, annak érdekében, hogy jobban tudjon alkalmazkodni az új technológiákhoz, piacokhoz, kihívásokhoz és a szédítő ütemű változásokhoz'.”

beavatkozások megtervezése illetve a képzéstervezés. A megvalósítás mindkét esetben kulcsfontosságú a siker szempontjából. Végül az ellenőrzés, vagy visszajelzés segítségével értékelhetők a folyamatok.

KÜLÖNBSÉGEK

A fejlesztés iránya, érintettjei

Az emberi erőforrás fejlesztés – mint az elnevezés is mutatja – főleg az egyénre irányul, az egyén képességeit, tudását kívánja javítani, a fejlődés, előrelépés, teljesítmény növelése, végső soron a szervezet céljainak elérése érdekében (Mathis and Jackson, 1994; Armstrong, 1999). Újabban az alkalmazottaknak a technikai tudás tökéletesítése mellett egyre inkább a csoportmunkát, az emberi kapcsolatok kezelésének képességét is fejleszteni szükséges a versenyben maradás céljából.

Erre a jelenségre hívja fel a figyelmet a tréning modellek fejlődéstörténete (Garavan et al., 1997). Az emberi erőforrás fejlesztés egyre szisztematikusabban tervszerűbben a szervezet stratégiai céljaival összhangban végzi munkáját. A fejlesztő modell Reid, Barrington és Kenney (1992) szerint magasabb szintű összhangot teremt a menedzserek fejlesztési szükségletei és a szervezet stratégiai céljai között, felismeri, hogy a szervezetek dinamikus környezetben működnek, és a sikeresség érdekében folyamatosan alkalmazkodniuk kell. Így előfordulhat, hogy a csoport és az egész szervezet is célpontjává válik az emberi erőforrás fejlesztésnek.

A szervezetfejlesztés a változás menedzselésének egyik módszere, mely a struktúra átalakítása helyett/mellett nagy hangsúlyt fektet az emberi tényezőre, ezen belül a csoportok és az egész szervezet hatékony működésére (Dobák et al., 1996). Tehát a fejlesztés iránya ebben az esetben a csoport és az

„A szervezetfejlesztés a változás menedzselésének egyik módszere, mely a struktúra átalakítása helyett/mellett nagy hangsúlyt fektet az emberi tényezőre, ezen belül a csoportok és az egész szervezet hatékony működésére.”

egész rendszer. Időnként előfordul, hogy az egyének kerülnek az érdeklődés középpontjába, de csak akkor, ha e nélkül nem valósítható meg a csoport, vagy folyamat beavatkozása. A szervezetfejlesztési beavatkozások leggyakrabban a kulcs szerepekre, a csoportokra, a csoportok közötti együttműködésre és a szervezet egészére irányulnak (Miles and Schmuck, 1989).

Időorientáció

Különbségként említhető, hogy míg a szervezetfejlesztés hosszú távú beavatkozás, addig az emberi erőforrás fejlesztés bizonyos esetekben rövidtávra összpontosít.

Kezdeményezők helye a szervezetben

A szervezetfejlesztés definíció szerint nem lehetséges a felső vezetés elkötelezettsége nélkül (French és Bell, 1995), az emberi erőforrás fejlesztés esetén azonban ez nem alapvető feltétel.

A két vizsgált terület sok mindenben hasonló, céljuk, szemléletük, alkalmazott módszereik közel állnak egymáshoz. A közöttük lévő különbség csökkenőben van, vagy nem is egyértelmű. A két tevékenység határozottan közeledik egymáshoz, átfedések fedezhetők fel közöttük, mely mindenképpen szoros kapcsolatukra utal.

ALKALMAZÁSUKAT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Következő lépésként számba veszem azokat a tényezőket, amelyek az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés alkalmazását befolyásolják. Ma már nem nagyon lehet olyan szervezetet találni, ahol egyáltalán ne lenne *emberi erőforrás fejlesztés*, de a fejlesztésre fordított figyelem mértéke és iránya eltérő lehet. Ezt a következő tényezők befolyásolják:

- A szervezet stratégiai választása

A szervezet stratégiája alapul szolgál a funkcionális stratégiák kialakításához, de ugyanazon cél elérése többféle úton is lehetséges. Bakacsi és társai (1999) négy stratégiai kérdésre adott válasz (munkaerő piac, vagy belső fejlesztés; munkakör, vagy egyén a szervezet építőköve; egyén, vagy csoport központúság; teljesítmény, vagy kompetencia alapú megközelítés) jelentősen befolyásolja a fejlesztésre fordított figyelem mértékét és irányát egyaránt.

- A szervezet mérete

Kis méretű szervezetek esetén, ahol a személyzeti funkció még nem különül el, a vezetők oly mértékben leterheltek, olyan sok tevékenységet kell végezniük, hogy fennállhat a veszélye, hogy nem fordítá-

nak elég hangsúlyt a fejlesztésre. Ezt a tényt empirikus kutatások eredményei is igazolják (Karoliny, Poór, Spisák, 2000).

- Az emberi erőforrás menedzsment egység mérete
Az emberi erőforrás menedzsment történetét tanulmányozva belátható, hogy e tevékenységgel foglalkozók köre fokozatosan nőtt. Eleinte a szervezet vezetője látta el az emberekkel kapcsolatos feladato-

„Kis méretű szervezetek esetén, ahol a személyzeti funkció még nem különül el, a vezetők oly mértékben leterheltek, olyan sok tevékenységet kell végezniük, hogy fennállhat a veszélye, hogy nem fordítanak elég hangsúlyt a fejlesztésre.”

kat, majd külön specialistákat, „jóléti munkásokat” jelöltek ki erre a feladatra (Cascio, 1992). Később egész egységeket – vagy akár többet is – hoztak létre, hogy ellássák a szaporodó feladatokat. Az idők során az egységek tevékenysége is változott. Kezdetben elsősorban adminisztratív tevékenységeket végeztek, majd egyre inkább a szolgáltatásra, a szervezeti célok elérését aktívan támogató tevékenységek végzésére, a piaci alkalmazkodást elősegítő akciókra helyeződött a hangsúly (Beardwell és Holden, 1994). Az emberi erőforrás menedzsmenten belül a fejlesztés jelentősége is fokozatosan növekedett (Garavan, Costine és Herety, 1997).

Természetesen az egység mérete szoros kapcsolatban áll a szervezet méretével, de a relatív arányok és az egység összetétele meghatározza annak jelentőségét.

- Az első számú emberi erőforrás menedzser és egységének helye a szervezeti hierarchiában

Egy szervezeti egység mérete mellett a hierarchiában elfoglalt helyéből, valamint az egység vezetőjének a menedzsmentben betöltött szerepéből is következtethetünk arra, hogy mekkora súlyt képvisel az egység a szervezetben, s milyen mértékben tudja érvényesíteni elképzeléseit a szervezet döntéshozó testületeiben. Szaporodik azoknak a szervezeteknek a száma, akik felismerve az emberi erőforrás jelentőségének növekedését beválasztot-

ták felső vezetésükbe az emberi erőforrás menedzsert.

- A szervezet tevékenységének újdonság tartalma
Nagy újdonságtartalmú, kreativitást, innovációt igénylő tevékenységeket végző szervezetek alkalmazottai számára létfeltétel a folyamatos fejlesztés, fejlődés.
- Az egyének elkötelezettsége

Emberi erőforrás fejlesztést az alkalmazottak hajlandósága, elkötelezettsége nélkül bajos dolog végezni. Az ember olyan erőforrás, amelyik képes akaratát érvényesíteni.

A szervezetek változásának menedzselése a vezetők feladata. Az utóbbi évtizedekben e terület jelentősége is növekedett, mert

egyre gyakrabban kénytelenek szembesülni a szervezetek a változás szükségességével. Sokféle módon lehet a szervezeteket változtatni. A szervezetfejlesztés a változás menedzselés ember központú megközelítése. Választását a következő tényezők befolyásolják:

- Az első számú vezető előfeltevései, nyitottsága, elkötelezettsége

A szervezeti változások megindítása, s azon belül a választott változásmenedzselési mód nagymértékben függ attól, hogy egy vezető milyen előfeltevésekkel rendelkezik a változásról és a beosztottakról, mennyire nyitott, mennyire hajlandó mások véleményét is figyelembe venni. Jaeger (1986) szerint azok a vezetők, akik ezt a változás menedzselési módszert választják McGregor „Y” elméletével összhangban álló emberképpel rendelkeznek.

„A szervezetek változásának menedzselése a vezetők feladata. Az utóbbi évtizedekben e terület jelentősége is növekedett, mert egyre gyakrabban kénytelenek szembesülni a szervezetek a változás szükségességével.”

- A szervezeti tagok nyitottsága, elkötelezettsége
A vezetők mellett a szervezeti tagok érettsége is fontos feltétele a szervezetfejlesztés alkalmazásának. Ha a dolgozók nem rendelkeznek megfelelő képességekkel, akkor az első beavatkozásoknak ezek ki-

alakítására kell irányulni. A szervezetfejlesztést csak nyitott, kommunikatív, tanulni képes, elkötelezett dolgozókkal lehet megvalósítani.

- A szervezet strukturális jellemzői: komplexitása, formalizáltsága, centralizáltsága

A bürokratikus, centralizált szervezetek fejlesztése sokkal nehezebb, mint az organikus laposabb struktúráké. Rugalmatlanabbak, túlságosan szabályozottak, s hosszú időre van szükség, hogy ezeket a jellemzőket megváltoztassák. Bushe és Shani (1991)

„A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által közösen vallott és követett értékek hiedelmek összessége (Bakacsi, 1996). A kultúra támogathatja, elősegítheti a szervezetfejlesztés módszerének alkalmazását, de meg is akadályozhatja azt.”

az ilyen szervezetek változtatására dolgozták ki a „párhuzamos tanuló struktúrák” módszerét.

- A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által közösen vallott és követett értékek hiedelmek összessége (Bakacsi, 1996). A kultúra támogathatja, elősegítheti a szervezetfejlesztés módszerének alkalmazását, de meg is akadályozhatja azt. Nem véletlen, hogy Burke (1994) a szervezetfejlesztést a szervezeti kultúra változtatási folyamatoként definiálja.

Jaeger (1986) Hofstede kultúra dimenzióit alkalmazva a következő értékeket tekinti a szervezetfejlesztéssel összhangban állóknak: alacsony hatalomtávolság, alacsony bizonytalanság kerülés, alacsony férfias értékek és közepes individualizmus.

- A szervezet tevékenysége

A szervezetek tevékenysége struktúrája és kultúrája között egymásra hatás tételhető fel. A kreatív innovatív tevékenységet végző szervezetek rugalmasabb struktúrát hoznak létre, ehhez kellően nyitott kultúrát kell kialakítani, s az ilyen kultúrákban az emberek is rugalmasabban nyitottabbak.

Munkámban arra kerestem a választ, hogy milyen hasonlóságok és különbségek fedezhetők fel az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés között, számba vettem, hogy milyen tényezők befolyásolják szervezetben betöltött szerepüket, illetve alkalmazásukat.

Annak ellenére, hogy vannak különbségek az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztés között az időorientációt, a fejlesztés irányát és kezdeményezőjét illetően, megállapítható, hogy közeledik egymáshoz e két terület. Mindkettőnél a stratégiai szemlélet, a tanulás, tanuló szervezetté válás, a szervezeti célok minél pontosabb megvalósítása, illetve a szervezet versenyképességének fenntartása a cél.

Az emberi erőforrás fejlesztésre fordított figyelem mértéke, e terület fontossága részben a szervezet méretétől, tevékenységétől, illetve az emberi erőforrás menedzselésével megbízott egységek szervezetben betöltött szerepétől függ. Ha az emberi erőforrás fejlesztésre nagy figyelmet fordítanak, az azt jelenti, hogy emberközpontú szemlélet uralkodik a szervezetben, s ez a szervezetfejlesztés alkalmazásához is kedvező feltételeket teremt.

A szervezetfejlesztés, mint változás-menedzselési módszer választását a szervezet strukturális jellemzői és tevékenysége mellett leginkább a szervezet kulturális jellemzői, a vezető és beosztottak értékrendje, hiedelmei határozzák meg. A szervezetfejlesztés alkalmazását támogató kultúra kedvez az emberi erőforrás fejlesztés számára is.

FELHASZNÁLT IRODALOM

ARMSTRONG, M. (1996): *A Handbook of Personnel Management Practice*, sixth edition London, Kogan Page.

ARMSTRONG, M. (1999): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page, p. 479.

BAKACSI Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

„A szervezetfejlesztés, mint változás-menedzselési módszer választását a szervezet strukturális jellemzői és tevékenysége mellett leginkább a szervezet kulturális jellemzői, a vezető és beosztottak értékrendje, hiedelmei határozzák meg.”

BAKACSI Gy., BOKOR A., CSÁSZÁR Cs., GELEI A., KOVÁTS K. és TAKÁCS S. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzselés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

BEARDWELL, I. and Holden, L. (1994): *Developing the Human Resource*, In Beardwell, I. and Holden, L. (eds.): *Hu-*

- man Resource Management: A Contemporary Perspective, Singapore, Pitman Publishing, p. 267–270.
- BECKHARD, R. (1969): *Organization Development: Strategies and Models*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, p. 9.
- BENNIS, W. G. (1969): *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- BURKE, W. W. (1994): *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, Second Edition, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- BUSHE, G. R. and SHANI, A. B. (1991): *Parallel Learning Structures, Increasing Innovation in Bureaucracies*, Reading, Mass., Addison Wesley Publishing Company.
- CASCIO, W. F. (1992): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Third edition, Singapore, McGraw-Hill.
- COLLIN, A. (1994): Learning and Development, In Beardwell, I. and Holden, L. (eds.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Singapore, Pitman Publishing, p. 271.
- DOBÁK M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- ELBERT, N. F., KAROLINY, M., FARKAS, F. és POÓR, J. (2000): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- FARKAS, F., KAROLINY, M. és POÓR, J. (1994): *Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- FORDYCE, J. K. and WEIL, R. (1989): Methods for Finding out What's Going on, in French, W. L. and Bell, Jr. C.H. and Zawacki, R.A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research*, Third edition, Hoomwood, Illinois, p. 149–159.
- FRENCH, W. L. and BELL, Jr. C.H. (1984): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Third edition, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall.
- FRENCH, W. L. and BELL, Jr. C.H. (1995): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Fifth edition, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall.
- GARAVAN, T. N., COSTINE, P. and HERATY, N. (1997): *Training and Development in Ireland, Context, policy and Practice*, Dublin, Oak Tree Press.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, Sage.
- HONEY, P. and MUMFORD, A. (1989): *Manual of Learning Styles*, Second edition, Maidenhead, Honey.
- JAEGER, A. M. (1986): Organization Development and National Culture: Where's the Fit? *Academy of Management Review*, vol.11, no. 1, pp. 178–190.
- KAROLINY, M-né., POÓR, J. és SPISÁK, Gy. (2000): Az emberi erőforrás menedzselés az üzlet szférában – Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál – *Vezetéstudomány*, 5. szám. p. 13–22.
- KÖVÁRI, Gy. (1991): *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*, Országos Munkaügyi Központ.
- LARSEN, H. H. (1994): Key Issues in Training and Development, In Brewster, C. and Hegewisch, A. (eds.): *Policy and Practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London, Routledge.
- MATHIS, R. L. and JACKSON, J. H. (1991): *Human Resource Management*, Minneapolis/St. Paul, West Publishing Corporation, p. 310.
- MILES, M. B. and SCHMUCK, R. A. (1989): The Nature of Organization Development in French, W. L., Bell, C. H. and Zawacki, R. A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research* Third edition, Homewood, Illinois, p. 39.
- REID, M., BARRINGTON, H. and KENNEY, J. (1992): *Training Interventions*, Third edition, London, Institute of Personnel and Development.
- ROBBINS, S. P. (1998): *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, Applications*, Eighth edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, p. 68.
- SPARROW, P. and HILTROP, J. M. (1994): *European Human Resource Management in Transition*, Herthfordshire, Prentice Hall, p. 3–26.
- SWIERINGA, J. and WIERDSMA, A. (1994): *Becoming a Learning Organization, Beyond the Learning Curve*, Workingham, Addison- Wesley Publishing Company.
- TANNENBAUM, R. and DAVIS, S. A. (1969): Values, Man, and Organizations, *Industrial Management Review*, vol. 10, no 2 (Winter), P. 67–83.
- TANNENBAUM, S. I. and YUKL, G. (1992): Training and Development in Work Organizations, *Annual Review of Psychology*, Vol: 43, p. 399–441.
- WEISBORD, M. R. (1976): Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory, *Group and Organization Studies*, 1. p. 430–447.
- WEISBORD, M. R. (1973): The Organization Development Contract, *OD Practitioner*, 5 p. 1–4.

A szerző egyetemi adjunktus
a Debreceni Egyetem
Közgazdaságtudományi Karán

A business marketing egyes kérdései a távközlési piacon

Cikkünkben a szervezatközi (business) marketing egyes alaptételeit illusztráljuk olyan piaci problémakörben, ahol azok teljesen releváns módon nyilvánulnak meg. Célunk a konkrét üzletági szituáció megjelenítése mellett az volt, hogy ráirányítsuk a figyelmet a szervezeti piac marketingfeladatainak újszerű megközelítésére. A szervezatközi marketing modellek nehezen nyernek teret a klasszikus fogyasztói marketing mellett, pedig alkalmazásuk nélkülözhetetlen a vállalati vevőkör sikeres megtartásában.

ÚJ KORSZAK A TÁVKÖZLÉSBEN. INFOKOMMUNIKÁCIÓ ÉS RENDSZERINTEGRÁCIÓ

Napjaink gazdaságának és tudományos-technikai világának legdinamikusabban fejlődő területe a hírközlési ágazat és az informatika, valamint ezek sajátos összefonódása: az infokommunikáció. A **távközlés és az informatika konvergenciája** azt jelenti, hogy az alkalmazott technológiák közelítenek egymáshoz, vagyis a digitális technológia lehetővé teszi, hogy a kommunikációs szolgáltatásokat – legyen akár hang, adat, kép – az eddig elkülönült szektorok mindegyike képes produkálni. Például kábelüzemeltetők távközlési szolgáltatásokat nyújtanak, vagy elég, ha az internetre gondolunk, amelyen keresztül adatot, képet, hangot egyaránt továbbíthatunk.

