

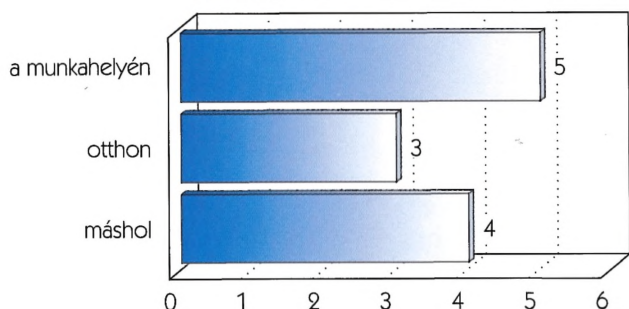
# Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

E-voks:

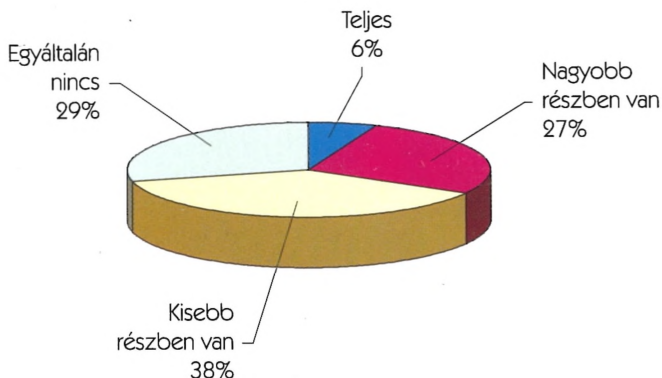
Szokott Ön internetezni?

■ igen % a 18 évnél idősebbek körében



Omnibusz:

Az ár és a minőség közötti összhang lakossági megítélése



## A TARTALOMBÓL

VIRTUÁLIS VALÓSÁGTECHNIKÁK

A VÁLLALATKÖZI  
FEJLESZTŐTŐKE-BEFEKTETÉSRŐL

A „ZÖLD DOBOZ” NAGYMESTEREI

A MEGÚJULT MARKETING CENTRUM  
ÉS KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁSAI

A KAPCSOLATI MARKETING  
JELENTŐSÉGE

NAGY ÜZLET A LABDARÚGÁS?

KÉRDŐÍV OLVASÓINK SZÁMÁRA

## A ASSESSING THE IMPACT OF TEACHING ETHICS



## **A virtuális szavazólap**

[www.e-voks.hu](http://www.e-voks.hu)

Az internetezők az átlagnál magasabban kvalifikáltak, jobban keresnek, nagyobb a befolyásuk. Véleményük meghatározó.

**Cégünk október 1- jén elindította virtuális szavazólapját, az e-voks-ot.**

Célunk, hogy gyorsan és hatékonyan feltérképezzük az internetezők véleményét.

Erre most az Ön cégének is lehetőséget biztosítunk. Honlapunkon leteheteti új termékét, felmérheti cégének ismertségét, arculatát, vagy egyszerűen megérdeklődheti: mit gondolnak az internetezők cégéről, szolgáltatásairól, termékeiről.

Kérjük, tekintse meg új szolgáltatásunkat az interneten és keressen minket!

Kontakt: Nyáry Krisztián  
Tel: 332-99-09/102, 302-43-68, Fax: 331-63-43  
E-mail: [info@marketingcentrum.hu](mailto:info@marketingcentrum.hu)

HYPERLINK <http://www.e-voks.hu>

**[www.e-voks.hu](http://www.e-voks.hu)**  
powered by Marketing Centrum



Főszerkesztő:  
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:  
FOJTIK JÁNOS  
SZABADY CSABA

Alapító főszerkesztő:  
SZABÓ LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor.

Csak előfizetőknek!

Szerkesztőség és kiadóhivatal: Budapest VI.,  
Nagymező u. 21.  
Postacím: 1373 Budapest, 5. Pf. 617.  
Telefon: (1) 353-1366; Telefax: (1) 331-6343

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

Kiadja: a Marketing Centrum – Országos Piac-  
kutató Intézet és a Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaság-tudományi Kara

A kiadásért felel: a főszerkesztő

Grafikai előkészítés: DUOMONT Bt. Budapest  
Telefon: 292-1265, 06 (30) 973-2764  
Nyomás, kötészet: *FOTOGOLD Nyomda*  
Felelős vezető: Borvető Béla

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.  
Levél- és Hirlapüzletági Igazgatósága (LHI).  
INDEX 25545 HU ISSN 1219-0349  
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizetés/megrendelés:

Magyar Posta Rt. LHI  
1900 Budapest; Telefon: (1) 210-0700.

Előfizetési díj: egy évre 5100,- Ft + ÁFA

A lapot a Veszprémi Egyetem Alkalmazott  
Gazdaságtan Tanszéke támogatja.

## Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁ CZ IVÁN egyetemi tanár, PTE • BERÁ CS JÓ ZSEF tanszékvezető egyetemi docens, BKÁ E • BOD PÉ TER Á KOS egyetemi tanár, Károli Gáspár Református Egyetem • BRUCK GÁ BOR elnök, Sawyer-Miller Group • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, PTE • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA • HOVÁ NYI GÁ BOR egyetemi tanár, PTE • JÓ ZSA LÁ SZLÓ tanszékvezető egyetemi docens, Nyugat-Magyarországi Egyetem • OROSDY BÉ LA egyetemi docens, PTE • OSMAN PÉ TER a közgazdaság-tudomány kandidátusa • PISKÓ TI ISTVÁN intézetigazgató, ME Marketing Intézet • REKETT YE GÁ BOR tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • TOMCSÁ NYI PÁ L akadémikus • VERES ZOLTÁN intézetigazgató, BGF Nenzetközi Marketing Intézet • VÖ RÖ S JÓ ZSEF egyetemi tanár, PTE

## TARTALOM

Kedves Olvasó \_\_\_\_\_ 2

### KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS

Mire jó az e-voks? – *Marián Béla* \_\_\_\_\_ 4  
Fogyasztói közérzet – 2000 – *Rekettye Gábor* \_\_\_\_\_ 7  
Szálljon fel az omnibuszra! \_\_\_\_\_ 12

### JUBILEUM UTÁN

A kereskedelmi hálózat fejlesztésének új korszaka –  
Pécs, 1999 – *László Gyula, Orosdy Béla* \_\_\_\_\_ 13  
A kapcsolati marketing jelentősége  
a kereskedelmi bankok tevékenységében –  
*Lányi Beatrix* \_\_\_\_\_ 19  
Virtuális valóságtechnikák – *Szűcs Krisztián* \_\_\_\_\_ 25

### M&M-MIX

Assessing the Impact of Teaching Ethics –  
*Jane Z. Sojka, Ashok K. Gupta, Kahandas Nandola* \_\_\_\_\_ 31  
A fenntartható fogyasztás és a környezettudatos  
fogyasztói magatartás – *Vágási Mária* \_\_\_\_\_ 39  
Az információs technikák hatása a marketingre –  
*Pálinkás Jenő* \_\_\_\_\_ 45  
A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetésről – *Osman Péter* \_\_\_\_\_ 52  
A „zöld doboz” nagymesterei – *Szabó Jenő* \_\_\_\_\_ 60  
Medi-controlling – *Gál József* \_\_\_\_\_ 66  
Nagy üzlet a labdarúgás? – *Izsó Ignác* \_\_\_\_\_ 68  
Az értékesítésvezető a siker, a kudarc az eladó? –  
*Takács János* \_\_\_\_\_ 74

### ANTIMARKETING

78

# CONTENTS

To the Reader! _____	2
----------------------	---

## MARKETING RESEARCH

What Is E-vote For? – <i>Marián, Béla</i> _____	4
General Feeling of Consumers – 2000 – <i>Rekettye, Gábor</i> _____	7
Let's Join to the Omnibus! _____	12

## AFTER ANNIVERSARY

A New Period For Retail Development: Pécs 1999 – <i>László, Gyula; Orosdy, Béla</i> _____	13
The Role of Relationship Marketing at Commercial Banks – <i>Lányi, Beatrix</i> _____	19
Techniques of Virtual Reality – <i>Szűcs, Krisztián</i> _____	25

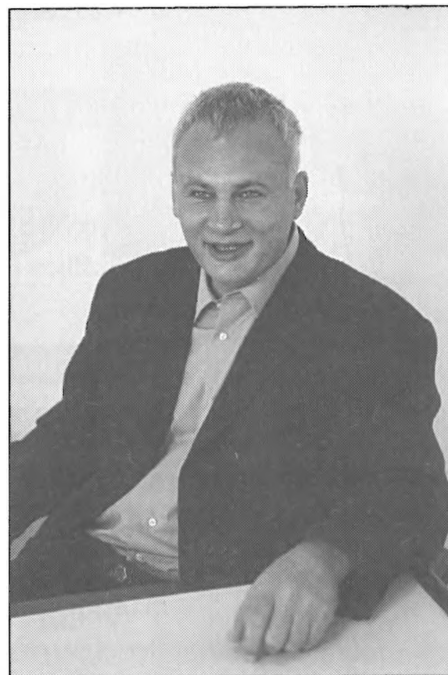
## M&M-MIX

Assessing the Impact of Teaching Ethics – <i>Jane Z. Sojka, Ashok K. Gupta, Kahandas Nandola</i> _____	31
Sustainable Consumption And Environment-conscious Consumer Behaviour – <i>Vágási, Mária</i> _____	39
Impacts of Information Techiques to Marketing – <i>Pálinkás, Jenő</i> _____	45
Investments for Development in between Companies – <i>Osman, Péter</i> _____	52
Masters of "Green Boxes" – <i>Szabó, Jenő</i> _____	60
Medi-controlling – <i>Gál, József</i> _____	66
Is Football a Great Business? – <i>Izsó, Ignác</i> _____	68
Does Sales Manager Have the Success While Salespeople Are Just Losing Out? – <i>Takács, János</i> _____	74

## ANTIMARKETING

78

# Kedves Olvasó!



**Bruck Gábor**  
ügyvezető  
igazgató

**A** XX. század utolsó Marketing & Menedzsmentjét tartja kezében az olvasó. Belegondolni sem könnyű: 1967 óta több mint 200 alkalommal, mintegy 16000 oldalon mutattuk be a kommunikációs és marketing-szakma magyar műhelyeit, adtunk számot a piackutatás, a társasági menedzsment, a PR vagy a reklám nemzetközi trendjeiről.

34 év a marketing-tudományban valóságos történelem, annyi változást jelent, mint amennyi a matematika fejlődésében 300 év alatt történt. Túlkommunikált világban élünk. Ami tegnap még hatékony marketingeszköznek számított, mára ahhoz sem elég, hogy észrevetesse termékünket, szolgáltatásainkat. A Marketing & Menedzsment első számának megjelenése óta csak egyharmad évszázad telt el, s mégis, ez idő alatt több információt gyártottunk, mint a megelőző 5000 évben. Aki akkor született, amikor lapunk, az fiatal felnőtt koráig több mint 100 ezer TV-reklámot látott. Egy üzleti döntéshozó ma húszszor annyi adat alapján hozza meg döntését, mint akkori nyugat-európai elődje.

**A** mai marketing-szakembereknek nincs könnyű dolguk. Egyre több vállalat, intézmény akar bejutni az információs piacra. A marketinges, a PR-tanácsadó vagy a reklámszakember mindent megtesz azért, hogy ez sikerüljön. De ha csak ezt teszi, az kevés. Hátra van még a fő cél: elérni, hogy



az adott célcsoport meg is lássa, meg is hallja üzenetünket, azaz képesek legyünk bejutni a fogyasztó fejébe. Ez pedig nem egyszerű feladat. Hiszen fogyasztóként magunk is védekezünk a kommunikációs áradat ellen. Másodpercek alatt döntünk, hogy a kapott szórólapot a szemébe dobjuk vagy elolvassuk, hogy megnézzünk-e egy TV-reklámot, vagy másik csatornára váltunk. Egy nagyvállalathoz érkező 1000 önéletrajz közül a HR-es 980-at gondos elolvasás nélkül dob a szemétkosárba. Egy stratégiai kérdésről döntő topmenedzser több kutatási eredményt kap, mint amennyit a döntésig képes lenne elolvasni és értelmezni.



Nyáry Krisztián  
cégvezető

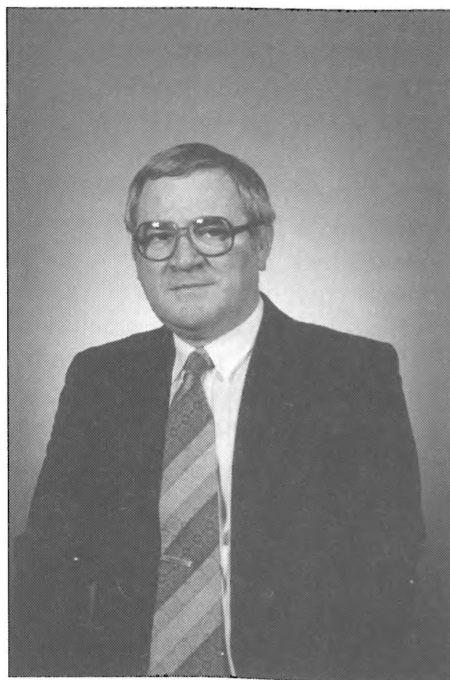
A marketing-szakma elképesztő ütemben változik, hogy újabb és újabb válaszokat adhasson a túlkommunikált világ kihívásaira. A Marketing & Menedzsment célja, hogy ezekről a változásokról beszámoljon olvasóinak. Annál is inkább törekszünk erre, mert a változások lapunk háza táját sem hagyják érintetlenül.

A 2000. év fordulatot hozott lapunk kiadója, a Marketing Centrum Országos Piacutató Intézet életében is. Az ország legrégebbi marketingcége társult a Sawyer Miller Group-pal, Magyarország piacvezető PR- és kommunikációs ügynökségével, s a szakszerű kutatói munka mellett a kutatásra alapozott marketing-stratégiát is kínál ügyfeleinek. Amerikában egyre gyakoribb, de Európában még ritkán van példa a marketing-szakma tudományos és kreatív oldala, azaz a piac- és közvélemény-kutatás és a PR-tanácsadás ilyen szoros stratégiai együttműködésére.

A társaság megújulása a Marketing & Menedzsmentet sem hagyja érintetlenül. Az olvasó hamarosan új formában veheti kezébe lapunkat, s a régebbi számokat

az interneten is elérhetővé tesszük. Továbbra is megőrzendő értékek tekintjük lapunk akadémiai rangját, s ezután is a legkiválóbb egyetemi oktatók legfrissebb írásai lesznek olvashatóak hasábjainkon. Szeretnénk azonban nyitni az alkalmazott marketing világa felé is, a jövőben nagyobb teret adunk a különböző kommunikációs és reklámügynökségek, kutatócégek munkatársainak, valamint a nagyvállalatok marketingvezetőinek, hogy számoljanak be a „terepmunka” tapasztalatairól.

Szeretnénk, ha lapunk az újra és újra megújuló marketingszakma elsőszámú szakmai fóruma maradna a következő században is. Hiszen még egy marketinges is segítségre szorul: milyen új eszközökre, trendekre, mintákra figyeljen a kommunikációs áradatban. Ehhez várjuk olvasóink segítségét. Témajavaslatokat a leendő lapszámokhoz (pl. a társadalmi célú reklámokról, a politikai közvélemény-kutatások témaköreiről, s a folyamatosan előtérbe kerülő, új társadalmi-gazdasági feladatokról, azok marketing vonzatairól). Kérjük, hogy a mellékelt kérdőívre minél többen válaszoljanak, s írják meg, mit változtatnának, miről olvasnának szívesen a Marketing & Menedzsment hasábjain.



Lantos Antal  
főszerkesztő

Minden kedves olvasónknak boldog új esztendőt,  
s boldogabb új évszázadot kívánunk.

Bm és Nyáry Krisztián  
Lantos Antal

# Mire jó az e-voks?

– Tanulmány az internetes szavazásokról –

*A véleménygyűjtés leggyorsabb, legmodernebb, és nem utolsósorban legolcsóbb módja az internetes szavazás. Terjed is a módszer világszerte. Nagyon sok honlapon nyilváníthatnak véleményt a lap látogatói egy vagy több kérdésről.*

Ezeket a szavazásokat általában az teszi izgalmassá, hogy a véleménynyilvánítók - szavazataik leadása után - azonnal láthatják: mit gondoltak mások. A kérdés csak az, hogy miről is tudósítanak az internetes szavazások eredményei? Tekinthetőek-e a gépi szavazások bármilyen értelemben vélemény-kutatásnak? Ha megnézzük a magyar nyelvű oldalakon fellelhető legkülönfélébb szavazások végeredményeit, akkor két dolgot láthatunk: 1. az eredmények sokszor meglepően hasonlítanak a hasonló témában hagyományos módszerrel készült reprezentatív felmérések eredményeihez, 2. sokszor viszont nagyon mások.

Ahhoz, hogy egy véleménykutató felmérést reprezentatívnak tekinthessünk, a felmérésnek eleget kell tennie néhány alapfeltételnek. Nézzük a legfontosabbakat: 1. legyen pontosan meghatározható az a populáció, ahonnan a válaszok érkeznek, és amelyre az eredményeket vonatkoztatjuk. 2. a populáció minden tagja azonos valószínűséggel lehessen válaszadó, 3. a populáción belüli véleménycsoportok mindegyike nyilváníthatson véleményt, találjon válaszalternatívát véleménye kifejezésére.

A 3. feltétel elvileg minden további nélkül tartható az internetes szavazásra bocsátott kérdéseknél: tapasztalataink szerint azonban az internetes szavazógépek kérdései sokkal gyakrabban kiegyensúlyozatlanok, mint a hagyományos véleménykutatások kérdőíveiben megfogalmazottak. Ennek az esetek döntő többségében két oka szokott lenni: 1. az internetes szavazások kérdéseit sok-

szor nem közvélemény-kutató szakemberek írják, hanem az adott lapok szerkesztői (Web-mesterei stb.), 2. a legtöbben igyekeznek viccessé tenni az interneten szavazásra bocsátott kérdéseket, és ez biz' gyakran a kiegyensúlyozottság rovására megy. (Típushiba: ami egy komoly kérdőíven „egyéb”, „nem tudom”, vagy „nincs véleményem” jellegű válaszlehetőség lenne, az az internetes megfogalmazásoknál egy új, humoros dimenziót visz a kérdésbe, amely csábításának nehéz ellenállni.)

Nagyobb gond van a két fontosabb feltétellel. Az internetes vélemény-nyilvánításoknál szinte lehetetlen meghatározni azt a populációt, amelyre általánosíthatóak az eredmények. Elsősorban azért, mert a válaszadókat nem mi szelektáljuk, hanem ők döntenek: válaszolnak-e vagy sem a kérdéseinkre (már ha egyáltalán észrevették a kérdést).

Ez nagyjából ugyanaz a probléma, mint ami a nyomtatott újságokban szereplő önkéntes kérdőívek esetén is felmerül. A Képes Álhírhásonában megjelentetett kérdőívre beérkezett válaszok nem reprezentálják a lap teljes olvasótáborát, hiszen nem minden olvasó érez egyformán kedvet a válaszadásra. Az internetes szavazások esetén ezt a gondot tovább súlyosbítja, hogy a legtöbb szavazógépen egy látogató többször is szavazhat, sőt az ügyesebbek program segítségével is szaporíthatják a nekik tetsző véleményre eső szavazatok számát. Ez pedig a reprezentativitás 2. alapfeltételét is súlyosan sérti.

”  
A Képes Álhírhásonában megjelentetett kérdőívre beérkezett válaszok nem reprezentálják a lap teljes olvasótáborát. Az internetes szavazások esetén ezt a gondot tovább súlyosbítja, hogy a legtöbb szavazógépen egy látogató többször is szavazhat.  
”

Tekinthejtük-e ezek után többnek egyszerű játéknál az internetes vélemény-nyilvánításokat? A Marketing Centrum válasza erre a kérdésre: bizonyos megkötésekkel igen. Cégünk létrehozta és üzemelteti a [www.e-voks.hu](http://www.e-voks.hu) oldalt. A Weblapon 9 témában 30-40 kérdés kapcsán nyilváníthatnak véleményt a látogatók, illetve meg-

nézhetik a lezárt szavazások végeredményét. Ide elsősorban azok látogatnak, akik szeretik hallatni a véleményüket különböző témákban. Az e-voks.hu-t ezen kívül az különbözteti meg a más Weblapokon található internetes szavazásoktól, hogy a szavazások lezárása után garantáltan érvényesül: egy kérdésre egy szavazat egy embert jelent. (Az azonnali visszajelzéseknél ez nem feltétlenül igaz, mert a rendszer csak bizonyos időközönként dobja ki a többszörös szavazatokat.) Ezenkívül az is fontos, hogy a kérdéseket profi véleménykutatók fogalmazzák meg és elemzik. A Marketing Centrum részvétele a lap üzemeltetésében azért is szerencsés, mert alkalmunk van olyan kérdéseket is feltenni a lapra, amelyeket előzőleg klasszikus módon készített reprezentatív felméréseinkben is feltettünk.

A lap eddigi története mindenestre valódi sikertörténet. Október 4. és november 13. között összesen 69.526 egyedi voks érkezett az eddig lezárt szavazásokra. Az e-voksolók általában 5-7 kérdésre válaszoltak, és ez egyben azt jelenti, hogy eddig már több mint 10 ezer internetező nyilvánított véleményt egy vagy több kérdésben a [www.e-voks.hu](http://www.e-voks.hu) oldalon. A lapon a politikai témájú kérdések cserélődnek a leggyakrabban és általában ezekre érkezik a legtöbb szavazat. Eddig 30 ide sorolható téma zárult le, és egy-egy politikai kérdésre 7-800 válasz érkezett. Viszonylag sok volt a médiával kapcsolatos kérdés is, és ezeket is élénk érdeklődés kísérte. Eddig 15 ilyen zárult le, és általában itt is 7-800 e-voksoló nyilvánított véleményt. Némileg meglepő, hogy az internettel kapcsolatos kérdésekre valamivel kevesebben válaszoltak, mint a politikai és médiakérdésekre. Itt 5-600 volt a válaszolók száma az eddig lezárt 8 szavazáson. A sporttal foglalkozó kérdésekre 4-500 válasz érkezett, a tudománnyal, illetve kultúrával foglalkozókra pedig 3-400. Az e-voks szavazásait meglehetősen nagy médiaérdeklődés kíséri, és a szavazások eredményeit mindig elküldjük az érdekelt döntéshozóknak.

”

A Marketing Centrum részvétele a lap üzemeltetésében azért is szerencsés, mert alkalmunk van olyan kérdéseket is feltenni a lapra, amelyeket előzőleg klasszikus módon készített reprezentatív felméréseinkben is feltettünk.



Az e-voks szavazásait meglehetősen nagy médiaérdeklődés kíséri, és a szavazások eredményeit mindig elküldjük az érdekelt döntéshozóknak.



A Marketing Centrum augusztusi adatfelvétele szerint a 18 évnél idősebbek tizede fér hozzá az internethez a munkahelyén, otthon vagy egyéb helyen (is).



Az internetezők közössége nagyon is sok szempontból különbözik a teljes magyar lakosságtól.

”

Azt viszont továbbra sem tudjuk, hogy mennyire általánosíthatóak az e-voks szavazási eredményei. Legtágabban a magyar internetezőkre, de ez azért durva túláltalánosítás. A továbbgondoláshoz azonban érdemes megnézni, hogy kik interneteznek Magyarországon.

A Marketing Centrum augusztusi adatfelvétele szerint a 18 évnél idősebbek tizede fér hozzá az internethez a munkahelyén, otthon vagy egyéb helyen (is). A tipikus internethasználó az átlagosnál magasabb jövedelműnek érzi magát, diplomás, 30 évnél fiatalabb, nagyvárosban él, és férfi. Az internethasználók - saját bevallásuk szerint - az internetes újságokat és az utazással kapcsolatos oldalakat keresik fel a leggyakrabban. Az internetes vitaforumoknak az internethasználók mindössze tizede gyakori látogatója. A szex oldalak iránti vonzalmukról viszont vagy sokan szemérmesen hallgattak, vagy tévedett az ORTT elnök asszonya, amikor azt nyilatkozta, hogy ezeket nézik a legtöbben.

Ezek az adatok elsősorban azért érdekesek, mert az derül

ki belőlük, hogy az internetezők közössége nagyon is sok szempontból különbözik a teljes magyar lakosságtól, így egy internetes szavazás esetén az a meglepő, ha kicsik a különbségek a szavazási eredmények és a reprezentatív felmérések eredményei között. Ilyesmire csak akkor számíthatunk, ha az adott kérdés megítélése nem, vagy csak alig függ a válaszadók legfontosabb társadalmi-demográfiai jellemzőitől, illetve az ezekkel szorosan együttjáró tényezőktől, például a politika iránti érdeklődéstől. Azt azért lássuk be: ritka dolog az ilyesmi.

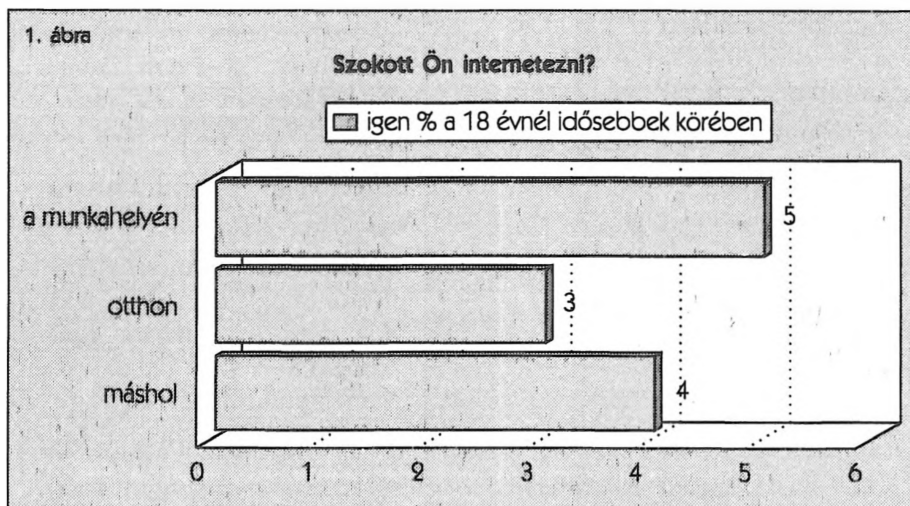
Ugyanakkor az internethasználókéhoz hasonló jellegzetességekkel leírható társadalmi-demográfiai csoportok körében meglepően hasonló eredményeket szolgáltatnak a reprezentatív felmérések, mint az e-voks szavazásai. Október 4. és 31. között többek között a kedvenc magyar rádiójukra is szavazhattak oldalunk látogatói. A kérdésre összesen 937-en voksoltak, és a nemes vetélkedést végül is az Est FM 98.6



### Az internetezők aránya a különböző társadalmi demográfiai csoportokban

	%		%
nincs érettségjük	2	gazdaságilag aktív, folytat valamilyen kereső tevékenységet	14
érettségizettek	17	gazdaságilag inaktív (nyugdíjas, munkanélküli, htb. stb.)	2
diplomások	38	tanuló (lőbbségében fősikolás és egyetemista)	65
az átlagosnál lényegesen szegényebbnek érzi magát	4	Budapest	20
az átlagosnál kicsit szegényebbnek érzi magát	7	megyeszékhelyek, megyei jogú városok	11
átlagos jövedelműnek érzi magát	11	kisebb városok	8
az átlagosnál magasabb jövedelműnek tartja magát	34	5000 lakosnál kisebb települések	4
18-29 évesek	20	férfiak	13
30-45 évesek	10	nők	7
46-59 évesek	8		
60 év fölöttiek	3	feinőttek (18 évnél idősebbek)	10

1. ábra



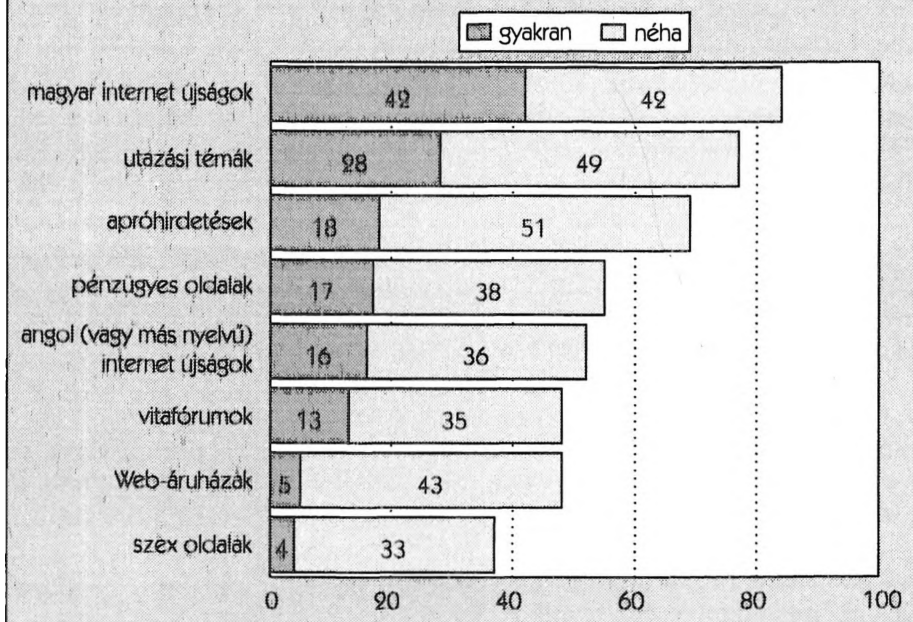
kori és az iskolázottsági különbségeket. A 30 évnél fiatalabb, legalább érettségizettek ugyanis tényleg az Est rádiót hallgatják a leggyakrabban. Mindez persze egyáltalán nem jelenti azt, hogy a szavazási eredmények jól reprezentálnák az internethasználók véleménymegoszlásait, de azt talán igen, hogy olyan nagyon messze azért nem állnak ettől.

A szerző a Marketing Centrum kutatásvezetője

rádió nyerte, 32%-os említési gyakorisággal. Ez az eredmény nagyon eltér attól, amit az országosan reprezentatív médiafelmérések alapján várnánk. Annál is inkább, mert az Est rádió csak Budapesten, illetve közvetlen környékén fogható. A Marketing Centrum a szavazás lezárásával egy időben készített felmérést a budapestiek rádióhallgatási szokásairól. A főváros teljes felnőtt lakosságát tekintve is meglepő az Est rádió kiugróan magas népszerűsége az internetes szavazók körében. Ugyanis a Kossuth adónak kellett volna nyernie. Ugyanakkor a reprezentatív felmérés szerint is érthető az eredmény, ha figyelembe vesszük az élet-

2. ábra

Mire szokta Ön használni az internetet, be szokott-e nézni a következő típusú helyekre, oldalakra? (az internetezők százalékában)



# Fogyasztói közérzet – 2000

*Társadalmunk és gazdaságunk átalakulása több mint egy évtizede kezdődött meg. Mára már nagyrészt kialakultak a demokratikus politikai rendszer keretei, a piacgazdaságnak a nyugati országokéhoz hasonlítható intézményrendszerei. Az átalakulás egy évtizede után jogosan merül fel a kérdés, miképpen élnek meg a változásokat az emberek, mint fogyasztók, vásárlók?*

A fogyasztói lét vizsgálata elsősorban marketingjellelű kérdés, a fogyasztói közérzet összessége azonban sokkal több ennél. A fogyasztói létnek, a fogyasztói közérzetnek szociológiai, társadalmi és politikai vetületei, következményei vannak. A fogyasztás, a vásárlás, illetve annak körülményei – a modern, ún. fogyasztói társadalomban – meghatározó hatással vannak az emberek társadalmi közérzetére. Filozófiai jellegű kérdés – amellyel marketingesként semmiképpen sem szeretnék foglalkozni – persze az, hogy ez mennyire jó, mennyire helyes. Mindenesetre tény az, hogy az emberek idejük jelentős részében fogyasztóként, vevőként, ügyfélként jelennek meg: mindennapi életük viteléhez rendszeresen termékeket és szolgáltatásokat vásárolnak és fogyasztanak. Élelmiszereket, tartós és kevésbé tartós fogyasztási cikkeket vásárolnak az üzletekben, igénybe veszik a lakossági szolgáltatásokat (fodrász, étterem stb.), naponta „fogyasztják” a közszolgáltatók kínálatát (víz, villany, telefon, gáz, tömegközlekedés) és – jóllehet ezzel a státuszukkal nem mindig vannak tisztában – ők az állami és önkormányzati szolgáltatások vevői is (még akkor is, ha ezek egy része látszólag díjtalan).

## „Fogyasztó” kontra „kiszolgáló ember”

Kikkel és mivel találkoznak az emberek, mint vevők fogyasztói ténykedésük során? Nos, szintén emberekkel, illetve az emberek által előállított termékekkel és szolgáltatásokkal. Ez a találkozás az, amit a marketing az „igazság pillanatának” nevez. Vajon elégedett-e a „fogyasztó ember” a „termelő, a kiszolgáló ember” viselkedésével, produktumával? Ha elé-

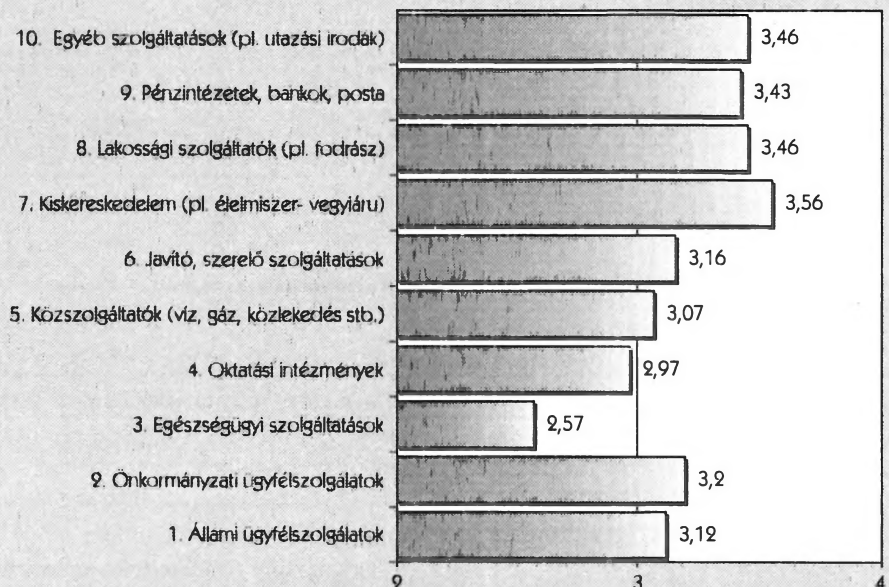
gedett, akkor közérzete jobb lesz. Ha a „fogyasztó ember” közérzete jobb, akkor feltehetően, mint „termelő, kiszolgáló ember” is többet, jobbat fog nyújtani. Sajátos körforgás, de mégsem hasonlítható a „tyúk-tojás” problémájához. Itt ugyanis teljesen egyértelmű, hogy a javulást, a javítást a kínálattevőnek kell kezdenie. A javítást pedig a rendszer kényszeríti ki a kínálattevőből. A gazdasági életben a verseny az a rendszer, ami szükségessé teszi a vevőcentrikus magatartást, a modern marketing-szemléletmód alkalmazását. A gazdaság területén meglévő monopóliumok – természetüknél fogva – nem feltétlenül fogyasztó-orientáltak. Nem véletlen, hogy a nyugati társadalmakban már évekkel ezelőtt megindult a korábban természetes, vagy állami monopóliumok deregulációja, illetve privatizációja. A non-profit (állami, önkormányzati) szférában pedig a politikai rendszer demokratizmusa, a hatalmon lévők kontra ellenzék állandó harca az a rendszer, amelynek feladata az állampolgár (ügyfél)-orientált viselkedési normák kikényszerítése.

## Az ügyfél-centrikusság megítélése

2000 júniusában a Marketing Centrum Országos Piacutató Intézet lehetővé tette számomra, hogy az 1000 fős reprezentatív (ún. omnibusz) megkérdezésében néhány olyan kérdést tegyek fel, amelyekre a válaszok feldolgozása bizonyos eligazítást nyújt a fogyasztói észlelésekről. Az első kérdés a következőképpen hangzott: „Ön szerint miként változott a fogyasztókkal, a polgárokkal kapcsolatba kerülő különböző vállalatok, szervezetek hozzáállása a vevőkhöz, ügyfelekhez az elmúlt évtizedben?” A válaszokat 5-fokozatú (ún. Likert) skálán kértük, amelyben az 1-es érték a „sokat romlott”-at, a 3-as érték a „nem változott”-at, míg az 5-ös érték a „sokat javult”-at jelölte. Az eredményeket, azaz a kérdésre adott válaszok átlagát az 1. ábra mutatja be. Az ábrán a 3-as értéket vonal jelöli, az ennél alacsonyabb érték romlást, a magasabb érték pedig javulást jelent.

1. ábra

## Az ügyfél-orientáltság lakossági megítélésének változása



A megkérdezésből nyert eredmények önmagukért beszélnek. Az ábra első két kategóriába az állami és az önkormányzati szolgáltatások tartoznak. A lakosság úgy érzi, hogy az állami és az önkormányzati ügyfélszolgáltatásban valamelyest javult a vevőorientált viselkedésmód. Ennek objektív alapja az, hogy valóban sok helyütt épültek ki korszerű ügyfélszolgálati irodák, amelyekben az íróasztal mögött ülők már nem mindig tekintik magukat „hatóságnak”. A javulás alacsony szintje azonban arra hívja fel a figyelmet, hogy ezeken a területeken még nagyon sok korszerűsíteni való van.

A magyar társadalom „rákfeneje” az egészségügy (3. kategória): a lakosság egyértelmű romlást észlel a korábbi (szocialista) egészségügyi szolgáltatásokkal való összehasonlításban. Ez sem véletlen: aki már valaha is járt Magyarországon kórházban, vagy más egészségügyi intézményben, pontosan tudja, hogy itt érzi magát az ember a leginkább „kiszolgáltatott”-nak és egyidejűleg „kiszolgáltatlan”-nak. Valós lépések ezen a területen az egymást követő kormányok választási retorikáján kívül nem történtek.

Hasonlóan alacsony az oktatási szolgáltatások megítélése. (A 3 körüli érték azt jelenti, hogy a lakosság észlelése szerint itt sem romlás, sem javulás nem történt.) A kategória természete-

kis létszámú adminisztráció képtelen a hallgatókat „ügyfélként” kezelni (még a fizető hallgatókat sem).

Külön kategóriát jelentenek a fő közszolgáltatások (5. tétel: villamos energia, víz, gáz, telefon, tömegközlekedés). Ebben a kategóriában keverednek a különböző tulajdonformák (állami, önkormányzati, magán), valamint a versenyhelyzet és a monopólium. A lakossági megítélés e területen enyhe javulást mutat a 10 évvel korábbihoz viszonyítva. Az e területen dolgozó felügyeleti szervek, vállalatvezetők és frontemberek talán úgy érezhetik, hogy sokkal többet tettek annál, amit ez a szerény javulás mutat. (Így például a gáz- és a villamosenergia-szolgáltatás területén a Magyar Energia Hivatal határozata értelmében a privatizált cégek évente kötelesek mérni fogyasztói elégedettségét, és arról a hivatalnak beszámolni.

Nos, ezek a cégek külföldi tulajdonosaik által „importált” marketingmódszereket alkalmazva sokat tesznek azért, hogy fogyasztói elégedettsége növekedjék.). A fogyasztói vizsgálatok során azonban egyet sohasem szabad elfelejteni: a fogyasztók saját észleléseikről számolnak be, amelyek nyilvánvalóan szubjektívek, és bármennyire is benne van a kérdésfeltevésben az, hogy a 10 évvel korábbihoz viszonyítsanak, a megítélésben a megváltozott (megnövekedett) elvárásaik is szerepet játszanak.

”

Aki már valaha is járt Magyarországon kórházban, vagy más egészségügyi intézményben, pontosan tudja, hogy itt érzi magát az ember a leginkább „kiszolgáltatott”-nak és egyidejűleg „kiszolgáltatlan”-nak. Valós lépések ezen a területen az egymást követő kormányok választási retorikáján kívül nem történtek.

”



A 6-10. pontban szereplő szolgáltatások lakossági megítélése már egyértelműen a privatizált gazdaságban kialakult versenyhelyzet eredményeiről számol be. A kereskedelem vezető rangsort. Ez nem véletlen, hiszen az elmúlt tíz évben gomba módra szaporodtak a kiskereskedelmi üzletek, bevásárlóközpontok, plázák. A külföldi kereskedelmi tőke hosszútávra tervez: a ma még nem feltétlenül nyereséges tömeg-kiskereskedelem a fogyasztás növekedésével előbb-utóbb nyereségesé válik. Aki előbb szerzi meg a piacot, nagyobb eséllyel

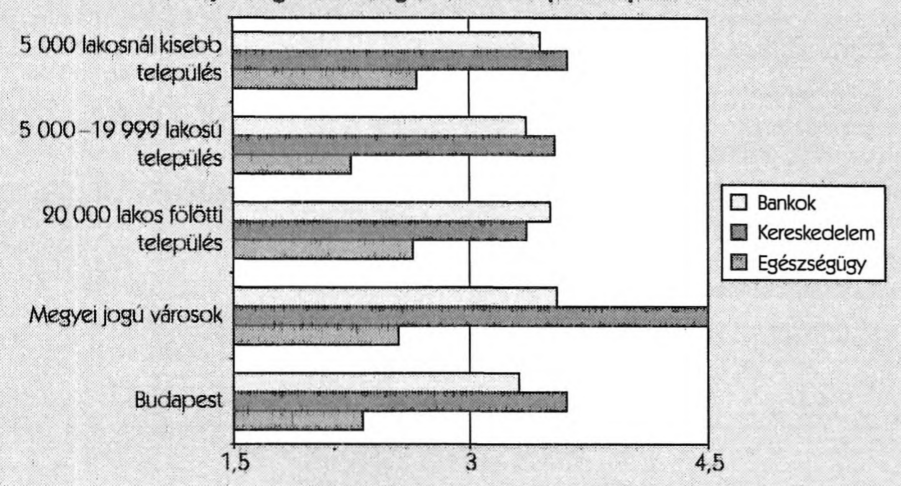
számíthat a jövőbeni nyereségre. A folyamat persze nem ellentmondás-mentes, hiszen a városszéli tömeg-kiskereskedelem megjelenése veszélyezteti a „kis” kiskereskedelem fennmaradását, kiüresítheti a városközpontokat, és – külföldi példák bizonyítják ezt – ha a „tömeg-kiskereskedelem” már megfelelő nagyságrendű piacrészesedésre tesz szert, árait emelve egyre nagyobb részt fog kihalítani magának a nyereségből. Témánkat azonban ez csak annyiban érinti, hogy a kiskereskedelem mára már egyértelműen vevőorientálttá vált. Aki nem jól szolgálja ki a vevőt, kiesik a piacról. Hasonló a helyzet a pénzügyi és egyéb lakossági szolgáltatások területén: a verseny jelentős, a vevők megnyerése és megtartása alapvető fontosságú.

Érdekes a fogyasztói megítélések településtípus szerinti megoszlása. A 2. ábra három területet (egészségügy, kereskedelem és bankok) mutat be a település nagysága szerint. Meglepő a fővárosi lakosok véleményének alacsonyabb szintje. Ez azért is érdekes, mert a beruházások nagy része, ismereteink szerint, ide koncentrálódott. Az alacsonyabb szintű megítélésnek feltehetően több oka van:

- A fővárosi lakosok – úgy tűnik – igényesebbek a máshol lakóknál (ugyan ezt tapasztaltuk egyébként a villamosenergia-szolgáltatással való elégedettség felmérése során).
- Az is szerepet játszhat persze, hogy a megnövekedett kínálat ellenére, az ügyfelekkel találkozó frontemberek viselkedése (ügyfél-orientáltsága) a fővá-

2. ábra

### Néhány szolgáltatás megítélése a település típusa szerint



rosban más: kevésbé udvarias, emberbarát, mint a kisebb településeken.

- Az alacsonyabb megítélésben végül az is szerepet játszhat, hogy a fővárosban még mindig vannak kevésbé ellátott területek. Az embereknek például többet kell közlekedniük egy-egy szolgáltatás igénybevételéhez, illetve egy-egy panasz elintézéséhez, mint az ország más településein.

Az ábrából az is látszik, hogy a kereskedelem és a banki szolgáltatások területén a megyei városokban ítélik leginkább „vevőbarátnak” a kiszolgáltatást.

### Kínálat, termékminőség

A fogyasztói közérzetet természetesen a rendelkezésre álló áruk és szolgáltatások kínálata is befolyásolja. Az átalakulást megelőző hiánygazdaság jellemzőire még emlékezünk. A kínálat sok területen szegényes és hiányos volt. Aki korszerűbb terméket akart beszerezni, sokszor jobban tette, ha külföldre utazott pénze elköltéséhez

A fogyasztói közérzetre persze a kínálat növekedése mellett az is hat, hogy miképpen ítélik meg a vevők a termékek minőségét. Vajon javult-e a fogyasztói észlelések szerint a kínálatban szereplő termékek átlagos minősége – erre is kíváncsiak voltunk. Ezért tettük fel a következő kérdést.

„Mennyire ért egyet azzal, hogy az elmúlt évtizedben nagymértékben javult a termékek, szolgáltatások minősége a következő területeken?”

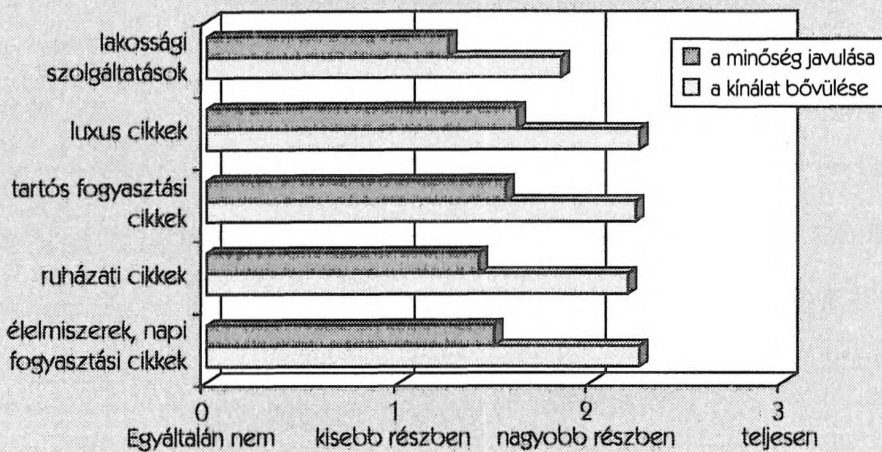
”

A városszéli tömeg-kiskereskedelem megjelenése veszélyezteti a „kis” kiskereskedelem fennmaradását, kiüresítheti a városközpontokat, és árait emelve egyre nagyobb részt fog kihalítani magának a nyereségből.

”

3. ábra

## A kínálat növekedésének és a minőség javulásának megítélése



A válaszok országos átlagát a 3. ábra adatai mutatják be.

A 3. ábrából jól látható, hogy a lakosság egyértelműen azt érzékeli: az elmúlt évtizedben a termékek és szolgáltatások kínálata jelentős mértékben növekedett. A növekedés megítélése közel azonosan magas a négy áruterületen (élelmiszerek, napi fogyasztási cikkek; ruházati cikkek; tartós fogyasztási cikkek és luxuscikkek), legkisebb mértékű növekedést a lakossági szolgáltatások területén lehet regisztrálni. Az ábra a minőség javulásáról (illetve annak lakossági megítéléséről) is számot ad. Nos, míg a kínálat növekedésének tendenciáját egyértelműen jelzi a lakossági megítélés, addig a minőség általános javulására vonatkozó lakossági megítélés sokkal kevésbé szignifikáns. Meg kell azonban jegyezni azt, hogy az 1-esnél magasabb értékek mégis azt jelzik: a válaszadók többsége szerint a kínálat minősége átlagosan javult, a javulás mértéke azonban kisebb a kínálat bővülésénél.

### Árismeret, ártudatosság

Az előző részekből megtudhattuk, hogy az ún. versenyszférában javuló vevőorientáltság, határozottan bővülő áru- és szolgáltatáskínálat és a kínálat átlagosan javuló minősége jellemzi a hazai fogyasztói piacot a korábbi (tíz évvel ezelőtti) állapottal való összehasonlításban. Ebben a vonatkozásban az is érdeklő a kutatót, hogy

– egyrészt a lakosság mennyire ismeri az árakat,

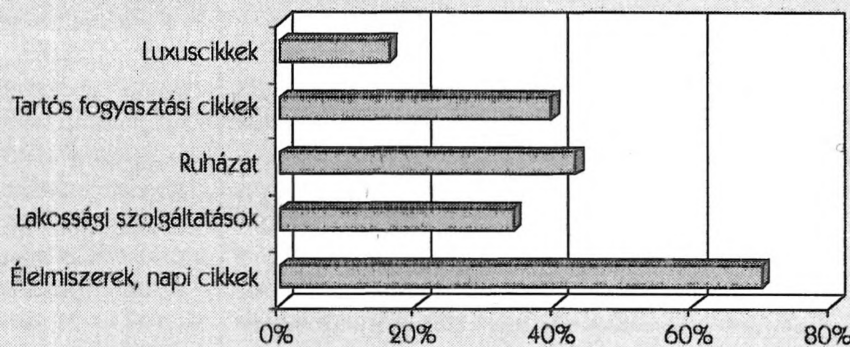
– másrészt pedig miképpen értékeli a kínált termékek és szolgáltatások minősége és ára közötti összefüggést.

### ● A lakosság árismerete

Az idevonatkozó nemzetközi kutatások szerint bővülő kínálat mellett, továbbá jelentős inflációs feltételek között a lakosság árismerete viszonylag alacsony. Ezt a megállapítást jelen kutatás is alátámasztotta. Érthető különbségek vannak azonban a különböző termékfajták árismeretében. A 4. ábrában azoknak az arányát mutatjuk

4. ábra

## Az árismeret mértéke



be, akik saját megítélésük szerint teljesen, illetve nagyobb részben ismerik a jellemző árakat.

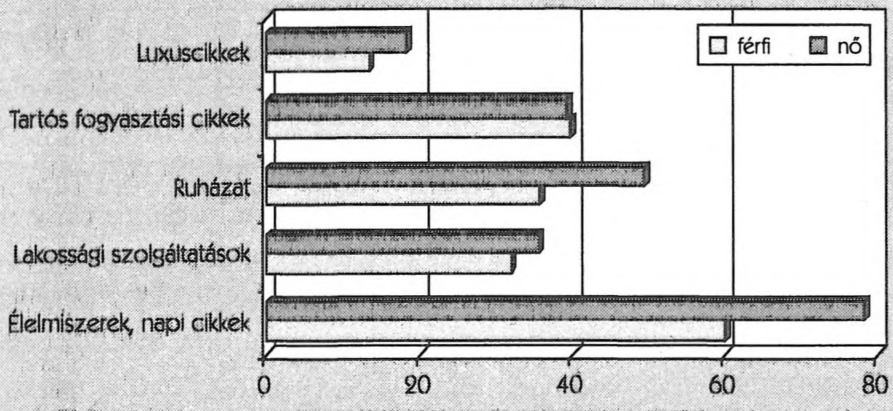
A kép teljesen érthető: az élelmiszerek és a napi fogyasztási cikkek árismerete a legmagasabb, ezt a ruházat és a tartós fogyasztási cikkek követik. Országos átlagban meglehetősen alacsony a szolgáltatásokra, illetve a luxuscikkekre vonatkozó árismeret. Azt is vizsgáltuk, hogy mennyiben tér el az árismeret a jövedelmi helyzet, a településtípus, illetve a nemek szerinti bontásban. Míg az első három kritérium szerint szignifikáns különbségek nem figyelhetők meg, addig a nemek szerinti bontásban már igen. Úgy tűnik, hogy Magyarországon a nők figyelnek jobban az árakra (különösen az élelmiszerek és a ruházati termékek esetében), a férfiak csak a nagyobb beszerzéseknél, a tartós fogyasztási cikkek esetében előzik meg a nőket az árak ismeretében (lásd az 5. ábrán!).