A másik igen lényeges tendencia, amely világszerte érvényesül, a rendszerintegráció. A **rendszerintegráció** egy olyan cégek közötti (fővállalkozó, alvállalkozók, beszállítók) csapatmunka, amelynek során komplex rendszerek tervezése, szállítása, telepítése és karbantartása történik, azaz a folyamatos konzultációs és szaktanácsadási lehetősé-

„A szervezatközi piacokon David Ford modellje szerint a szállító ajánlatának csak egyetlen, és önmagában többnyire eladhatatlan eleme a hardver. A fizikai termékegyüttes mindig kiegészül egy értéknövelő szolgáltatáscsomaggal, továbbá egy olyan logisztikai megoldással, amely a rendszer fizikai értelemben vett elérését biztosítja a felhasználó számára.”

gekkel a hardverszállítás mellett egyre nagyobb a hozzáadott érték szerepe. A rendszerintegráció lényege nem a hardver vagy szoftver tömeges eladása, hanem az egyedi, a beruházás egészét és minden részletét átfogó, magas szintű szakmai munka.

A szervezatközi piacokon David Ford modellje (Ford: *Business marketing, KJK-KERSZÖV 2003*) szerint a szállító ajánlatának csak egyetlen,

és önmagában többnyire eladhatatlan eleme a hardver. A fizikai termékegyüttes mindig kiegészül egy értéknövelő szolgáltatáscsomaggal (esetünkben például szoftverek frissítése, berendezések karbantartása), továbbá egy olyan logisztikai megoldással, amely a rendszer fizikai értelemben vett elérését biztosítja a felhasználó számára. És ez a három ajánlati dimenzió még mindig csak a leszűkített szállítói teljesítmény. A teljes ajánlati spektrumban ugyanis ott találjuk a megállapodást megelőző tanácsadást (mint egy előszolgáltatásként) és a rendszert a vevő/felhasználó testére szabó adaptálást. A rendszerintegrátornak tehát fel kell mérnie és meg kell értenie min-

rad a lehetőségektől: **egyelőre a korszerű megoldások kínálati piaca van Magyarországon.**

HOGYAN ALAKÍJTJA ÁT A CÉGEK BESZERZÉSI GYAKORLATÁT, INFRASTRUKTÚRÁJÁT, ÜZLETMENÉT A TÁVKÖZLÉSBEN BEKÖVETKEZETT ÚJFAJTA SZEMLÉLET ÉS ÜGYFÉLGONDOZÁSI GYAKORLAT?

Az új technikai környezetben a távközlés szerepe, jelentősége egyre bővül, a távközlési technológiákkal az élet egyre szélesebb területén nyújtanak nélkülöz-

hetetlen szolgáltatásokat. A távközlési szolgáltatókat sem tekintetjük már a hagyományos értelemben vett „telefon”-cégeknek, portfóliójuk jelentősen kibővült. A váltást jól szemlélteti a 2. ábra. Ha megnézzük a bevételi adatokat, tisztán látszik, hogy a vezetékes üzletág a gyors felfutás után egy stagnáló képet mutat, a húzóerőt a mobil és az internet üzletág, valamint az üzleti kommunikációs üzletág jelenti. Hogy egészen pontosak legyünk a vezetékes ágazatban leginkább a hozzáférési pontok számában tapasztalha-

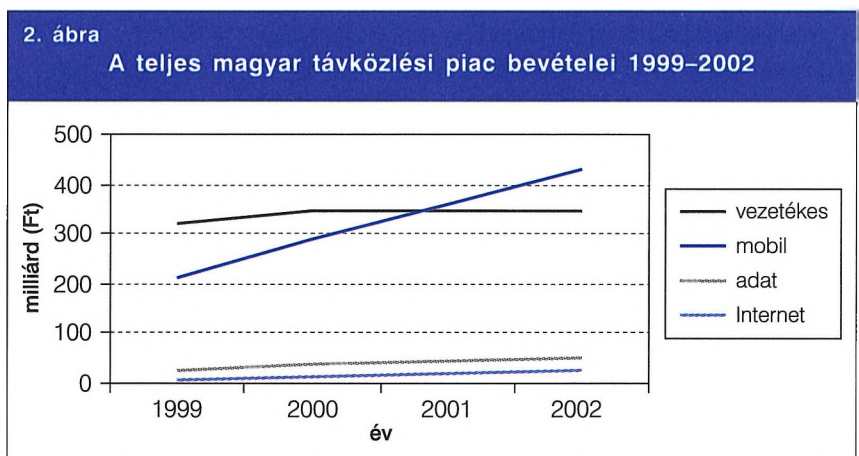


den egyes ügyfél speciálisan egyedi igényeit. Az előzőeket végiggondolva látszik, hogy a rendszerszállítás egy többdimenziós szolgáltatáscsomag, amelynek ugyan van fizikai tartalma, de a kibővített termék főelőnye az a szolgáltatástöbblet, amelyért a vevőnek megéri kifizetni a nemritkán 100 százalékot is elérő komplexitási felárat. Azért éri meg, mert a rendszerszállító rendelkezik a jó problémamegoldás készségével, és átvállalja a rendszerjellegből adódó kockázatokat is. (1. ábra)

Magyarországon a rendszerintegrációs piacon számos cég tevékenykedik, a nagyobbak között megtaláljuk a nagy számítógépgyártó cégeket (IBM, Albacomp, HP), tanácsadó cégeket, rengeteg kisebb Kft.-t, illetve újabban a távközlési cégeket. A hazai rendszerintegrációs piac másik jelensége, hogy a piaci kereslet elma-

tunk telítődést, vannak viszont olyan területei, amelyek dinamikus növekedést mutatnak, mint például az adatkommunikációs forgalom, stb.

A rendszerintegráció **segítségével az ügyfelek komplex megoldásokat kapnak készen egy kézből**, legyen akár közlekedés, mezőgazdaság, idegenforgalom, oktatás, építőipar vagy távközlés. A rendszer-



integráció a távközlés és az informatika területén egyre nagyobb jelentőségű, a versenyelőny egyik fő megalapozója. Ez azonban nem egyoldalúan a szolgáltató oldaláról jelent előnyöket, a vállalati felhasználó is egyre inkább igényli ezt a fajta csomagolt megoldásszállítást, hiszen az új és egyre bonyolultabb technológiák, rendszerek már nehezen átláthatóak, komoly szakértői csapat szükséges hozzájuk.

Éppen ebből vezethető le a szállító és a vevő/felhasználó sajátos szembenállása a szervezeti marketingben. A két fél – eladó és vevő – eltérő né-

„A két fél – eladó és vevő – eltérő nézőpontja a fogyasztói piacon is ismert, a vállalatok piacán azonban bizonyos mechanizmusok másképpen működnek, mint az anonim fogyasztói tömegpiacokon. A szervezeti vásárlási szituációt bizonytalanságok és képességek halmazaként modellezhetjük.”

„Az új informatikai és kommunikációs megoldások mind a cégeken belüli, mind pedig az egyes cégek és azok ügyfelei közötti kapcsolatokat átszabják új, eddig nem létező üzleti lehetőségeket teremtve.”

zőpontja a fogyasztói piacon is ismert, a vállalatok piacán azonban bizonyos mechanizmusok másképpen működnek, mint az anonim fogyasztói tömegpiacokon. A szervezeti vásárlási szituációt *bizonytalanságok és képességek* halmazaként modellezhetjük. A bizonytalanságokhoz köthetők az adás-vételben mindig kimutatható észlelt kockázatok, a képességek pedig ezeket a kockázatterzeteket tudják bizonyos fokig enyhíteni. A vevő abban bizonytalan, hogy

- mit kell vennie a problémája jó megoldásához.
- kitől vegyen a sok potenciális beszállító közül.
- megbízhat-e a választott szállító jó teljesítésében.

A vevőnek ezeket a kockázatait a szállító problémamegoldó képessége és transzferképessége kommunikálásával és bizonyításával (pozitív referenciák!) tudja csökkenteni. A szállító is észlel kockázatokat, mégpedig abban, hogy

- komoly partner-e a vételi szándékot kinyilvánító vállalat, azaz mekkora lesz a szállító kapacitásigénye.
- tudja-e majd alkalmazni a vevő a szállított rendszert, tehát érzékeli-e a termék előnyeit.

- sikeres lesz-e a tranzakció üzleti (elsősorban fizetési) szempontból.

Az együttműködő (azaz kockázatcsökkentő) magatartás azt igényli a vevőtől, hogy hatékonyan kommunikálja üzleti és technológiai kompetenciáit. Ezzel ugyanis meggyőzi a szállítót, hogy jól mérte fel saját keresleti és transzferképességeit.

A rendszerintegrációs szemléletmód terjedése több ponton is hatással van az ügyfelek folyamataira. Egyrészt egyszerűsíti távközlési infrastruktúrájának beszerzését, hiszen nem kell külön pályázatokat kiír-

ni az egyes részrendszerek kiépítésére, egy szerződés születik, illetve egy cégnek kell fizetni, ami azért teszi olcsóbbá az üzletet, mert nem kerül sor az árresek halmazódására. Másrészt ezek az új generációs infokommunikációs csomagok egy minőségileg új szintre emelik a cégek – legyen akár, néhány fős vagy több országra kiterjedő multinacionális cég – folyamatait (az ügyviteltől kezdve a marketingen át a beszerzésig). Annak, hogy egy vállalkozás milyen informatikai rendszereket használ, miképp kapcsolja

össze, hogyan fejleszti őket, szoros kapcsolatban kell állnia a cégstratégiával. Nem mindegy, milyen rendszerre, mikor, milyen erőforrások árán tesznek szert, hiszen a bevezetés időigényes és költséges folyamat, amelynek összhangban kell állnia a rendszertől elvárható megtérülésekkel. Az új informatikai és kommunikációs megoldások mind a cégeken belüli, mind pedig az egyes cégek és azok ügyfelei közötti kapcsolatokat átszabják új, eddig nem létező üzleti lehetőségeket teremtve.

EGY PRIMER KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

A távközlési cégek stratégiaváltásához nélkülözhetetlenek a piaci folyamatok, jelenségek, mozgatórugók feltárása, az ügyfelek magatartásának, szokásainak feltérképezése. A rendszerintegrációs piac megismeréséhez egy önkitöltős, megkérdezéses, kvantitatív felmérést végeztünk, amelynek segítségével következőkre szerettünk volna választ kapni: Milyen irányban változik a cégek távközlési beszerzési politikája, mely ügyfélkör igényli a rendszerintegrációs

szolgáltatások vásárlását, és ezek hogyan hatnak vissza a Matáv stratégiájára? A primer kutatásban éppen ezért a cégek innovativitását és a beszerzési szokásait vizsgáltuk, amelynek eredményét felhasználhatjuk az egész marketingstratégia (pl. értékesítési, ügyfélkapcsolati, piacszegmentációs politika) újragondolására.

A kiválasztott célcsoporton belül teljes körű mintavétel alkalmazásával 105 cég kapott kérdőívet. A megkérdezettek minden esetben a vállalatok azon döntéshozói voltak, akik a telekommunikációs beszerzések tekintetében kompetensek. A kérdések sorában megtalálhatóak voltak az ismeretre, használatra, beállítódásra vonatkozó kérdések, jórészt annak feltérképezésére, hogy mennyire innovatív a cég, mit tudnak a rendszerintegrációról. A válaszok elemzéséből nyerhető legfontosabb eredmények a következők:

1. Az innovativitás vizsgálatához szükséges következtetések:

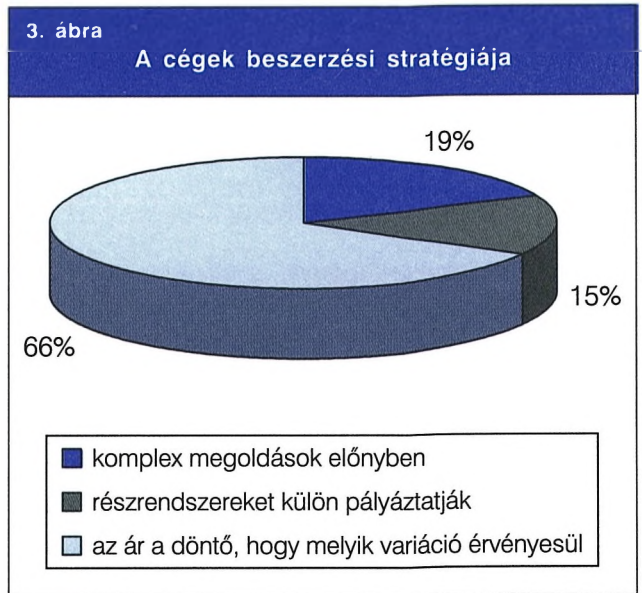
- Az, hogy egy cég infrastruktúrájában, hol helyezkedik el, milyen szerepe van a távközlésnek, az első sorban tevékenységfüggő, viszont az egyértelműen kirajzolódott, hogy **a megfelelő minőségű és kiépítettségű távközlési infrastruktúra a cégek számára egyre fontosabb, hiszen versenyképességük meghatározó eleme a kommunikáció.**
- Az innovativitás mérésének másik módja, hogy megmérjük milyen időközönként hajtanak végre

„A legkisebb szükségleti bizonytalansággal jellemezhető felhasználók többnyire vállalják a részrendszerek beszerzését, mintegy átvállalva a rendszerkockázat egy részét. A kompetencia megfelelő szintje és egy még ésszerű szükségleti bizonytalanság mellett a rendszerkockázat áthárítása, míg alacsony kompetenciaszint mellett a költségminimalizálás a súlyponti döntési kritérium.”

beruházásokat, fejlesztéseket. Az, hogy milyen a beruházási hajlandóságuk, mennyire tartják stratégiai jelentőségűnek az ügyfelek, hogy lépést tartsanak az infokommunikáció fejlődésével, nemcsak pénzügyi, de nagy szerepet játszik benne az is, hogy milyen a cég profilja.

2. A rendszerintegrációs stratégiához szükséges következtetések:

- A beszerzés során a cégek még nem nagyon mutatnak elkötelezettséget, a komplex rendszereket, szolgáltatásokat nyújtó cégek iránt, viszont a megkérdezettek többsége hajlandó volna rendszerintegrátor cégeket megbízni, ha ez pénzügyileg jobban megérné nekik, tehát **az ár kritikus tényező.** (3. ábra)



A vállalati beszerzési magatartás a business marketing bizonytalanság-képesség modellje alapján is jól értelmezhető. A legkisebb szükségleti bizonytalansággal jellemezhető felhasználók többnyire vállalják a részrendszerek beszerzését, mintegy átvállalva a rendszerkockázat egy részét. A kompetencia megfelelő szintje és egy még ésszerű szükségleti bizonytalanság mellett a rendszerkockázat áthárítása, míg alacsony kompetenciaszint mellett a költségminimalizálás a súlyponti döntési kritérium. A vizsgált célcsoportban e magatartás-tényezők feltárása további (szakértői-kvalitatív) kutatási feladat lehet.

- Egy rendszerintegrátor cég számára egy-egy ügyfél annál ígéretesebb, minél újabb, összetettebb távközlési-informatikai igényei vannak, ezért nagy érdeklődéssel tekintenek az egyre terjedő e-megoldásokat preferáló ügyfeleik felé. A felmérésből azt tudtuk meg, hogy a válaszadók fele úgy érzi, üzletmenetükhöz nem létkérdés, hogy folyamatai-

kat mindinkább elektronikus platformokra tereljük. Ez azt jelenti, hogy nincsenek tisztában ennek jelentőségével, illetve azzal, hogy ezeket a megoldásokat az ügyvitelük szinte minden területén alkalmazni lehet. Ugyanakkor van egy szűk réteg,

„Ford modelljében a vevő bizonytalansága és a szállító készsége a felhasználó problémájának megoldására akkor találkozik optimális módon, amikor a potenciális szállító kommunikációja éppen azokat a kockázaterzeteket csökkenti, amelyek a vevőt a leginkább akadályozzák a vételi döntés meghozatalában.”

amely kifejezetten igényli, szükségesnek tartja, hogy átállítsák a folyamataikat egy minőségileg új szintre.

- Az **ügyfelek viszonylagos tájékozatlanságát mutatja a témában** az is, hogy sokan nem tudtak felsorolni rendszerintegrációs cégeket. Ez azért tanulságos, mert megtudhatjuk, hogy mennyire ismerik ezt a piacot, ki mit ért alatta, mely cégek vannak versenyelőnyben a piacon való ismertség és pozicionálás alapján. Nagyon fontos információértéke van annak is, hogy voltak cégek, akik üresen hagyták ezt a részt, szám szerint tízen, ami igen nagy szám. Ennek oka az lehet, hogy nem kerültek még kapcsolatba rendszerintegrációs cégekkel, új jelenségről van szó. Azok körében, akik meg tudtak említeni rendszerintegrációs cégeket a **legismertebb a Synergion** volt, ez szinte mindenki felsorolásában megtalálható volt, de többek említették a Montánát, a KFKI Csoportot, a Compaq-ot, az IBM-et. Természetesen említettek olyan cégeket is, amelyeknek nincs rendszerintegrációs profiljuk. A másik tanulság viszont az, hogy a felsorolásokban szinte mindenkinél szerepelt a Synergion, míg más cégek előfordulási gyakoriságai meg sem közelítették a Synergionét. Ez azt mutatja, hogy a **Matáv Üzleti megoldások üzletága sikerének egyik fő kulcsa az, hogy megfelelően pozicionálja magát, illetve kommunikálja tevékenységét az ügyfelek és partnerek körében.**

Láttuk, hogy Ford modelljében a vevő bizonytalansága és a szállító készsége a felhasználó problé-

májának megoldására akkor találkozik optimális módon, amikor a potenciális szállító kommunikációja éppen azokat a kockázaterzeteket csökkenti, amelyek a vevőt a leginkább akadályozzák a vételi döntés meghozatalában. A pozicionálás és a koncentrált meggyőzés is a technológia-transzfer kompetenciát kell, hogy kockázatmentessé tegye a vevők számára.

- Az, hogy a Matávot mennyire tartják alkalmasnak, illetve mennyire tudják elképzelni, hogy rendszerintegrátorként is fellépjen, szintén tanulságos eredményekkel szolgál. Sok cég, főleg a ki-

sebbek nem ismerik a Matáv teljes termékkáláját, nincsenek tisztában a rendszerintegrációs szolgáltatásokkal is kibővült szolgáltatási termékportfolióval.