### ● Az ár és minőség összefüggésének megítélése

A szakirodalomban komoly vita folyik arról, hogy az ár a minőség jelzőjeként funkcionál-e. A marketing jellemzőbb felfogása az, hogy igen, ez az összefüggés normális piaci viszonyok között határozottan működ-

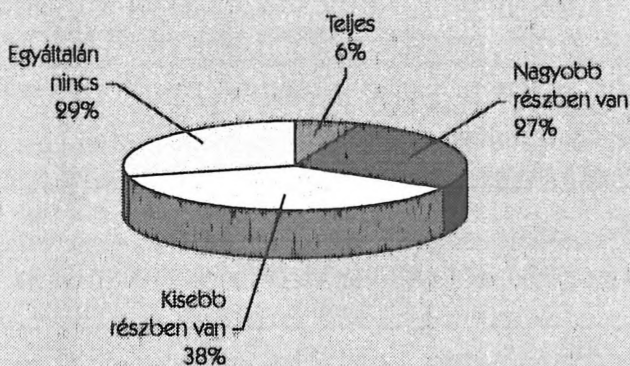
5. ábra

## Az árismeret mértéke nemek szerinti bontásban



6. ábra

## Az ár és a minőség közötti összhang lakossági megítélése



dik: magasabb minőséghez magasabb ár tartozik és az összefüggés fordítva is igaz. Az irodalom szerint az összefüggés erőssége a napi, kényelmi cikkek esetében alacsonyabb, a magasabb egyedi értékű tartós javak felé haladva azonban erősödik. Nézzük meg, hogy miképpen jelentkezik ez a tendencia Magyarországon: mennyire hisz a lakosság az áraknak (6. ábra). Az ábrából látható, hogy a lakosság kisebb része hiszi azt, hogy az árak és a minőség között összhang van: csak 6%-uk szerint teljes az összhang, 27%-uk szerint pedig nagyobb részt megvan az összhang. A 7. ábrán termékcsoportonként is megtekinthetjük az ár/minőség összefüggés megítélését.

A 7. ábra a nemzetközi tendenciáknak való megfelelést tükrözi vissza. A lakosság szerint a legkevésbé a szolgáltatások mindenkori ára tükrözi a minőséget. Ez érthető, hiszen a szolgáltatásminőség megítélése

a leginkább vitatott kérdés. A szolgáltatásokat a ruházat és az élelmiszerek követik, és az összefüggés legmarkánsabban a tartós fogyasztási cikkeknel jelenik meg. Érdekes vissza-utalni arra a tényre, hogy ezek árát ismerik legkevésbé a fogyasztók. Mégis úgy gondolják, hogy az árak itt nagymértékben tükrözik a minőségét. Ebben a megítélésben bizonyára szerepet játszik az a körülmény, hogy a tartós fogyasztási javak és a luxuscikkek piacát jellemzően olyan ismert márkák uralkodják, amelyek iránt meglehetősen nagy a bizalom a lakosság körében.

## Összefoglalás

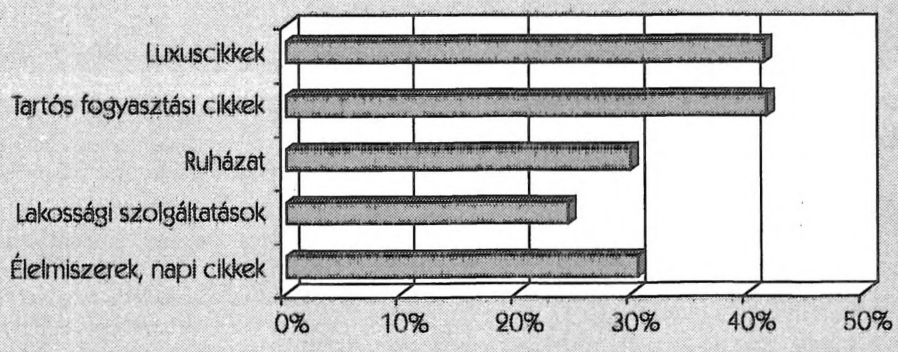
A vizsgálat eredményei azt igazolják, hogy a rendszerváltást követő évtizedben nagymértékben megváltozott a fogyasztói közérzet Magyarországon. A lakosság megítélése szerint a vele nap mint nap találkozók, az őt kiszolgáló üzleti és non-profit szféra vevőorientáltsága nagymértékben javult. Ezen általános tendencia alól csak az egészségügy és az oktatás jelent kivételt.

Az üzleti világot a kínálat nagy mértékű bővülése és a kínált termékek és szolgáltatások általános minőségének javulása jellemzi. A bővülő kínálat – és a viszonylag magas infláció – körülményei között a lakosság árismerete – érthető módon – meglehetősen alacsony. Jellemzően alacsony továbbá a lakosság bizalma az árakban. A fogyasztók többsége úgy gondolja, hogy az árak nem megfelelően tükrözik a termékek és szolgáltatások minőségét.

A szerző tanszékvezető egyetemi tanár, PTE KTK

7. ábra

## Azok aránya, akik az ár és a minőség között teljes, vagy nagymértékű összhangot vélnek felfedezni





## Szálljon fel az omnibuszra!

A MARKETING CENTRUM 1994 óta rendszeresen végez úgynevezett OMNIBUSZ vizsgálatokat. Az Omnibusz kutatás esetén több megrendelő témáit tesszük fel egy kérdőívre, így ennek a kutatási formának az egyedi kutatásoknál jóval kisebb a költségigénye. Elsősorban azért, mert a válaszadók társadalmi-demográfiai besorolását segítő kérdésekért nem kell külön fizetni. Omnibusz kérdőíveinken rendszeresen szerepeltetünk médiahasználatra, életmódra, általános fogyasztási szokásokra és vásárlóerőre vonatkozó kérdéseket is. Megrendelőink az ezekre kapott válaszokhoz is anélkül juthatnak hozzá, hogy külön fizetniük kellene érte.

Omnibusz kutatásaink során 45 perces kérdezési idővel számolunk. A sztenderd kérdések ebből kb. 10 percet foglalnak le. Ez azt jelenti, hogy összességében több mint 30 perc interjúidőt tudunk megrendelőink számára biztosítani. Ebbe az időkeretbe kb. 40-50 különböző bonyolultságú kérdés fér bele. Omnibuszaink mindig akkor indulnak, ha kitöltöttük a keretet.

**Eredmények: a kérdőív véglegesítésétől számított 4 héten belül.** Igény szerint a 3. hét után gyorsjelentést is készítünk.

A **MARKETING CENTRUM** kutatásai magas szakmai színvonalon, a modern statisztikai elemző módszerek felhasználásával készülnek. Megbízhatóságukat cégünk jól képzett, az egész országot átfogó kérdezőbiztosi hálózata, a nemzetközileg elfogadott módszertan használata, valamint kutatóink magas szintű szakmai felkészültsége biztosítja. Munkánkat az ISO 9002 minőségbiztosítási szabványok szerint végezzük.

Omnibusz kutatásainkat az ország felnőtt (18 évnél idősebb) lakosságát jól reprezentáló 1000 fős véletlen mintákra alapozzuk. Módszereink megbízhatóságát jól mutatja, hogy 1998-ban mi jeleztük előre a legpontosabban az országgyűlési választások pártlistás eredményeit.

Amennyiben Ön is szeretne felszállni az **OMNIBUSZRA**, illetve az ajánlattal vagy a vizsgálatlaltal kapcsolatban bármi kérdése van, készséggel állunk rendelkezésére.

### Postacímünk:

Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet  
1065 Budapest, Nagymező u. 21.

**telefon:** 332-9909, 353-1366 • **fax:** 331-6343

**e-mail:** info@marketingcentrum.hu • [www.marketingcentrum.hu](http://www.marketingcentrum.hu)

# A kereskedelmi hálózat fejlesztésének új korszaka – Pécs, 1999<sup>1</sup> (II. rész)

– Pécs kereskedelemfejlesztési lehetőségei –

## A méret problémája: kicsik és nagyok

A következőkben – néhány fontosabb területet és szempontot kiemelve – azt vizsgáljuk, hogy milyen előnyökkel és hátrányokkal jár (vagy járhat) a nagy kereskedelmi egységek betelepülése. Ennek során a lehetséges hatásokat alapvetően egy település egészének szempontjából közelítjük, de igyekszünk megjeleníteni az egyes szereplők sajátos, egyéni érdekeit is.

Tehát, a nagy bevásárlóközpontok, hipermarketek megjelenésének pozitív és negatív hatásai:

- *A piaczgazdaság szempontjából*
  - + a verseny élénkítése
  - + külföldi működő tőke, kereskedelmi- és menedzsment-technikák bevonása
  - + megújulásra kényszeríti a „hagyományos” kiskereskedelmet
  - hazai piaci szegmensek kivásárlása
  - a kiszorító hatással monopolhelyzetek teremtése, kartellek kialakulása, túlzott piaci koncentráció
  - a hazai termékek háttérbe szorítása
- *A fogyasztó szempontjából*
  - + széles áruválaszték
  - + kedvező árak, akciók
  - + koncentrált beszerzési lehetőség
  - + új kínálati elemek megjelenése, szórakoztató funkció, „családi program”

1 A tanulmány Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara megbízásából a szerzők által készített „Pécs kereskedelem-fejlesztési koncepciója” című dokumentum alapján készült.

- + megoldott a gépkocsis megközelítési és parkolási lehetőség
- + a nagybevásárlás lehetősége
- + a piaci verseny első számú nyertese a fogyasztó
- a gépkocsi szelekciós tényezővé válhat (bár ezt a gyakorlat csak részben igazolja vissza)
- személytelen „kiszolgálás” a diszkont jellegű üzletekben
- „a csábítás trükkje” (akciós termékek, egyes cikkek alacsony árfekvése)
- a nagybevásárlás költségtöbbletet is okoz a fogyasztónál (idő, üzemanyag, saját tárolás, hűtés stb.)
- az eladó visszaélhet kialakuló monopolhelyzetével
- *A beszállítók szempontjából*
  - + nagyvolumenű értékesítési lehetőség
  - + egyszerűbb az értékesítés, az ellenőrzés
  - + stabil kapcsolat, fizetőképes partnerek
  - nagyon igényes vevő (egyenletes, jó minőség, időben és specifikációban pontos teljesítés, rugalmas utánrendelési lehetőség, az új eladási technikának és a nagytömegű értékesítésnek megfelelő standard termékek, nagy volumen és speciális csomagolás szükséges)
  - gyenge piaci alkupozíció (alacsony árak, lista- és polc-pénzek, rendszeres akciók, kedvezőtlen fizetési feltételek)
  - a széles beszállítói körön keresztül új szállítók jelennek meg, amelyek rontják a helyi, főleg mezőgazdasági és élelmiszeripari termelők értékesítési pozícióját

- *A kisméretű kereskedelmi egységek szempontjából*
  - + aktív válaszra, megújulásra kényszerít: egyediség, speciális kínálat, magas minőség, vevőbarát

közvetlen kiszolgálás lehet a kitörési pont, ami egyúttal stabilizálja az adott egység piaci pozícióját is

- + felértékelődik a szakbolt, a barátságos és egyedi vásárlási környezet
- + a nagyméretű hipermarket, nagykereskedelmi egység, diszkont a kisméretű kereskedelmi egységek számára is kedvező beszerzési lehetőséget kínál
- + a nagyméretű bevásárlóközpont a kisméretű kereskedelmi egységek számára is koncentrált piaci teret, értékesítési helyet kínál (üzletnyitási lehetőség bérlet vagy tulajdon formájában)
- árverseny, a nagyok agresszív árpolitikája, piaci stratégiája, akciói, amelyekre a kicsik a saját kedvezőtlen tőke- és piaci feltételeik mellett nem tudnak megfelelő választ adni
- a kisméretű egységek felé irányuló vásárlóerő jelentős részének lekötése, elvonása a meglévő kereskedelmi egységektől
- differenciálja a gazdálkodó egységeket, szelektív hatást fejt ki mérettől, szakmai profiltól, kereskedelmi színvonalától, versenyképességtől függően: az átalakulás az ABC-től a műszaki cikkeken át a multiplexig eltérő intenzitású, felértékelődhet az a kicsi, amelyik a napi bevásárlás miatt, vagy a szakbolt, amelyik a minőség miatt változatlanul szükséges, és leértékelődik a nem-specifikus kis- és közepes méretű, a kommersz kínálattal rendelkező, a „garázs-szintű” kereskedelmi egység
- a nagy kereskedelmi egységek erőfölényükkel kiszorítanak a piacról meglévő kereskedelmi, szolgáltató, termelő vállalkozásokat
- szelekciós tényező lesz a tőkeerő, mert a korszerűsítés, szerkezetváltás, a piaci részarány megtartását célzó fejlesztés forrásigényes, és ha nem rendelkezik ennek megfelelő tőkeerővel (ami többnyire valószínű), a hitelfelvétel – külső támogatás nélkül – nagy kockázatot, kamat- és törlesztési terhet jelent, magában hordozza a bukás esélyét.

#### ● *A nagyméretű kereskedelmi egységek szempontjából*

- + jelentős mértékű „kész”, meglévő, illetve aktivizálható helyi és környékbeli, hazai és külföldi vásárlóerőre települhet
- + a nagyok által teremtett kereskedelmi központok jelentős vonzerőt képviselnek, egymást is erősítik (bár – részben legalább – a meglévő kereskedelmi hálózat rovására)
- a bevonható kereslet egzakt pontossággal előre nehezen határozható meg, felléphetnek korlátozások a határmenti forgalomra vonatkozóan, ami a várt kereslet (legalább egy részének) elmaradását hozhatja magával

- a kereslet korlátai miatt erős verseny alakulhat ki a nagyok között is, megnő a befektetés kockázata

#### ● *A munkaerőpiac szempontjából*

- + új munkahelyek teremtése (a kereskedelmi szakmában Pécssett máris keresleti piac van kialakulóban)
- + új képzettségek megszerzése, új kereskedelmi kultúra megismerése, munkaintenzitás átvétele, ami javítja az egyéni munkaerőpiaci pozíciót
- gyakoriak az alacsony bérek magas munkaintenzitás, kedvezőtlen munkaidő-beosztás mellett, érdemi munkavállalói érdekképviselő nélkül
- patriarchális személyzeti politika, a munkavállalói érdekek háttérbe szorítása
- magas fluktuáció
- a kiszorító hatás miatt csökken a kisvállalkozói (főleg a kényszervállalkozói) körben a foglalkoztatás, a jövedelem, a vállalkozók és alkalmazottaik egy része kiszorul a munkaerőpiacról, munkanélküli lesz

#### ● *A várospolitikai szempontjából*

- + ami jó a lakosságnak, az jó a városnak
- + erősíti a „szolgáltató város” jelleget
- + erősíti a regionális szerepkört
- + a fogyasztói igények és a méret-gazdaságosság alapján kell a „kicsi” és kell a „nagy” is
- + az új bevásárlóközpontokkal jelentős volumenű tőke, modern infrastruktúra, piaci kapcsolatrendszer és menedzsmentkultúra települ a városba, amelynek pozitív kisugárzó hatása lehet más vállalkozásokra is
- + a beruházás és a működtetés élénkíti a város gazdaságát (építő- és építőanyag-ipar, szolgáltatók, közműellátás, foglalkoztatás, jövedelem)
- + a város gazdaságának növekedése bővíti a helyi adóbevételeket, a nagyok összességükben egyébként is jobb, ellenőrizhetőbb adófizetők, mint a kicsik
- + új (nyugaton már elterjedt) bevásárlási szokásokat honosít meg, javítja az idegenforgalmi ellátást, vonzerőt, növeli a város vonzerejét, élénkíti a bevásárló-turizmust
- + új kereskedelmi kultúra, kínálat, választék jelenik meg
- + a versenyhelyzetre reagáló, megújuló kiskereskedelem mindenképpen élénkíti, színesíti a város kereskedelmét
- + igényli, de segíti is az infrastruktúra (közlekedés, úthálózat, parkolók) fejlesztését
- + új kereskedelmi központok (alközpontok) alakulnak ki, amelyek más szolgáltató egységek számára is vonzóak, új szolgáltató zónák jönnek létre, javítva a kínálatot



- sok kis- és nagykereskedelmi egység nem fogja állni ezt a versenyt és fogyókúrára kényszerül, vagy tönkremegy
- a gyengébb versenyképesség, piaci pozíció miatt a helyi közepes, illetve kisméretű vállalkozások sajátos előnyei nem érvényesülhetnek
- megnöveli a bevásárló (kevésbé minőségi) turizmust, a kettő szembe is kerülhet egymással
- az átalakulást a lakosság egyes – bár csak szűk – csoportjai részéről erősen negatív fogadtatás kíséri
- a nagy kereskedelmi egységek „doboz” jellege nem mindenütt illeszkedik a városképbe
- a közlekedési úthálózat jelentős tőkét igénylő fejlesztését teszi szükségessé (növekvő közúti forgalom, torlódások, balesetek, növekvő útkarbantartási költségek)
- leértékel (átértékel) egyes ingatlanokat, körzeteket
- a nagy beruházás nemcsak esélyben, hanem (ha kiüresedik) kockázatban is nagyobb a város számára
- a hatalmas forgalom, a vásárlók tömege magával vonhatja a bűnözés erősödését, a közbiztonság csökkenését is<sup>1</sup>
- a multiplex mozikkal jelentős mértékben csökken a belvárosi mozik látogatottsága, az igényes alkotások kiszorúlnak a mozikból

### A kereskedelmi szervezetek már létező, illetve javasolt térbeli struktúrája Pécsen

A nagy bevásárlóközpontok, szuper- és hipermarketek megjelenése nyomán átalakult és folyamatosan alakul a korábban kifejlődött, „hagyományos” településszerkezet. Ezek a létesítmények hatalmas tereket foglalnak le, ahova nagy „dobozokat” és nagy parkolókat telepítenek. (Az már részben szubjektív megítélés kérdése, hogy ezek esztétikusabbak-e, mint a korábbi szántó föld vagy a lelakott terület, bár a sajátos pécsi építészeti stílushoz, hagyományhoz nyilvánvalóan nem illeszkednek.)

Ezzel a mérettel, és különösen ezek egymás melletti megjelenésével a nagyok átértékelik a beruházás környezetét: ahol (potenciális vagy tényleges) vevőként megjelennek, ott felértékelik a telkeket, ingatlanokat; új kereskedelmi-szolgáltató decentrumokat hoznak létre, kiszorítják a lakókat, és maguk után vonzzák a kiegészítő üzleti vállalkozásokat.

<sup>1</sup> A budapesti Europarkban a megnyitás óta évi 700-800 esetben érnek tetten bolti tolvajokat, a Tescoban évi 800-1000 lefülelt tolvajt regisztráltak. A Duna Plaza kivételnek tekinthető (évi 278 regisztrált bűncselekmény), ami elsősorban a kiváló belső biztonsági szolgáltatásnak köszönhető.

A térbeli szerkezet áttekintése érdekében – némi-  
leg önkényesen – a következő nagyobb körzeteket,  
területi egységeket határoljuk el:

1. a történelmi belváros
2. a belvárosi gyűrű (a Kórház tértől a Lánc utcáig, az Aradi vértanúk útja / Kálvária úttól a vasútig)
3. a keleti városrész vagy Pécs-Kelet (Budai külváros, Meszes, Szabolcs), ezen belül
- 3/A a város keleti kapuja (a 6-os út beérkező szakasza, Budai vám)
4. az Ipari Park környéke (Gyárvaros, Újhegy, Üszög), a 6-os út várost elkerülő szakaszával lényegében ez is keleti kapunak számít
5. a Kertváros, ezen belül
- 5/A a Kertváros északkeleti kapuja (a Siklói út Árpád híd felőli része)
- 5/B a város és egyúttal a Kertváros déli kapuja (a Siklói út déli szakasza)
- 5/C a Kertváros északnyugati kapuja (Megyeri híd, Megyeri út)
6. a nyugati városrész vagy Pécs-Nyugat (Szigeti külváros, Uránváros, Ürög, Patacs), ezen belül
- 6/A a város nyugati kapuja (a 6-os út barcsi kivezető szakasza)

A következőkben a pécsi kereskedelem térbeli szerkezetét, annak kívánatosnak tekinthető jövőbeli struktúráját vázoljuk fel. Ennek célja a nagyléptékű struktúra bemutatása, amely egyrészt a további egyeztetések – többek között a várospolitika más szegmenseinek szempontjai – alapján, másrészt a kereskedelmi szervezetek pontos allokációs térképe ismeretében módosulhat, illetve részletesebbé is válhat még azelőtt, mielőtt az RRT-ben elfogadást nyer.

#### ● A globális szerkezet

A város elsődlegesen kelet-nyugati irányú kiterjedése és északi lehatároltsága miatt első közelítésben 1+2 nagy kereskedelmi csomópont kialakítása indokolt: a belváros, és a város keleti, illetve nyugati bejárata. Ez abból az alapelvől következik, hogy a nagy kereskedelmi egységek telepítése a város szélén indokolt, és ezek „ellenpontosítását” jelentheti az inkább exkluzív, minőségi kínálatot nyújtó belváros. Ezen belül külön eldöntendő kérdés, hogy a város keleti kapuja a Komlói út kezdetén, vagy az elkerülő úton legyen, esetleg mind a két ponton megjelenjen. Pécs esetében továbbá a „kelet” és „nyugat”, mint bejárati kapu kettős értelemben létezik: egyrészt a város egészét figyelembe véve, másrészt külön a városnak egy sajátos funkcióval rendelkező, de nagy lakossági hányadot magában foglaló részére, a Kertvárosra vonatkozóan. A Kertvárosnak – az észak-nyugati úthálózat szerkezetéből következően – saját északkeleti és északnyugati kapuja van, (amelynek mentén a kertvárosiak naponta elhagyják lakókörzetüket és visszatérnek oda), vala-

mint ide tartozik a Kertváros déli része, amely egyúttal a város egészének déli kapuja is.

- *A kereskedelem térbeli szerkezetének jövőképe*

A város kereskedelmi központjaira vonatkozó javaslatunk az 1–6. pontok szerinti részletezésben elkészült, ezt azonban e cikkben nem tárgyaljuk.

## A Városháza kereskedelemfejlesztési eszközei

- *Az engedélyezési eljárás*

Az önkormányzat nem határozhat meg külön kritériumokat, nincs hatósági eszköz a kezében. Hatósági oldalról – a jogász szakértők szerint – nem lehet várospolitikát csinálni. Az új belkereskedelmi törvényben lenne szükséges rögzíteni az egy-egy területet érintő szakmai ellátottság kritériumait, a helyi szabályozás mozgásterét, vagy a nyitvatartási idők szabályozási kereteit.

- *Hatásvizsgálat*

Ha a jog, a tulajdonosi pozíció vagy helyi szabályozás ezt lehetővé teszi, megengedi, a 20 000 m<sup>2</sup>-es határt indokolt lenne szűkíteni, illetve az összekapcsolódó beruházásoknál a hatások egészének együttes bemutatását kellene előírni. Fontos lenne, hogy már a város számára tartós elkötelezettséget jelentő döntések előtt (is) készüljenek hatástanulmányok.

- *Építési szabályozások*

Ezek korlátokat, kereteket, preferenciákat rögzítő, jórészt „negatív” szabályok. Arra ugyanakkor – ha korlátok között is – megfelelő eszköz, hogy védje a városképet, védetté tegyen meghatározott városi zónákat, akár építészeti, akár kereskedelem-politikai szempontból.

- *Általános és Részletes Rendezési Terv*

Ezen belül az elsődleges szabályozó eszköz az ÁRT, itt kell megteremteni a település-szerkezeti összhangot, arányokat, ebben kell megfogalmazni az átfogó elveket, szempontokat (ld. pl. a kereskedelem-fejlesztés allokációs céljai). Ezt követően pedig az ÁRT-ből levezetve, annak elsődleges irányító szerepét érvényesítve kell az RRT-n keresztül kibontani a város település-fejlesztési akaratát és érdekét.

- *Ingatlanpolitika*

Az Önkormányzat saját infrastruktúra-fejlesztési döntéseiben tudatosan is kell, hogy érvényesítsen gazdaságpolitikai szempontokat és ezen belül kereskedelem-politikai célokat. Hol értékesít telkeket és milyen feltételek mellett, milyen áron, illetve hol

hagyja meg a telkeket saját tulajdonában azért, hogy tulajdonosként közvetlenebb ráhatása legyen a telek és az oda telepített beruházás funkciójára. Mindenképpen fontos, hogy a saját területek hasznosítása, az üzletek bérbeadása a jövőben már az új elvek, szempontok alapján történjen. A bérlemények bérbeadása során ki lehet kötni meghatározott célokat, preferenciákat, illetve aktív kereskedelempolitikai eszköz lehet a bérleti díjak (esetleg más szerződéses feltételek) differenciálása. (Ezért is fontos, hogy legyen minden frekventált területen önkormányzati tulajdonban lévő üzlethelyiség.) A Városháza ebből a szempontból ma már előnyösebb pozícióból tárgyalhat, mint korábban, ezért kedvezőbb közvetlen megállapodások köthetők.

- *Helyi adópolitika, finanszírozási rendszer*

Az adópolitikai eszközök alkalmazásának mozgásterét jelentős mértékben behatárolja az, hogy nem lehet tevékenységek, szakmák szerint differenciálni. Az eltérő tőkeerőből eredő „külsődleges” versenyhátrányok ellensúlyozása érdekében fontos lenne támogatóként megnyerni a helyi finanszírozási, pénzügyi, bankgarancia intézményeket. A Közgyűlés dönthet arról, hogy a nagy bevásárlóközpontokból származó tőke- és adóbevételek egy meghatározott részét „visszaforgatja” a helyi kis- és közepes méretű vállalkozások támogatására, így létrehozva egy speciális Kereskedelem-fejlesztési Alapot vagy Alapítványt.

- *Iparfejlesztés*

A város gazdasági (és közvetve kereskedelempolitikai) érdeke az, hogy a nagy kereskedelmi egységek minél nagyobb mértékben támaszkodjanak helyi beszállítókra. Ennek egyik lehetséges iránya az, ha megállapodásokat köt a helyi termékek, helyi beszállítók arányára vonatkozóan. Közvetve hasonló szerepet tölthet be az, ha a város vonzerőt tud gyakorolni a kereskedelemnek árut szállító ipar felé azzal a céllal, hogy a termelést vagy a kiegészítő tevékenységeket (szolgáltatás, csomagolás, raktározás) ide telepítsék, illetve vegyék igénybe a pécsi logisztikai központot.

- *Városmarketing*

Attraktív új üzeneteket küldhet a helyi lakosságnak és a környéknek, a régióknak, a külföldieknek, hirdetheti, hogy itt van Pécs, a kereskedőváros. A marketingnek meg kell fogalmaznia, hogy a város jelenében és jövőjében milyen szerepet töltsön be a kereskedelem és az idegenforgalom, illetve közvetítenie kell a környezet felé, hogy kiket vár megkülönböztetett figyelemmel és kínálattal a város (minőségi, konferencia-, műkincs-, kultúr-, bor-, folklór- stb. turizmus, és ezzel párhuzamosan a bevásárlóturizmus). Információs pontokat kellene telepíteni a fontos csomópontokra,

de információs pontok lehetnének a bevásárlóközpontoknál is.

### ● *Erkölcsei támogatás*

Befolyásoló eszköz az is, hogy kinek nyújt erkölcsi támogatást, elismerést a város.

### ● *Párbeszéd a kereskedelemfejlesztés érintettjeivel*

Fontos eszköz lehet a szakmai érdekképviseletek bekapcsolása, a civil társadalmi szervezetek aktivizálása, a rendszeres konzultáció a „kicsikkel” és „nagyokkal”.

### ● *Intézményi háttér*

Fontos a kereskedelemfejlesztés önkormányzaton belüli szervezeti, személyi, információs feltételeinek megteremtése. Ehhez kellene egy kereskedelmi referens, ki kell alakítani a részkonceptiók rendszerbe integrálásának mechanizmusát és az információs bázist.

## A Kamara kereskedelemfejlesztési eszközei

### ● *Együttműködés az Önkormányzattal*

Az önkormányzati szabályozás jogi kereteit, mozgásterét is figyelembe véve a Kamara a maga szakmai, gazdasági érdekképviseleti tudását és tapasztalatait, javaslatait folyamatosan kell, hogy közvetítse az Önkormányzat felé; az Önkormányzatnak pedig feladata és – célszerűen a szervezeti-döntési rendszerébe beépített automatizmusok révén önként is vállalt – kötelessége az egyeztetés, a Kamara szakmai véleményének kikérése, figyelembe vétele.

### ● *„Munkamegosztás” az Önkormányzattal*

A Városháza részéről az alapvető hozzáállás az adott helyzetből adódó előnyök kihasználása, a piacform szabályozás lehet, a Kamara részéről pedig – természetesen a piac elsőbbségének tiszteletben tartása mellett – a segítségnyújtás a kiskereskedőknek (kis- és közepes kereskedelmi vállalkozásoknak) a versenyhátrányok leküzdésében és a versenyképesség megteremtésében.

### ● *A piaci verseny tisztaságának védelme*

A Kamarának jelenleg is feladata a vállalkozások „etikusi” magatartásának felügyelete, a verseny tisztaságának védelme, az eljárás a kereskedelmi etikai normákat megsértőkkel szemben.

### ● *A versenyképesség javításának elősegítése*

Elsősorban a kiskereskedők, de a közepesek irányában is igen aktív propagandát kell kifejteni azoknak a stratégiai lépéseknek, eszközöknek, módszereknek, lehetőségeknek az ismertetésében, amellyel a kivál-

lalkozás aktív választ tud adni a nagyok kihívására. A Kamarának ezen túl is vannak, jelenleg is működnek kereskedelem-fejlesztési eszközei (partnerkapcsolatok elősegítése, a kereskedők ismertté tétele külföldön, vásárok, pályázati lehetőségek stb.).

### ● *Koordinációs szerep*

A Kamarának fontos szerepe lehet a beszállítói programok koordinálásában, a beszállítók felkészítésében. Ugyanilyen kulcsszerepet tölthet be a Kamara a beszerzési társaságok megszervezésében is.

### ● *Szakmai normák, elvek meghatározása*

A Kamara – az Önkormányzattal együttműködve – határozza meg szakmai etikai normákat, adjon ki irányadó értékeket, elvárásokat, hogyan nézzen ki egy bolt, egy bevásárlóutca (elsősorban a belvárosban), milyen legyen a kereskedelem kultúrája, hogyan tud a kereskedelem megfelelni az új, minőségi elvárásoknak.

### ● *Képzés*

Szakmai képzés, továbbképzés kezdő vállalkozóknak, szakmai képzettség nélküli vállalkozóknak, a kereskedelmi kultúra terjesztése, tréningek, szemináriumok és konferenciák szervezése. Ezen belül is kiemelkedő fontosságú a tudat, a gondolkodásmód (át)alakítása.

### ● *Tanácsadás*

A veszélyeztetett, átalakulni kívánó kereskedők számára a Kamara szakmaspecifikus tanácsadói csoportokat alakíthat ki és működtethet. Ehhez igénybe vehetők a PTE Közgazdaságtudományi Karának marketingszakos hallgatói csoportjai is. Megfelelő elméleti és gyakorlati felkészültséggel, tapasztalattal rendelkező kereskedelmi szakemberekkel kialakítható lenne egy mentor-program is.

### ● *Információ*

A Kamarának – ebben is az Önkormányzattal együttműködve – fontos feladata és eszköze lehet egy kiterjedt információs rendszer kialakítása és ezzel a vállalkozói, beruházási, telepítési, profilmeghatározási döntések jobb megalapozása.

## A vállalkozók kereskedelemfejlesztési eszközei

A legfontosabb eszközök, kitörési pontok a következők lehetnek:

- közvetlen léggör kialakítása, a kiszolgálás egyedi színvonala, módja (kiskereskedői kultúra)
- szakosodás, specializáció: egy szűkebb termékcsoportból szélesebb (mélyebb) választék, a kereslethez igazodó speciális kínálat kialakítása

- a szolgáltatások bővítése, színvonalának emelése, rugalmasság a nyitvatartásban
- a kisüzletek tulajdonosai összefognak, és vagy az azonos profilú boltok költöznek össze, vagy az adott utcát alakítják úgy, hogy az együtt bevásárlóközpontnak minősüljön
- beszerzési társulás: közös beszerzéssel alacsonyabb árakat tudnak elérni a szállítóknál
- horizontális integráció, lánc-szerű működés, szövetkezeti szervezetekhez csatlakozás (COOP, ÁFÉSZ-láncok)
- franchise-rendszer kiépítése: egységesen kialakított, átvett üzletpolitika

- vertikális integráció, termeltető, feldolgozó, forgalmazó szervezetek alakítása
- a verseny elkerülése (a profil, méret, helyszín megváltoztatása)

*A szerzők: László Gyula egyetemi tanár,  
a közgazdaságtudomány kandidátusa,  
PTE KTK Vállalatgazdasági tanszék*

*Orosdy Béla egyetemi docens, a közgazdaságtudomány  
kandidátusa,  
PTE KTK Marketing tanszék*

# A gyorsétteremlánc-óriás zöldséggel és gyümölcscsel kívánja fokozni forgalmát

– *The Packer, CVI, No. 9. december 6, 1999* –

*A McDonald's a vendégek számának növelését tartja egyik legfontosabb céljának hazai piacán, az Egyesült Államokban. Ennek egyik módja a választék korszerűsítése. A cég a vendégek szélesebb tömege számára kívánja vonzóvá tenni ételválasztékát.*

A világ 117 országban naponta 40 millió ember reggelizik, ebédel, vagy vacsorázik a McDonald's éttermek valamelyikében. Látványos globális fejlődése ellenére a 36 milliárd USD éves forgalmú gyorsétterem-óriás figyelme hazai pályán, a Chicago környéki 450 boltját tekintve sem lankadhat. A McDonald's első étterme 1955-ben a várostól nem messze, Des Plains-ben nyílt meg és 2000 elején itt adta át ünnepélyes keretek között a 25 ezredik éttermét. A cég a helyi vállalkozások fontos megrendelője. Például évente 400 millió USD értékben vásárol fel zöltséget és gyümölcsöt Chicagóban és a McDonald's egyben az ország egyik legnagyobb jégsalátá felhasználója is.

Ezen a hazai pályán kényszerült látványos erőfeszítésekre a multinacionális étteremlánc, azért, hogy tartassa a lépést az amerikaiak változó étvágyával. Paradicsom került az új extra nagy hamburgerbe. Szamócat és áfonyát tettek a joghurtos parfé újdonságba. Az

új McSaláta keverék nemcsak romaine- és jégsalátával gazdagodott, hanem olyan autósbarát csomagolást kapott, mely pontosan illeszkedik a gépkocsik pohártartójába. A McSalátát Dél-Kaliforniában próbálták ki és várhatóan 2001-ben országosan is kapható lesz. Most még számos teszt piacon dolgoznak vele.

A McDonald's a forgalmának mintegy felét kitevő amerikai piacon szeretne javítani teljesítményén. A Forbes magazin szerint az azonos egységekben mért forgalma csak 1%-kal emelkedett egy év alatt, szemben a rivális Burger King és Wendy's 4%-ával. A forgalom további növelése érdekében dolgozták ki a „Neked készül” rendszert, mely során rendelésre állítanak össze hamburgert. Tervezik idősebbek számára is vonzó ételek felvételét a választékba. A gyümölcsdesszertek és a saláták az egészséges imázs kialakításához járulnak hozzá. „Sok ember akar könnyebb ebédet fogyasztani. A McDonald's pedig a vendégek szélesebb tömege számára szeretné vonzóvá tenni a választékát. Ezek logikus lépések, persze csak ha végül is valóban többen jönnek be az éttermekbe” – nyilatkozta Patrick Schumann, az Edward Jones cég szakértője.

*Ismertette: Székely Géza,  
SzIE, Kertészettudományi Kar*



# A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi bankok tevékenységében

A szolgáltatásmenedzsment kiemelt kategóriája a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatás értéke. Ettől függ a szolgáltatást igénybevevők elégedettsége, a szolgáltatást nyújtóhoz való hűségük, és mindennek eredményeképpen a cég nyeresége és növekedése.

Igy van ez a banki szolgáltatások területén is. Jelen tanulmányban azokat a sajátosságokat szeretném bemutatni, amelyek a banki szolgáltatásokat a szolgáltatások többi területétől megkülönböztetik, és amelyek azt eredményezik, hogy a banki szolgáltatásoknál – más területekhez viszonyítva – nagyobb szerepet kap az ún. kapcsolati marketing.

A banki szolgáltatások nemzetközi fejlődése azt mutatja, hogy e területen két – egymástól megkülönböztethető, de egymást nem kizáró – domináns irány jön létre. Az egyik a technológia fejlődésének irányába mutat, a másik középpontjában pedig a kapcsolatorientáltság áll. Az üzletág – jellegéből következően – alapvetően bizalminak tekinthető, ezért a személyes kapcsolat mindig meghatározó jelentőségű. Ebből az következik, hogy a technológiai fejlődés – jóllehet rendkívül fontos szerepet játszik az ügyfelek minél jobb kiszolgálásában – sohasem szoríthatja háttérbe a relationship bankinget. Tanulmányomban ezért foglalkozom részletesebben a kapcsolati irányzattal.

## A bankmarketing és a banki stratégia kapcsolata

A bankok marketingstratégiája nagyrészt hasonló változásokon ment keresztül, mint a gazdaság más területein tevékenykedő vállalatoké. A változásokat jól jellemzi az 1. tábla.

A fejlett nyugati országokban – a banki tevékenységet is érintő – trendek a következők voltak:

- a gazdasági növekedés mértéke a 90-es években alacsony volt, és így fennmaradt a „telített pénzpiaci” állapot;

1. tábla Banki marketingstratégiák (Olach Zoltán: Stratégia és célcsoportok)		
Banki marketingstratégiák		
Évek	Jellemzők	Következmények
1960-as évek	Termékoncentrált marketing (az igény és a kínálat nagyjából egyensúlyban van, az ügyfelek hatása mérsékelt)	A szegmentáció hiányzik
1970-es évek	Elosztási (csatorna-) orientáció (az erősödő kínálat következtében)	Fiókhálózatok bővülése, a termékkápa bővül, elektronikus hálózatok, kismértékű szegmentáció
1980-as évek első fele	Placorientáció (a verseny éleződik, gyorsan változó marketingeszközök, a niche marketing csírái)	A szegmentáció szerepe nő, a franchising érdeklődés növekedése a niche-ek, a közép és kisvállalkozói piac iránt
1980-as évek közepe	Ügyfélorientáció (termékfejlesztés, szervezeti kultúra, küzdelem a szervezeti tradicionalizmus ellen)	Fejlett szegmentáció, „business banking”, szervezeti átalakítások
1980-as évek vége 1990-es évek	„Relationship marketing” (hosszú távú, dinamikus, partneri, individuális, személyes kapcsolatok az ügyfelekkel)	Újabb szervezeti változások (account ill. money managerek), a bankok specializációja, a szegmentáció szerepe relatív csökken

- az erős és fokozódó verseny, bankközi marketingháború körülményei között tovább nőtt az ügyfelek érzékenysége;
- a bankokra jellemző volt egymás sikeres termékeinek, szolgáltatásainak utánzása („me-too” termékek);
- örökéletűnek hitt banki termékekről derül ki, hogy nem életképesek;
- a standardizált termékek esetében is nőtt a személyes elem, a személyes eladás jelentősége;
- a hagyományos értékesítési csatornák hatékonysága drasztikusan csökkent;

– a versenyelőnyöket a bankok egyre rövidebb ideig tudták megőrizni;

A relationship marketing stratégiai szemléletével párosított niche marketing módszereinek fejlesztése már nálunk is a nyugatiéhoz hasonló.

A magyar piac méreteiből következően különös jelentősége van a niche-ek pontos körülhatárolásának. A niche a banki célok figyelembevételével kialakított, a bank számára lényeges tulajdonságok szempontjából relatíve homogén, jól elkülönített (a többiektől elhatárolható), pragmatikus üzleti megfontolások alapján számítva megfelelő méretű, és a bank számára hozzáférhető ügyfélkört, piacrészt jelent.

A niche marketing előnyei nyilvánvalók, mert ennek segítségével az ügyfelek igényeinek feltérképezése és kiszolgálása hatékonyabbá, az ügyfélkör stabilá, az egyedi szolgáltatások eredményeként a bank arcu-lata markánsá válik. Megalapozottabb és pontosabb hitelbírálati-ügyfélminősítési rendszer alakítható ki, a banki döntések biztonságosabbakká válhatnak, a kockázat mérhetőbb és csökkenthető lehet. A marketing költségei csökkennek, hiszen a megismertetésben a „word of mouth” meghatározóvá válik.

Természetesen a niche marketingnek is vannak hátrányai. Ezek közül talán a legjelentősebb a relatíve szűkebb ügyfélkör miatti „sebezhetőség”. A kiszolgáltatottság azonban a niche-ek méretének fokozatos növelésével, számuk szaporításával, vagy „horizontális”, illetve „vertikális” niche-ek kialakításával erősen csökkenthető.

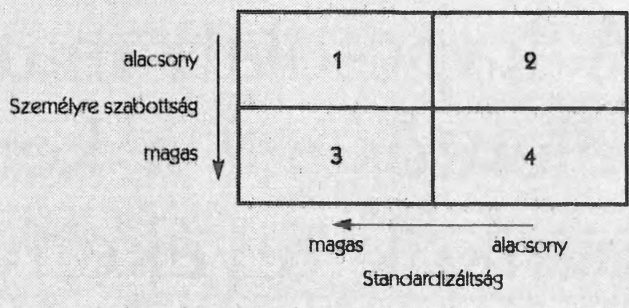
## A pénzügyi szolgáltatások fejlődésének irányai

A kutatók és gyakorlati szakemberek különbözőképpen látják a bankszolgáltatások elkövetkezendő években várható fejlődését, eltérő hangsúlyt helyeznek az egyes problémákra. [Kenesei 1986] Van azonban néhány olyan pont, ami többször is felvetődik, s érdemes rá különös figyelmet fordítani. A rendszerbe foglaláshoz nagyon jó elméleti keretet nyújt Pollock (1985) modellje, amit a szerző eredetileg a pénzügyi szolgáltatások kategorizálására fejlesztett ki. A modell négyféle típusú bankszolgáltatást különböztet meg aszerint, hogy az mennyire standardizált, azaz szükség van-e speciális szaktudásra az előállításakor, illetve, hogy mennyire személytelen az ügyfélkezelés. E két dimenzió mentén az 1. ábra szerinti mátrix rajzolható fel.

A mátrix első kockájába azokat a szolgáltatásokat sorolhatjuk, amelyek nem kívánják meg az ügyfél egyéni kezelését, és a szolgáltatás nyújtása nem igényel különösebb szakértelmet. Ezek azok a szolgáltatások, amelyeknek az eljárási rutinja jól kidolgozott, mint például az automata pénzkidák.

1. ábra

### A pénzügyi szolgáltatások stratégiai mátrixa (Pollock 1985, Kenesei 1986)



A második mezőbe az előzőhöz hasonlóan személytelen ügyfélkezelést kívánó termékek tartoznak, ezeknek azonban még nincs kialakítva a standardizált módszerük, előállításukhoz speciális szakértelmre van szükség. Ezek majd az után, hogy megfelelően kidolgozták az eljárási rutinjukat, átkerülnek az első mezőbe. Ide sorolható pl. a home banking, a különböző információs szolgáltatások, s minden egyéb, jelenleg fejlesztés alatt álló új szolgáltatás.

A mátrix harmadik mezőjében található meg a hagyományos bankszolgáltatások többségét. Személyre szabott ügyfélkezelést kívánnak (pl. hitelbírálat), de teljesen standardizáltak, rutintermékek.

A negyedik mezőbe tartozó termékek szintén személyre szabottak, előállításukhoz azonban szükséges a megfelelő ítélőképesség, kompetencia, a szakma és a pénzügyi világ beható ismerete. Ide tartozik pl. a befektetési tanácsadás, vagy a corporate finance.

A legtöbb pénzügyi szolgáltatás a harmadik mezőbe sorolható, s néhány jelenik csak meg a másik három mezőben. Érdeklődésünk középpontjában azonban az a kérdés áll, hogy ez a helyzet mennyiben változik a jövőben. A modell alapján két jelentős fejlődési tendenciát lehet prognosztizálni:

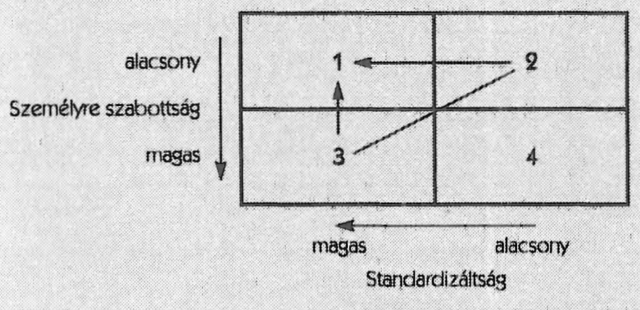
#### ● A banktechnika fejlődése

A fejlődés egyik iránya valószínűsíthetően a harmadik mezőbe tartozó szolgáltatások egy részének átkerülése az első mezőbe a technikai fejlesztés révén (lehetséges, hogy a második mezőn keresztül). A folyamatot a 2. ábra szemlélteti.

A banktechnika nagyléptékű fejlődése óriási lehetőségeket nyitott meg a pénzügyi műveletek automatizálása előtt. A telekommunikáció és a számítástechnika fejlődése, valamint e fejlesztések hétköznapivá válása (a PC-k, mint a háztartás részei) először a telebanking, majd a home banking kifejlesztéséhez vezetett. [Flur–Mendonca–Nakache 1997]. A telekommunikációs csatornák nagymértékű előretörése ellenére azonban a hagyományos értelemben vett banki szolgáltatásokat sohasem lehet eliminálni. Az üzletág

2. ábra

### A standardizáltság erősödésének hatása a banki szolgáltatásokra



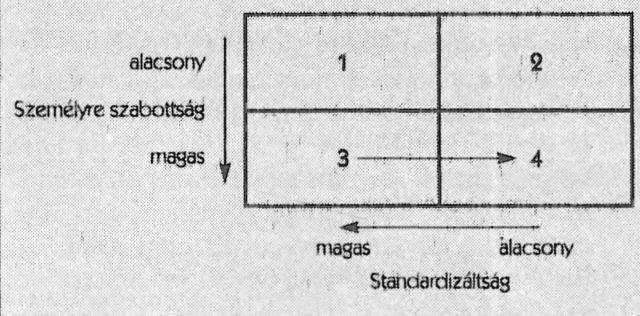
jellegéből következően alapvetően magyarázatigényesnek tekinthető, ezért a személyes kapcsolat mindig meghatározó.

#### ● A kapcsolat erősödése

A fejlődés másik útja, amit Pollock modelljéből levezethetünk, a négyes mező felé történő mozgás (3. ábra).

3. ábra

### A standardizáltság csökkenésének hatása a banki szolgáltatásokra



Az olyan szolgáltatások esetében, amelyek természetüknél fogva nem standardizálhatók, a bank célja nem lehet a szolgáltatások „elszemélytelenítése”, hanem éppen ellenkezőleg: feladata a minél személyesebb kapcsolat kialakítása az ügyféllel.<sup>1</sup>

### A kapcsolat kialakításának lépései

Gummesson (1997) a kapcsolati marketinget olyan koncepcióként értelmezi, mely alapvetően három nagy tényezőre összpontosít: a hatékony ügyfélkapcsolatra, a jól kialakított, hálózatként működő rendszerre és az interakcióra.

1 A kapcsolati irányzat egy tipikus példaként lehet megemlíteni a private bankinget. Magyarországon jelenleg hat bank foglalkozik private bankinggel: CIB, Citibank, ING, MKB, OTP, Raiffeisen.

A kapcsolat megvalósulásához a következő lépéseken keresztül lehet eljutni:

#### ● Az ügyfelek azonosítása

Minden esetben – a legapróbb részletekig – meg kell határozni az ügyfélkört, amellyel a bank közvetlen kapcsolatot kíván kialakítani

#### ● Az ügyfelek differenciálása

Kétféleképpen tehető különbség az ügyfelek között:

- eltérő értékszinteket képviselnek,
- különböző szükségleteik vannak.

Amennyiben ezeket a paramétereket meghatározzák, akkor lehetővé válik a személyre szabott szolgáltatások kialakítása, és az ügyfél igényeinek és szükségleteinek teljeskörű kielégítése.

#### ● Interaktív kapcsolat az ügyfelekkel

Az interaktivitás hatékonyságához szükséges az ügyfél igények jobb megismerését segítő, illetve az ügyfél-értékekről pontosabb képet adó információk megszerzése. A hatékony kommunikáció csak ezek segítségével jöhet létre.

#### ● A vásárlók kívánságaihoz való igazodás

A bank termékpolitikájában stratégiai jellegű döntésként jelenik meg, hogy az absztrakt terméket, a fogyasztó számára kigondolt előnyt miképpen alakítja a szolgáltató tárgyiasult terméké. Amennyiben a fogyasztó a szándékolt és az átélt szolgáltatásminőség között nagy szakadékot észlel, akkor átpártolhat a konkurenciához, ami piaci részesedésvesztést okozhat. [Peppers–Rogers–Dorf 1999]

Az ügyfelek által fontosnak tartott tulajdonságok feltárása után fontos azok ábrázolása is a jobb megismerés és megértés, valamint a hatékonyabb programok kialakítása érdekében.

Az ACE-mátrix [Attribute Categorization and Evaluation] egyszerű módszer egy vevői szegmens lényeges tulajdonságainak értékelésére. Azon alapul, hogy a tulajdonságok nem egyformák, a mátrix minden mezője más hatással van a termék versenyképességére. Az oszlopok azt írják le, hogy a tulajdonságot a vevő alapvetőnek, megkülönböztetőnek vagy erősítőnek tekinti-e. A sorok a tulajdonság által a vevőben keltett érzelmeket tükrözik, amelyek pozitívak, negatívak vagy semlegesek lehetnek. Mivel a vevők szegmensei különféleképpen viselkednek, a termék tulajdonságait is eltérően fogják értékelni, ezért minden szegmensre más mátrixot kell készíteni (4. ábra).

Alapvető az a tulajdonság, amelyet a célba vett szegmens elvár a versenytársaktól. Az alapvető tulajdonságokat adottnak veszik, ezek ritkán váltanak ki ragaszkodást vagy antipátiát. A vevők azt várják,

hogyminden ajánlat tartalmazza azokat. Ha a fogyasztók egy alapvető tulajdonságot pozitívan ítélnék meg, azt elengedhetetlennek nevezzük, mert a tulajdonságnak meg kell lennie, hogy a termék egyáltalán jelen lehessen a piacon. Ha a vevők negatívan ítélnék meg egy alapvető tulajdonságot, akkor az tűrhető, amíg a termék nem rosszabb mint a versenytársé, és amíg a vevők hiszik, hogy a kínálat előnyei nagyobbak a kellemetlenségeinél, és ha a versenytárs termékét vásárolják, ugyanilyen kellemetlenségekkel kell számolniuk. Ha a versenytársnak sikerül egy negatív jellegzetességet megszüntetnie, akkor a termék átkerül a mátrix következő mezőjébe és negatív megkülönböztető, elégedetlenséget okozó tényezővé válik. A vevők kezdenek gyanakodni, hogy ha más termékekre állnak át, nem kell-e a negatív tulajdonságot elviselniük.

Megkülönböztető az a tulajdonság, amely megkülönbözteti a terméket a versenytársakétól. Ha a vevők pozitívan ítélik meg, akkor elkülönülő tényezőnek mondhatjuk.