Tipikus marketingprobléma, amikor a szállító sokkal többre képes, mint amennyit a potenciális vevők ebből érzékelnek. Ez persze nem független a szállítóról korábban kialakult imidzstól. A teljesítmény diverzifikálása a szolgáltatáspiacon – kézzelfogható termékminta hiányában – mindig súlyos kommunikációs problémát okoz, és marketingköltségei számottevőek lehetnek.

„Nagy kihívás elé állítja a távközlési cégek marketingeseit a távközlési szolgáltatások azon jellemzője, hogy mint minden más alpinfrastruktúra, ez is nehezen megkülönböztethető. A verseny szereplői szinte azonos terméket kínálnak, a drótot, amelynek segítségével hang és adat továbbítható.”

- Sokak számára még nem értelmezhető a távközlés és az informatika konvergenciája, nehezen tudják elképzelni, hogy egy távközlési cég informatikában, rendszerintegrációban otthon legyen.

TANULSÁGOK A (TÁVKÖZLÉSI, INFORMATIKAI, RENDSZERINTEGRÁCIÓS) SZOLGÁLTATÓK SZÁMÁRA

Nagy kihívás elé állítja a távközlési cégek marketingeseit a távközlési szolgáltatások azon jellemzője, hogy mint minden más alpinfrastruktúra, ez is nehe-

zen megkülönböztethető. A verseny szereplői szinte azonos terméket kínálnak, a drótot, amelynek segítségével hang és adat továbbítható. A verseny az ár körül forog, melynek eredményeképpen egyre nagyobb pénz vonódik ki az ágazatból, ami egyik szolgáltatónak sem érdeke. Mi hát a megoldás? Olyan értéknövelt szolgáltatások, megoldáscsomagok kidolgozása a cél, amelyek egyrészt jobban megkülönböztethetővé teszik a cégeket, másrészt amelyekkel nagyobb profitot tudnak elérni. Illetve van egy másik alternatíva a probléma kezelésére: kommunikációs, PR eszközökkel olyan imidzs kialakítása a vállalat körül, amely vonzóvá teszi a céget. Mindkét problémamegoldási módra találunk példát a távközlés világában.

Melyek azok a területek, amelyeket az új szemlélet érdekében újra kell gondolnunk?

- Termékfejlesztés
- Rendszertervezés
- Projektmenedzsment
- Értékesítés
- Marketing
- Humán erőforrás átvilágítás
- Beszerzés
- Partnerkapcsolatok

A rendszerintegrációs stratégia kialakítása során a felsorolt tevékenységeket alaposan meg kell vizsgálni, és ki kell alakítani a megfelelő kompetenciákat az összetett feladatok ellátása érdekében. A marketing a következő feladatok elvégzésével járulhat hozzá a sikeres rendszerintegrációs tevékenységhez:

- **alapos piackutatást kell végezni** az üzleti szegmensben, és nemcsak a kiemelt ügyfélkörben, hiszen a kis cégek is jelentős potenciális lehetőségeket rejtenek magukban. Gondoljunk arra, hogy esetükben nincsenek külön IT, műszaki vagy távközlési specialisták, számukra nagy segítség, ha kész, komplex rendszereket kapnak tanácsadási szolgáltatással együtt. Fel kell mérni a piacon rejlő üzleti lehetőségeket, az ügyfelek érdek- és kapcsolatrendszerét, rendszerintegrációval kapcsolatos ismeretüket, stb.
- **átfogó versenytárs elemzést kell végezni** a rendszerintegrációs cégek körében.
- az ügyfelek számára is **világosan kell pozicionálni a szállítót** a piacon.

- az újrapozicionálást **hatékony kommunikációval kell támogatni**.
- egyre nagyobb jelentősége van a pontos, **átfogó ügyféladatbázisnak**.
- **benchmarking** elemzésekkel meg kell vizsgálni, hogy mik a tapasztalatok a külföldi rendszerintegrációs piacon. Realizáltak-e az ügyfelek valós előnyöket?

„A vállalati piacon tehát a marketing egyrészt a szállítói és vevői/felhasználói bizonytalanságok kölcsönös csökkentését, másrészt a technológia-transzferhez szükséges képességek fejlesztését és hatékony kommunikációját jelenti.”

Ezek egy része (mint például az ügyféladatbázis) persze csak technikai alapja egy *hatékony üzleti kapcsolatmenedzsmentnek* (business relationship management), ami egyes szakemberek szerint a szervezetközi marketing lényege. A vállalati piacon tehát a marketing egyrészt a szállítói és vevői/felhasználói bizonytalanságok kölcsönös csökkentését, másrészt a technológia-transzferhez szükséges képességek fejlesztését és hatékony kommunikációját jelenti.

Öröndetes jelenség, hogy Magyarországon is hasonló forrongásban van az infokommunikációs piac, mint a tőlünk fejlettebb régiókban, még ha a fellevepiac nem is mutat olyan nagy érdeklődést. Éppen ezért maguk a távközlési és informatikai cégek kezdeményezőként lépnek fel, és különféle csomagokkal népszerűsítik a haladás újfajta eszközeit, megteremtve ezzel az információs társadalom és gazdaság alapjait. **Meg kell tanulniuk a cégeknek, hogy az a nagyobb ráfordítás, amellyel megalapozzák a helyüket az e-business világában, az a jövőben többszörösen megtérül.**

*Veres Zoltán, tanszékvezető és egyetemi docens
a Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Karán,
főigazgató-helyettes a Budapesti Gazdasági
Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Karán
Zsoldosné Porkoláb Edit a Matáv Rt. munkatársa*

A direkt marketing hazai története

1989 előtt a direkt marketing Magyarországon gyakorlatilag teljesen ismeretlen volt. A rendszerváltás után csakúgy, mint sok más új üzletág, a DM is rohamos fejlődésnek indult, ezen belül is először az áruküldés. Egy komoly probléma azonban már a kezdeteknél felmerült, amely a DM hírnevének sokat ártott. Minden piacon a több száz tisztességes cég mellett vannak „kóklerek”, de mivel nálunk már a fejlődés kezdeti stádiumában megjelentek ezek a cégek, sokan ezekkel azonosították a direkt marketinget. Tehették ezt azért, mivel nem voltak ennek az iparágnak hagyományai, az átlagember nem ismerte ezt a technikát, tehát a kezdeti rossz tapasztalatok alapján ítélte meg az iparágat. Jelen történeti és fogalmi áttekintéssel igyekszünk korrigálni a téves hiedelmeket és helyére tenni napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő reklámágazatát.

A DM DEFINÍCIÓJA

Ahhoz, hogy a direkt marketinget alkalmazni tudjuk, hogy be tudjuk illeszteni egy cég kommunikációs stratégiájába, pontosan meg kell határoznunk a fogalmát, illetve eszközeit és módszereit:

„A direkt marketing olyan módszerek összessége, amelyek üzeneteket juttatnak el az egyénekhez, abból a célból, hogy mérhető, költséghatékony válaszokat generáljanak.”

A fenti definícióból érdemes három olyan összetevőt kiemelni, amelyek a DM-et a hagyományos kommunikációs eszköztől megkülönböztetik:

- Személyre szólóság
- Mérhetőség
- Interaktivitás

„A direkt marketing olyan módszerek összessége, amelyek üzeneteket juttatnak el az egyénekhez, abból a célból, hogy mérhető, költséghatékony válaszokat generáljanak.”

A jó DM ezt a három szempontot tartja leginkább szem előtt. Az eszközök, módszerek tára igen tág, és sokszor ezek kombinációja vezet eredményre:

- Direct Mail (közvetlen postázás)
- Telemarketing
- e-mail
- SMS
- Telefax
- Tévén keresztüli közvetlen eladás, stb.

Ezen tevékenységek sokszor igen jól kiegészülnek más eszközökkel is:

- Rendezvényszervezés
- Promóciók

- Loyalty programok
- POS megjelenések

Ez a két lista együtt jelenti a Below-the-line (BTL) tevékenységet, amelybe az adatbázis marketing is tartozik, és amelynek szerepe fokozatosan nő.

A DM PIAC HELYZETE, KIALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON

1989 előtt a direkt marketing Magyarországon gyakorlatilag teljesen ismeretlen volt, főleg a perszonalizált ajánlatokat illetően. A rendszerváltás után csakúgy, mint sok más új üzletág, a DM is rohamos fejlődésnek indult, ezen belül is először az áruküldés (OTTO, QU-ELLE, Reader's Digest, stb.). Egy komoly probléma azonban már a kezdeteknél felmerült, amely a DM hírnevének sokat ártott. Minden piacon a több száz tisztességes cég mellett vannak „kóklerrek”, de mivel nálunk már a fejlődés kezdeti stádiumában megjelentek ezek a cégek (HOME SHOPPING, BIOTONIC, stb.), sokan ezekkel azonosították a direkt marketinget. Tehették ezt azért, mivel nem voltak ennek az iparágak hagyományai, az átlagember nem ismerte ezt a technikát, tehát a kezdeti rossz tapasztalatok alapján ítélte meg az iparágat.

Ennek ellenére nagyon könnyű volt felépíteni a piacot, hiszen a postaládákban nem volt versenytárs, így igen magas válaszadási arányokat értek el a cégek. A kilencvenes évek elején a nyugat-európai „pullók” 8–10-szeresét is el lehetett érni, hiszen ez egy „szűz” piac volt.

Nagyon fontos volt eltalálni, hogy ki is vásárol postaládán keresztül. Kicsit meglepő volt, hogy nem a tehetősebb, az átlag feletti életszínvonalon élő emberek tették és teszik ki mai napig a nagy tömeget, hanem az átlagos, illetve kicsit az átlag alatt élő fogyasztók.

De miért alakult ez így?

Magyarországon a legtöbb zenehordozót Lagzi Lajcsi adta el. Az ő vásárlói sem az átlag felett kereskből kerülnek ki.

Kik vásárolják a legtöbb lottószelvényt? Az átlag alatt élők, hiszen ebben látják a kiutat, vagy legalább egy hétig álmodhatnak. Ezért hatékonyak azok a DM

ajánlatok is, ahol nyereménysorsjátékot is kapcsolnak az akcióhoz.

Mi is történik egy ajánlattal, hogyan viselkedik a fogyasztó?

Ezt fontos megérteni, ahhoz, hogy tudjuk mit, és hogyan ajánljunk számára.

Magyarországon nincs hagyománya a DM-nek. Ezért a magyar fogyasztó számára akár 10 percbe is telik, hogy meg tudja különböztetni az értékes ajánlatot, az értéktelentől vagy az átveréstől. Ez már ko-

„Magyarországon nincs hagyománya a DM-nek. Ezért a magyar fogyasztó számára akár 10 percbe is telik, hogy meg tudja különböztetni az értékes ajánlatot, az értéktelentől vagy az átveréstől. Ez már komoly eredmény, hiszen a kilencvenes évek elején ez jóval több időt vett igénybe, és sajnós a kókler cégek ki is használták a vásárlók tájékozatlanságát. Nyugat-Európában az ajánlat sorsa 4–5 másodperc alatt eldől, amennyi idő alatt a postaládától a kukáig eljut egy levél.”

moly eredmény, hiszen a kilencvenes évek elején ez jóval több időt vett igénybe, és sajnós a kókler cégek ki is használták a vásárlók tájékozatlanságát.

Nyugat-Európában az ajánlat sorsa 4–5 másodperc alatt eldől, amennyi idő alatt a postaládától a kukáig eljut egy levél. Ezért igen kifinomult technikákat kell alkalmazni a cégeknek, hogy az emberek ki nyissák a borítékokat.

Nálunk még igen vegyes a kép, és a közhiedelemmel ellentétben a DM még sokkal kisebb sűrűségű, mint a fejlett gazdaságokkal rendelkező országokban. Budapest egyes részein már sok ajánlat található a postaládákban, de vidéken és a főváros kevésbé sűrűn lakott részein még bőven a nyugat-európai átlag alatt vagyunk.

A mellékelt táblázat jól érzékelteti, hogy hol is tart a Direkt marketing Magyarországon.

Nagyon érdekes egy kicsit elemezni a számokat, tendenciákat.

A magyarországi folyamatok egyértelműen tükrözik a gazdasági tendenciákat. A rendszerváltás után a hirtelen fejlődést, majd ahogy a gazdaság lassult úgy stagnált a növekedés a direkt marketingben is. Majd ahogy az ország újra növekedési pályára állt, úgy gyorsult fel iparágunk fejlődése is.

	1989	1992	1996	1999
	százalék			
Magyarország Kiskereskedelem	–	0,7	0,8	1,5
Hirdetési torta	–	0,2	0,6	3,0
USA Kiskereskedelem	–	–	11,2	12,9
Hirdetési torta	–	–	55,5	57,1

Ennek okait talán az áruküldés példáján keresztül lehet legjobban megérteni.

A rendszerváltásig az emberek megszokták, hogy mindent a boltokban vásárolnak, és az áruküldők katalógusaiból nem a mindennapi szükségletüket fedették, hanem a minimális szükségleten felüli plusz vásárlásokat. Amint a gazdasági helyzet és az életszínvonal romlott, úgy mondtak le ezekről a megrendelésekről, és amint újra fejlődésnek indult a gazdaság, úgy kezdtek újra ilyen módon vásárolni, sőt kialakult egy olyan réteg is, amely bizonyos napi szükségleteket is katalógusokból fedez.

Érdekes még megfigyelni, hogy az Egyesült Államokban milyen hatalmas arányt képvisel mind a kiskereskedelemből, mind a reklámtortából a DM. Ennek fő oka a hagyományokban és a hatalmas távolságokban rejlik. Egy ekkora országban logikus, hogy katalógusokból rendelnek meg sok mindent az emberek, hiszen már régebben sem volt kedvük akár több ezer kilométert utazni pl. egy bútor megvásárlása miatt.

Nyugat-Európában már nem játszott szerepet a hatalmas távolság viszont érdekes módon a század első felében a viszonylag alacsony életszínvonal segítette a DM-et, hiszen a kényelmesen túl talán ez volt az első olyan lehetőség, ahol egy terméket részletre lehetett vásárolni. Ez teremtette meg a hagyományokat.

A magyar adatok az USA számok alig egy hetedét, a nyugat-európai adatok harmadát teszik ki. Nem hiszük, hogy valaha is elérjük az 50 százalékot, de a 20–30 százalék felé közelíteni fogunk. Ez azt jelenti, hogy szerintünk az elkövetkezendő 3–4 évben a DM-en keresztüli értékesítés, kommunikáció meg fog duplázódni.

Jellemző a magyar megközelítésre, hogy a reklámszakma a reklámtorta összeállításánál nem is veszi még figyelembe a direkt marketinget. A 2001. évben a nettó reklámköltést a MAKSZ és a médiatulajdonosok mintegy 100–110 milliárd forintra becsülték.

Ugyanakkor a direkt marketing Szövetség is elkészítette az első felmérést, hogy mekkora összeg költődik el ebben az ágazatban. Az eredmény meglepő volt, közel 10 milliárd forintot mutatott a felmérés. Ez mintegy 8 százalékos részesedést jelent, ha a teljes tortát 120 milliárdnak tekintjük.

Milyen a határfoka a direkt marketingnek a hagyományos kommunikációhoz képest?

Magyarországon eddig nemigen akadt arra példa, hogy egy cég megpróbálta volna összehasonlítani az eladásait úgy, hogy először DM-en keresztül reklámozott, majd hagyományos reklámeszközöket használt. Nehéz is összevetni, hiszen a reklámkörnyezet különbözik, nincsenek olyan steril körülmények, hogy meg lehessen állapítani melyik eszköz a hatásosabb, hiszen a konkurencia is készíthet az adott időben reklámkampányt, illetve nem biztos, hogy megtaláljuk ugyanazt a célcsoportot, stb. Így elsősorban saját tapasztalatunkat tudjuk bemutatni.

1991-ben a Reader's Digest még ismeretlen név volt hazánkban, ezért a szokásoktól eltérően a bevezetésekor nem a DM-re koncentráltunk, hanem hagyományos TV, sajtó, óriásplakát kampánnyal indultunk. A hagyományos kampányra nagyságrendileg ugyanazt az összeget költöttük, mint a néhány hónappal későbbi első DM akcióra.

Az eredmény meglepő volt. Az ATL eszközökkel mintegy 30–40 ezer példányt lehetett eladni havonta, és a bevezető kommunikáció után azonnal csökkent az értékesítés, és újabb kampányokkal csak szinten maradt az eladott mennyiség. Ezzel szemben az első két DM akció mintegy 90–100 ezer új előfizetőt eredményezett.

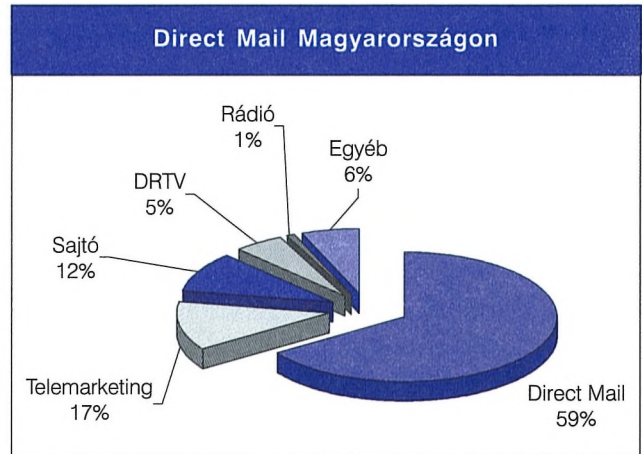
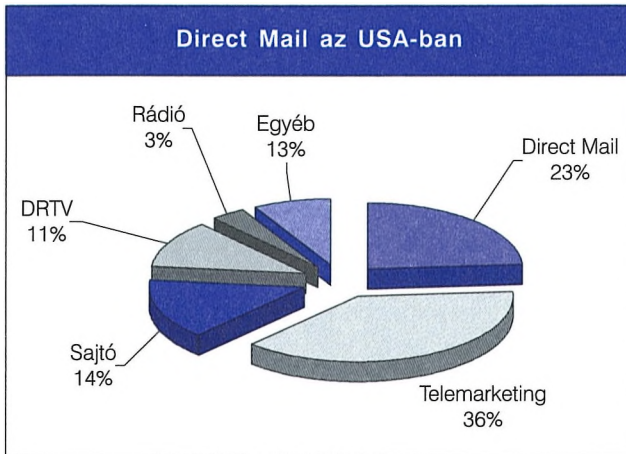
Mi is volt ennek az oka, és mit lehet ebből ma is alkalmazni?