Az erősítő tulajdonságok nemcsak megkülönböztetik a terméket a másokétól, hanem gyakran alapjai a vásárlási döntésnek is. Ha a vevők pozitív ítéletet mondanak róla, a tulajdonság ösztönző, ami vásárláshoz vezet. [MacMillan-McGrath 1996]

### A banki teljesítmény és a szolgáltatási folyamat összefüggései

Ahhoz, hogy a bank képes legyen az ügyfelekkel hatékony kapcsolatot kialakítani, illetve azt folyamatosan fenntartani és működtetni, szükséges, hogy a hitelintézet hatékonyan működjön. A teljesítmény folyamatos növeléséhez elengedhetetlen a banki folyamatok és a nyújtott szolgáltatások részletes elemzése és értékelése. Mindez kiemelten fontos abban az esetben, ha a bank versenylőnyt szeretne elérni, hiszen a versenylőny alapulhat az időn, a minőségen, a flexibilitáson és a költségeken. (Hayes, Pisano 1994) A szakemberek a szolgáltatás minőségének folyamatos fejlődését tartják a siker kulcsának, ha a szolgáltatóiparban különösen nagy változások mennek végbe a termékekben, szolgáltatásokban, elosztási csatorná-

4. ábra

ACE-mátrix (A termék tulajdonsággal jelzik, mit kell a vállalatnak tennie)				
		Alapvető	Megkülönböztető	Erősítő
Pozitív	Elengedhetetlen, legyen legalább olyan jó, mint a versenytársaké, de ne sokkal jobb	Elkülönülő, legyen jobb mint a versenytársaké, ha a tulajdonság a célba-vett vevőnek lényeges	Ösztönző, jobb legyen, mint a versenytársé	
	Tűrhető, ne legyen rosszabb, mint a versenytársé, de ne is sokkal jobb	Elégedetlenséget okozó, legyen jobb mint a versenytársé és a probléma gyorsan kijavítandó	Dűhítő, javítsd ki a problémát minden áron: építs a versenytárs dűhítő tényezőire	
Semleges	Mit tegyünk? csak azokat a tulajdonságokat tartsuk meg, amelyek más vevőszegmensnek fontosak	Nem alkalmazható	Nem alkalmazható	

ban, vagy esetleg az egész vállalat szervezeti felépítésben. [Frei, Kalakota, Leone, Marx 1999]

Alapvetően négy tényező befolyásolja a pénzügyi intézmények által nyújtott szolgáltatásokat:

- A heterogén ügyfeleknek eltérőek az elvárásai.
- Általában hiányoznak a precízen kidolgozott eljárások és folyamatok. Nem ritka, hogy a felsőszintű vezetők nem ismerik a szolgáltatási folyamat részleteit, vagy, hogy egyáltalán nincsenek tisztában a folyamattervezés elméleti hátterével. Ezért a folyamatok egyszerűsítése céljából sok vállalat dolgozott ki intézkedési és eljárási szabályokat.
- Az alkalmazottak teljesítményének meghatározó szerepe van.
- A személyre szabottság mértéke is jelentős befolyásoló tényezőként jelenik meg. Minél nagyobb mértékű a személyre szabottság, annál jobban meg tud felelni az ügyfelek egyedi szükségleteinek és elvárásainak.

Egy vizsgálat során Frei, Kalakota, Leone, Marx (1999) két bank (a és b) tekintetében írt fel modellt. Kétféle szolgáltatási folyamatot vizsgálnak (1 és 2) két perióduson keresztül. Feltételezték, hogy a szolgáltatás minősége független véletlen változó, melynek értéke bankonként és szolgáltatásonként változik. A fogyasztók számát konstansnak tételezték fel az idő múlásával.

Olyan fogyasztókat ( $F^a_i$  és  $F^b_i$ , ahol  $i \in \{1,2\}$ ) tételezték fel, akik a két bank és az általuk nyújtott szolgáltatások között egyértelműen különbséget tudnak tenni.



A szolgáltatás minőségéből  $(x_1, x_2)$  fakadó ügyfélhasznosság  $u(x_1, x_2)$ , ahol az  $u$  növekvő és konkáv, tehát az ügyfél a szolgáltatás minőségének tekintetében kockázatkerülő.

Az „A” bank által kínált elvárt hasznosság:

$$\bar{u}^a \equiv E[u(x_1, x_2) | F_1^a, F_2^a]$$

A „B” bank által nyújtott elvárt hasznosság:

$$\bar{u}^b \equiv E[u(x_1, x_2) | F_1^b, F_2^b]$$

Az első időszakban, amikor az  $\bar{u}^a \geq \bar{u}^b$ , az „a” bankot választja az ügyfél, minden más esetben pedig a „b”-t. Miután az első periódusban megtapasztalta az ügyfél az adott bank által nyújtott szolgáltatást, választhat, hogy bankot vált-e, vagy marad az eredeti bankjánál a második periódusban. Feltételezik, hogy az ügyfelek az első periódusban az „a” bank esetén  $\hat{x}_1$  és  $\hat{x}_2$  szolgáltatás-minőséget tapasztalnak. Meg kell említenünk, hogy az „a” bank tekintetében az ügyfelek által érzékelt későbbi szolgáltatásminőség eloszlása:  $G_1^a(\hat{x}_1)$  és  $G_2^a(\hat{x}_2)$ .

Az ügyfél akkor és csak akkor pártol át az „a” banktól a másik bankhoz, ha:

$$E[u(x_1, x_2) | G_1^a(\hat{x}_1), G_2^a(\hat{x}_2)] < \bar{u}^b.$$

Amennyiben a bank mindkét nyújtott szolgáltatásnak szabadon megválaszthatja az átlagos szolgáltatásminőségét, és mindkét szolgáltatási folyamat esetén azonosak a költségek (feltételezzük, hogy a költségfüggvények enyhén konvexek a szolgáltatásminőség tekintetében), akkor az ügyfelek minőség kapcsán tapasztalt kockázatkerülő magatartása következtében, a bank számára az az optimális, ha a teljes szolgáltatási folyamat során kiegyenlíti a szolgáltatások minőségét.

Ha a szolgáltatási folyamat teljesítmény-mércéjének a szolgáltatás minőségét tekintjük, akkor az előbbieken felvázolt modell azt sugallja, hogy a kiegyenlített banki teljesítményből eredő hasznosság meghaladja a továbbfejlesztett és jobb szolgáltatásokból eredő hasznot. Itt azonban azt is feltételezzük, hogy a szolgáltatási folyamatok variációi sokkal nagyobb hatást gyakorolnak a bank pénzügyi teljesítményére, mint az aggregált szolgáltatási folyamat.

Frei, Kalakota, Leone és Marx (1999) rangsorolták a bankok által nyújtott szolgáltatásokat. 11 szolgáltatást vizsgáltak meg. A metodológiát tekintve a Frei és Harker (1999a) tanulmányában leírtakat alkalmazták, ahol továbbfejlesztették a DEA analízist, hogy elemezni tudják az adott üzleti folyamat relatív hatékonyságát a több divízióból álló szervezetek esetén is. Minden intézménynél meghatározták és pontoszták a szolgáltatási folyamat hatékonyságát és a pontok alapján rangsort állítottak fel. Így tehát megkapták minden bankra vonatkozóan a 11 szolgáltatási folyamat pontszámait és rangsorolását.

Mind a 11 szolgáltatási folyamat tekintetében a Frei és Harker (1999b) által alkalmazott módszert használták a szolgáltatási folyamat hatékonyságának meghatározására. Így el lehetett végezni a bankok hatékonyság szerinti rangsorolását. Az egyes folyamatok elemzési eredményeinek aggregálása után megkapjuk az intézményi aggregált folyamatok hatékonyságát, melyeket szintén rangsorba lehet állítani. Ennek az aggregát folyamatnak a hatékonyságát lehet aztán felhasználni az egyes bankok szolgáltatási folyamatának hatékonyságelemzéséhez.

A vizsgálat során a teljesítmény mérésére a folyamat hatékonysága szolgált. Ennek az volt az oka, hogy nemcsak az outputok képezték a vizsgálat tárgyát, hanem az inputok is. A ROA (eszközarányos megtérülés) volt a teljesítmény mércéje, hiszen legjobban ez mutatja a belső folyamatok fejlesztésének hatását a vállalat pénzügyi teljesítményére.

A vizsgálat során kiderült, hogy szoros kapcsolat áll fenn a folyamattervezés és a vállalati teljesítmény között. Az aggregált szolgáltatási folyamat teljesítménye és a vállalat pénzügyi teljesítménye közötti viszony igen erős. Másrészt viszont jobb pénzügyi teljesítményt képesek nyújtani azok a bankok, amelyeknél átlagon felüli a szolgáltatási folyamat teljesítménye, a szolgáltatások száma pedig átlagon aluli. Mindebből tehát az következik, hogy a bankoknak az egyes folyamatok optimalizációja helyett egy meghatározott „szolgáltatáscsokorra” kellene összpontosítaniuk.

A banki termékek elosztási csatornáinak száma rendkívüli mértékben megnövekedett, mely szintén a bankok által nyújtott szolgáltatások polarizációjához vezetett. Egyre nagyobb hangsúlyt kap az ügyfél szolgáltatási folyamatbeli szerepe, mely szintén alámasztja a relationship banking (kapcsolati bankmarketing) előtérbe kerülését. [Frei, Kalakota, Leone, Marx 1999]

## Értéktéremtés

A relationship banking egyik meghatározó tényezője az ügyfél által észlelt érték. Az értéktéremtést sok tényező befolyásolja, és egymásra kölcsönösen is hatást gyakorolnak.

A szolgáltatási folyamat határozza meg a teljesítményt, hiszen hatással van a fogyasztói megelégedettségre és a szolgáltatás minőségére egyaránt. Ebben a tekintetben két dologra kell kiemelt figyelmet fordítani [Frei, Harker 1999]:

- Meg kell vizsgálni, hogy a folyamatorientáció valóban hozzájárul-e a szervezet hatékonyságához?
- Melyek a hatékony folyamatmenedzsment jellegzetességei?

Meg kell azt is vizsgálni, hogy az egyes elosztási csatornák optimalizációjához milyen mértékben járult hozzá a folyamatmenedzsment. Eddig a bankok a szolgáltatás elosztási csatornáit különálló, egymástól független egységeknek tekintették, és optimalizációjukat csupán mikroszinten valósították meg, hiszen elsődleges célként a teljes költségstruktúra csökkentését tűzték ki célul. Az optimalizáció során azonban nagyon sokszor figyelmen kívül hagyják a fogyasztókkal kialakított kapcsolat fontosságát.

A vizsgálatot mind az egyes ügyfelek szintjén, mind pedig aggregált szinten is el kell végezni. Hiszen, ha a bankok szolgáltatásait az ügyfelek érdekeinek megfelelően, azok szokásait szem előtt tartva alakítják ki, így jobban követhetővé és előrejelezhetővé válnak a fogyasztói magatartásban bekövetkező változások, amelyek természetesen igen jelentős mértékben befolyásolják a költségstruktúrát.

A vállalati teljesítményről a pénzügyi mutatók és a fogyasztói megelégedettség tükrében kapunk képet. [Frei, Harker 1999]

Frei, Kalakota, Leone és Marx idézett vizsgálatukban a pénzügyi teljesítményt a ROA mutatón keresztül mérték. A legalapvetőbb szolgáltatásokat vették csak figyelembe és csak öt termék tekintetében. A vizsgálatot 121 kereskedelmi bank esetében végezték el. Megállapították, hogy mindig az ágazati összteljesítményt kell vizsgálat alá vonni, nem pedig az egyes piaci szereplők egyéni teljesítményének optimalizált változatát. Azt tapasztalták, hogy a megkérdezettek 80%-a megnyugtatóan nyilatkozott magával a teljes szervezeti működéssel kapcsolatban, de mindegyik esetben egy-egy banki alkalmazott teljesítményét külön is hangsúlyozták és megelégedettségüknek itt méginkább hangot adtak. Ez is azt sugallja, hogy a bankoknak konzisztenciát kell teremteniük a belső folyamataik tekintetében.

Vegyünk egy konkrét banki példát, az ún. call centerek működését. Az emberi munkaerő kiváltására elektronikus telefonközpontokat alakítottak ki. Néhány esetben azonban ellentétes hatás volt megfigyelhető, hiszen minél több erőforrást „öltek” az elektronikus telefonközpontok kialakításába, annál inkább megnőtt a call centerekben dolgozók iránti igény. Ez azért alakult így, mert az embereket frusztrálta, hogy nem személyesen, hanem elektronikus úton érintkeznek a bankokkal és az elektronikus rendszer néhány esetben túl bonyolultnak is bizonyult.

Tehát az új banki folyamatok és termékek kifejlesztésénél és kialakításánál mindig szem előtt kell tartani, hogy ügyfeleket kiszolgáló folyamatról van szó, amelynek működéséhez elengedhetetlen a fogyasztó-orientált szemléletmód. A szolgáltatások ugyanis olyan jellegzetességekkel bírnak, amelyek a fizikai

termékekhez képest más marketing megközelítést igényelnek. [Reketye 1997]

Az ügyfelek a banki szolgáltatások igénybevételénél több elosztási csatornát is használhatnak. Ekkor különleges figyelmet kell szentelni a szolgáltatás kivitelezésének. A bankon belül a különböző szervezeti egységek gondoskodnak a fogyasztók igényeinek megfelelő szolgáltatások kialakításáról, azonban az ügyfelek nem érzékelik ezt a megosztottságot, mert azt egy egységes intézmény által nyújtott szolgáltatásként észlelik. [Frei, Harker 1999]

A technológiai fejlesztések, a reengineering következtében lehetővé vált, hogy a banki alkalmazottak ne „csak” szolgáltatást nyújtsanak, hanem tényleges értékesítési személyzetté váljanak, ami által magasabb hozzáadott érték előállítására lettek képesek. A fejlesztéseknek köszönhetően nőtt a bankok fogyasztók iránt érzett felelőssége is.

Az új szolgáltatási folyamatok kialakítása során a cél az volt, hogy a fogyasztókkal minél szorosabb kapcsolatot alakítsanak ki. Ez vizsgálatunk szempontjából igen fontos, hiszen a technológiai fejlesztés segítségével mozdulnak el a bankok a kapcsolati irányzat felé.

---

## Összefoglalva

Elmondhatjuk tehát, hogy a banktechnikában végbe-  
menő technológiai fejlődés és a kapcsolati irányzat  
nem egymástól független, sőt nem is egymás hatását  
kizáró tényező. Éppen ellenkezőleg, a technológiai  
fejlődés elősegíti a relationship banking térhódítását  
és fejlődését.

---

## Irodalom

- FLUR, D.K., L. T. MENDONCA, P. NAKACHE 1997: Personal financial services: A question of channels. The McKinsey Quarterly, Number 3, pp. 116–125
- FREI, F. X., P. T. HARKER 1999: Value creation and process management: evidence from retail banking. Harvard Business Study pp. 99–109
- FREI, F. X., P. T. HARKER 1999 (a): Aggregating process efficiency using AHP. European J. Oper. Res. pp. 436–442
- FREI, F. X., R. KALAKOTA, A. J. LEONE, L. M. MARX 1999 (b): Process Variation as a Determinant of Bank Performance: Evidence from the Retail Banking Study. Management Science, Volume 45, Number 9 (September), pp. 1210–1220

A szerző PhD. hallgató a PTE KTK Marketing tanszékén

# Virtuális valóságtechnikák<sup>1</sup>

Napjainkra elfogadottá (és néha elcsépeltté) váltak azok a korábban ismeretlen fogalmak, amelyek az információtechnológia (IT) fejlődésének következtében tűntek fel, mint például a „globalitás”, a „virtualitás”, vagy éppen maga az Internet.

Mindezek ellenére mégis szükséges, hogy foglalkozzunk ezekkel a jelenségekkel, amelyek gyökeresen megváltoztatták (bár nálunk talán indokoltabb lenne a jövő idő használata) az emberek mindennapjait. Többek között, ezekre a hatásokra reagálva módosult a különböző fogyasztói csoportok – ha lehet még egyáltalán homogén csoportokat képezni – magatartása is.

Úgy látszik, a marketingszakma jelentős kihívásokkal került (ismét) szembe, éppen abban a „korszakban”, amikor a piacon maradás elsődleges feltétele a célcsoport megfelelő definiálása.

A marketingkutatás kiemelése azért indokolt, mert a posztmodernizmus marketingre gyakorolt hatásai közül ez az egyik legösszetettebb és legérdekesebb.

## A marketingkutatás fejlődése

Belk kutatásai szerint [Miller, 1995] a '80-as évek elején jelentek meg a fogyasztói magatartás kutatásának újabb módszerei. Noha a váltás még nem fejeződött be teljesen, az új technikák már metodológiájukban is jól elkülöníthetők. Ha összehasonlítjuk a két módszertant, az 1. táblán láthatjuk.

A váltást mindenekelőtt a környezetben lejátszó drasztikus változás, a globalizálódás tette szükségessé. A vállalatok kénytelenek voltak a hazai piacon már jól bevált módszerek helyett újakat keresni a különböző kulturális sajátosságok megismerésére. Ennek következményeként a '80-as években antropológusok, szociológusok és irodalomkritikusok csatlakoztak a vállalatok marketingosztályaihoz – legalábbis az Egyesült Államokban –, így szélesítve az ott dolgozó szakemberek látókörét.

<sup>1</sup> A cikk korábbi változata elhangzott Veszprémben, a MOK 2000. évi konferenciáján.

1. tábla A marketingkutatás fejlődése [Miller, 1995, p.60.]	
RÉGI	ÚJ
Pozitívista	Nem pozitívista
kísérletek, felmérések	etnográfák
kvantitatív	kvantitatív
a priori	kialakulóban levő
Gazdasági / Pszichológiai	Szociológiai / Antropológiai
Mikro szintű / Vezetési	Makro szintű / Kulturális
a vásárlásra összpontosít	fogyasztásra összpontosít
hangsúly az észlelésen	hangsúly az érzelmeken
amerikai	multikulturális

A fogyasztói magatartást illetően akkor alakult ki az a szemléletmód, amely elvetette azt a téveszmét és ideát, miszerint a fogyasztók „automatákként” működnek (az információs input után automatikusan márkadöntéseket hoznak outputként), és elismerte a fogyasztók társadalmilag összekapcsolódott rendszereit, melyben az egyén aktívan részt vesz a saját és mások véleményének formálásában.

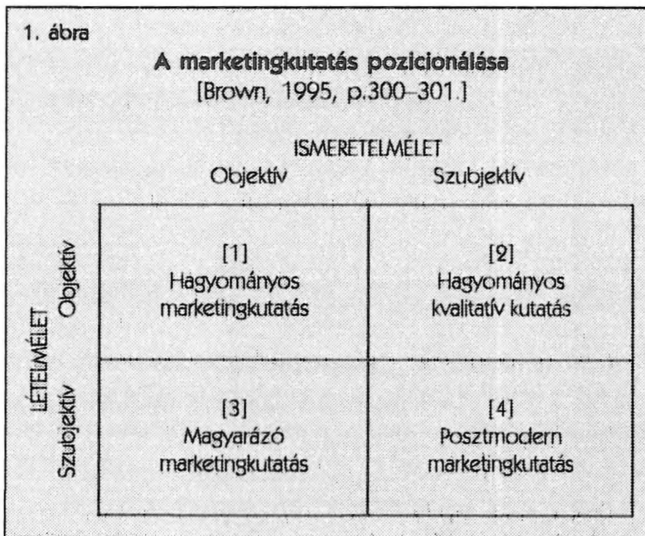
Az új fogyasztói csoportok kialakulásával lehetlenné vált ezek demográfiai ismérvek alapján történő definiálása. Próbálkoztak más szegmentációs módszerek kidolgozásával – melyek közül az életstílus-vizsgálat vált a leginkább elterjedté –, de azok sem bizonyultak igazán hatékonyak.

A termék, például egy autó, nem csupán funkcionális jelentéssel (a termék kemény magja) bír, hanem a fantázia, presztízs, hatalom, szennyezés, szex, mobilitás, kapcsolatteremtés, agresszió stb. szimbólumait egyszerre hordozza. Ezek megjelenítését célozzák a reklámok is [Töröcsik, 1999]. Az emocionális ráhatás kevésbé hatékony, ha valakinek magas az érintettség szintje („high involvement”), ugyanakkor szórakoztató (jobb esetben) lehet. A racionális reklámok aránya egyre kisebb, hiszen high involvement esetén a vásárlói döntést befolyásoló egyik leghatékonyabb eszköz az

eladáshelyi ösztönzés. Ezen kívül döntő szerepük van a véleményvezéreknek, illetve az egyén személyes tapasztalatainak, attitűdjeinek a termékkel kapcsolatban.

## A marketingkutatás pozicionálása

A marketing különböző sajátosságokkal bíró korszakaiban az aktuális kihívásoknak megfelelő kutatási módszerek terjedtek el. Ezek egyfajta kategorizálását mutatja be az 1. ábra.



[1] A hagyományos marketingkutatás feltételezi, hogy az egyénnek közvetlen kapcsolata van a valós világgal, így a problémákat mintavétellel, kérdőívekkel igyekszik megközelíteni, amik e szemlélet szerint kemény, biztonságos és objektív eredményeket szolgáltatnak. Napjaink kutatási technikái közül a reklámhatás-vizsgálatok, az új termékek ízesztjei, és az egyes fogyasztói csoportok vásárlási szokásainak empirikus megfigyelései tartoznak ebbe a kategóriába.

[2] A kvalitatív elmélet is feltételezi a közvetlen kapcsolatot fogyasztó és a külvilág között, de emellett az emberek ismereteit az őket körülvevő világról egyénenként különbözőnek, szubjektívnek, nem számszerűsíthetőnek és bonyolultnak tartja. Így a leghatékonyabb technikáknak a hagyományos kvalitatív módszereket tartja, mint amilyen a mélyinterjú és a csoportinterjúk. Az elmélet szerint ezek a tanulmányok nemcsak alapul szolgálhatnak újabb, empirikus vizsgálatokhoz, de alkalmasak általánosítható következtetések levonására is, és különböző modellek ki-, illetve továbbfejlesztésére.

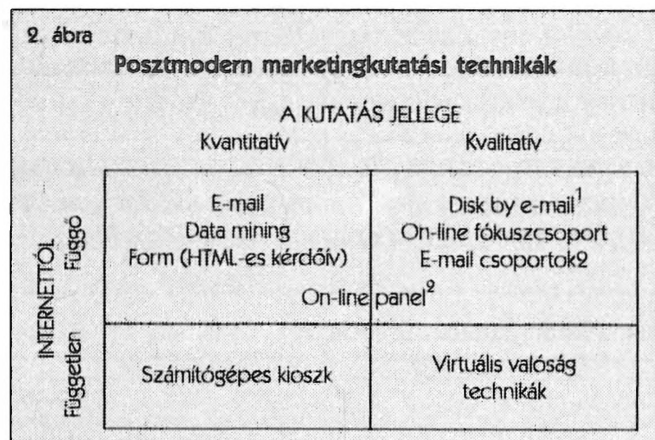
[3] A magyarázó kutatási szemlélet szerint az egyénnek nincs közvetlen kapcsolata a valós világgal, hiszen a nyelv, a kultúra és más „zavaró” tényezők torzítják az észlelést, amely azonban az egyén számára olyan jelentéstartalommal bír, ami saját megfogal-

maszásában a saját maga számára fontos. Ezeket az egyéni jelentéseket kell naturalisztikus vagy etnografikus kutatásokkal feltárni. De ezek a technikák sem szolgáltatnak általánosítható, egyetemes érvényű eredményeket.

[4] A posztmodern marketingkutatás szerint sincs az egyénnek közvetlen kapcsolata a valós világgal, de tovább megy, és a „szabad” gondolkodás létét is megkérdőjelezi. Az utóbbi alatt az olyan tudást érti, amelyről az emberek úgy hiszik, hogy birtokában vannak, de amely törekeny, megbízhatatlan és fragmentált. A posztmodern kutatásnak a már az előzőekben említett részvételen alapuló kutatásnak kell lennie, mert különben a posztmodern fogyasztói magatartás kiismerhetetlen.

Mint az előzőekből kiderült, a marketingkutatás eszköztára „csak” kibővült, és szó sincs arról, hogy a régi, jól bevált módszerek alkalmatlanok lennének. A megváltozott magatartás minél jobb megismerésére azonban, éppen az IT segítségével alakultak ki újabb eszközök, és módszerek.

Az elmúlt tíz év fejlődésének eredményeként megjelent technikák egyfajta kategorizálása történhet a 2. ábra szerint.



A „virtuális valóság” technikák részletesebb bemutatása előtt röviden ismertetem az adatbányászat (data mining), a számítógépes kioszk, és az on-line fókuszcsoport lényegét.

### ● Adatbányászat (data mining)

Az elektronikus kereskedelem térnyerésével egyre inkább előtérbe kerül az internetes vásárlási döntés meghozatalát befolyásoló tényezők vizsgálata. Az adatbányászat kifejezés elsősorban azokat a vizsgálatokat jelöli, amelyek során a kereskedő begyűjti a fogyasztók adatait, és így, őket beazonosítva válik képessé arra, hogy rögzítse a weboldalakon történeteket (hova kattintott, mennyit időzött ott stb.).

A data mining szűkebb értelmezése, a webserver által folyamatosan regisztrált logfile-ok elemzése.



Fontos előnye ennek a technikának, hogy a fogyasztó (weboldal) használati szokásait anélkül kísérhetjük figyelemmel, hogy neki arról tudomása lenne. Ez a technika kizárólag az Interneten értékesítendő termékek – szolgáltatások fogyasztóinak megismerését teszi lehetővé, bár érdemes megjegyezni, hogy az így megszerzett adatok megbízhatósága jóval kisebb, mint amelyeket a hagyományos piackutatási technikák segítségével szerezhetünk.

#### ● Számítógépes kioszk

A bolthűség kialakítására törekvő globális kiskereskedelmi láncok egyre népszerűbb adatgyűjtési eszköze a számítógépes kioszkok telepítése. [Weiss, 1994.] Ez olyan interaktív „falak” felállítását jelenti a bolt eladóterében, ahol a fogyasztónak lehetősége nyílik a számára leginkább megfelelő termék kiválasztására. A rendszer – általában – aktualizálható, és csak az adott üzletláncra érvényes vásárlói kártyával vehető igénybe. Ez biztosítja a kiskereskedő számára a fogyasztó identifikációját egyrésztől, másrészt pedig kedvezményeket kínál a vásárlónak az egyéni preferenciák alapján, amelyeket a számítógép generál a meglévő adatbázis alapján.

#### ● On-line fókuszcsoport

Az on-line fókuszcsoport az Internetet aktívan felhasználó kvalitatív piackutatási technika. Az új technológiák lehetővé teszik a kutatók számára, hogy a résztvevők személyes jelenléte nélkül bonyolítsák le a kutatást. A résztvevőket a hagyományos vizsgálatokhoz hasonlóan előre felkéri a szereplésre, azzal a kíváncsisággal, hogy otthon ülve, a számítógép előtt kell csatlakozniuk a vizsgálathoz. Ez az egyetlen különbség van a hagyományos és az új módszer között, de ez a különbség nagyon fontos, mert:

- időt lehet vele megtakarítani (pl.: nem kell a vizsgálat helyszínére elmenni)
- költségkímélő (pl.: nem kell helyet bérelni a vizsgálathoz)
- lehetővé teszi fogyasztók részvételét a világ minden tájáról
- új termék tesztelésénél lehetséges a termék prototípusának grafikus @BAJUSZ = megjelenítése és azonnali változtatása
- a fogyasztók saját környezetükben kevésbé gátlásosak (nem bizonyított feltevés).

Hátránya a szemtől szembeni kapcsolat hiánya, ami egyes témák vizsgálatánál jelentős lehet.

Sok azonban még a megválaszolatlan kérdés az új módszerrel kapcsolatban. Például nem tisztázott, hogy a moderátor szerepe az új technológia használatával

hogyan módosul. Az új módszer lehetővé teszi, hogy a résztvevők névtelenül (vagy valamilyen fantázianévvel) vegyenek részt a vizsgálatban, de ennek sem ismertek még a hatásai. A testbeszéd figyelemmel kísérhetőségének hiánya azonban lehetőséget teremt arra is, hogy a fogyasztó például ne mondjon igazat.

#### Virtuális vásárlás

A virtuális valóságtechnikák nem feltétlenül igénylik az Internet használatát, bár az adatátviteli sebesség gyorsulásával kivitelezhetővé vált ennek a technikának is a globális alkalmazása.

Az IT alkalmazásával virtuális bolti belső alakítható ki. A képernyő előtt ülve a fogyasztó képes „bejárni” az üzletet, megismerkedni a termékválasztékkal, levenni a polcra neki tetsző termékeket, elolvasni a rajtuk levő feliratokat, további információkat kérni a termékjellemzőkről, visszatenni a polcra, vagy betenni a kosárba. A számítógép pedig a fogyasztó minden egyes mozdulatát rögzíti a későbbi kiértékelés számára.

Ez a módszer hasznossá válhat a fogyasztók információ-keresési folyamatának megismerésében és a különböző bolti belsők egyéni értékelésében.

Ennek a módszernek az egyik verziója az Angliában működő Visionary Shopper<sup>®</sup>.

#### ● Visionary Shopper<sup>®</sup> – alkalmazási területek [Needel, 1998]

A Visionary Shopper<sup>®</sup> 1993 óta áll a piackutatók rendelkezésére. Működésének lényege a vásárlás szimulálása. Menete a következő: a résztvevőt leültetik egy nagy számítógép-monitor elé, ahol a kutató elmagyarázza neki, hogy mi a vizsgálat célja és hogyan működik a szimuláció (hogyan tud a polcok között „mozogni”, „megfogni”, „megforgatni” egy terméket, elolvasni a rajta levő tájékoztatót, esetleg „megvásárolni” azt). A különleges képernyőt megérintve tud a fogyasztó jobbra, balra, lefelé vagy felfelé mozogni, illetve közeledni a polcokhoz vagy távolodni azoktól. „Megérintve” egy terméket, tudja azt közelebbről is megvizsgálni. Két ikon látható még a képernyőn. Az egyikkel a termék leírását tudja megnézni, a másikkal a terméket a „bevásárlókocsijába” helyezheti. A résztvevő dolga egyszerű: vásároljon úgy, ahogy szokott.

Ennek az új technikának a hatékonysága már bizonyított, egyrészt a szélesebb körű megfigyelés lehetősége miatt, másrészt a fogyasztók vásárlási szokásainak, igényeinek pontosabb előrejelzését illetően.

A marketing egyre nagyobb figyelmet fordít a „category management”-re, vagyis arra a folyamatra, amely magában foglalja a termékkategóriák „gondozását” és adott bolti belsőben való bemutatását a fogyasztó igényei szerint<sup>1</sup>.

1 Nielsen definíciója Needel cikkéből, p.61-62.

Ez tulajdonképpen a termékanyag harmadik héjának [Töröcsik, in: Töröcsik-Varsányi, 1998] menedzselése, a termék útjának gondozása egészen a végő felhasználóig. A Visionary Shopper® segíthet a termékválaszték kialakításában, az SKU-k (Stock Keeping Unit) optimalizálásában, a polcok megjelenésének kialakításában. Mindez különös fontossággal bír napjainkban, amikor a POP (vásárláshelyi ösztönzés) kiemelkedő jelentőségre tett szert. A sikeres befolyásoláshoz a kereskedők és a gyártók szoros együttműködésére van szükség.

#### ● Termékválaszték

A kereskedők azáltal tudják árbevételüket maximalizálni, hogy olyan termékeket tartanak, melyeket a fogyasztók igényelnek, és olyan (termékek, márkák) felé terelik őket, amelyek nagyobb nyereséget biztosítanak. Ezek megismeréséhez is segítséget nyújthat ez a szoftver.

A gyakorlatban legáltalánosabban elterjedt módszer a márkák rangsorolása (belistázási jegyzék), mely az árbevétel, forgási sebesség, vagy más megtérülési mutatók alapján állítja rangsorba a különböző termékeket. A módszer egyetlen meghatározó előnye, hogy nem igényel hosszas mérlegelést a döntés meghozatala. Ugyanakkor kikerülhetnek a rendelésből olyan termékek, amiken esetleg kisebb a hozam, viszont igen kedveltek a fogyasztók körében. A nagyobb forgalom így biztosítja az elvárt nyereséget.

Meg kell találni az egyes termék kategóriák azon jellemzőjét, mely elsődleges szempont a fogyasztóknak a döntés meghozatalában. Ha ezt sikerült meghatározni, akkor ez alapján már jobb rangsor képezhető.

A fogyasztói preferenciák meghatározása mellett a Visionary Shopper® segíti a kereskedőt a választék szélességének és mélységének meghatározásában.

Általános igazság, hogy a „választék jó, de a duplázás rossz”, vagyis kell, hogy legyen megfelelő kínálat a fogyasztók számára, viszont csak felesleges tökeletet eredményez, ha olyan termékek is kerülnek a polcokra, amik ugyan helyettesítő termékek, de valami ok (ár, csomagolás stb.) miatt a fogyasztók nem keresik.

#### ● A bolti belső kialakítása

Ez az a területe a marketingnek, amit nem igazán szoktak kutatni. Ennek egyik oka az, hogy a különböző bolti belsők tesztelése igen költséges. A másik ok a kereskedők szabadsága, így a termelő hiába ad megbízást a kutatásra, nem viheti keresztül az eredményekből következő döntéseket. A kereskedők érdeklődésének növekedésével azonban ez a terület is egyre inkább előtérbe kerül.

Needel egy példán bemutatja a polcok elrendezésének fontosságát is. Az egyik kísérletnél a polcokon

termékkategóriákat alakítottak ki, melyeken belül nem volt márkapreferencia. A második vizsgálatban a polcokon márkák szerint helyezték el az árukat úgy, hogy az előzőleg képzett kategóriák is megmaradtak. A harmadik esetben szintén márkák szerinti elhelyezés volt, de azon belül a két versenytárs húzóterméke került a legfrekvenciáltabb helyre. A versenytárs terméke mind árban, mind méretben jobb volt a megbízó cég termékeinél, így ez is közrejátszott abban, hogy a versenytárs termékeiből 16%-kal több fogyott, mint a megbízó termékeiből. Ez a kereskedő szempontjából is előnyös, hiszen így bevétele is 16%-kal nőtt. [Needel, 1997, p.62–63.]

#### Virtuális piactesztelés

A hagyományos értelemben vett piactesztelési eljárások három fajtája a „külső hitelesítés”, az „ellenőrzött piaci felmérés” és a fókuszcsoportos eljárás. [Burke, 1996, p.120–131.]

A külső hitelesítés során a célpiac egy reprezentatív részére értékesítenek a termékből. Ez viszont átlagosan 6–12 hónapos kutatást jelent, ami igen drága. Arról nem is beszélve, hogy a vizsgálat után 30–60 napra van szükség ahhoz, hogy a termék az üzletek polcaira kerülhessen.

Ha a versenytársak „kiszimatolják” az innovációt, rövid időn belül képesek kidolgozni egy hasonló terméket, mely helyettesítő terméke a vállalat által kidolgozottak, legfeljebb annyiban tér el, hogy az egy kevésbé tökéletes verzió. Ennek hatására nemcsak a profitot szerzi meg, de a vállalat által a piacon birtokolt / birtokolni kívánt részt is.

A másik piactesztelési módszer az ellenőrzött piaci felmérés. Ennek legfőbb sajátossága az, hogy a kutatást végző szakemberek végigkísérik a termékértékesítés folyamatát. Itt tehát arról van szó, hogy meghatározott kiskereskedelmi egységekben hozzák forgalomba a terméket, úgy, hogy közben az értékesítési folyamatot is próbálják megismerni, ellenőrizni.

A harmadik módszer a közkedvelt fókuszcsoportos vita. A szerző a laboratóriumi körülmények között végzett vizsgálat eredményeinek megbízhatóságát kétségbe vonja. Úgy gondolja, hogy versenykörnyezet hiányában nem lehet a fogyasztói szokásokat ezáltal módon megismerni, hiszen a csoport tagjai nagyban befolyásolhatják egymás véleményét.

A gyakorlati megvalósítást Urban, Weinberg és Hauser [1996] cikke alapján követhetjük nyomon, amelyben a szerzők egy, a GM által indított projektben használták fel a virtuális valóságot az új termék tesztelésére.

A kutatás során az IA (information acceleration = információgyorsítás) technikát használták, mely első

sorban az IT adta lehetőségekre épült. A vizsgálat kiindulópontjait ugyanakkor hagyományos kutatási eljárások eredményei szolgáltatták.

A projekt tárgya a GM egyik stratégiai irányvonalát képviselő elektromos autók piacának tesztelése volt. A GM korábbi kutatásai alapján meghatározhatók voltak azok a tulajdonságok, jellemzők, amelyek a fogyasztói megítélést alapvetően befolyásolták az elektromos autók piacán. Ezek a következők voltak: választék nagysága, az akkumulátorok újratöltésének időszükséglete és a biztonság. A fogyasztók minimális elvárásain kívül figyelembe kellett venni a megvalósíthatóság szempontjait és a különböző államokban érvényes jogi szabályozásokat is.

Az IA technikát megelőzően hagyományos módszerekkel próbálták a fogyasztók hozzáállását megismerni (konceptióértékelések, a döntési folyamatok modellezése, tesztpiaci előrejelzések készítése, conjoint analízis).

Az IA módszer alapja a fogyasztók „belehelyezése” egy virtuális vásárlási szituációba, hogy megismerjék azokat az információkat, amelyek szükségesek a vásárlási döntés meghozatalához. Ehhez szükség volt egy számítógépre, egy monitorra, videokártyára és CD olvasóra. A CD-t a számítógépbe helyezve, TV reklámok tűntek fel a monitoron, és spotok, amelyekben fogyasztók mondták el véleményüket az elektromos autókról. Véletlenszerű kiválasztással hívták be az embereket a vizsgálatra úgy, hogy a következő kritériumok definiálták a célcsoportot:

- a következő autóvásárlásra hajlandók nagyobb összeget áldozni
- az esetek többségében városon belül használják autójukat
- az átlagos autóútjuk legfeljebb 80 mérföld
- nem utasítják el, illetve fontosnak tartják, hogy környezetkímélő gépjárművet használjanak.

A résztvevők fejenként 50 USD-t kaptak a részvételeért. A 606 meghívott közül 587 vett részt a vizsgálatban.

A szimuláció hatásának mérhetővé tételéhez szükség volt egy „kontroll-termékre”, amely jelen esetben a Toyota Celica lett, mint az egyik legnépszerűbb belsőégésű motorral szerelt személyautó.

A vizsgálat kezdetén, a résztvevőkkel a közeljövő fontosabb eseményeit ismertették (Olimpia, elnökválasztás), mintegy ráhangolódásként a jövőre. Ezek után az elektromos autók fő előnyére építve újságcikkeket ismertettek, melyek a levegőszennyezés mértékét hangsúlyozták.

A kutatás folyamatát a következő fázisok alkották:

- Bemutatótermi látogatások: az egeret megfelelően mozgatva a résztvevők körbejárhatták az elektromos autókat, megnézhatték a belsejüket, felnyithatták a motorháztetőt stb. és beszélhettek egy

ügynökkel, aki a GM stratégiáját képviselve alakította a beszélgetést.

- Hirdetések (TV, sajtó): az egerrel kiválasztva a kívánt hirdetést olvashatták, vagy spotokat nézhettek az elektromos autók előnyeiről (környezetbarát), illetve az árukról és elérhetőségükről kaphattak információt.
- Újságcikkek: ezekben foglalták össze azokat az ismerveket, amelyeket az IA részt megelőző kutatási fázisok eredményei szerint a fogyasztók a legfontosabbnak tartanak az autó vásárlása során (felépítés, komfort, rakodóhely, biztonság).
- Véleményvezérek: 5 különböző karaktert kiválasztva a kutatók a GM stratégiáját kommunikáló hozzászólásokat vettek fel videóra, különböző témákban. A résztvevők mind a karakterek, mind a témák közül választhattak, így mérhetővé vált egyrészt a véleményvezérséget meghatározó jellemzők halmaza, valamint az elektromos autókkal kapcsolatos releváns témák köre. (Mint hogy a fogyasztók reagálását az elektromos autókra nem ismerhették, a vélemények kétharmada pozitív, egyharmada negatív volt.)

Fontos, hogy a számítógépes vizsgálatok során lehetővé válik: mindenki a számára szükséges időt tölthesse az adott témával, így a végső döntés is megalapozottabb lehet.

A bemutatótermet a résztvevők 99,6%-a látogatta (melyek közül 44% elsőként ezt az eszközt vette igénybe). A hirdetések a résztvevők 64,4%-a nézte meg, 27,8%-uk elsőként. Az újságcikkeknél ezek a számok a következőképpen alakultak: 66,9%, 19,4%, míg a véleményvezéreknél: 69%, 8,8%.

A kutatás zárásaként megkérdezték a résztvevőket, hogy ezek után mennyi esélyét látják annak, hogy elektromos autót vásároljanak a közeljövőben.

A részletesebb eredményeket nem ismertette, a vizsgálat összességében megmutatta, hogy korai lenne az elektromos autók piaci bevezetése, és inkább a további technológiai fejlesztésekre kell összpontosítani.

## A virtuális valóságtechnikák előnyei

A hagyományos technikáknál sokrétűbben, esetleg sokkal élethűbben képes szimulálni a valóságot.

A számítógép szélesebb körű megfigyelésre, adatrögzítésre képes. A fogyasztót anélkül vizsgálja, figyeli, hogy annak róla közben tudomása lenne.

A szimuláció gazdaságosabb is. Például a virtuális vásárláskor nem kell megépíteni egy mintautletet a vizsgálathoz. Ezenkívül többféle üzletbelső alakítható ki és így válik vizsgálhatóvá.

A szimuláció segítségével vizsgálhatóvá válnak olyan szituációk, melyek a valóságban is előfordul-

hatnak. Ezeket jobb előre megismerni, kipróbálni, és a szituáció különböző dimenzióiból képzett mixek hatásait tanulmányozni.

### Fogyasztói magatartásvizsgálat a virtuális valóság segítségével

Egy snackgyártó vállalat megvizsgáltatta<sup>1</sup>, hogy az általuk gyártott termékvariációk közötti különbséget a fogyasztók hogyan észlelik, vagy észlelik-e egyáltalán. A vizsgálat célja az volt, hogy ha két vagy több terméket egymást helyettesítőnek észlelnék, akkor az egyik termék kivonásával költségcsökkentés hajtható végre, úgy, hogy az eladás szintje nem mérséklődik.

Másrészt a vállalat vezetői azt is tudni szeretnék volna, hogy a versenytársak hasonló termékeit a fogyasztók helyettesítő termékeknek tartják-e vagy sem. Ha a termékkivonás után a versenytárs terméke került a másik saját termék helyére, akkor az a rossz helyettesítő termék miatt volt, és így a vállalatnak új termék bevezetésére van szüksége, hogy piaci pozícióját az adott helyen visszaszerezze.

A kérdések megválaszolására a vállalat virtuális vásárlási eljárást alkalmazott. 400 fogyasztót kértek fel a vizsgálatban való részvételre az USA hat nagy bevásárló központjából. Meghívták őket a helyi szimulációs laborba, hogy vásároljanak kedvükre való snacket. Minthogy a kísérletet többször megismételték ugyanazokkal a fogyasztókkal, így vizsgálni lehetett az első vásárláskori preferenciáikat és utána ezek alapján állították össze a termékválasztékot, hogy kiderítsék: ez rákényszeríti-e a fogyasztókat döntésük felülvizsgálatára. Például megfigyelték, hogy adott fogyasztónak van kedvenc márkája. A következő vizsgálat alkalmával a termék helyére az „elfogyott” feliratot rakták, ezzel „kényszerítve” a fogyasztót arra, hogy másik terméket keressen (bár megvolt a lehetőség, hogy ne vásároljanak). Ennek a döntésnek az okait próbálták ezután meghatározni.

### Összefoglalás

A virtuális valóságtechnikák jelentős előrehaladást tesznek lehetővé a megváltozott fogyasztói magatartás megismerésére, és a célcsoport alapú pozicionálás helyett elérhetővé teszik a személyre szabott szolgáltatások, és talán már a közeljövőben a termékek kivitelezését is. Erőltlen próbálkozások már napjainkban

is történnek, de a megváltozott igényekhez való alkalmazkodás még hosszabb idő elteltével fog csak kialakulni.

Végezetül szeretném megjegyezni, hogy az ismeretett technikák általában nem teszik lehetővé a hagyományos kutatási eszközök mellőzését. Sokkal inkább tekinthetők a meglévő eszköztár bővítéseinek, mintsem a régit leváltó rendszereknek.

### Irodalom

- BÁNYAI E. – NÉMETH Á.: „Az Internet, mint a marketingkutatás információs forrása.” In: Hagyomány és megújulás a magyar marketingoktatásban A magyar marketingoktatók IV. éves konferenciájának előadásai, Pécs, 1998. p. 183–194.
- BELK, R. W.: „Studies In The New Consumer Behaviour,” [In: Miller 1995, p. 58–76.]
- BROWN, S.: „Postmodern Marketing Research: No Representation Without Taxation”, Journal of Market Research Society, Vol. 37. No. 3., 1995
- BURKE, R. R.: „Virtual Shopping: Breakthrough In Marketing Research.” Harvard Business Review, Vol. 74., 2., 1996. p. 120–131. (Magyarul lásd: „Virtuális vásárlás: áttörés a marketingkutatásban”, Nemzetközi Marketing 1997. 2. sz., p. 3–8.)
- MILLER, D.: Acknowledging consumption, Routledge, 1995
- NEEDEL, S. P.: „Understanding Consumer Response to Category Management Through Virtual Reality”, Journal of Advertising Research, July/August 1998, p. 61–67.
- SHETH, J. N. – B. MITTAL – B. I. NEWMAN: Customer Behavior – Consumer Behavior and Beyond; The Dryden Press, 1999
- TÖRÖCSIK M. – VARSÁNYI J.: Termékstratégia – emocionális és racionális közelítésben. Alkalmazott stratégia sorozat 4., Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp., 1998.
- URBAN, G. L. – WEINBERG, B. D. & HAUSER J. R.: Premarket Forecasting of Really-New Products. Journal of Marketing, Vol. 60. 1996. P. 47–60.
- WEISS, J.: Számítógépes kioszk az üzletben. <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/human/media/kioszkok.hun>. Az eredeti cikk megjelenésének ideje: 1994. A letöltés ideje: 2000. február.
- ZALA K.: Online piackutatás: cél vagy eszköz? Kreatív, IX. évf. 5. szám, 2000. május, p. 64–65.

1 Sheth–Mittal–Newman, 1999, 504.old. – a példa forrása: Burke, R.R.: Virtual shopping, ORMS, Today, 22, no.4. (August 1995), p.28.–34.



# Assessing the Impact of Teaching Ethics

*Although the inclusion of ethics in the business curriculum is becoming increasingly important, little is known about the impact classroom discussions of ethics has had on student awareness of ethical issues. Using both self-assessment and objective assessment measures, this research found that students who had been exposed to ethics in business classes considered themselves more knowledgeable about ethics and reported a higher confidence in their ability to make ethical decisions than students who had less exposure to ethics in the classroom. In addition, students with increased classroom exposure to ethics were also found to have greater awareness of ethical issues in both business situations and consumer situations: suggesting that including ethics in the business curriculum is having a positive impact. Areas for future research on this topic are suggested.*

Teaching ethics is becoming increasingly important in the business curriculum for a variety of reasons. First, ethics are important in business in that they have been found to be essential in maintaining positive public relations (LaFleur and Forrest 1991), creating a positive work environment (Morgan 1993; Dubinsky, et al. 1992; Hunt, Wood, and Chonko 1989), and building long-term customer/supplier relationships (Lagace, Ingram and Boorum 1994). If our students are to remain competitive in the job market, it is essential they graduate with ethical decision-making abilities as well as business knowledge and skills. Second, to maintain AACSB accreditation, business schools in USA must demonstrate that the topic of ethics is integrated in curriculum. In addition, the media and the public have generated tremendous interest in business ethics with businesses that engage in unethical behavior being publicly chastised via negative publicity (Chonko 1995; LaFleur and Forrest 1991). It is no wonder why business schools have placed increased emphasis on incorporating the study of ethics in their curriculum.

Yet, little evidence exists to determine what effect teaching ethics in the college classroom has had on college students' knowledge and awareness of ethical

issues (Carlson and Burke 1998). Indeed, some have questioned if ethics can be taught to adults at all (Wilkes 1989). Consequently, it is important to assess what impact, if any, including ethics in the business curriculum has had on students' awareness of ethical issues.

---

## Challenges of Teaching Business Ethics

Several issues must be considered when including ethics in the business curriculum. First, it must be determined how the ethical issues are to be incorporated in the curriculum. In addition, thought must be given to the particular ethical issues which are relevant to business students and which need to be addressed. Finally, since few hard and fast rules apply to all ethical situations, faculty must consider how they will handle discussions of ethical issues where there is no obvious right or wrong answer. Each of these issues pose challenge to business educators.

There are essentially two methods that can be used to incorporate ethics into a curriculum. A university can offer a separate course in ethics or ethics can be incorporated in classes across the business curriculum. An obvious advantage to offering a separate course on ethics is that the course is taught by an ethics expert. Yet one drawback to a stand alone ethics course is that students may not be able to apply what they have learned about ethics to other business areas (Oddo 1997). In addition, a detached, non-committal stance, which is appropriate in an ethics course may encourage moral skepticism: thus increasing cynicism instead of offering ethical guidance (Cragg 1997).

But incorporating ethics into existing courses poses particular challenges to business faculty who may have little training or expertise in teaching ethics (Grimstad 1964). First, professors must determine what constitutes an ethical dilemma. Identification of potentially troublesome ethical situations is difficult because of the range of varying opinions as to what behavior is deemed unethical as opposed to behav-

iors which are considered acceptable (Carr 1968; Dubinsky 1985). For example, when discussing the use of video-taping shoppers (without their knowledge) as a method of unobtrusive observational marketing research, some students (particularly traditional students who have "grown up" with video cameras on their school buses and school hallways) have no ethical concerns about hidden cameras. Other students, however, are outraged. In particular, older, non-traditional students who are concerned that "Big Brother is watching" consider any type of videotaping (hidden or otherwise) a violation of their privacy rights. Consequently, business situations that are considered innocuous to some individuals may cause great concern for others; thus the business faculty member, who obviously can not cover all possible situations, is left in a quandary as to which situations to use as class examples.

Second, even if the examples used in classes are deemed significant by students, practitioners, or other faculty members, few "bullet proof" ethical standards exist; in fact there will probably always be a "gray" area in terms of defining ethical behavior. One change in the scenario, which could include external environmental factors, individual personality factors, peer pressure, and/or situational opportunities, and a seemingly ethical situation becomes cloudy (Caywood and Lacznik 1986). For example, taking unauthorized time off from the job without telling a supervisor would be considered unethical because the employee is lying to the company and cheating the company out of the work that the employee is getting paid to do. If, however, the employee sneaks off the job to take his/her child to chemotherapy treatments and must lie about working because he/she is afraid of losing the job which provides the sole source of income for the family, the ethics of lying to the company to take time off become murky. While the lack of definitive "answers" adds depth to the decision-making processes and invariably makes class discussions more interesting, it does not help business faculty provide students with an appropriate answer to all situations.

Finally, research suggests that ethical behavior is only influenced when the discussed behavior is relevant to the immediate situation (Houston 1983; Ogilby 1995). Thus, "warning" students about an ethical dilemma they may encounter as future employees may have little impact on their overall knowledge of ethics if the students can not project the relevancy of the classroom discussion on future work-related situations. Together, all these issues pose new teaching challenges for faculty members: most of whom lack training in the ethical decision process themselves.

## Measuring the Impact of Teaching Business Ethics

The purpose of this research is to assess the impact of integrating ethics in the business classes of a public institution of higher education. If teaching ethics has had an impact, students should report an increased knowledge of ethics. In addition, students who have had more classroom exposure to ethics should also be more confident in their ability to make ethical decisions. Hence, the following propositions are suggested.