A DM még ismeretlen volt, kisebb volt a konkurencia a postaládákban, mint a hagyományos média területén. Ma igaz, hogy több DM érkezik, de a minőségük néhány kivételtől eltekintve még mindig alacsony, ezért úgy gondoljuk, hogy ezen a téren még mindig vannak kiaknázatlan lehetőségek.

A legfontosabb az, hogy képesek legyünk valami újszerű, magas minőségű reklámot készíteni. A hagyományos kommunikációban kimerülőben vannak a lehetőségek, ezért a DM az, ahol megfelelő beruházással és magas szakmai színvonalú anyagokkal még nagyobb hatást lehet elérni, mint az ATL eszközökkel.

A nyugat-európai adatok is azt mutatják, hogy van még hely a magyar piacon, és nem arra gondolunk, hogy az ajánlatok száma fog duplázódni a postaládákban, hanem a minősége fog jelentősen javulni. Több lesz a névre szóló küldemény, vonzóbbak, jobban kidolgozottak lesznek az ajánlatok. A személyre szólóság volt itt is a siker titka, és a Reader's Digest is egy lojalitás programot valósított és valósít meg.

Érdeemes megvizsgálni a DM összetételét is.



Ezekből világosan látszik, hogy Magyarország mennyire konzervatív ill. hogy jelentősen le van maradva a fejlődésben. Ez azért mondható el, mert a magyar DM összetétele erőteljesen hasonlít a 20 évvel ezelőtti USA-beli, illetve a 10 évvel ezelőtti nyugat-európai állapotokra. Ez persze logikus is, hiszen nekünk több évtized lemaradását kell behoznunk. Ez a folyamat elindult, már az elmúlt években érezhető volt, hogy a Direct Mail „rovására” a telemarketing indult fejlődésnek, és a tortát az internet is növeli.

Véleményünk szerint több olyan folyamat fog a jövőben megerősödni, amely hatni fog a direkt marketingre, a kártyaüzletre és az egész marketingkommunikációra:

CRM – Customer Relationship Management – a fogyasztóval való közvetlen törődés

A kommunikáció fejlődik, egyre több hatás éri a fogyasztót, és ez a hatás akkor fog célba érni, ha EGYENKÉNT tudunk foglalkozni vele. Ez csak akkor tud a valóságban is működni, ha a CRM az egész céget áthatja. Mit jelent ez a gyakorlatban?

Egy cég minden a fogyasztóval kapcsolatos adatot tartson nyilván, és ha pl. a fogyasztó betelefonál, akkor a közönségszolgálat azonnal behívja az adott vásárlóra vonatkozó információkat, és így pontosan, hatékonyan tudja kezelni a problémát, és a fogyasztó is érzi, hogy csak vele foglalkoznak.

a) Amikor a direkt marketing értékláncot vizsgáljuk, akkor a CRM-re mint alapfunkcióra kell gondolni, egyrészt a folyamatkialakítás, másrészt a logisztikai felépítés szempontjából. Az adatbázis kezelés,

adatbázis marketing szerepe még jobban megnő, hiszen többek között ez teszi lehetővé, hogy egyenként foglalkozzunk a fogyasztóval. Elengedhetetlen, hogy megfelelő call-center működjön, hiszen ez teszi interaktívvá, személyessé a cég és a fogyasztó kapcsolatát.

„Amikor a direkt marketing értékláncot vizsgáljuk, akkor a CRM-re mint alapfunkcióra kell gondolni, egyrészt a folyamatkialakítás, másrészt a logisztikai felépítés szempontjából. Az adatbázis kezelés, adatbázis marketing szerepe még jobban megnő, hiszen többek között ez teszi lehetővé, hogy egyenként foglalkozzunk a fogyasztóval.”

Növekvő szerepe van az internetes kapcsolattartásnak, a fogyasztó számára így is elérhetővé kell tenni a céget, és a jövő is ebbe az irányba mutat. Egyéb alternatív eszközökkel is lehetővé kell tenni az elérést, illetve lehet akciókat szervezni (pl. SMS).

b) A kártyaprogramok szerves részét képezik a CRM-nek, hiszen ez az egyik legjobb eszköz arra, hogy folyamatosan kommunikáljunk a fogyasztó-

val, megszerezzük a lojalitását, így hosszabb távra „magunkhoz kössük”, és a versenytársakkal szemben előnyösebb feltételeket kínálunk. A jelenleg futó kártyaprogramok jelentős része viszonylag egyszerű, és a piac vizsgálata után megállapítható, hogy ezen a téren Magyarországon a hagyományos ATL kommunikációs eszközökhöz képest jelentős a lemaradás. Ez egyben lehetőség is, hiszen egy jól kidolgozott kártyaprogram versenyelőnyt tud biztosítani a versenytársakkal szemben. Ezért kell az Állami Nyomdának a piacot kicsit megelőzve tudatosan felépítenie azt az üzleti konstrukciót, amellyel versenyelőnyre tehet szert. Erre a tanulmány végén részletes javaslatot is teszünk.

- c) A CRM igazából akkor hatásos, ha kombinálni tudjuk benne a legjobb eszközöket, ezért az A és B pontban leírt módszerek, eszközök kombinációja lehet a leghatásosabb „fegyver”. Mivel a fogyasztót már rengeteg impulzus éri, és ezért tulajdonképpen „alkoholistává” tettük, már egyre nagyobb „dózisban” kell adagolni a kommunikációt, hogy elérjük vele a kívánt hatást. Elérkezett a pillanat arra, hogy egyszerre több oldalról kell megtalálnunk a fogyasztót, a BTL és ATL eszközöket együttesen alkalmazni, sőt ezeken belül is több, kombinált eszközt kell alkalmazni a kívánt hatás elérésére.

A népszerűségről szóló információkat pontosan kell kezelni. Kornak megfelelő ajánlatokat kell kidolgozni. Pontosán kiválasztani azt az optimális célcsoportot, amelyből a legnagyobb valószínűséggel tudunk pozitív választ generálni. Ehhez persze megfelelő adatbázis és software szükséges.

És ez mit jelent?

A Reader's Digest adatbázisából, megfelelő software-rel kiderítette, hogy az USA-ban a videokazettát tőle vásárlók átlagéletkora 69 év. Ezen információ birtokában a következő ajánlatot a 60–75 éveseknek küldte el, átalakította az ajánlatot (pl. nem kínált ugorkötelet ajándéknak) és a válaszolási arány jelentősen megnőtt. Ha ezt a módszert alkalmazzuk, tehát az adatbázis adta lehetőségeket ki akarjuk használni, akkor ez csak DM-en keresztül lehetséges, de a tapasztalatok azt mutatják, hogy ez a befektetés bőven megtérül.

A kártyarendszer erre mindenképpen alkalmas, hiszen a rajta tárolt vagy rajta keresztül elérhető adatok sokat segítenek a nyilvántartásban. Természetesen a kettő kombinációja a leghatásosabb megoldás.

Azért is érdemes a DM-et és a kártyaprogramokat kombinálni, mivel az adatbázis ilyen kezelése komoly beruházást igényel, tehát hosszú távú program során lehet ennek előnyeit kiaknázni, és nem biztos hogy csak DM alkalmazásával el lehet érni a kívánt célt, viszont a kártyaprogramok egyértelműen megteremtik a lehetőséget arra, hogy a fogyasztó sokáig a vásárlónk maradjon.

A DM ÉS AZ INTERNET

Mi a direkt marketing meghatározása?

„A direkt marketing a marketing egy interaktív rendszere, amely egy vagy több reklámeszközt használ, hogy mérhető legyen a visszajelzés.”

Ha ezt a meghatározást nézzük, akkor az internetet teljes egészében a DM alá lehetne „söpörni”. Persze ez nem igaz, de biztos, hogy pl. az elektronikus kereskedelem a DM elvein működik. Ezért nem is kérdés, hogy a DM legfontosabb fejlődési területe az internet, és hazánkban is ez az irány fog erősödni.

Cégkonszolidáció

Ez a folyamat a gazdaság minden ágában megvalósul, és a DM-re is igaz. Ügynökségek, nemzetközi nyomdák esetén is ugyanaz az egyesülési tendencia figyelhető meg, mint bármely iparágban.

A jövő szerintünk abba az irányba mutat, hogy csökkenni fog az uniformizálódás, és a globális kampányokat egyre jobban igazítják majd a helyi sajátosságokhoz. A DM esetében ez különösen fontos, mint tudjuk az iparág nem tud működni a helyi specialitások figyelembevételével nélkül.

Elmozdulás az integráció irányába

A fogyasztót egyre több hatás éri. Ezért növelni kell a „dózist.”

A különböző eszközöket kombinálni kell, hogy hassunk a fogyasztóra. Ez vezet az INTEGRÁLT MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ felé, amely az eszközök kombinációját jelenti. Ebben fontos szerepet kap a DM, amely más eszközökkel együtt növelni tudja a hatást. A dohányreklám esetében ez elsősorban a direct mailt, a pr-t, a szponzorációt és a point of sale tevékenységet jelenti.

Ezért nem külön, hanem egységes egészként kell a kommunikációt működtetni, hogy a hatást maximálizálhassuk.

Világos, hogy a DM szerepe fokozatosan nőni fog, hiszen a vásárlók megtartásához egyre több eszközt

kell bevetni. A kártyaprogramok szerves részei az integrált kommunikációnak, főleg a hosszabb távú és nagyobb volumenű programok esetén. A DM és a kártyaprogramok együttes alkalmazásával pedig tovább lehet növelni azt a „dóvizst”, amellyel hatni tudunk a fogyasztóra.

A DM MEGÍTÉLÉSE

A Direkt marketing megítélése jelentős változáson ment keresztül az elmúlt 13 év során.

Ezeket szakaszokra lehet osztani, attól függően, hogy a gazdaság hogyan alakult, milyen cégek alakították a piacot.

Fogyasztók és DM útján értékesítők kapcsolata

1989 előtt teljesen ismeretlen volt, ezért az embereknek semmilyen véleményük nem volt a DM-ről.

1989 után a három tényező alakította a megítélést

Az újdonság ereje jelentős volt, az emberek nyitottak voltak egy új módszer befogadására, azért is, mert valamennyit már hallottak erről a módszerről a fejlett gazdaságokban, és kíváncsiak voltak, hogyan is működik ez Magyarországon.

A „kókler” cégek már előbb említett megjelenése szinte „agyonütötte” a pozitív indulást, az emberek bizalmatlanságát erősítette, hogy nem fair módon bántak velük.

Az előző rendszerben, ha bármilyen névre szóló küldeményt kaptunk, akkor az majdnem mindig valamilyen negatív tartalmat hordozott (büntetés, idézés, stb.), ezért névre szóló DM esetén mindig felmerült a kérdés: „Honnan szereztek meg a nevemet és a címeimet?”

A fentiek ellenére nagyon jól fogadta a nagyközönség a DM-et, tisztességes cégek középtávon meg tudták alapozni nyereséges üzletmenetüket. (Azt mindenesetre tudni kell, hogy a fogyasztók felé irányuló közvetlen értékesítés komoly beruházásokat igényel, amelyek több év távlatában hoznak hasznot (adatbázis vásárlás, raktározás, közönségszolgálat, stb.), viszont utána kevesebb erőfeszítéssel komoly hasznot lehet realizálni. Erre alapozódnak a lojalitás

programok, és az ehhez kapcsolódó kártyarendszerek is.

A gazdasági visszaesés a kilencvenes évek közepén a DM-nek is sokat ártott, de a GDP növekedés már újra fontos motorjává vált az iparág fejlődésének. Ezzel párhuzamosan sikerült a tisztességtelen cégek jelentős részét kiszorítani a piacról, és az emberek is kezdték megtanulni ezen értékesítési mód működési mechanizmusát. Lassan ki tudták választani, hogy melyik ajánlat tisztességes melyik nem. Így kezdett kifizetődővé válni a becsületes cégek számára az üzlet (Reader's Digest, OTTO, QUELLE, stb.). Ez még nem jeleneti azt, hogy teljesen helyreállt volna a bizalom, vagy hogy már mindenki ki tudja választani 100 százalékos biztonsággal a tisztességes ajánlatot, de ahhoz képest, hogy alig egy évtizede működik Magyarországon a DM, a kezdeti viharok után konszolidálódott a piac, és a minőség kezd egyre fontosabb szerepet játszani, illetve az emberek is kezdik a helyére tenni a módszert.

A DM ÉS A REKLÁMTORTA

A DM egyik sajátossága, hogy nagyon kevés cég alkalmazza csak ezt a módszert a kommunikációja során, főleg Magyarországon. Nyugat-Európában is fokozatosan hódított teret.

Ennek okai:

A tömegtermelés és tömegmarketing viszonylag lassan mozdult el a célzott marketing irányába. A hirdetések lassan fedezték fel a hatékonyságát. A személyhez közvetlenül szóló kommunikáció eszközeinek fejlődése csak az utóbbi évtizedekben gyorsult

„A fogyasztók felé irányuló közvetlen értékesítés komoly beruházásokat igényel, amelyek több év távlatában hoznak hasznot (adatbázis vásárlás, raktározás, közönségszolgálat, stb.), viszont utána kevesebb erőfeszítéssel komoly hasznot lehet realizálni. Erre alapozódnak a lojalitás programok, és az ehhez kapcsolódó kártyarendszerek is.”

fel (telefon, computer, stb.). A közvélemény bizalmát is fokozatosan szerezte meg.

1989 után a tőke, a multinacionális cégek viszonylag gyorsan beléptek a magyar piacra, ahol a reklám szempontjából gyakorlatilag „szűz” területet találtak. Ahhoz, hogy egy piacot gyorsan „meg lehessen dol-

golni” a legcélszerűbb a tömegreklámhoz fordulni, a hagyományos kommunikációs eszközökhöz. Ezért lódult meg a televízió, a rádió, a sajtó és az óriásplakát piaca.

A DM szerepe hasonlóan Nyugat-Európához lassabban erősödött, ezért 1989 után az első években elenyésző részt képviselt a reklámtortából. Ennek ellenére a fejlődés megindult, hiszen jó néhány cég előre gondolkozott, és mint új kommunikációs módszert kipróbálta a DM-et. A gazdaság stagnálása nem segítette a DM-et, és a kilencvenes évek közepén a fejlődés lelassult. Az utóbbi két évben gyorsult fel újra.

A DM-et a szakma nagyon sokáig csak, mint kiegészítő kommunikációt használta. Az utóbbi időben azonban a szerepe megváltozni látszik, és a szakma is változtat a megítélésen. Melyek ennek az okai?

A hagyományos kommunikáció piaca egyre teltebb, ezért csökken a határfoka. A reklámot egyre inkább az alkoholizmushoz lehet hasonlítani, egyre nagyobb adagban kell fogyasztani ahhoz, hogy a megfelelő hatást ériük el. Ezért nem elég csak egyfajta kommunikációt használni, hanem több oldalról megkeresni a vásárlót.

Nagyon fontos, hogy személyre szabottan keressük meg a fogyasztót, így módon sokkal nagyobb a valószínűsége, hogy reagál a kommunikációra, mint ha a tömegmédiával keressük meg.

„A hagyományos kommunikáció piaca egyre teltebb, ezért csökken a határfoka. A reklámot egyre inkább az alkoholizmushoz lehet hasonlítani, egyre nagyobb adagban kell fogyasztani ahhoz, hogy a megfelelő hatást ériük el. Ezért nem elég csak egyfajta kommunikációt használni, hanem több oldalról megkeresni a vásárlót.”

A DM erősödése azt jelenti, hogy egyre több cég nyújt már magas színvonalú DM kommunikációs szolgáltatást, hiszen ez már üzletet jelent. A nagy reklámügynökségek is felismerték a DM szerepét, és egyre többen hozzák létre specializált részlegüket, cégüket.

Megerősödött a háttérpiac is. Már vannak profi nyomdák, letter-shopok, adatbázis kezelők, stb., amelyek szükségesek ahhoz, hogy az ügynökségek magas színvonalú kampányokat szervezzenek.

A dohányreklám tiltása is szerepet játszott és játszik a DM fejlődésében, hiszen ebben az iparágban elengedhetetlen a kommunikáció, és a törvények szinte csak a DM-et hagyták meg, mint kommunikációs csatornát.

A hagyományos reklámeszközökkel szemben a DM területén még nem telítetett a piac, ezért egyre több cég fordul a direkt marketing felé

A direkt marketing is folyamatosan fejlődik, alakul. Itt is igaz, hogy eleinte elég volt a legegyszerűbb ajánlatot bedobni a postaládába, és igen magas válaszolási arányokat lehetett elérni, azonban most már megváltozott a helyzet. Az ajánlatok minősége javul, egyre több a személyre szóló megkeresés, finomodnak a technikák, egyre kevésbé nézik a cégek „ostobának” a vásárlót.

A CRM szerepe megnő a fogyasztókat „körbeugrálják”. Egyre nő a kiszolgálás színvonala, egyénenként foglalkoznak a cégek a vásárlókkal, sok esetben az addig begyűjtött információk alapján már személyre szóló ajánlatokat küldenek nekik.

A call-center alkalmazottak, a fogyasztó beazonosítása után, azonnal válaszolnak a kérdésekre, hiszen minden a vásárlásra vonatkozó információ előttük van a számítógépen. A lojalitás programok minden egyén számára elérhetővé teszik, hogy milyen kedvezményekhez juthatnak hozzá. Ennek kiteljesítése a kártyarendszer, amely tovább szélesíti a kedvezmények körét (bónuszok, keresztkezdmények, visszatérítések, stb.). A cégek számára ez egy fontos eszköz, mivel ezzel hosszú időre magukhoz kötik a vásárlókat.

A fogyasztó megtartásának az eszközei is fejlődtek. Már Magyarországon is sok olyan cég van, amely a lehető legtöbb módon lehetővé teszi, hogy elérhessék (telefonon, interneten, SMS-ben, személyesen, faxon, levélben).

Összességében elmondható, hogy az elmúlt tíz évben a direkt marketing egy „sűrített” fejlődésen ment keresztül, és azok a tendenciák, amelyek Nyugat-Európában lezajlottak, Magyarországon harmadannyi idő alatt valósultak meg. Ez igaz az értékesítésre és a reklámra is.

Ennek következtében a kezdeti lelkesedés, majd az azt felváltó bizalmatlanság is már múlóban van, és a direkt marketing kezdi elfoglalni méltó helyét a gazdaságban.

DIREKT MARKETING SWOT ANALÍZIS

Erősségek

A nyugat-európai adatokhoz képest még mindig 40–50 százalékkal magasabbak a válaszolási arányok. Ez két oknak köszönhető. Még nem múlt el teljesen az újdonság varázsa, új cégek új termékekkel lépnek be a piacra. Az első pontból következik, hogy főleg vidéken még nem telített a piac, egy jó DM-nek kevés az igazi versenytársa a postaládákban. Budapesten is csak a sűrűn lakott területeken telnek meg a postaládák.

Gyengeségek

Nincs tradíciója a DM-nek, ezért az emberek sokszor nem ismerik fel, hogy melyik ajánlat hiteles, és jelent valóban előnyt számukra. A DM indulásánál megjelenő nem tisztességes cégek által okozott hírnévvrombolás hatása még nem múlt el teljesen. Kevés az igazán magas színvonalú komplex DM akció, és az adatbázis-marketing is kevés helyen működik magas színvonalon.

Lehetőségek

Mivel nincs telítve a piac ezért elsősorban a megfelelő körzetekben, és vidéken magas hatásfokot lehet elérni DM útján. Erre utal a kb. 8 százalékos reklámtorta részesedés, hiszen Nyugat-Európában ennek két-háromszorosa az arány. Kevés a magas színvonalú DM, tehát aki megfelelő szakértelmet, és tőkét fektet az akciókba, az a kisebb konkurencia miatt nagyobb hatásfokot tud elérni. Komplex akcióból is kevés van, tehát ha valaki több módszert egységként kezelve indít akciót, annak is jelentős hatása lehet (pl. DM + pr + szponzoráció).

Igazán fejlett módszereket még kevesen alkalmaznak, aki ebben lép, jelentős versenyelőnyhöz jut (lojalitás programok, kártyarendszerek, adatbázis-marketing).

Veszélyek

Nő a verseny, egyre többen ismerik fel a DM hatékonyságát, ezért nem lehet várni egy későbbi piacra lépéssel, DM-be való beruházással.

Csökkennek a válaszolási arányok. Ez természetes folyamat, amely a piac telítődésével van összefüggésben. Ez a tény azt jelzi, hogy minél hamarabb érdemes a DM-re figyelmet fordítani.

2001-ben nem folytatódott a nagy DM cégek dinamikus emelkedése, amely a sok kisebb versenytárs megjelenésének volt köszönhető.

A DIREKT MARKETING TÖRVÉNYI SZABÁLYOZÁSA MAGYARORSZÁGON

Mivel a direkt marketing 1989 előtt nem létezett hazánkban, ezért szabályozásra sem volt szükség.

Az elmúlt 13 év során a „szokásos” gyakorlat való-

„Magyarországon a nyugat-európai adatokhoz képest még mindig 40–50 százalékkal magasabbak a válaszolási arányok. Ez két oknak köszönhető. Még nem múlt el teljesen az újdonság varázsa, új cégek új termékekkel lépnek be a piacra. Másrészt főleg vidéken még nem telített a piac, egy jó DM-nek kevés az igazi versenytársa a postaládákban.”

sult meg, hogy mindig a történések hatására született meg a szabályozás. Ez igaz a DM tekintetében is.

Az indulásnál gyakorlatilag „szabad volt a pálya”, bármit meg lehetett tenni, csak a személyiségi jogokra vonatkozó törvény volt az egyetlen korlát. Néhány év után 1993-ban született meg az első adatvédelmi törvény. Az egész direkt marketingnek ez a legérzékenyebb oldala, az állampolgárok a saját adataikkal kapcsolatos nyilvántartásokra voltak mindig is a legérzékenyebbek. Erre az érzékenységre alapozva és a nem tisztességesen működő cégek tevékenységére válaszul megszületett a 93-as törvény, amely gyakorlatilag lehetetlenné tette a direkt marketinget.

A törvény pontos megértéséhez tisztázni kell néhány alapfogalmat.

Pozitív hozzájárulás – opt-in

Az állampolgárt értesíteni kell, hogy egy ajánlatot kívánunk neki küldeni, és ha ő levélben visszaválaszol, hogy hajlandó fogadni azt, akkor lehet a direct mailt számára eljuttatni. Ez a módszer gyakorlatilag az iparág halálát jelentette volna, ilyen alapon a világon sehol nem tud működni a DM.

Negatív hozzájárulás – opt-out

Az ajánlatot azonnal el lehet küldeni az állampolgárnak, csak magában az ajánlatban kell felkínálni a le-

hetőséget arra, hogy letilthassa magát, és többet ne kapjon semmilyen megkeresést.

Az 1993-as törvény teljes egészében az opt-in szellemében készült, semmilyen kivételt, kibúvót nem hagyva a tisztességes cégeknek. Ez a törvény persze azoknak a cégeknek volt meghatározó, amelyek perszonalizált anyagokat küldtek ki, és az ehhez szükséges adatokat kívánták legális formában megvásárolni. Ez ártott a szakmának, és az Európai Unió bármely tagjának is enyhébb szabályozása volt.

Ebben az időszakban csak az addig már megszerzett adatbázisokat lehetett felhasználni (azokat a neveket, akik már visszaküldtek megrendelést vagy jelentkeztek játékokra). A teljes tiltás visszaütött, mivel virágzott az adatokkal való „feketekereskedelem”, hiszen aki eddig is tisztességtelen módon dolgozott azt a törvény nem igazán zavarta, aki pedig tisztességes volt az nagyon nehezen tudott működni.

A szakma erős lobbytevékenységbe kezdett, hogy ezt a szabályozást enyhítsék. Ez persze nem biztos, hogy elég lett volna, de közben az állam is rájött arra, hogy a nevekké pénzt lehet keresni, és ez a két érdek találkozása egy új szabályozást eredményezett 1995 végén.

A Belügyminisztérium készítette el az új törvényt, amely az „1995. évi CXIX. törvény a kutatás és a közvetlen üzletszerzés célját szolgáló név- és lakcímadatok kezeléséről” címet viseli.

Azért a BM volt a gazdája az előkészítésnek, mert az akkor Központi Lakcímnnyilvántartó és Választási Hivatal (KÖNYV) néven futott a lakcímnnyilvántartás,

„1993-ban született meg az első adatvédelmi törvény. Az egész direkt marketingnek ez a legérzékenyebb oldala, az állampolgárok a saját adataikkal kapcsolatos nyilvántartásokra voltak mindig is a legérzékenyebbek. Erre az érzékenységre alapozva és a nem tisztességesen működő cégek tevékenységére válaszul megszületett a 93-as törvény, amely gyakorlatilag lehetetlenné tette a direkt marketinget.”

és szándékaik szerint csak az innen származó adatokat lehetett volna megvásárolni.

Ez a törvény is alapvetően az opt-in szellemében született, de végül több opt-out kivétel is belekerült. A szakma erőteljes lobbyzása révén végül a következő esetekben elég a negatív hozzájárulást megszerezni:

- a KÖNYV-től származó adatoknál,
- a nyilvános címlistáknál (pl. telefonkönyv),
- és más hasonló tevékenységet végző cégek listáinál (bizonyos korlátozásokkal). Ez azt jelenti, hogy ha én sorsolást szervezek, akkor vásárolhatok más sorsolást lebonyolító cégtől, de csak abban az esetben ha az a cég megszerezte a fogyasztó hozzájárulását. Pl. egy sörös cégtől akkor vehetek listákat előzetes bejegyzés nélkül, ha mondjuk lebonyolítottak egy kupak visszaküldési akciót, oly módon, hogy az üvegre ráírták, hogy a fogyasztó a kupakok és adatai visszaküldésével hozzájárul ahhoz, hogy neveit más kereskedelmi célra is felhasználhassák.

Ez a törvény lényege, amely már megfelel az uniós szabályozásnak, ám a tagországok között is az egyik legszigorúbbnak számít. Azonban ezzel már a szakma működni tud, még ha nem is igazán örül neki.

A törvény néhány egyéb fontos eleme

Közvetlen üzletszerzés céljára csak az állampolgárok neve és címe vásárolható meg. Minden cég, amely listákat kezel, köteles ezt a tényt az adatvédelmi biztos irodájának bejelenteni, amelynek joga van előzetes bejelentés nélkül vizsgálatot tartani, hogy megfelelő-e az adatkezelés, adatbiztonság.

A cég bármikor köteles megmutatni az állampolgároknak, hogy milyen adatokat kezelnek róluk.

Adatvásárlásnál (KÖNYV) csak statisztikailag meghatározott csoportok adatait lehet megvásárolni, nem lehet személy szerinti listákat kérni. Viszont lehet pl. 18–25 éves korú, nagyvárosban családi házában lakó nők listáját megvenni. Ez már lehetőséget ad bizonyos marketing szempontok érvényesítésére.

Itt kell megemlíteni, hogy az összes lista közül ez az egyetlen, amely Magyarország teljes lakosságát tartalmazza, tehát bármiféle a cégek által összegyűjtött listák frissítése, ellenőrzése pl. kor szerint csak itt lehetséges. Ez az ellenőrzés csak akkor tud nagyjából hatékonyan működni, ha a cégek a KÖNYV által létrehozott nyilvántartási rendszerben tartják adataikat, hiszen így lehet összefuttatni a két programot. Mint tudjuk így is csak 60–80 százaléka futtatható össze az adatoknak. Azt is tudni kell, hogy

a világon egyetlen országban sem lehet ezt a számot 90 százalék fölé tornászni. A pontosság és a gyorsaság akkor növelhető, ha a cég elfogadja a KÖNYV nyilvántartási rendszerét, és szorosan együttműködik vele. Ezért a megoldás csak az lehet, ha az összefuttatás után megmaradó, nem azonosított adatbázisra egy direct mailt küldünk, és ennek eredményével együtt állapíthatjuk meg pontosan, hogy milyen állapotban is van az adatbázisunk.

A KÖNYV-vel való együttműködésről azt is tudni kell, ha tőlük vásárolunk adatot, és 6 hónapon belül nem használjuk fel (nem keressük meg az állampolgárokat) akkor kötelező egyeztetni a lakcímnnyilvántartóval, és frissíteni az adatbázist a közben bekövetkező változások miatt. (Egyébként kb. 3 hente frissítik a KÖNYV adatbázisát, ami kifejezetten jónak mondható.)

Kötelező minden adatokkal foglalkozó cégnek Robinson listát tartani. Ez azoknak a listáját jelenti, akik nem akarnak ajánlatokat kapni. Ez még nem baj, de a törvény egyik legnagyobb hibája is itt van, hiszen nem engedi, hogy a cégek ezeket az információkat kicseréljék egymással. Ez több problémát okoz:

Ha az állampolgár nem tiltotta le az adatait a KÖNYV-nél (információink szerint a törvény 7 éve alatt mintegy 10 000 állampolgár élt ezzel a jogával), és neve kikerült több céghez, akkor egyenként kell a cégeknél kérnie, hogy ne küldjenek számára semmilyen megkeresést. Így cégek sokszor olyan embereknek küldenek ajánlatot, akik más cégnél már letiltatták adataikat, így a cég az ablakon dobja ki a pénzt. Az állampolgár dühös, hogy hiába jelezte problémáját az ajánlat kiküldőjénél, egy másik cégtől teljesen törvényesen újra kaphat ajánlatot. Az adatvédelmi ombudsman asztalán is emiatt gyűlnek a panaszkok.

A törvény homályos megfogalmazásában lehetővé tenné egy mindenkitől független szervezet felállítását, ahol a cégek összefuttathatnák Robinson listáikat, de eddig senki nem tudta megfinanszírozni ezen szervezet felállítását, és a cégek is félnek kiadni adataikat bárkinek is. Ennek ellenére hosszútávon valószínűleg ez lesz a megoldás.

A törvény arra is kitér, hogy tilos adatokat összekapcsolni egy állampolgárról. Ez azt jelenti, hogy

mint cég nem tehetem meg, hogy ugyanazon személyről megvásárolom azt az információt, hogy mely boltokban fizet hitelkártyával, melyik benzinkútnál tankol, és melyik utazási irodánál mekkora összeget költ el. Ez a szabályozás érthető is, hiszen senki nem akarja, hogy az egész életstílusát bárki is részletesen ismerje.

További gond a törvénnyel, hogy nem engedi legális listabrokerek működését. Ezek Nyugat-Európában sok helyen fontos listaforrások (pl. egy kerti kapákat gyártó cég besétálhat egy brókerhez, hogy

„A Belügyminisztérium készítette el az új törvényt, amely az '1995. évi CXIX. törvény a kutatás és a közvetlen üzletszerzés célját szolgáló név- és lakcímadatok kezeléséről' címet viseli. Azért a BM volt a gazdája az előkészítésnek, mert az akkor Központi Lakcímnnyilvántartó és Választási Hivatal (KÖNYV) néven futott a lakcímnnyilvántartás, és szándékaik szerint csak az innen származó adatokat lehetett volna megvásárolni.”

szüksége van x ezer kertészetet kedvelő embere nevére és címére). Ha ez lenne akkor az állam ezen brókeren keresztül ellenőrizni tudná a listakereskedelmet, és kevesebb feketelista keringene.

A negatív hozzájárulás megszerzése az elküldött ajánlaton történik, és következő szabályokra kell kitérni:

- Meg kell jelölni, hogy az állampolgár adatai honnan származnak.
- Jelezni kell, hogy adatainak kezelésében mely cégek működtek közre.
- Mennyi ideig, milyen célból és milyen módon kívánjuk adatait kezelni.
- Biztosítani kell azt a jogot, hogy bármikor letilthassa az ajánlatok küldését.

Ez a törvény 1996 elején lépett hatályba, és azóta egyetlen olyan része volt, amely megváltozott, és az sem ezen törvény keretében. Ez a szabályozás kategorikusan tiltotta azt, hogy az országból bárkinek az adatai kikerülhessenek, viszont egy másik törvény azóta lehetőséget ad arra, hogy amennyiben az adatkezelő vállalja a felelősséget az adatok biztonságos kezeléséért, és garantálja, hogy bármilyen érdemi döntést a listával kapcsolatban csak ő hoz, akkor külföldre, feldolgozás céljára kikerülhetnek az adatok. Praktikusan ez azt jelenti, hogy direct mail

perszonalizálásra, borítékolásra az adatok külföldre kikerülhetnek.

Összegezve elmondható, hogy igen szigorú a jelenlegi szabályozás, de a direkt marketing tud működni, várható azonban, hogy egy viszonylag nyugodtabb kormányzati periódusban néhány módosítás keresztülvihető. Az Állami Nyomda ezen a területen is versenyelőnyben van, hiszen információink

„Ha az állampolgár nem tiltatta le az adatait a KÖNYV-nél (információink szerint a törvény 7 éve alatt mintegy 10 000 állampolgár élt ezzel a jogával), és neve kikerült több céghez, akkor egyenként kell a cégeknek kérnie, hogy ne küldjenek számára semmilyen megkeresést. Így cégek sokszor olyan embereknek

vannak arról, hogy az adatvédelmi ombudsman tapasztalatai alapján sok helyen nem tartják be a törvényi rendelkezéseket. Nemcsak azért, mert nem akarják, hanem azért is, mert az előírások maradéktalan megvalósítása, olyan beruházásokat igényel, amelyekre nem minden cég képes. A teljes biztonság kommunikációja nagyon fontos lehet az ÁNY számára, hiszen ezzel meg tudja előzni versenytársait.

A DIREKT MARKETING SZAKMA HAZAI SZERVEZETEI

A rendszerváltás után az áruküldéssel indult el a direkt marketing. A zavaros helyzet, a tisztességtelen cégek működése hamar szükségessé tette a közös fellépést. 1993-ban létre jött a MÁE: Magyar Áruküldők Egyesülete, amely 10 taggal indult, és most kb. 16 cég alkotja (pl. Reader's Digest, QUELLE, OTTO, Magyar Könyvklub, stb.).

Fő céljai:

- Fogyasztók védelme.
- A szakma érdekeinek érvényesítése (pl. a Postával szemben).
- Adatvédelem.
- Lobbyzás a szabályozás változtatásáért.

1995-ben alakult meg a DME, ma DMSZ (Direkt Marketing Szövetség), amelynek tagjai a DM minden területéről jöttek (telemarketinges cégek, nyomdák, adatbázis kezelők, ügynökségek, stb.). Jelenleg 40 tagja van.

Fő céljai:

- A Direkt marketing népszerűsítése a marketing szakmában.
- A fogyasztók DM tudásának fejlesztése.
- Adatvédelem.
- Lobby.

Látható, hogy a két szervezet, hasonló és némileg eltérő célokat is megfogalmaz. Ez nem baj, sőt hasznos is, hogy több területen próbálják a DM fejlődését segíteni. Sok esetben együtt lépnek fel az érdekek érvényesítése érdekében.

A DMSZ jó kapcsolatokat alakított ki Majtényi Lászlóval, és ennek is köszönhető, hogy a szakma megítélése pozitívan változott. Utódja, Péterfalvi Attila Majtényi úr irányvonalát követi, így megvan a lehetőség a vele való együttműködésre, amely a lobbyzásnál, a szabályozás módosításánál igen fontos lehet.

A DMSZ a reklámszakma többi szervezetével is igen jó kapcsolatokat ápol, amely viszont a reklám-szabályozás miatt igen fontos.

Összegezve elmondható, hogy az elmúlt 13 év fejlődése egyrészt nem volt olyan erős, hogy teljesen utolértük volna a legfejlettebb országokat, de megteremtődtek az alapok arra, hogy az ott működő rendszereket alkalmazhassuk Magyarországon is. Ez azt jelenti, hogy a direkt marketing piaci megítélése jelentősen javult, a technikai feltételek és a szakértelem adottak, és a törvényi szabályozás is lehetővé teszi a direkt marketing magas szintű „művelését”.

Ezek a feltételek szinte „tálcán kínálják” az olyan fejlett DM módszerek magas szintű alkalmazását, mint a CRM, az adatbázis-marketing, a lojalitás-programok és az ehhez kapcsolódó kártyarendszerek.

A pillanat is most alkalmas erre, hiszen az ilyen programokból még távolról sem telített a piac (sőt bizonyos területeken szinte üres), tudás, technikai háttér pedig rendelkezésre áll.