P1: Students with more classroom exposure to ethics should report greater knowledge of ethics than students who have had less exposure to ethics in the classroom.

P2: Students with more classroom exposure to ethics should report an increased ability to make ethical decisions than students who have had less exposure to ethics in the classroom.

In addition to self-assessments of students' knowledge of ethics and confidence in their ability to make ethical decisions, students with more classroom exposure to ethics should be more aware of ethical issues in business situations. For example, a salesperson neglects to tell customers about potential product risks unless they ask for the information. Students lacking business ethics knowledge might consider the sales representative's behavior as a fair business practice: after all, the customer failed to ask about potential danger. But a student exposed to business ethics would be more aware of the unethical implications and long term consequences of such behavior.

P3: Students with more classroom exposure to ethics will be more aware of ethical issues in business situations than students who have had less classroom exposure to ethics.

To further assess the impact of teaching ethics across the business curriculum, it is important to learn if students are aware only of the specific ethical issues presented in class (i.e. memorized) or if the increased ethical exposure actually helps students develop ethical decision-making skills which would allow them to reason through unfamiliar situations.

Business classes tend to focus on managerial ethics. For example, saying untrue things about your competitors or buying drinks for a competitor's sales representative to get confidential information are topics likely to arise in a promotions, management, business law or personal selling class. In contrast, consumer ethics deals with ethical behavior from the consumer perspective. For example, consumers may use a coupon for merchandise not purchased, or receive too much change from a sales clerk and not return it. While these are important issues, the fact that they

are behaviors undertaken by consumers, not business managers, suggest that they are not likely to be discussed in business classes. Yet if students are truly knowledgeable about ethics and have had practice in the process of ethical decision-making, they should be comfortable using an ethical decision-making process to tackle ethical situations not covered in class.

P4. Students with more classroom exposure to business ethical situations will be more aware of consumer ethical situations than students who have had less classroom exposure to ethics.

## Research Method

To test the propositions, the variables were operationalized. The independent variable, exposure to ethics in business classes, was measured by students reporting the number of classes in which ethical issues were discussed. Students were categorized into one of three groups: high classroom exposure to ethical issues (topic discussed in five or more classes), medium classroom exposure to ethical issues (topic discussed in two to four classes) and low classroom exposure to ethical issues (topic discussed in one or no classes). While future research might investigate the optimal number of classes needed to impact student awareness of ethical issues, determining the specific amount of exposure is beyond the scope of this study. Dividing students into high, medium, and low exposure groups, allows basic comparisons between exposure rates.

To measure students' knowledge of ethics and ability to make ethical decisions, students rated themselves. A self-rating instrument was chosen for several reasons. Whether or not the students actually have increased knowledge of ethics is not as important as how they perceive their knowledge of ethics and their ability to make ethical decisions. If the students believe that they have a good knowledge of ethics and are comfortable making ethical decisions, they are likely to carry this confidence with them to the work place and evaluate ethical issues confidently. In addition, a generalized objective measure of appropriate ethical knowledge for college students has yet to be developed and it was beyond the scope of this study to do so.

The dependent variable in propositions three and four, awareness of ethical issues, was conceptualized as the ability to recognize a potentially unethical situation. For example, a company may bid for a marketing research contract when already working for a competitor. A student who had less exposure to ethics might view this scenario as simply an aggressive business practice and, therefore, not perceive any un-

ethical behavior. A student with greater exposure to ethics, however, would be aware of the conflict of interest involved when working for two competitors and would therefore, would be aware that the situation is potentially unethical.

To measure the students' awareness of ethical issues, two groups of questions were used. The first set of statements was designed to cover ethical issues discussed in business classes. Nineteen questions were developed on the basis of interviews with business faculty members concerning the ethical topics they discussed in classes. The resulting questions consisted of ethical issues that students have been exposed to in their business classes. Students were instructed to indicate if the behavior was "highly ethical" or "highly unethical." Typical statements included "Telling a customer only the negative aspects about a competitor's product," or "Lying to a prospective car buyer that several other people have test driven and are interested in the car the buyer is considering." A five point scale was used for response categories; anchor points were "This is highly unethical (1)" and "This is highly ethical (5)." Students who are more aware of ethical issues should be more perceptive in identifying potentially unethical situations and therefore, should report more behavior as unethical than students who are less aware of ethical issues.

The second set of questions consisted of twenty-seven previously developed items (Muncy and Vitell 1992) which focused on ethical situations involving consumers. These questions addressed consumer issues not raised in business classes; faculty members were interviewed to verify that consumer ethics were not discussed in classes. Using a five point scale, respondents were asked to indicate to what extent they "Strongly believe the action is wrong (1)" or "Strongly believe the action is not wrong (5)." Typical items included "Changing price tags on merchandise in store," or "Getting too much change and not saying anything about it." Because the situations included in the consumer ethics part of the survey were not reportedly discussed in classes, the consumer ethics questions were used to determine if students could extend the ethical decision-making process across situations. Students with more awareness of ethical issues would be more likely to perceive potentially unethical behavior than students oblivious to ethics; therefore it is expected that students with more awareness of ethical issues would be more likely to find wrong behavior in these scenarios.

The final section of the survey consisted of demographic information about the respondent including their age, class standing, and grade point average. The survey was pre-tested with a student sample population to refine questions and verify length of





Table 3

### Perception of Business Ethics Issues

Mean scores on a 5-point scale arranged from most to least un-ethical situations by overall mean

(1 = This is highly unethical, 5 = This is highly ethical)

Number of classes ethical issues were discussed

Situation	Overall Mean	5 or more classes (a)	2-4 classes (b)	Only 1 class (c)	Pairs differ at 0.05 sig.
Billing a client for services not provided	1,35	1,21	1,35	1,52	ac
Changing the data to support management decision	1,49	1,23	1,66	1,60	ab, ac
Putting someone on competitor's payroll	1,58	1,39	1,62	1,81	ac
Changing accounting numbers to make performance look better for promotion	1,60	1,46	1,60	1,81	ac
Saying untrue things about competitors in your ads	1,61	1,51	1,69	1,62	
Failing to tell customers about potential product risks unless he/she asks	1,63	1,46	1,71	1,76	[ab], [ac]
Salesperson over-promising a client to get their business	1,86	1,64	2,03	1,93	ab
Bidding for a marketing research contract when already working with a competitor	1,90	1,67	2,01	2,05	ab, ac
Exaggerating product benefits in ads or product label	2,04	1,98	2,06	2,10	
Buying drinks for a competitor's sales person to get confidential information	2,05	1,79	2,09	2,38	ac, [ab]
Lying to prospective car buyers that several people are interested in the car	2,39	2,20	2,41	2,62	ac
To close a sale, agree to purchase supplies from a customer	2,42	2,08	2,54	2,71	ab, ac
Demanding additional money from manufacturer to provide shelf space to new product	2,56	2,61	2,47	2,62	
Bribing to win a contract in foreign country where it is the way to do business	2,59	2,43	2,68	2,69	
Giving expensive gifts to get future business	2,64	2,16	2,84	3,00	ab, ac
Using firm's economic power to ask concessions from suppliers	2,66	2,39	2,85	2,73	ab, [ac]
Telling customers negative things about a competitor's product	2,67	2,43	2,79	2,83	[ab], [ac]
Hiring a key person from your competitor	3,05	2,90	3,40	2,69	[bc]
Buying ads from newspapers to get positive story about your product	3,42	3,13	3,62	3,52	ab, [ac]

[ ] diff sig at 0.10

of placing an employee on a competitor's payroll to learn trade secrets, as predicted, students exposed to ethics in five or more classes found the behavior to be more unethical (mean = 1.39) as compared to students exposed to ethics in two to four classes (mean = 1.62) and students who had exposure to ethics in only one class (mean = 1.81). Furthermore, in all but one item, students with exposure to ethics in 5 or more classes reported greater awareness of ethical issues than students with only one class exposure to ethics.

Proposition 4 was somewhat supported by the data (Table 4). If the proposition that students with more classroom exposure to ethics are more aware of

consumer ethical issues is correct, then the data should show a pattern; students who discussed ethics in five or more classes should report the lowest mean item score, students who discussed ethics in only one class should report the highest mean item score while students who discussed ethics in two to four classes should report a mean item score that falls somewhere between the high and low mean item scores. Nine of the twenty-seven survey items were in the direction predicted. For example, students who had discussed ethics in five or more classes expressed stronger disapproval of joining a music club to get free CDs with no intention of making future purchases (mean = 3.39) than students who had been exposed to ethics

Table 4

## Perception of Consumer Ethics Issues

(1 = Strongly believe that action is wrong, 5 = Strongly believe that action is NOT wrong)  
 Mean scores on a 5-point scale arranged from most to least un-ethical situations as per overall means

Situation	Overall Mean	Number of classes ethical issues were discussed				Pairs differ at 0.05 sig
		5 or more classes (a)	2-4 classes (b)	only 1 class (c)		
Using unauthorized long distance access code	1,41	1,30	1,49	1,45		
Drinking a soft drink in supermarket without paying	1,60	1,50	1,66	1,64		
Reporting a lost item "stolen" to insurance company	1,73	1,61	1,78	1,83		
Changing price tags on merchandise in stores	1,75	1,59	1,81	1,90	[ac]	
Giving wrong price to clerk to save money	1,88	1,72	2,04	1,83	ab	
Removing pollution control device from car to get better mileage	1,99	1,93	2,06	1,95		
Returning damaged product when damage is your fault	2,34	2,20	2,41	2,43		
Stretching the truth on an income tax return	2,39	2,30	2,34	2,62		
Observe someone shoplifting and ignoring it	2,49	2,49	2,53	2,40		
Breaking a bottle of salad dressing in store and doing nothing	2,52	2,34	2,65	2,57	[ab]	
Getting too much change and not saying anything	2,73	2,62	2,79	2,76		
Saying nothing to a bill miscalculated in your favor	2,78	2,77	2,90	2,62		
Lying about child's age to get a lower price	2,81	2,72	2,87	2,83		
Using a coupon for merchandise you did not buy	2,83	2,52	2,95	3,10	ab, ac	
Not telling the truth when negotiating the price of new car	3,14	3,13	3,07	3,26		
Returning merchandise to store claiming it was gift when not	3,18	3,05	3,24	3,29		
Taking a souvenir from hotel or restaurant	3,33	3,08	3,52	3,38	ab	
Using an expired coupon for merchandise	3,34	3,07	3,54	3,43	ab, [ac]	
Tasting grapes in a supermarket and not buying any	3,36	3,33	3,26	3,57		
Using previously installed cable hookup without paying	3,46	3,21	3,59	3,60	ab, ac	
Using computer software you did not buy	3,60	3,43	3,74	3,62	[ab]	
Joining a music club only to get free CDs etc.	3,68	3,39	3,78	3,93	ab, ac	
Returning an item after finding out that it's on sale now	4,20	3,97	4,37	4,26	ab, [ac]	
Copying a tape you did not buy	4,23	4,02	4,35	4,36	ab, ac	
Returning merchandise after trying it and not liking it	4,53	4,41	4,65	4,50	ab	
Spending hours trying dresses and not buying any	4,60	4,67	4,63	4,43		
Taping a movie from television	4,75	4,72	4,82	4,69		

[ ] cliff sig at 0.10

in two to four classes (mean = 3.78) or students who had only discussed ethics in one class (mean = 3.93;  $p=.05$ ). Furthermore, in all but four items, students with exposure to ethics in five or more classes reported greater awareness of consumer ethical issues,

than students with exposure to ethics in only one class.

These results suggest that including ethics in the business classroom has, in fact, increased students' knowledge of ethics, increased students' confidence

in their ability to make ethical decisions, and increased students' awareness of ethical issues. In general, students who reported having ethical discussions in five or more classes were more aware of ethical issues relating to business. Furthermore, students with more classroom exposure to ethics were more aware of ethical issues relating to consumers suggesting they have the ability to apply ethical decision-making skills to ethical situations not discussed in class. These results suggest that teaching ethics across the business curriculum is increasing student awareness of ethical issues.

## Discussion and Future Research

There are several pedagogical and future research implications for this assessment. First, these results suggest that incorporating ethics across the business curriculum is impacting students' perceptions of ethical situations; thus indicating that incorporating ethics modules or discussions into business classes is achieving the goal of making students more aware of potentially unethical situations. Future research might compare these results with an assessment of students who were exposed to ethics via a dedicated "ethics in business class" to verify if an across the curriculum approach to ethics is a better way to incorporate ethics in the business curriculum.

Second, students who have been exposed to ethics reported more knowledge about ethics and more confidence in their ability to make ethical decisions. While an increase in ethical knowledge might initially seem obvious, the potential implications for ethical behavior in the workplace are significant. One of the reasons business people may engage in unethical behavior is because the behavior may be an accepted way of doing business (Blalock 1996). For example, a sales representative may tell a prospective car buyer that several other people are interested in purchasing the car that the buyer is considering with the hopes of expediting the sale. Since the "other people are interested" tactic is commonplace in sales, a sales representative may not even stop to consider the ethics of his/her behavior. On the other hand, students who have been educated in ethics may be more likely to recognize the possibility of unethical behavior in the "other people are interested" sales tactic. Furthermore, because these students have confidence in their knowledge of ethics and their ability to make ethical decisions, they might also have more confidence to try an alternative sales approach rather than mindlessly using an ethically questionable sales tactic. Future research should involve follow-up reports on students as

they work in their careers to determine if their increased knowledge and confidence levels translates to more ethical behavior in the workplace.

In addition, the survey results suggest that additional classroom emphasis on the "gray" areas of business ethics is needed. As noted in Table 3, the items in which the statistical differences between the groups of students did not reach significance are issues which lack an easy answer. For example, telling customers negative things about a competitor's product may not be unethical if the statements are true. On the other hand, most American children grew up learning that "if you can't say anything nice, don't say anything at all." An interesting class discussion could be to determine when, where, and with whom, it would be acceptable to make disparaging comments about a competitor's product. Even if the class does not reach a consensus, raising the issues involved will at least make students more aware of the ethical implications in the situation.

Finally, it would be interesting to learn if different ethical topics have more of an impact on student learning than other topics. For example, sexual harassment might be of particular interest to students because it is something they are likely to encounter and, sadly enough, may have already encountered in their work experience. Other topics such as recruiting a competitor's employee to gain confidential information might be less interesting because students find it less relevant. Because there are so many topics relating to ethics that could be covered, it would be interesting to investigate which topics are particularly intriguing to students; this in turn would help faculty know which ethical topics to include in class discussions.

## Limitations

Although it is hoped that awareness of ethics will lead to more ethical behavior, this study did not examine behavior. While students may respond that a behavior is unethical, we can not confirm from this research how they will actually behave. It is possible that even though they perceive a particular behavior as unethical, they could still engage in that behavior. Future studies need to include measures of overt behavior.

Using a self-report measure of number of classes, in which the topic of ethics was discussed, did not control for learning that may have occurred outside the classroom. Type of teaching method, instructor credibility, and other factors unique to each teacher were also not taken into account. Furthermore, the extent of coverage of ethical issues was not measured

in this study; consequently, classes in which ethics were discussed once and classes in which ethics were discussed with every business topic were not differentiated. It would be interesting to take a closer look at the teaching methods used by different instructors to determine if some methods (lecture, class discussion, group assignments etc.) are more effective than others in teaching ethics in marketing classes. Some faculty members prefer to devote a module to the study of ethics whereas others prefer to incorporate it into topics throughout the course. Future research might try to control for out-of-class learning as well as investigate teaching methods. In addition, the extent of ethics coverage might be considered as well. Perhaps there is an optimum exposure level to ethics: too little or too much emphasis on ethics may result in diminishing educational returns.

---

### Conclusion

More studies are needed to accurately assess the impact that incorporating ethics in the business classroom has had on student awareness of ethics. The study presented here merely scratches the surface, yet confirms that in terms of increasing student awareness of ethics, incorporating ethics across the curriculum has been successful enough to merit continuing the ethical education process. Perhaps the next assessment will examine the impact teaching ethics has on actual behavior in the work place; it is hoped that soon we may see the impact of ethical education not just on survey responses, but on increased ethical behavior in the business world.

---

### References

- Blalock, D. 1996. Study Shows Many Execs Are Quick to Write Off Ethics. *Wall Street Journal* 26 March, C1.
- Carlson, Patricia J. and Frances Burke 1998. Lessons Learned from Ethics in the Classroom: Exploring Student Growth in Flexibility, Complexity, and Comprehension. *Journal of Business Ethics*. 17: 1179-1187.
- Carr, A.Z. 1968. Is Business Bluffing Ethical?. *Harvard Business Review*. 46: 143-148.
- Caywood, C. L. and G. R. Laczniak. 1986. Ethics and Personal Selling: *Death of a Salesman* as an Ethical Primer. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 6: 81-88.
- Chonko, L. B. 1995. *Ethical Decision Making In Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cragg, Wesley 1997. Teaching Business Ethics: The Role of Ethics in Business and in Business Education. *Journal of Business Ethics*. 16: 231-245.

- Dubinsky, A. J. 1985. Studying Field Salespeople's Ethical Problems: An Approach for Designing Company Policies. In Gene R. Laczniak and Patrick E. Murphy, Eds., *Marketing Ethics: Guidelines for Managers*. Lexington, MA: Lexington Books.
- M. A. Jolson, R. E. Michaels, M. Kotabe, and C. Lim. 1992. Ethical Perceptions of Field Sales Personnel: An Empirical Assessment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 4: 9-21.
- Grimstead, C.R. 1964. Teaching the Ethics of Accountancy. *The Journal of Accountancy* (July) 84.
- Houston, J. P. 1983. Kohlberg-Type Moral Instruction and Cheating Behavior. *College Student Journal*. 17 (Summer): 196-204.
- Hunt, S. D., V. R. Wood, and L. B. Chonko. 1989. Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*. 53 (July): 79-90.
- LaFleur, E. K., and P. Forrest. 1991. A Social Responsibility Framework to Guide Sales Management. *Journal of Selling and Sales Management* 11 (4): 27-38.
- Lagace, R. R., T. N. Ingram, and M. L. Boorum. 1994. An Exploratory Study of Buyers' Perceptions of Salesperson Unethical Behavior: Scale Development and Validation. In Ravi Achrol and Andrew Mitchell, Eds., *AMA Educator's Proceedings*, Vol. 5, Chicago, IL: American Marketing Association.
- Morgan, R. B. 1993. Self- And Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationship to Leadership and Salary. *Academy of Management Journal*. 36 (1): 200-214.
- Muncy, J. A. and S. J. Vitell. 1992. Consumer Ethics: An Investigation of the Ethical Beliefs of the Final Consumer. *Journal of Business Research*. 24: 297-311.
- Oddo, Alfonso R. 1997. A Framework for Teaching Business Ethics. *Journal of Business Ethics*. 16: 293-297.
- Ogilby, S. M. 1995. The Ethics of Academic Behavior: Will it Affect Professional Behavior? *Journal of Education for Business*. 71 (Nov/Dec): 92-96.
- Wilkes, P. 1989. The Tough Job of Teaching Ethics: Harvard's MBA Students Find Ethics Can get 'Murky.' *The New York Times*, January 22, 1989.

Ms. Sojka is Assistant Professor at Department of Marketing,  
Ohio University  
Athens, OH 45701-2979  
(740)593-9438  
sojka@ohio.edu

Mr Gupta is Professor at Department of Marketing  
Ohio University  
Athens, OH 45701-2979  
(740)593-2027  
gupta@ohio.edu



# A fenntartható fogyasztás és a környezettudatos fogyasztói magatartás

*A tanulmány a fogyasztói magatartás szempontjából közelíti meg a környezetvédelem egyes kérdéseit és ezzel összefüggésben tárgyalja a fenntartható fogyasztás fogalmát, a fogyasztási ciklus különböző szakaszaiban jelentkező környezeti hatásokat, a környezet-tudatosság és a társadalmi felelősségű marketing fogalmát és megnyilvánulásait. Felidézi az EU-beli szabályozás fő területeit és adatokat mutat be a fogyasztóknak a környezethez való viszonyáról európai és hazai felmérések alapján.*

Gyakran vagyunk tanúi a vállalatok és a termelés környezetkárosító veszélyeinek. Most közvetlen szenvedői is lettünk egy újabb tragikus következménynek, a növény- és állatvilág pusztulásának, amit a Tisza folyó vízének ciánnal való szennyezése idézett elő. Mégis, foglalkozzunk olyan kérdésekkel is, amelyek a fogyasztói magatartással függnek össze!

## A fenntartható fogyasztás és az európai szabályozás

Amerika nyomdokait követve a világ más, fogyasztás uralta fejlett vagy közepesen fejlett országai is messze maguk mögött hagyták az egykori puritán telepések hitvallását az anyagi javakról, ami így szólt: „használd, nyúdd el, javítsd meg, ha tudod, vagy légy meg nélküle”.<sup>1</sup> A megnövekedett, és gyakran pazarló fogyasztás következtében most, az új évezred küszöbén a környezet és a fogyasztás közötti kölcsönhatásnak egyre több kérdése kerül a figyelem középpontjába, s egyre nagyobb a szerepe a fogyasztói magatartásban.

Miként a termelés, a fogyasztás is látható nyomokat hagy és gyakran visszafordíthatatlan károsodást tud okozni a környezetben. A környezet romlása pedig korlátozza a fogyasztók jövőbeli lehetőségeit. Egyre kevésbé alkalmasak a folyók a fürdésre. A sok olaj- és vegyi szennyeződés károsítja a növény- és állatvilágot. A szennyezett talajra épített házakban veszélybe kerül a lakók egészsége. Tiltakozó reakciókat váltanak ki nem kevés fogyasztóban az állatokon végzett kozmetikai és gyógyszeres tesztek, a szőrmeállat-tenyésztés, az akkumulátortemetők, s sorolhatnánk tovább a közismert példákat.

Mintegy 25%-ban teszik felelőssé a fogyasztókat a savas esőkért, az üvegházhatásért és az ózonlyukért, és 50%-ban a hulladékok okozta veszélyekért.<sup>2</sup> A fogyasztók jelentős hányada azonban nem hajlandó feladni a már elért életszínvonalat. A kormányoknak pedig rendszerint nincs elég pénzük a környezeti károk kivédésére vagy megszüntetésére és nem képesek a költségeket a károsítókra hárítani. A termelést megdrágítják a környezetvédelmi beruházások, s ezek csakúgy, mint a környezetvédelmet segítő innovációk – foszfátmentes mosópor, vízben oldódó festék, pumpás dezodor stb. – végül is a fogyasztók pénztárcáját terhelik meg.

Egyes javak esetében a gyártási folyamat mellett a terméktulajdonságok és a termékhasználat is veszélyeket rejt magában. Példaként idézhetjük az utóbbiakra a korszerű autók gyorsulását és végsebességét, a káros vegyi anyagokat tartalmazó mosó- és tisztítószerkeket, a festékeket, a nagy mennyiségben elhasznált szárazelemeket, a légkondicionáláshoz és a hűtéshez használt klórfluorokarbondot (CFC), s általában minden óvatlan termékhasználatot. A vásárlás helyéről tömegtelen mennyiségben hazavitt és a szemétkosárba kidobott csomagolóanyag problémáján csak részben segít, ha újra hasznosítják a visszaforgatható anyagokat, vagy szétválogatják a hulladékokat.

1 Elgin, D. (1993) *Voluntary Simplicity*. William Marlow, New York. p. 50-52. idézi Kortén, D. (1996): *Tőkés társaságok világruralma*. 8. kiadás. Magyar Kapu Alapítvány. Budapest. 182. old.

2 IOCU (1993): *Beyond the Year 2000. The Transition to Sustainable Consumption*. London.

A környezetkárosítás veszélyeivel való számolás eredményeképpen alakult ki a fenntartható fogyasztás koncepciója, ami a nemzeti környezetvédelmi politikáknak is egyik fő célkitűzése. A fenntartható fogyasztás célja, hogy a jelen generáció szükségleteinek kielégítése ne veszélyeztesse a jövő generációk szükségleteinek kielégítését. A fenntartható fogyasztáshoz szükség van arra, hogy – a jelenlegi tendenciákkal éppen ellentétben – növekedjék mind a termékek élettartama, mind a felhasznált anyagok újrahasznosításának a mértéke.

Az Európai Unió „Ötödik környezeti akcióprogramja”<sup>1</sup>, amely a „Fenntarthatóság felé” címet viseli, első helyen a fenntartható fejlődést célozza meg, de magában foglalja a fenntartható fogyasztás eszméjét is. Globális módon közelíti meg az olyan kérdéseket, mint az éghajlat változása, a savas hatás, a levegő minősége, a városi környezet, a tengerparti övezetek, a hulladék kezelése, a vízforrások, a természet védelme és a biológiai sokféleség védelme. A program célul tűzi ki, hogy törvényhozás útján környezeti szabványokat hoznak létre. Gazdasági eszközökkel – pl. adókedvezményekkel – ösztönzik a környezetbarát termékek gyártását és használatát. Támogató rendszereket alakítanak ki az információ, az oktatás és a kutatás terén, s pénzügyi segítséget nyújtanak különféle alapok és támogatások révén.

A speciális törvényhozás kiterjed a vízszennyezés, a légköri szennyezés, a zaj, a vegyipari termékek, a hulladékkezelés és a természetvédelem területére. Foglalkoznak a felszíni és a felszín alatti víz védelmével. Minőségi szabványokat határoztak meg az ivóvízre, a fürdővízre, a hal- és kagylótenyésztésre alkalmas vízre. Intézkedések születtek a Rajna, az Atlanti óceán, az Északi tenger és a Földközi tenger mérgező anyagok elleni védelmére. Direktívákat fogadtak el a robbanómotorral működő járművek gázkibocsátására, a CFC termelésre és fogyasztásra vonatkozóan. Maximum zajértékeket határoztak meg a személygépkocsikra, a teherjárművekre, a motorke-rekpárokra, a traktorokra, a repülőgépekre, a helikopterekre, az építőipari gépekre, a vasúti járművekre, a fűnyíró gépekre.