*A szerző
a Direkt Marketing Szövetség elnöke,
a HVG Rt. marketingigazgatója*

A kereskedelmi koncentráció néhány kérdése¹

A kereskedelmi (bolti kiskereskedelmi) koncentrációnak és hatásának vizsgálatát azok az alapvető változások indokolják, amelyek a kilencvenes években és napjainkban megfigyelhetők.

A kilencvenes években a gazdasági növekedés Európaszerte lelassult vagy stagnált, jelentős mértékű lett a munkanélküliség. Ez napjainkban is jellemző tendencia. Ha lehet is érzékelni növekedést, mind a GDP-t, mind a fogyasztást tekintve, a növekedési ráta gyenge az országok többségében. Ennek következtében a kiskereskedelmi forgalom stagnál, illetve csak korlátozott lehetőség van a növelésére.

HELYZETELEMZÉS

Amikor a fogyasztás általános fejlődése gyenge, mindazon kezdeményezések hatása, amelyek fokozni szeretnék az áruladást, csak arra alkalmasak, hogy megváltoztassák a forgalom szerkezetét anélkül, hogy az eladott mennyiség lényegesen változna. Ez a kereskedelem és a termelés vállalati szférájában kielezi a piaci versenyt és nehezíti a forgalom, illetve a piaci részesedés növelését.

A stagnáló gazdaság közötti piaci versenyben három alapvető tendencia mutatkozik. Az egyik a kereskedelem globalizálódása, országhatárokat áttörő szerepének növekedése. (Stephanides [2000]) A másik a koncentrációs folyamat erősödése. A harmadik a – koncentrációs folyamattal is összefüggő – műszaki-technikai-technológiai fejlődés gyorsulása és a modernizációs kényszer erősödése.

A koncentráció kedvező lehetőséget teremt a korszerű, tőkeigényes műszaki-technikai-technológiai eszközök és a logisztika alkalmazására. A mind fejlettebb technika „robbanásszerű” változásokat idéz elő a kereskedelmi tevékenységben, és azon belül a beszerzésben, a készletezésben és az értékesítésben, a munkaszervezésben és a foglalkoztatásban, továbbá a kereskedelem és a termelés kapcsolatában.

Például az elektronikus adatcsere (EDI), és annak segítségével a beszerzés automatizálása feleslegessé teszi a korábbi hagyományos beszerzési részlegeket. A modern letapogató pénztárgépek operatív áttekintést nyújtanak a vezetés számára a bolti munkafolyamatokról, sőt

¹ A tanulmány a T 042469-es számú, „A kereskedelem koncentrációs folyamatának jellemzői és hatása a termelő és kereskedelmi kisvállalkozásokra” című OTKA kutatás alapján készült.

az egyes dolgozók teljesítményéről is, és lehetővé teszik a munkafeladatok funkcionális differenciálását, részműveletekre való bontását.

A logisztika és a logisztikai szemléletmód alkalmazása a beszerzés, a készletezés és az értékesítés, illetve a termelés és a kereskedelem elkülönültségét csökkenti, erősíti az ellátási lánc folyamat-jellegét. A

„A logisztika és a logisztikai szemléletmód alkalmazása a beszerzés, a készletezés és az értékesítés, illetve a termelés és a kereskedelem elkülönültségét csökkenti, erősíti az ellátási lánc folyamat-jellegét. A modernizációs és piaci kényszer miatt gyorsul a technika és a szervezési módszerek cserélődése.”

modernizációs és piaci kényszer miatt gyorsul a technika és a szervezési módszerek cserélődése.

A három alapvető változás hatására a kereskedelemben, továbbá a termelés és a kereskedelem kapcsolatában olyan változások figyelhetők meg, amelyek számos területen jelentősen eltérnek a korábbi (növekvő gazdaság viszonyai közötti) fejlődési tendenciáktól.

Ezért fontos kérdések a következők:

- A kilencvenes évek elején, közepén megindult és jelenleg is tartó átalakulások, átrendeződések.
- A kereskedelem új fejlődési tendenciái, a kereskedelem változó szerepe az ellátási láncban.
- A világgazdaság új jelenségei, így a globalizáció, az integráció, a műszaki-technikai-informatikai fejlődés, a gazdasági fejlődés lassulása és a verseny erősödése, továbbá a marketing szerepének növekedése hogyan hatnak a kereskedelemre, a fogyasztó-kereskedelem-termelés kapcsolatrendszerére, és ezen belül a kereskedelem és a termelés kapcsolatára.

A szakirodalom elsősorban a fejlettebb földrészek és országok kereskedelmének elemzésével foglalkozik, és ebből von le következtetéseket a fejlődési tendenciákra, a koncentrációra és a kereskedelem jövőjére nézve.

Az Európai Unió országaiban a kereskedelem koncentrációs folyamata általános jelenség, amit jól mutat a nagy alapterületű hipermarketek és bevásárlóközpontok együttes forgalmi részesedésének alakulása.

Az 1. táblázat nemcsak a koncentráció tendenciáját mutatja, hanem azt is, hogy a folyamat Európában sem térben, sem időben nem egységes, mértéke országonként eltérő, egyes országokban ciklikus mozgásokon halad előre.

Az Egyesült Államok élelmiszer kereskedelmében 1987 és 1997 között a koncentrációt alapvetően a következő néhány tényező hatása gyorsította:

1. táblázat A bevásárlóközpontok és hipermarketek együttes részesedése a kiskereskedelmi forgalomból Európában				
Ország	1998	1999	2000	2001
Norvégia	30	30	32	32
Írország	25	25	30	30
Spanyolország	15	25	25	30
Nagy-Britannia	25	25	25	28
Svédország	22	24	25	27
Franciaország	26	26	26	26
Finnország	18	22	20	25
Olaszország	15	16	20	20
Hollandia	15	17	20	19
Portugália	15	17	18	18
Dánia	17	15	18	17
Törökország	5	10	8	15
Ausztria	11	13	13	14
Belgium	11	12	15	14
Magyarország	8	9	12	15
Svájc	11	12	13	13
Görögország	11	12	13	13
Németország	7	8	8	9
Átlag	16	17	19	20

Forrás: KSH, MBSZ [2002]. Adatok százalékban.

- Stabil élelmiszerárak, amelyeknek még az egyéb fogyasztói termékek amúgy sem jelentős inflációjánál is csekélyebb mértékben emelkedett az áruk.
- A növekvő életszínvonal ellenére a kiskereskedelemben az élelmiszerre költött jövedelem csökkenése.
- A növekvő jövedelmekből az élelmiszerre költött többlet szinte teljes egészében a házon kívüli étkezés dinamikusan növekvő szegmensébe vándorolt.
- A hagyományos kiskereskedelmi formák mellett az egyre erősödő diszkont és raktáráruház jellegű (mass merchandisers) értékesítés jelentősége.

A nem növekvő élelmiszerárak, az egyre csökkenő jelentőségű otthoni és a növekvő házon kívüli étkezés, valamint a nem szokványos kiskereskedelmi formák együtt érezhetően fokozták az Egyesült Államok élelmiszer kiskereskedelmében a versenyt. Sok nagyobb kiskereskedelmi lánc az adott helyzetben a legjobb megoldásnak az összeolvadást és a felvásárlást tartotta, amelytől költség-megtakarítást és hatékonyság-növekedést várt. (Kaufman, Phil R. et al [2000])

A költségcsökkentés és hatékonyságnövekedés az európai egyesüléseknél és felvásárlásoknál is sokszor elhangzik indokként, bár Európában számos esetben a piacszerezés legalább ennyire fontos mozgatója a koncentrációnak.

Az Egyesült Államokban a kiskereskedelmi koncentráció hatására a nagykereskedelem szintén gyors ütemben koncentráliódik. Különösképpen az általános élelmiszerboltokat, szupermarketeket kiszolgáló nagykereskedelem, ahol az első tíz legnagyobb vállalkozás a kilencvenes évek második felében kivétel nélkül jelentős felvásárlásokat hajtott végre. A nagyfogyasztókat (vendéglátás, intézmények) ellátó általános nagykereskedők szegmense továbbra is jóval több szereplős, az 50 legnagyobb vállalkozás a teljes forgalomnak csupán kevesebb, mint 30 százalékát bonyolítja. (Kaufman, Phil R. et al [2000])

A termelőkre gyakorolt hatásokat még az Egyesült Államokban is csak most vizsgálják, hiszen a drasztikus mértékű koncentráció a kilencvenes évek második felében következett be. Az első felmérések szerint a termelők, beszállítók valóban kedvezőtlenebb

alkupozícióba kerültek, hiszen a koncentráliódó kereskedelem hasonló struktúrájú beszállítói réteggel tudja csak a hatékonyságát növelni. A lehetőségek az elemzők szerint az alkalmazkodás, adaptáció különböző formáiban keresendők. Ilyenek az összefogáson alapuló stratégiák, mint a közös vállalkozások, szövetkezetek, és egyéb szövetségek alapítása, vagy a specializáció útja, ahol valamely különleges, egzotikus, természetes termékre szakosodva a viszonylag kis méret sem jelent akadályt a beszállításnál. (Kaufman, Phil R. et al [2000])

Az észak-amerikai és az európai tapasztalatok arra is utalnak, hogy a kiskereskedelem koncentrációs folyamata mögött ott áll a fogyasztó, illetve a fogyasztói szokások változása is. Ezért fontos kérdés az is, hogy csak a koncentráció és a változó kereskedelmi kultúra befolyásolja a fogyasztókat, vagy a vásárlói igények miatt is változik (koncentráliódik) a kiskereskedelem.

A koncentráció hatására jelentősen változik a termelés és a kereskedelem kapcsolata is. A koncentrációs folyamat a kereskedelem pozíciójának megerősödéséhez vezetett szinte mindenütt a fejlett világban. A termelőkkel szembeni hatalmi túlsúly egyre inkább a modern kiskereskedelmi cégek oldalán van és a nagy kereskedelmi láncok diktáló pozíciója jut a

„A nem növekvő élelmiszerárak, az egyre csökkenő jelentőségű otthoni és a növekvő házon kívüli étkezés, valamint a nem szokványos kiskereskedelmi formák együtt érezhetően fokozták az Egyesült Államok élelmiszer kiskereskedelmében a versenyt. Sok nagyobb kiskereskedelmi lánc az adott helyzetben a legjobb megoldásnak az összeolvadást és a felvásárlást tartotta.”

leggyakrabban érvényre. (Gábor, Stauder [1999]). Részben a méretükből eredően, részben pedig azért, mert a fogyasztási cikkek nagy része egymással helyettesíthető. Tovább erősíti a kereskedelem pozícióját a kereskedelmi márkák szerepének növekedése is. Ezért indokolt és időszerű az ezen a területen tapasztalható változások vizsgálata.

A hazai kereskedelemben a privatizáció nyomán polarizálódott a szektor, a korábbi kis- és nagykereskedelmi vállalatok darabjaikra hullottak és számos egyéni vállalkozásként üzemeltetett független kiskereskedő jelent meg. A kilencvenes évek első fele a mennyiségi fejlődés időszaka volt, nagymértékben

nőtt az üzletek és a vállalkozások száma. A kilencvenes évek közepétől a külföldi érdekeltségű, multinacionális üzletláncok, illetve a nagy alapterületű egységek terjeszkedésének gyorsulása Magyarországon új helyzetet teremtett, a piaci verseny egyre élesebbé vált és megindult a koncentráció. (Béhm, Lőrincz [1998], Agárdi, Bauer [2000/1])

Az állami szektor privatizációja a kilencvenes években befejeződött és a fejlettebb piacgazdaságú országokban megfigyelhető tendenciáknak megfelelően Magyarország kereskedelme a legszorosabban vett piaci versenyszektor részévé vált. Magántulajdonosi alapon egy sokszínű, differenciált tulajdonosi és szervezeti struktúra jött létre.

Az elkövetkező időszakban tehát már nem a tulajdoni kérdés lesz a fontos, hanem az új tulajdonosi struktúrájú kereskedelem fejlődési tendenciái a globalizálódó piacgazdaságban.

AZ ELMÉLET, A MÓDSZERTAN ÉS A KISVÁLLALKOZÁSOK JELENTŐSÉGE

Mind a nemzetközi, mind a hazai tapasztalatok, illetve a szakirodalom elemzése arra utalnak, hogy a kereskedelem fejlődésének, illetve a kereskedelem és a termelés közötti kapcsolat egyik hosszú távú kérdésévé vált a koncentrációs folyamat jellemzői,

„A koncentráció hatására jelentősen változik a termelés és a kereskedelem kapcsolata is. A koncentrációs folyamat a kereskedelem pozíciójának megerősödéséhez vezetett szinte mindenütt a fejlett világban.”

sajátosságai és annak hatása a termelő és kereskedelmi kisvállalkozásokra. A koncentrációs folyamat és a verseny erősödése várhatóan mélyreható változásokat fog okozni a kereskedelmi tevékenységben és a struktúrában, valamint a termelés és a kereskedelem kapcsolatában. Ez leginkább a kisebb méretű vállalkozások számára jelent új és nagy kihívásokat.

Az erős versenyben jellemző tendencia az árverseny erősödése. Az árszínvonal alacsonyan tartása azonban a költségek csökkentését feltételezi, amelyet egyrészt alacsony beszerzési árak, másrészt a méretgazdaságosság, a műszaki-technikai fejlesztés és a termelékenység növelése révén lehet elérni. A termelő és kereskedelmi kisvállalkozások e tekin-

tetben méretükből eredően jelentős hátrányban vannak. (Bauer, Agárdi [2000/2], Seres [2001/1])

A koncentrációs folyamat és a hatások reálisabb megismerését nehezíti, hogy a koncentráció elméletileg (fogalmak, típusok, módszertan, nagy alapterületű egység, bevásárlóközpont, hipermarket, kisbolt, stb.) nem eléggé tisztázott, bár egyes kérdések tekintetében a hazai szakirodalomban fellelhető az erre való törekvés. (Sikos T. [2001])

A szakmai közvéleményben és a tömegkommunikációban lépten-nyomon használják a kereskedelmi koncentráció fogalmát, de korántsem biztos, hogy mindenki ugyanazt érti alatta. A koncentráció mértékét jelző mutatók és a hatás értelmezésében is vannak eltérések. Néhány probléma elemzésével a helyzet tisztázásához kívánunk hozzájárulni.

A koncentráció folyamatának, mértékének értékelésénél problémaként jelentkezik, hogy a hipermarketek és bevásárlóközpontok forgalmát gyakran nem a teljes kiskereskedelmi, hanem csak az élelmiszer-, illetve napicikk-forgalomhoz viszonyítják, miközben a hipermarketekben nagy értékű iparcikkek, tartós fogyasztási cikkek és ruházati termékek széles választéka is megtalálható. A bevásárló- és szórakoztatóközpontok eladásának döntő többsége pedig nem élelmiszer, továbbá a kereskedelem csak egyik funkciójukat jelenti. Ezek az üzletek nem élelmiszer- illetve napicikk kereskedelmi, illetve nem kereskedelmi egységek, hanem sokfunkciós komplex lakossági szolgáltató egységek. (Kereskedelem, szórakoztatás, szolgáltatások, közösségi találkozóhelyek, kulturális funkciók, stb.)

Másik alapvető probléma, hogy az élelmiszer-, illetve napicikk kereskedelem koncentrációját gyakran a teljes kereskedelem koncentrációjával azonosítják, így az ágazat koncentrációja nagyobb mutat a ténylegesnél. A ruházati kereskedelem például jóval dekoncentráltabb az élelmiszerreknél. Ennek oka az is, hogy az élelmiszerforgalmazás a legjobban dokumentált adatbázissal rendelkezik, másrészt a felmérések döntő többsége is ezt az árucsoportot vizsgálja. Így viszont nincs reális kép a teljes kereskedelem és több fontos más árucsoport, illetve termék (iparcikkek, ruházati termékek, bútor, szabadidőcikkek, stb.) koncentrációjáról, annak mértékéről. Ez azért zavarja a tisztánlátást, mert 2001-ben az élelmiszerek eladása mindössze 33 százalékkal részesedett a kiskereskedelmi értékesítésből (KSH

[2002] alapján saját számítás), és az életszínvonal növekedésével a részarány további csökkenésével kell számolni.

Az 1. táblázat szerint 2001-ben a hazai hipermarketek és bevásárlóközpontok együttes piaci részesedése 1998-ban 8%, 1999-ben 9%, 2000-ben 12%, 2001-ben pedig 15% volt. A részesedés európai összehasonlításban nem tekinthető magasnak, 2001-ben 5 százalékponttal volt az átlagos 20 százalékos részesedés alatt.

Probléma az is, hogy a hazai közvéleményben általában öszszemosódik a hipermarket és a bevásárlóközpont fogalma, és együttesen, mint a multinacionális vállalatoknak, nagyméretű láncoknak a kiskereskedőkre, kisboltokra gyakorolt negatív hatása jelenik meg. A két üzlettípus között azonban alapvető különbség van. Míg a hipermarketeket egy nagyméretű vállalat üzemelteti, a bevásárlóközpontokban az építető a boltokat (üzlethelyiségeket) eladja vagy bérbe adja vállalkozásoknak. Egyfelől igaz tehát, hogy a bevásárlóközpontokban, mint nagyméretű üzlettípusban jelentős forgalom koncentrálódik, másrészt azonban ez a forgalom a bevásárlóközponton belül dekoncentrált, a működő boltok döntő többségét kis- és középvállalatok (KKV-k) működtetik.

„Ha a bevásárló- és szórakoztatóközpontot, mint komplex lakossági szolgáltató egységet nemcsak hálózati üzlettípusként, hanem koncepcióként (mindent egy helyen) is kezeljük, az további lehetőségeket kínál a kereskedelem koncentrációjának, modernizációjának és a kisvállalkozások támogatásának összekapcsolására.”

Sőt, a valóság még ennél is bonyolultabb. Egyrészt egyre általánosabb tendencia, hogy a hipermarketek építői az ingatlan egy részét szintén részét bérbe adják boltokat, szolgáltató és szórakoztató egységeket működtető KKV-knek. A hipermarketek egy része a bevásárló- és szórakoztatóközpont irányába fejlődik úgy, hogy az ingatlan bővítése, átalakítása során még több KKV-nak nyílik lehetősége boltok, szolgáltató és szórakoztató egységek üze-

meltetésére. Másrészt egyre több KKV-nak a bevásárlóközpontokban és azon kívül is vannak üzletei, így könnyebbé válik az esetleges veszteségek kompenzálása.

A bevásárló- és szórakoztatóközpontok tehát kisvállalkozás-barát hálózati egységek. Itt legfeljebb arról lehet beszélni, hogy a benn lévő KKV-k üzletei hatnak a kinn lévő kiskereskedőkre, kisüzletekre.

„A koncentráció folyamatának, mértékének értékelésénél problémaként jelentkezik, hogy a hipermarketek és bevásárlóközpontok forgalmát gyakran nem a teljes kiskereskedelmi, hanem csak az élelmiszer-, illetve napicikk-forgalomhoz viszonyítják, miközben a hipermarketekben nagy értékű iparcikkek, tartós fogyasztási cikkek és ruházati termékek széles választéka is megtalálható.”

Ha a bevásárló- és szórakoztatóközpontot, mint komplex lakossági szolgáltató egységet nemcsak hálózati üzlettípusként, hanem koncepcióként (mindent egy helyen) is kezeljük, az további lehetőségeket kínál a kereskedelem koncentrációjának, modernizációjának és a kisvállalkozások támogatásának összekapcsolására. Például a belvárosi kereskedelem rehabilitációjának egyik módszerét jelenthetné, ha bevásárló- és szórakoztatóközpont koncepció alapján kerülnének üzemeltetésre a sétálóutcák. Ez komoly vonzerőt jelentene, és jelentős konkurenciát teremtene a városokon kívül, illetve a külvárosokban elhelyezkedő bevásárlóközpontoknak, hipermarketeknek.

Egyes felmérések a nagyvállalatok, kereskedelmi láncok, és azok összesített forgalma alapján következtetnek a nagyobb mértékű koncentrációra, például a legnagyobb 30 vagy 50 gazdasági egység forgalmi részesedése. Ezekkel a listákkal az a probléma, hogy az integrációkat, a társulásokat és a vállalatokat egyetlen kategóriaként szerepeltetik, továbbá öszszemosódik az értékesítési és a beszerzési koncentráció. Így a koncentráció jóval többet mutat a valóságosnál.

Például egyes listák az áfészeket a legnagyobb részesedéssel bíró egy „vállalatként” az első helyen

szerepeltetik, miközben minden áfész tulajdonilag és vállalként is elkülönül, közöttük csak beszerzési és a boltok egy része tekintetében értékesítési integráció van. Egy-egy áfész piaci részesedése általában nem meghatározó még a működési terület forgalmában sem.

Az ismertett problémák miatt fontos vizsgálati kérdések és kutatási feladatok a következők:

- A kereskedelmi koncentráció elméletének és módszertanának fejlesztése, hozzájárulás a koncentrációval kapcsolatos fogalmak, módszertani kérdések és tendenciák tisztázásához.
- A kereskedelmi koncentráció hatása a termelő és kereskedelmi kisvállalkozásokra. Alapvető kérdés, hogy milyen igények (lakossági, társadalmi, foglalkoztatási) indokolják a kisvállalkozások fennmaradását. A kisvállalkozások magatartása, stratégiája, a kis méretből eredő hátrányok, korlátok, és azok csökkentésének lehetőségei, lehetséges alkalmazkodási stratégiák. Hozzájárulás kisboltok és a termelő kisvállalkozások változó szerepének, funkcióinak és jövőjének tisztázásához.

E kérdések vizsgálatát három alapvető, a koncentrációs folyamattal kapcsolatos, a hazai közvélemény jelentős részében kialakult negatívum, illetve negatív kép külön is aláhúzza.

Az egyik álláspont jellemzője, hogy a kereskedelmi koncentrációt csak negatív folyamatként értékeli, a folyamatban csak negatív tendenciákat, hatásokat érzékel.

Ennek oka az is, hogy míg a kilencvenes évek második felében a nagy alapterületű egységek számá-

„Miközben a koncentrációs folyamat jelen van (és ez általános jelenség az EU-ban is), nem igazolható a kisboltokra gyakorolt akkora mértékű negatív hatása, mint ahogy az a közvéleményben gyakran megjelenik.”

nak szaporodása a hazai kereskedelemben az egy üzletben megjelenő áru kínálat és áruválaszték korábban soha nem tapasztalt bővülését és a vásárlási körülmények jelentős javulását hozta magával, továbbá hozzájárult a műszaki-technikai fejlődés és a

modernizáció gyorsulásához, a folyamatot nem követte a koncentráció tendenciáinak, pozitív és negatív gazdasági, társadalmi és fogyasztói hatásainak tisztázása.

A másik negatív álláspont a nagy alapterületű egységek szaporodásának hatására megkérdőjelezi a kisboltok, kisvállalkozások szerepét, sőt egyesek ezen üzletek többségének létjogosultságát is.

Miközben a koncentrációs folyamat jelen van (és ez általános jelenség az EU-ban is), nem igazolható a kisboltokra gyakorolt akkora mértékű negatív hatása, mint ahogy az a közvéleményben gyakran megjelenik.

2. táblázat

A gazdasági szervezetek részaránya az üzemeltetett boltok száma szerint

Gazdasági szervezetek	Részarány (%)	
	1998. december 31.	2001. december 31.
1 boltot üzemeltetők	81	78
2-5 boltot üzemeltetők	18	21
5-nál több boltot üzemeltetők	1	1
Összesen	100	100

Forrás: KSH [2002].

A 2. sz. táblázat szerint 1998-ban a gazdasági szervezetek 81 százaléka 1 boltot, 18 százaléka 2-5 boltot üzemeltetett, és ez a részarány 2001-ig alig változott. Tehát a vállalati struktúrában a koncentrációs folyamat ellenére döntő szerepük van a kisboltoknak, kiskereskedőknek (még akkor is, ha az 1-5 boltot üzemeltető gazdasági szervezet között néhány nagyvállalat is van).

Ugyancsak ezt a tendenciát támasztja alá, hogy a bevásárlóközpontokban működő üzletek számának részesedése a hálózatban mindössze 2,1%. (KSH, MBSZ [2002])

Süveges Éva vizsgálatai szerint a koncentrációs folyamat ellenére az üzlethálózat meglehetősen szétaprózódott: 2001 június végén a 158 ezer kiskereskedelmi üzletet 108 ezer vállalkozás működtette, vagyis egy vállalkozáshoz átlagosan 1,46 üzlet tartozott. Az üzletek felét egyéni vállalkozások üzemeltették. (Süveges [2001])

Miközben sok kiskereskedő csökkenő forgalomra, nehéz helyzetre panaszkodik, ezek jelentős része a teljes bolti kiskereskedelemre kiterjedő KSH adatok

alapján továbbra is „él” és működik. Az ellentmondás egyik oka az, hogy a kisboltok egy részénél a fejlesztési forrás (nyereség) hiánya csak a fejlődőképesség korlátja, az életképességé nem. Ezeknél a kis forgalom miatt nem lehet reális elvárás a fejlesztési forrás (nyereség) képződése, és így a fejlődőképesség. A forgalom arra azonban elegendő lehet (esetleg más kiegészítő gazdasági tevékenységgel, illetve jövedelemmel együtt), hogy egy embert vagy egy családot eltartson.

Másik ok, hogy az önálló kiskereskedőkre, kisüzletekre általánosan jellemző a nagymértékű mobilizáció és fluktuáció, a piacra belépő és onnan kilépő vállalkozások nagy száma. Ha a boltok egy része megszűnik, attól még a boltok összes száma változatlan maradhat, vagy csak kismértékű lehet a csökkenés, mivel gyakori jelenség például a profil és tevékenység váltás, a boltmegszűnés és más helyen a boltnyitás összekapcsolódása, vagy például az, hogy egy üzlethelyiségből távozó kereskedő helyére (esetleg más profillal vagy tevékenységgel) egy másik lép.

A kiskereskedők, kisebb boltok jövője szempontjából az a döntő, hogy a koncentráció hatására hogyan alakul szerepük a vállalati struktúrában. A jelenlegi adatok nem utalnak részarányuk jelentős csökkenésére.

A helyzetelemzésnél azt is figyelembe kell venni, hogy a kiskereskedelmi forgalom volumenére évek óta a növekvő tendencia jellemző. Stagnáló vagy csökkenő volumen esetén az Európában megfigyelhető tendenciák (erősödő verseny, a modernizációs kényszer, a koncentráció és a szelekció növekedése és ezek hatása) a hazai kereskedelemben is élesebben jelentkeznének.

A kilencvenes évek nagymértékű mennyiségi fejlődése miatt (nemzetközi összehasonlításban az egy lakosra jutó boltszám magas) az elkezdődött szelekciós folyamat folytatódására a kiskereskedelmi forgalom volumenének alakulásától függő mértékben számítani kell (például a kényszervállalkozások, az alacsony színvonalú boltok körében), de a megfelelő színvonalú (a lakossági igényekhez igazodó választék, minőség, kultúrált kiszolgálás) kisebb üzleteknek a jövőben is szerepük lehet a kereskedelemben.

Hosszabb távon a tendenciákat a koncentráció mellett a vásárlók magatartása is befolyásolni fogja.

A jelenlegi helyzet az, hogy 40 év hiánygazdálkodás után a lakosság nagy volumenben és széles választékban vásárolni, fogyasztani akar (sokszor a szükségletein felül). A szabadidő eltöltésében a nagy alapterületű egységekben történő vásárlás és szórakozás, mint életmód más életpreferenciák rovására bővült, és ez a hipermarketeknek, bevásárlóközpontoknak kedvez. A hétfégi bevásárlás és szórakozás például jelentős szerepet játszik a bevásárlóközpontok működésében. (Seres [2001/2])

Nem lehet tudni azonban, hogy mi lesz 5, 10 vagy 15 év múlva. Ha például a szabadidő tevékenységek szerepe a fogyasztás, és azon belül különösen a hétfégi bevásárlás rovására fog növekedni, annak hatására például csökkenhet a lakóhelytől távolabbi hipermarketek és bevásárlóközpontok, és nőhet a lakóhelyi boltok szerepe, mint ahogyan az például Franciaországban is megfigyelhető. (Népszabadság [2000])

A harmadik álláspont a termelő és kereskedelmi kisvállalkozások minden nehézségeiért a kereskedelmi koncentrációt hibáztatja, ezért kialakult egy kereskedelem-ellenes, illetve üzletlánc-ellenes hangulat.

A szakirodalom elemzése azt mutatja, hogy kereskedelmi koncentráció a globalizációs folyamat által

„A kiskereskedők, kisebb boltok jövője szempontjából az a döntő, hogy a koncentráció hatására hogyan alakul szerepük a vállalati struktúrában. A jelenlegi adatok nem utalnak részarányuk jelentős csökkenésére.”

determinált általános jelenség és objektív fejlődési tendencia, amit nem lehet megváltoztatni, hanem ahhoz csak igazodni lehet. A gazdaságpolitika legfeljebb lassíthatja ezt a folyamatot. Ezért alapvető kérdés a kistermelők és a kiskereskedők, kisboltok alkalmazkodó- és versenyképességének növekedése, a kis méret és a stratégia közötti kapcsolat erősítése, a stratégiai gondolkodásmódnak az alkalmazkodó képességre és a kis méretből eredő hátrányok csökkentésére gyakorolt hatása. (Seres [2002])

Az eddigi kutatásunk alapján sok kisvállalkozás számára az alkalmazkodás központi kérdése az „atomizáció”, az elkülönültség csökkentése és az integráció, mert e nélkül a kis méretből eredő objektív hátrányt nehéz csökkenteni. Az önálló, független termelő és kereskedelmi kisvállalkozások jelentős ré-

szének a hátránya a koncentráció folyamatában várhatóan növekedni fog a fiókhálózatos vállalatokkal és a beszerzési, értékesítési társulásokkal (láncokkal) szemben olyan alapvető méretgazdaságossági tényezőkben, mint az ár, a marketing, a volumen, a

„Az önálló, független termelő és kereskedelmi kisvállalkozások jelentős részének a hátránya a koncentráció folyamatában várhatóan növekedni fog a fiókhálózatos vállalatokkal és a beszerzési, értékesítési társulásokkal (láncokkal) szemben olyan alapvető méretgazdaságossági tényezőkben, mint az ár, a marketing, a

költségek, az ellátási láncban a logisztikai rendszer, az elektronikus kereskedelem.

Az Európai Unióhoz történő csatlakozásban és a csatlakozást követően még nagyobb jelentősége lesz a hazai termelő és kereskedelmi kisvállalkozásoknak a koncentrációs folyamathoz történő alkalmazkodásának. Az elhibázott kisvállalkozási stratégia veszélyeire figyelmeztet Ausztria példája, ahol a kis élelmiszertermelők a csatlakozás egyik vesztesei voltak. (Törzsök [1998])

Az alkalmazkodás nemzetgazdasági jelentőségét növeli, hogy a termelő és kereskedelmi kisvállalkozásoknak a foglalkoztatásban hosszabb távon is jelentős szerepük lehet. (Seres [2001/1])

IRODALOM

Agárdi Irma, Bauer András [2000/1]: Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezeti változásai és kialakult vállalatcsoportok Magyarországon. Marketing & Menedzsment, 2000/3.

Agárdi Irma, Bauer András [2000/2]: Az élelmiszer-kereskedelmet alakító stratégiai tényezők és a kiskereskedelem változásai az Európai Unióban és Magyarországon. BKÁE, Marketing Tanszék.

Béhm Ferenc, Lőrincz Ferenc [1998]: A belkereskedelem folyamatai, szervezete és privatizációja, Ipari Szemle 1998/5.

Gábor Judit, Stauder Márta [1999]: A kereskedelmi láncok és az élelmiszertermelők kapcsolatának változásai. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.

Kaufman, Phil R. et al [2000]: Understanding the Dynamics of produce Markets, ERS, Agriculture Information Bulletin No. 758.

KSH [2002]: 2001. Évi Évkönyv.

KSH [2002]: Kiskereskedelmi üzlethálózat, 2001. december 31.

KSH, MBSZ [2002]: Bevásárlóközpontok, hipermarketek.

Népszabadság [2000]: Városi konkurenciával küzdenek a francia hipermarketek. December 28. 13. o.

Seres Antal [2001/1]: Foglalkoztatás a kereskedelemben. Megjelent: Frey Mária: EU-konform foglalkoztatáspolitikai. Tanulmánykötet. OFA Foglalkoztatást Elősegítő Közhasznú Társaság.

Seres Antal [2001/2]: Részmunkaidős foglalkoztatás a hazai kereskedelemben. Közgazdasági Szemle, 2001/2.

Seres Antal [2002]: Kis beszállítók a nagy-alapterületű egységekben. Mai

piac, 2002/5.

Sikos T. Tamás [2001]: A bevásárlóközpontok fogalma, típusai. Marketing & Menedzsment, 2001/5-6.

Stephanides Marina [2002]: A kiskereskedelem globalizálódása. Mai Piac, 2002/5.

Süveges Éva [2001]: A kiskereskedelmi statisztika gyakorlata, fejlesztési irányjai, kapcsolata a nemzeti számlák termelési és felhasználási oldalával. Gazdaság és Statisztika, 2001/12.

Stauder Márta, Gábor Judit [1999]: A kereskedelmi láncok és az élelmiszertermelők kapcsolatának változásai. Agrárgazdasági Kutató és informatikai Intézet.

Törzsök Éva [1998]: Ausztria agrárgazdasága az Európai Unióban. Vas megyei Agrár Kht., Szombathely.

Juhász Anikó, az Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet kutatója

Seres Antal, az MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont kutatója

NEXUS, avagy kicsi a világ

A hálózatok úttörő tudománya

Typotex, 2003

A tudomány dolga a rendetlen bonyolultságban fellelni az értelmes egyszerűséget

Buchanan ezzel Herbert Alexander Simont idézi, a Nobel-díjas amerikai társadalomtudósét, aki számos tudományágban alkotott maradandót. Ez az, amit e könyv is ad: segít meglátni a legkülönbözőbb kapcsolatrendszerek bonyolult működésében azt a közös, és voltaképpen igen egyszerű rendezőelvet, amelynek érvényesülése sokat ad ahhoz, hogy a szóban forgó rendszer valóban működőképes legyen.

Napjainkban a dolog egyik leglátványosabb megjelenésével az internet használatában találkozhatunk. Az internet hatalmas előnye, hogy anélkül is tudjuk használni, hogy akárcsak a legcsekélyebb fogalmunk lenne a felépítéséről, és különösen arról, mennyire nagy, összetett és bonyolult ez a rendszer, milyen óriási és milyen hatalmas ütemben növekszik mind az elemeinek, mind pedig a benne lévő kapcsolatoknak a száma. Ezért nem tűnik fel, csak akkor, ha belegondolunk, hogy milyen hihetetlenül gyors benne a kapcsolatok működése. Beütjük a

világ bármely részén lévő embernek, cégnek a címét, és üzenetünk másodpercek alatt célba ér. Beütjük a keresőprogramba egy akár nem is annyira közismert vers címét – pl. Ein Winterabend (Georg Trakl verse) – és jó esetben a világ valamelyik sarkából másodpercekben belül a képernyőn a vers. Ha

érezéltetni, vegyük a vasút analógiáját. Ahhoz, hogy A pontból eljussunk B-be, elágazásokon és azokat kezelő váltókon kell áthaladnunk – minél nagyobb a hálózat és minél messzebb megyünk, annál több a váltó. Ennek analógiájára azt hinnénk, hogy az internet esetében is „váltók” sokaságán át

„Ha végig gondoljuk, hogy ilyenkor az interneten lévő teljes, óriási populációban, ill. teljes, szinte elképzelhetetlenül nagy tartalommal keres a rendszer, felfoghatatlan, hogyan képes ezt ilyen gyorsan lebonyolítani.”

végig gondoljuk, hogy ilyenkor az interneten lévő teljes, óriási populációban, ill. teljes, szinte elképzelhetetlenül nagy tartalommal keres a rendszer, felfoghatatlan, hogyan képes ezt ilyen gyorsan lebonyolítani. Buchanan maga is az internetet hozza a könyvében bemutatott rendszerszervezési elv egyik alappéldájaként, és így segít is megérteni a sebességének titkát. Annak lényege, hogy bárhonnán bárhová is akarunk kapcsolatot létesíteni benne, ehhez elegendő csupán néhány kapcsolati ponton áthaladni. Ha ezt modellel akarjuk

jutunk csak el a célhoz. Ezzel szemben, amint Buchanan felvázolja, vizsgálatokkal kimutatták, hogy 1997–98-ban, az internet akkori méreteinél átlagosan négy kapcsolaton kellett áthaladni ahhoz, hogy bármely pontból el lehessen jutni bármely másikba, és a szükséges kapcsolatok száma a legrosszabb esetben sem haladta meg a tízet. Könyvében sokat hivatkozik egy, az USA-ban élő, magyar származású kutatóra, aki úttörő eredményeket ért el a hálózatok működésének feltárásában, és ezzel jelentős részben megalapoz-

ta mindazt, amit itt Buchanan bemutat.

Ő Barabási Albert-László, aki maga is egy rendkívül izgalmas könyvben összegezte a nagyközönség számára kutatásainak eredményeit, s akinek e művét most a Magyar Könyvklub adta közre Behálózva címmel. Barabási munkacsoportja megbecsülte a Világháló – az internet útján elérhető dokumentumok összessége – ún. átmérőjét, amelyet a dokumentumok közötti, az eléréshez szükséges kapcsolások számával definiált távolságként értelmeztek. Lényegében ez azt jelenti, hogy két véletlenszerűen kiválasztott dokumentum esetében hány kapcsolódással jutunk el egyiktől a

amely az internetet ezzel a rendkívüli és főként rendkívül hasznos képességgel felruházza, nem az internet különlegessége, és nem is a tervezők által létrehozott alkotás. Valahogyan a hálózatok természetes kialakulásában, szerveződésében születik meg, és így az élő szervezet sejtjei közötti kapcsolatoktól, a szentjánosbogarak fényfelvillanásainak szinkronizálásán át, az emberi agy működéséig, a társadalmi folyamatokig – benünk pl. az információk és az üzenetek terjedéséig és a tömegpszichológia működési módjaiig –, vagy éppen a már említett internetig és Világhálóig, meghatározó szerepe van a legkülönbözőbb hálózatok működésében. Ennek a rendnek a

ges, ami a szónak mind a közvetlen, mind az átvitt értelme szerint gazdaságtalan, a rendszer felépítését és működését tekintve egyaránt. A kicsi világ architektúra figyelemreméltó kommunikációs teljesítményét, széleskörű használatosságát, és ezeknek köszönhető kiemelkedő jelentőségét éppen az adja, hogy mindezt viszonylag kis számú kapcsolattal valósítja meg.

Amint itt is olvashatjuk, a kicsi világ architektúrák kutatók a legutóbbi három évtizedben kerültek a kutatók látókörébe, s azóta mind több területen mutatják ki a létüket és szerepüket a legkülönbözőbb kapcsolatok és azokra épülő folyamatok működésében. Buchanan itt igen széles áttekintést mutat be erről, olyan távoleső területekig, mint az AIDS terjedése, a tengeri tápláléklánc működése, a viselkedési gazdaságtan, vagy a hálózat-alapú támadás mikrobák ellen. S ha egy-két példáját talán kissé erőltetettnek is érezzük, valóban nagyon tanulságos rájönnünk, hogy milyen nagy és széleskörű szerepet játszanak ezek a kicsi világ architektúrák. Marketingben gondolkodva pedig önként adódik a következtetés, hogy minden biztonnyal meghatározó jelentőségük van a piaci információk terjedésében, bizonyos felmérési technikák működésében, és úgyszintén a marketing kommunikáció üzeneteinek célbajutásában is.

„Ennek a rendnek a lényegét a kutatók kicsi világ architektúrának nevezték el, ami azt fejezi ki, hogy a rendszerben, annak minden tagja között igen közeli kapcsolatok állnak fent.”

másikig. Az átmérő becslésére nagyjából 19 jött ki, ami a több milliárd dokumentumot tekintve feltűnően kis szám. Talán ennél is fontosabb megállapításuk, hogy a Világháló átmérője sokkal lassabban növekszik, mint a dokumentumok száma – ennek köszönhetően remélhető, hogy az a növekedéssel is működőképes marad.

Ami mindebben a leginkább fontos, hogy a szervezési rend,

lényegét a kutatók kicsi világ architektúrának nevezték el, ami azt fejezi ki, hogy a rendszerben, annak minden tagja között igen közeli kapcsolatok állnak fent. Elvileg természetesen mindig megoldható, hogy a rendszerelemek bármilyen nagy populációjában minden elemtől minden elemig rövid kapcsolatok létezzenek, ehhez azonban az összeköttetések rendkívül nagy száma lenne szüksé-

A világ képekben

Geographia Kiadó
– National Geographic, 2003

Szédületesen nagy a világ, amelyben élünk. Az Encyclopedia Britannica adatai szerint 2000-ben 6 048 469 000 ember élt a Földön és a számuk 2020-ra várhatóan 7 493 272 000-re növekszik. A világ bruttó nemzeti összterméke 1998-ban 28,108 Md USD volt. Az emberek ma közel 200 országban élnek, a kultúrájukat, gondolkodás- és viselkedési módjukat, szokásaikat és egyéb sajátosságaikat közelebbről meghatározó nemzetiségek, törzsek, régiók száma pedig szinte felmérhetetlen. Szédületesen változatos a világunk. A 21. század csúcstechnológiáira épülő, azokat elképesztő tempóban továbbfejlesztő és azokkal technikai vonatkozásokban tovább fejlődő nyugati civilizáció mellett található még mindig kőkorszaki viszonyok közepette élő törzseket, és láthatunk hagyományos afrikai kunyhókat bennük hűtőgéppel és televízióval. Van olyan apró ország, amely a csúcstechnológiák fejlesztésének egyik fellelvárára, és amelynek bizonyos részein sabbatkor az utcán megdobálják az arra járó autókat. A világ technikailag legfejlettebb országában vannak enklávék, amelyek népe szívósan ragaszkodik egy több

évszázaddal ezelőtti életformához, és elutasítja a fejlődés azóta létrehozott vívmányait. Másrészt viszont ma már az sem igazán lep meg, ha a tévében az ágyékken-dős vadász övén ott látjuk a mobil telefont is.

Döbbenetes kicsinnyé vált a világ. A legjobb példa erre minden bizonnyal az internet és a világháló. Segítségével az egész világ egy hozzáférhető adat- és tudásbázissá, s úgyszintén egy össze-

különbözőbb hatások terjedésének erejét és sebességét. Különösen érvényes ez a kommunikáció révén terjedő hatásokra, terjedjenek akár a média, a szórakoztatóipar, vagy éppen a marketingkommunikáció hátán. Értékítéletet nem itt kell mondanunk róla, de tény, hogy néhány, fogyasztási cikket előállító multinacionális cég marketingkommunikációja révén világszerte generációknak sugallja, meglehetősen

„A technika fejlődése rendkívül szorossá és közvetlené tette az összeköttetéseket, és velük a legkülönbözőbb hatások terjedésének erejét és sebességét. Különösen érvényes ez a kommunikáció révén terjedő hatásokra, terjedjenek akár a média, a szórakoztatóipar, vagy éppen a marketingkommunikáció hátán.”

függő kommunikációs rendszerrel kapcsolódik össze, és ez korábban elképzelhetetlen lehetőségeket kínál információszerzésre, szellemi alkotásokhoz való hozzáférésre, és szintúgy az üzleti-, magán- és egyéb célú kapcsolatépítésre.

A technika fejlődése rendkívül szorossá és közvetlenné tette az összeköttetéseket, és velük a leg-

hatásosan, ugyanazt a szerepmódellet, életviteli mintát, és ugyanezt teszi minden nemzeti határon átnyúlva a szórakoztatóipar jelentős része is. Ma már szinte természetes – ismét ne értékeljük itt –, hogy egy kis európai ország televíziójában a reklámok nem csekély részét egy távoli ország halmozottan hátrányos helyzetű, kicsiny kisebbségének önkifejezés-

re létrehozott agresszív zajkeltése alapozza meg.

A hatások terjedésében ma már megkerülhetetlen és kivédhetetlen, hogy a világ valamely részének viszonyai között létrejön egy fenyegetés, legyen az bár vírus, vagy éppen terrorista szándékok, és csak a legnagyobb erőfeszítésekkel lehet megállítani a terjedését. És vészjóslóan nő az externáliák szerepe is. Más or-

tünk a dolgok lelkéhez is, a képi világ. Napjainkra a televíziók, és újabban az elektronikus média más eszközrendszerei is óriási bőségben ontják a képi információkat. A *demagogikon* – másként televízió – kevés kulturális jótéteményeinek egyike, hogy szebbnél szebb természetfilmeket láthatunk benne. Az ilyen tájékoztatásnak azonban lényeges gyenge pontja, hogy nem állítják meg a pillanatot,

„A megismerés egyik útja, amelynek révén közelebb kerülhetünk a dolgok lelkéhez is, a képi világ. Napjainkra a televíziók, és újabban az elektronikus média más eszközrendszerei is óriási bőségben ontják a képi információkat.”

szágban irtják az erdőt, és ezért bennünket önt el rendszeresen az árvíz, a Föld távoli részein pusztítják a növényzetet, és ezért nekünk is kevesebb oxigén jut, az egyik legerősebb példa pedig a globális felmelegedés, annak minden kedvezőtlen következményével.

Ha nem tudod legyőzni, állj az élére; ha ez sem megy, tanuld meg elfogadni, de ne bújj el előle, mert a rossz úgy is megtalál, a jót viszont elmulaszthatod. Szép új világunk: számtalan okot ad arra, hogy szeressük, nem kevesebbet, hogy gyűlöljük, de mindenképpen meg kell értenünk, hogy minél többet élvezhessünk a jó oldalai-ból, lehetőségeiből. Amint az innováció atyjaként is számon tartott J. A. Schumpeter mondta: „a lehetőségekről jól végiggondolt közgazdasági megfontolások alapján mondjunk le, ne pedig azért, mert nem ismerjük őket”. (J. A. Schumpeter: A gazdasági fejlődés elmélete, KJK, 1980)

A megismerés egyik útja, amelynek révén közelebb kerülhe-

tebbnyire lehetőséget sem adnak erre, így nem teszik lehetővé, hogy egy-egy jelenetet hosszabban, elmélyülten szemlélhessünk. A fénykép ezt adja, és minden bizonnyal ez az egyik fő oka annak, hogy ma is versenyképes része az eszköztárunknak.

A National Geographic Society, a világ elsőszámú földrajzi ismeretterjesztője, és mára az egyik legnagyobb közhasznú tudományos és oktatási szervezete. 1888-ban alapította harminchárom férfi Washingtonban „a földrajzi ismeretek gyarapítására és terjesztésére”. Volt közöttük tanár, geológus, ügyvéd, térképész, bankár, katonatiszt, természetbúvár. A Társaság az expedíciók és tudományos kutatások támogatásában is fontos szerepet játszik. Első expedíciója 1890-ben Alaszka egyik feltérképezetlen területét vette célba, és azóta expedíciók százait indította a világ legkülönbözőbb tájai felé. Hétezer körül jár azoknak a tudósoknak és világjáróknak a száma is, akiknek a Tár-

ság ösztöndíjjal segítette kutatómunkáját, felfedező utazásait, és kilenc millió felett a tagjai táborra. Mindezzel a földrajzi ismeretek világszerte történő terjesztésének legismertebb, elsőszámú művelője, és az e téren legnépszerűbb, nagyon sokak számára kultusz tárgyat jelentő magazin, a National Geographic kiadója.

A National Geographic földrajzi ismeretterjesztő fényképezés műfajában is minden bizonnyal világszerte első. A Magazin mellett erről már több, magyarul a Geographia kiadásában megjelent album is tanúskodik (Marco Polo, A vadon képekben, Iszlám, Expedíciók könyve, Egyiptom a magasból, stb.). Ebben a kötetben az utóbbi tizenöt év fényképeiből mutatnak be ezerszínű, és a képek megjelenítésében valóban káprázatos szépségű válogatást – igaz, akár csak a mindennapokban, a lapokon nemegyszer szembesülnünk kell az élet sötét oldalával is. A felvételek tematikus összeállításaihoz tanulmányok, számos képhez pedig technikai, vagy háttér magyarázatok kapcsolódnak. Megismerkedhetünk a műfaj fejlődésének történetével, és számos kiemelkedő művészeivel is. Mindezzel betekintést kapunk a természet- és a riportfényképezés világába, művészetébe és műhelytitkaiba is. Ami pedig igazán fontosá teszi e kötetet, benne olyan képekben tárulnak elénk a földi élet, a természet és az ember világának különböző arcai és jelenetei, amelyek csaknem személyes ismerősünnké képesek tenni azokat.

Osman Péter

Szakmai konferenciák októberben

- Rendezvény neve:** **Promotion 2003**
Dátum: 2003. szeptember 30.–október 3.
Szervező: Hungexpo Rt.
Leírás: 2003-ban ismét megnyitja kapuit Magyarország legnagyobb és legelismertebb marketing-kommunikációs fóruma, a Promotion kiállítás, amely az elmúlt évek során a szakma rangos eseményévé vált, s kiállítók százai tekintik marketing-tevékenységük meghatározó elemének.
Információ: www.promotion.hu
- Rendezvény neve:** **Interkulturális különbségek kezelése a hazai vállalatoknál**
Dátum: 2003. október 01.
Szervező: Sanoma Budapest Kiadói Rt.
Leírás: A konferencia bemutatja azokat az interferenciákat, amelyek lelassíthatják, vagy éppen lehetetlenné teszik az anyacég és a lokálcég közti minőségi kommunikációt. Rávilágít azokra a polémiákra, érdekkülönbségekre, amelyek nem adekvát menedzselése esetén a felső vezetés és az anyavállalat közötti kapcsolat problematikussá válhat.
Információ: www.fn.hu
- Rendezvény neve:** **Stratégia 2004 – Vállalati kockázat, EU-csatlakozás és regionális szerep**
Dátum: 2003. október 02.
Szervező: Sanoma Budapest Kiadói Rt.
Leírás: Magyarország EU-csatlakozása, a recesszív gazdasági klíma új kihívások elé állítja a gazdaság összes szereplőjét. A stratégiai vezető célja, hogy a megváltozott versenykörnyezetben is megtartsa cégének piaci potenciálját, döntései eredményeként a vállalat felkerüljön, vagy éppen megmaradjon egy sikeres fejlődési pályán.
Információ: www.fn.hu
- Rendezvény neve:** **IIR Szakkonferencia és Workshop – Hatékonyságmérés és kontrolling a marketingben**
Dátum: 2003. október 07–09.
Szervező: IIR-Hungary
Leírás: Integrálja a kontrolling szemléletet és gyakorlatot a marketing területén. Hatékonyságmérés és nyomonkövetés módszerei és tapasztalatai. ATL és BTL eszközök. Kampányok mérése. Stratégiai és operatív mérési módszerek.
Információ: www.iir.hu

- Rendezvény neve:** **Outsourcing – Inourcing?**
Dátum: 2003. október 08–09.
Szervező: Sanoma Budapest Kiadói Rt.
Leírás: Az elmúlt évek ígérete volt az outsourcing-ot kínálók részéről, hogy a fő profilhoz szorosan nem tartozó részlegek, illetve tevékenységek, eszközök kiszervezése jelentős költségmegtakarítással, a piaci igényekhez való rugalmasabb alkalmazkodással, és főként hatékonyságnövekedéssel járhat. A megvalósult példák zöme ennél árnyaltabb képet mutat.
Információ: www.fn.hu
- Rendezvény neve:** **Árképzés és pozicionálás a marketingben**
Dátum: 2003. október 14.
Szervező: Sanoma Budapest Kiadói Rt. – Próbakő Kommunikáció
Leírás: Számos marketinges szakember hajlamos elfelejteni, hogy az árképzés-pozicionálás is a marketingesek tevékenységi körébe tartozik. A konferencia előadói az árképzés különböző aspektusait igyekeznek megvilágítani, ezen belül is kiemelt szerephez jut az előadások között a napjainkban egyre nagyobb jelentőséget szerző információs termékek árképzése és pozicionálása.
Információ: www.fn.hu
- Rendezvény neve:** **Direkt Marketing Szeminárium – Tények és trendek**
Dátum: 2003. október 16–17.
Szervező: Direkt Marketing Szövetség (DMSZ)
Leírás: A konferencia a jól bevált és sikerrel alkalmazott direkt marketing technikákat mutatja be. A különböző ágazatok (pénzügyi szolgáltatások, FMCG, jármű, telekommunikáció, IT, utazás, stb.) esettanulmányainak kapcsán az előadók részletesen elemzik majd egy-egy szektor kommunikációjának jellegzetességeit. A szeminárium másik fontos témája a direkt marketing fejlődési irányainak vizsgálata, az elkövetkező évek kommunikációs trendjeinek és eszközeinek bemutatása.
Információ: www.dmsz.net
- Rendezvény neve:** **VI. Magyar Vezérigazgató Találkozó**
Dátum: 2003. október 16–18.
Szervező: Central European Business Centre
Leírás: A hazai vállalatvezetők időszaki találkozója.
Információ: www.cebc.hu
- Rendezvény neve:** **Közép-Európai Regionális Igazgatók Találkozója**
Dátum: 2003. október 27.
Szervező: Central European Business Centre
Leírás: A vállalatvezetők határokon átnyúló találkozója.
Információ: www.cebc.hu
- Rendezvény neve:** **Internet Hungary 2003**
Dátum: 2003. október 28–29.
Szervező: Média Hungária Bt.
Leírás: Az IT-dolgozók, az internetfelhasználók és –szolgáltatók szakmai konferenciája.
Információ: www.mediahungaria.hu

gyertek!

reklámvilág

mindenamiérdekesésizgalmasebbenaszakmában

reklám- és médiapiaci magazin a
próbakő kommunikáció
szerkesztésében.

The logo for Radio Café 98.6 is a teardrop shape with an orange border. Inside, there's a black circle containing a green radio frequency indicator (a series of vertical bars of varying heights) above the text "radio" in white, "café" in large white letters, and "98.6" in green.

radio
café
98.6

minden hétfő délelőtt 11-12 óra között a radiocafé 98.6-on

love & intelligence

www.probako.hu www.radiocafe.hu

**Marianna talált
egy új munkatársat.**

Önnek

Nyitrai Marianna a legjobbakkal dolgozik együtt. A jobline.hu értékesítési menedzsereként az a munkája, hogy más is megtalálja a lehető legjobb munkaerőt. A jobline.hu munkatársai elérhetők, és személyesen is kapcsolatba léphet velük.



jobline.hu
Dolgozunk