A szomorú balesetek nyomán szigorúan szabályozták, hogy hogyan csomagolják és lássák el címkével a veszélyes anyagokat. Már 1986-ban kialakították a lé-

”  
A környezetkárosítás veszélyeivel való számolás eredményeképpen alakult ki a fenntartható fogyasztás koncepciója, ami a nemzeti környezetvédelmi politikáknak is egyik fő célkitűzése.  
”

tező vegyi anyagok európai nyilvántartását. Szabályozás alá vonták az Európai Unióban évente keletkező, több mint 2 milliárd tonna hulladék összegyűjtését, kezelését, újrahasznosítását és megsemmisítését. Korlátozzák a hulladékok egyik országból másikba való szállítását, különös figyelmet szentelnek a titániumoxiddal foglalkozó üzemek hulladékára, a tengerekben keletkező olajszennyezésre valamint a radioaktív hulladékokra. Szabályozás lépett életbe a vadon élő állatok védelmére, és korlátozzák az állatkísérleteket.

### Környezeti hatások a fogyasztási ciklus egyes szakaszaiban

A fogyasztási ciklus egyes szakaszaiban eltérő környezeti hatások figyelhetők meg. A fogyasztási ciklus azt tükrözi, hogyan alakul időben a fogyasztó és a termék közötti kapcsolat. A ciklusban elkülöníthetjük a következő négy szakaszt:

1. a fogyasztó felismeri a problémát és információt keres;
2. kiválasztja és megvásárolja a terméket vagy a szolgáltatást;
3. használja a terméket vagy a szolgáltatást;
4. megszabadul a terméktől, s pótolja, ha szükséges.

A probléma felismerése gyakran a használatban lévő termék nem megfelelő működésének a következménye: meghibásodott, műszakilag elavult, vagy nem takarékos a meglévő termék és van is jobb a piacon. Az információ keresése rövidebb-hosszabb ideig tart, a terméktől függően. Egy új ház megvásárlása évekre is beletelhet, egy új autó vásárlása előtt hónapokon át érdeklődhetünk, egy korszerűbb porszívó vagy falfesték vásárlásához pár nap vagy pár óra is elég lehet. A hirdetésekől vagy az ismerősöktől gyűjtött információk mellett az is befolyásolja a választást, hogy a vevő mennyire van tudatában a környezeti hatásoknak, és hajlandó-e megfizetni a környezetkímélő terméket, amely gyakran drágább és újfajta használatot igényel (pl. akril festéket keres az ózonrétegre veszélyes alkáli festékek helyett). Az lenne a környezet-tudatos árképzés, ha a kevésbé ártalmas terméket olcsóbban adnák, és adóval terhelnék a káros termékeket. Kevés azonban még az olyan példa, mint a gépkocsi üzemanyagé: az ólomtartalmú benzint kevesebbe kerül az ólommentes.

A termékhasználat során a tartós fogyasztási cikkek esetében általában jelentős szerepe van a karban-

<sup>1</sup> European Union (1993): Fifth Environmental Action Programme. European Union (1996): Progress Report on Implementation of the Fifth Action Programme.

tartásnak és a javításnak. Egy személygépkocsi karbantartása, a megfelelő beállítás, a motor felújítása stb. befolyásolja az üzemanyagfogyasztást és a környezet szennyezésének mértékét. A gazdaságosság és a környezetkímélés szempontjából gyakran felmerülnek ilyen kérdések: érdemes-e az autót kisebb távolságokon használni, nem lenne-e célszerűbb ilyenkor gyalog vagy kerékpárral közlekedni? Érdemes-e a lakásokban télen is lenge ruházatban tartózkodni és a fűtésére főlegesen sok energiát pazarolni, amikor melegebben is lehetne öltözni? Folytathatnánk tovább is ezt az érvelést.

A fogyasztási ciklus negyedik szakaszában, amikor meg akarunk szabadulni a terméktől, érdemes átgondolni, hogy mit tegyünk: eladjuk, elajándékozunk, dobjuk ki a szemébe vagy bontjuk szét és hasznosítjuk az alkatrészeket? Az utóbbi megoldás egyre gyakoribb, úgy is, hogy erre szakosodott vállalkozások, vagy maguk a gyártók foglalkoznak vele.

### A környezettudatos fogyasztói magatartás és a társadalmi felelősségű marketing

Az emberi magatartásnak a környezetre gyakorolt hatása rendszerint nem azonos mértékben tudatosul mindenkinben. Földrajzi szempontból is jellemző a különbség. Egy felmérés eredménye azt mutatja, hogy a kelet-európaiak az átlagot tekintve jobban hisznek abban, hogy a társadalomnak lehet káros hatása környezetre, mint a nyugat-európaiak vagy az észak-amerikaiak. Erről tanuskodik az 1. tábla.<sup>1</sup>

A környezettudatos magatartásnak különböző fokozatai és jellemzői vannak. Vannak fogyasztók, akik már a környezetkárosítás minimális szintje esetén visszautat-

<sup>1</sup> International Social Survey Program 1993. (A kutatás kiterjedt Nyugat-Európában Németországra, az EK-ra, Írországra, Olaszországra, Norvégiára, Hollandiára és Spanyolországra. Kelet-Európában: Magyarországra, a Cseh Köztársaságra, Szlovéniára, Lengyelországra és Oroszországra. Észak-Amerikában az USA-ra és Kanadára.) Idézi Antonides, G. - W.F. van Raaij (1998): *Consumer Behaviour. A European Perspective*. John Wiley & Sons. 506. old.

”

Az is befolyásolja a választást, hogy a vevő mennyire van tudatában a környezeti hatásoknak, és hajlandó-e megfizetni a környezetkímélő terméket, amely gyakran drágább és újfajta használatot igényel.

”

sítanak egy terméket. Mások a káros hatást összevetik a termék előnyeivel, legtöbbször az árral, a termék teljesítményével, vagy a tetszetős küllemmel. A magatartási jellemzők között a leggyakrabban a következő öt esettel találkozhatunk: állatbarát magatartás, a természeti környezet védelme, a természeti erőforrások kímélése, egészségvédelem, a természetes anyagok és ízek előnyben részesítése.

Az állatbarát magatartást tanúsító fogyasztók elutasítják, hogy az állatok sérelmet szen-

vedjenek a fogyasztás miatt. Nem vásárolnak olyan terméket, amelynek a fejlesztése, tesztelése során állatkísérleteket végeztek. Nem fogyasztanak húst, vagy elutasítják az olyan állati terméket – húst, tojást –, amelyhez mesterséges eszközöket alkalmaztak (pl. libák és kacsák tömése, fűtött ketrecekben tojó tyúkok stb). A természeti környezet védelmezői nem vásárolnak pl. olyan hűtőszekrényt, amely CFC-t tartalmaz és károsítja az ózonréteget, vagy nem fogadják el a műanyag csomagolóanyagokat (pl. a PVC-t).

1. tábla

#### Vélemények a környezeti károsodásról

Vélemények	Nyugat-Európa	Kelet-Európa	Észak-Amerika
A gépkocsi nem jelentős tényező a légszennyezésben az adott országban	2,04	2,29	1,73
Az atomerőművek radioaktív hulladéka több száz éven át is veszélyes lehet	3,38	3,39	3,31
Minden alkalommal, amikor szénét, olajat vagy gázt használunk, hozzájárulunk az üvegházhatáshoz	3,17	3,06	3,04
Az ember a fő okozója annak, hogy növény és állatfajok kipusztulnak	3,09	3,24	2,83
Az üvegházhatást a földi atmoszférában található lyuk okozza	2,96	3,05	2,46
Az élelmiszer-növényekhez használt minden rovarölő- és más vegyszer rákot okoz	2,47	2,73	2,30

A véleményekkel való egyetértést ötfokozatú skálával mérték, amelyben 1 egyáltalán nem ért egyet; 2 nem ért egyet; 3 semleges; 4 egyetért; 5 teljes mértékben egyetért.

A természeti erőforrások kimerülésétől tartó, erőforrás-kímélő fogyasztókra jellemző, hogy előnyben részesítik a tartós anyagokból készült termékeket (pl. a bútorok esetében), elkerülik olyan termékek vásárlását, amelyek előállításához sok energiát használnak fel (pl. üvegházakban termesztett zöldségek), vagy amelyeknek a használata igényel túlzott mértékű energiát.

”

A fogyasztói elvárásokat, igényeket és magatartást a gyártóknak fokozottabban figyelembe kell venniük. Ha ez megtörténik, társadalmi felelősséget vállaló marketingről beszélhetünk.

”

Az egészségvédők nem vásárolnak olyan állat húsából, amelynek a hizlalásához hormonkészítményeket használtak fel, vagy olyan zöldségeket és gyümölcsöket, amelyeket növényvédőszerrel kezeltek. Sokan tartanak a génmanipulációtól. Vannak, akik nem használnak olyan számítógépes nyomtatót, amely ózont bocsát ki, és elkerülik azokat a közlekedési útvonalakat, ahol nagymértékű a gépkocsik okozta levegőszennyezés. A természetes anyagok, a hagyományos ízek, élelmiszerek a kevésbé óvatos fogyasztók körében is egyre népszerűbbek.

Nem fér kétség ahhoz, hogy a fogyasztói elvárásokat, igényeket és magatartást a gyártóknak fokozottabban figyelembe kell venniük. Ha ez megtörténik, társadalmi felelősséget vállaló marketingről beszélhetünk. A társadalmi felelősségű marketinget gyakorló vállalatot az jellemzi, hogy nyereséges működését úgy tervezi meg, hogy eközben figyelembe veszi mind a fogyasztói igények kielégítését, mind a közérdek tiszteletben tartását.<sup>1</sup>

A marketingkönyvekben ezzel a kérdéssel kapcsolatosan tipikus példaként idézik a Body Shop üzletek hálózatának rendkívül gyors térnyerését és az ott forgalmazott természetes és természetbarát termékek népszerűségét.<sup>2</sup> Angliában, Brightonban nyitották meg az első ilyen áruházat 1976-ban, s ma már több mint 1100 működik belőlük a világban. Természetes anyagokat tartalmazó kozmetikumokat gyártanak és forgalmaznak újra feldolgozható, egyszerű csomagolásban. A fejlesztések során nem vesznek igénybe állatkísérleteket. Az üzleti nyereségből társadalmi célokat és azt szolgáló egyesületeket is támogatnak.

## Költség és haszon

Az alternatív termékek közötti választás lehetőségét az egyének a legtöbbször a költségek és a haszon függvényében elemzik. A költségek esetében nem pusztán a pénzbeli kiadásokat veszik figyelembe, hanem az időbeli ráfordítást valamint a fizikai és pszichológiai energiát is, ami ehhez szükséges. Ha pl. va-

1 Kotler, Ph. (1994): *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall International. 8. kiadás. 30. old.

2 Lásd pl. Kotler Ph. (1998): *Marketing menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó. 62. old.

laki a tömegközlekedést választja az autó helyett, a pénzbeli költsége kisebb lesz, az időráfordítás és a pszichológiai igénybevétel viszont nagyobb lehet. Lassabban ér el a kívánt helyre, kényelmetlenebb az utazás. Ezért könnyen figyelmen kívül hagyja a társadalmi hasznot, hogy ily módon csökkenthető az utak zsúfoltsága és a levegőszennyezés.

A költség és a haszon nem egy időben és nem azonos módon jelentkezik az egyén, a vállalat, és a társadalom egésze számára. Az egyén és a vállalat számára a költségek azonnal nyilvánvalóak, míg a haszon kevésbé az. Az energiatakarékos gépek vásárlásakor azonnal ki kell fizetni a nagy kiadást jelentő vételárat, a megtérülés és a haszon viszont csak hosszabb távon, akár több száz energiaszámla kifizetését követően lesz nyilvánvaló. A társadalmi költség nem jelenik meg ilyen közvetlenül előttünk. Gyakori, hogy csak hosszabb távon, később ismerjük fel, hogy már jelentős károsodás történt, s a helyreállítás sokba kerül, legyen szó akár a környezetről, akár a fogyasztó egészségéről és jó közérzetéről.

A társadalmi költség az egyén vagy a vállalat számára kezdetben többnyire külső költségként – externáliaként – jelentkezik, ami a kormányzatot, hatóságokat terheli. Az ilyen költségeknek a károkozóra való hárítása érdekében születnek meg azok a törvények és szabályok, amelyek révén megelőzhetik a kárt vagy megbüntetik a károkozókat.

## A környezettudatosság megnyilvánulásai

A fogyasztói környezettudatosság fogalma azt fejezi ki, mennyire ismerik a fogyasztók a termelésnek, a fizikai elosztásnak vagy a fogyasztásnak a környezetre gyakorolt hatásait és következményeit és ennek tudatában milyen magatartást tanúsítanak. Az intenzív tudatosság általában a károkozással szembeni felháborodásban, a környezeti érdeklődéssel való azonosulásban és a fogyasztói magatartás megváltoztatásának az igényében nyilvánul meg. Az ilyen fogyasztók igényt tartanak az információkra és rendszerint környezetvédő szervezetekhez is csatlakoznak (ilyen a Greenpeace mozgalom a világban, vagy a Duna körítthon).

Egy – a magyar fogyasztók környezet-tudatosságára irányuló – kutatás eredményei szerint a lakosság közel 44%-ának magatartásában határozottan jelen vannak olyan jellemzők, amelyek arról tanúskodnak,



”

Azok a vállalatok, amelyek tudatosan környezetbarát termékeket vagy szolgáltatásokat forgalmaznak, célul tűzik ki a hagyományos fogyasztói magatartás fokozatos megváltoztatását.



A környezettudatos fogyasztók öntudatos környezetvédők, s magatartásukat rendszerint az is jellemzi, hogy igyekeznek másokat is befolyásolni a környezetükben.

”

magatartás fokozatos megváltoztatását. A gyökeres változáshoz vezető út négy szakasza különíthető el. Első lépésben rendszerint azt kívánják elérni, hogy (1) a fogyasztók kipróbálják és megtapasztalják a termékelőnyöket. Ezt követően (2) kialakulhat a pozitív attitűd, amely alapján (3) a környezetbarát termékeket részesítik előnyben. Majd mindez elvezethet (4) a környezet-tudatos magtartáshoz. A környezettudatosság koncepciója feltételezi, hogy ha a tudatosság kialakult, a fogyasztók minden vásárlási döntési szituációban ennek alapján járnak el. A környezettudatos fogyasztók öntudatos környezetvédők, s magatartásukat rendszerint az is jel-

lemzi, hogy igyekeznek másokat is befolyásolni a környezetükben.

A fogyasztói magatartás megváltoztatásának nehézségeire talán a gépkocsi-tulajdonosok példája a legkézenfekvőbb. A rendszeresen gépkocsival közlekedőket nemigen lehet meggyőzni a tömegközlekedési eszközök igénybevételének társadalmi hasznosságáról, ha nincsenek jó tapasztalataik és nem alakul ki bennük pozitív hozzáállás. A nehézségek ellenére növekszik Európában azoknak a fogyasztóknak az aránya, akik több figyelmet fordítanak a környezetkímélő magatartásra. Erre mutat be adatokat a 2. tábla.

### Mi legyen a használt termékkel?

A fogyasztási ciklus utolsó szakasza az, amikor a fogyasztónak el kell döntenie, mi legyen a használt (elromlott, korszerűtlen, feleslegessé vált stb.) termék sorsa: megőrizze és megpróbálja valami másra használni, kidobja, megsemmisítse, elajándékozza stb? Eközben is felmerülnek a környezetvédelmi megfontolások. A szakirodalom disposal behaviour fogalommal jelöli a fogyasztási ciklus e szakaszát.<sup>3</sup>

A döntésre illetve a fogyasztó magatartására több tényező is hatással van, amelyeket két fő csoportba sorolhatunk: a belső és a külső tényezők csoportjába. A belső tényezők „belülről” motiválják, készítetik a fogyasztót, aminek a hatására azonosul velük. Ilyenek: a fogyasztó környezeti ismeretei és érdekeltsége, értékek és társadalmi befolyások a közvetlen környezetben stb. A külső tényezők főleg makroszintűek, gazdasági-pénzügyi jellegűek vagy abban játszanak

hogyan a környezet-tudatosság fellelhető.<sup>1</sup> Ilyen jellemzők: a fogyasztó vásárláskor figyelembe veszi, hogy a terméknek milyen a hatása a környezetre, hajlandó többet fizetni a környezetkímélő termékekért, egyéni felelősséget is érez a környezet kíméléseért és másoknak is ajánlja, hogy környezetbarát termékeket vásároljon.

A környezettudatosság kialakulásában többféle hatás is szerepet játszik. A fogyasztót befolyásolja a közvetlen társadalmi környezete: a barátok, a szomszédok, a munkatársak. Jelentős hatást gyakorolhatnak és akár a társadalmi normák alakulását is befolyásolhatják a tömegkommunikációs eszközök, ha felvállalják e szerepet.

Az sem ritka, hogy a fogyasztók saját tapasztalatai fejtenek ki hatást: könnyen áttérnek pl. foszfátmentes mosópor használatára, ha a saját bőrükön tapasztalják a környezetükben a vizek minőségének romlását.

A környezetbarát termékek megkülönböztetése céljából több országban speciális jelöléseket – szimbólumokat és címkéket (eco-jeleket) – alkalmaznak. Ilyen Németországban a Grüne Punkt és a kék angyal címke, a skandináv országokban a fehér hattyú és itthon a zöld cédrus. Megfigyelték, hogy a címke hatására többen döntenek energiatakarékos termék mellett, mint a címke hiányában (pl. többen vásároltak ilyen hűtőszekrényt, amikor a címke rajta volt a terméken és ismerték a címke jelentését).<sup>2</sup> Általánosabb azonban az a jelenség, hogy a fogyasztók többsége nem figyel ezekre a szempontokra, és vásárlás előtt nemigen szerez be információkat. Legfeljebb akkor tudatosul bennük a probléma, ha már megvették és használják a terméket, vagyis a saját kárukon tanulnak.

Azok a vállalatok, amelyek tudatosan környezetbarát termékeket vagy szolgáltatásokat forgalmaznak, értékesítési és vásárlásösztönző módszereik kialakítása során célul tűzik ki a hagyományos fogyasztói ma-

1 Piskóti István - Nagy Szabolcs: „Ökomarketing - a lakosság környezettudatosságának helyzete egy kutatás tapasztalatai alapján.” in *Hagyomány és megújulás a magyar marketingoktatásban. A magyar marketingoktatók IV. éves konferenciájának előadásai*. Pécs, 1998. szeptember 3-4. 118-129.

2 Verplanken, B., M.W.h. Weenig (1993): „Graphical energy labels and consumers decisions about home appliances: a process tracing approach.” *Journal of Economic Psychology*. no. 14. 739-752.

3 Antonides-Raaij i.m. (1998)

szerepet, hogy megvalósítható-e a fogyasztó szándékai. Külső tényező, hogy milyen a környezetvédelmi szabályozás (mit büntetnek, mit támogatnak a kormányok, pl. adózási eszközökkel), mennyiért veszik vissza az üres üvegeket, a hulladék gyűjtése szétválogatás alapján történik-e, könnyen elérhető-e konténerek, vannak-e környezetvédelmi akciók stb.

A már idézett magyar felmérésben a környezetvédő fogyasztók „legkeményebb mag-

”

Külső ráhatásokkal válhat a fogyasztó belső, motiváló tényezőjévé, hogy törődjön fogyasztása hatásaival.

Ám mindenek előtt a piacra kerülő termékeknek kell környezetkímélőknek lenniük.

”

nyezőjévé, hogy törődjön fogyasztása hatásaival. Ám mindenek előtt a piacra kerülő termékeknek – ezek gyártásának, a felhasznált anyagoknak, a működésnek – kell környezetkímélőknek lenniük.

Joggal feltételezhető, hogy a közvéleménynek végül is kikerülhetetlen hatása lesz a vállalati termékfejlesztésre és a marketingpolitikára is. „Ahogy a közvélemény környezettudatossága elkerülhetetlen tényként jelent meg, válaszul a nagyvállalatok elkezdtek zöld

2. tábla

A környezetbarát magatartás jellemzői az EU-ban önértékelés alapján

A megkérdezettek aránya %-ban	1986	1988	1992	1995
Vélemények				
Nem dobok el papírt vagy más szemetet az utcán	79	80	88	91
Takarékoskodom az energiával	-	-	64	67
Szétválogatom a háztartási hulladékot	39	42	59	65
Takarékoskodom a folyóvízzel	49	47	57	63
Az autón kívül más közlekedési eszközt is igénybe vettem ha lehetséges volt	-	-	41	48
Már vásároltam környezetbarát terméket, még ha viszonylag drága volt is	-	-	47	44
Már választottam olyan nyaralási formát, amely kevésbé veszélyes a környezetre	-	-	23	26
Van levegőtisztosítót csökkentő berendezés az autómon	7	9	19	26

ja”, az ún. zöld elit szerint – amely a populáció 7-8%-át alkotja – a környezetszennyezésért első helyen az államot terheli a felelősség, második helyen a vállalatokat, s csak harmadik helyen az állampolgárokat.

Úgy tűnik, napjainkban a társadalmi intézmények (a helyi közösségek, a kormányzat) és a javakat és szolgáltatásokat kínáló vállalatok tehetnék a legtöbbet a környezettudatos fogyasztói magatartás kialakulása érdekében. Külső ráhatásokkal, információval és más aktivizálással válhat a fogyasztó belső, motiváló té-

színből mutatkozni, és megpróbálták oly módon átfogalmazni a problémákat és azok megoldásait, hogy az támogassa a vállalati célok megvalósulását” – írja Korten, akinek a könyvéből már dolgozat elején is idéztem.<sup>1</sup> Eközben óva inti a cégeket attól, hogy a környezetkímélés jelszava őszinte szándék helyett a propaganda eszközeül szolgáljon.

A szerző egyetemi docens a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen, a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Alkalmazott Gazdaságtan Tanszékén

1 Korten (1996) i.m. 189. old.

# Az információs technikák hatása a marketingre

*A 20. században, annak is az utolsó évtizedeiben új információtovábbító és feldolgozó rendszerek jelentek meg. Egyre több ismerettel rendelkezik a biológia az ember sejtjeiről, az orvostudomány az emberi test szerveiről, a pszichológia az ember pszichés működésének mikéntjéről. Ez a fejlődés ellentmondást hoz felszínre. Az ellentmondás abból adódik, hogy az említett robbanásszerű fejlődés mellett a legkevésbé feltárt, hogy milyen törvényszerűségek jellemzik az ember, az emberi csoportok magatartását, viselkedését, kommunikációját a folyamatosan változó üzleti élet körülményei között. Ugyanakkor ezek az ismeretek nélkülözhetetlenek a hatékony üzletvitel megvalósításához.*

## Kommunikáció és a marketing

A kommunikáció valamilyen (alacsonyabb, vagy magasabb rendű) formája minden szervezett, komplex rendszerben központi jelentőségű. Különösen fontos szerepet tölt be az ember világában. Az utóbbi évtizedekben a kommunikáció kérdésköre (annak technikai és társadalmi vonatkozásai) az érdeklődés középpontjába került, nemzetközi és hazai kutatási programok vizsgálati céljává vált. A kommunikációelméleti ismeretek jelentősen bővültek. A szakirodalomban a kommunikáció – mint önálló kutatási terület – először az 1940-es évek végén és az ötvenes évek elején jelent meg (USA, Yale Egyetem). E kutatások célja az volt, hogy kísérleti metodikával megállapítsák, miként játszanak közre a kommunikáció különféle tényezői az attitűdök megváltozásában.

Az azóta eltelt évtizedekben a szakterületen folyó kutatás erősen differenciálódott. Egyrészt olyan technikai kutatási irányok indultak el, mint például a telekommunikációs és tömegkommunikációs eszközök kidolgozása, a hang- és

képrögzítő eljárások fejlesztése. Másrészt ezen eszközök alkalmazásának társadalmi problémái felé fordult az érdeklődés. Jelentős hatással voltak a kommunikáció-elmélet fejlődésére más tudományterületek, mint pl. a kibernetika, az információ- és a rendszerelmélet, a pszichológia vagy az orvostudomány.

Az embert körülvevő világban dominánsak a kommunikációs folyamatok. A kommunikáció egyrészt rendszerfenntartó, másrészt rendszerfejlesztő tényező is. A kommunikáció teszi lehetővé a korábbi nemzedékek hagyományainak, kultúrája elért ismeretszintjének megismerését és adaptálását. Általa válik lehetővé alacsonyabb szintű technikai feltételrendszer felhasználásával a magasabb szintű állapot elérése, a működtetett rendszerek hatékonyságának javítása. A kommunikáció az emberi élet és a társadalom velejárója, szükségszerűség: „...az ember képtelen nem kommunikálni, mivel a szociális viszonylatok olyan sűrű hálózatában él, hogy minden interaktív helyzetben mindenféle megnyilvánulása kommunikációnak számít.” (Buda, 1994)

A kommunikáció mint az élet bármely területén, az üzleti életben is meghatározó. Nem csupán a folyamatok irányításához járul hozzá, de lehetővé teszi személyek, csoportok, szervezetek hatékony együttműködését. Itt azonban megoszlik a figyelem a mit és hogyan között. A sikeres üzletvitel azt látszik igazolni, hogy a partneri viszony kommunikációjában a hangsúly gyakran a hogyanra helyeződik. Például a technológiai folyamatban egy paramétert kitüntetett érteken kell tartani (állapotjellemzők, kihozatali százalék az anyagfelhasználásban, költségszint stb.), vagy változtatni kell. Ez lehet a kommunikáció (üzenet) tartalma. Egy ártárgyaláson a közlések módja, az érvelés, a partner reakcióinak figyelemmel kísérése, a kedvező szituáció megragadása, a kompromisszum-készség a megegyezés döntő

”

A megismerés, befolyásolás, elfogadás ellentétekben, feszültségekben, alkuban zajlik.

A tárgyalás sajátosan mutatja az emberi kommunikáció bizonyos specifikus jellegzetességeit.

”

tényezői lehetnek. Ezek mind a hogyanra, a megoldási módra utalnak.

A megismerés, befolyásolás, elfogadás ellentétekben, feszültségekben, alkuban zajlik. A tárgyalás sajátosan mutatja az emberi kommunikáció bizonyos specifikus jellegzetességeit. Az üzleti kommunikációban a megismertetés és a vevő igényeinek megismerése (pl. szakmai konferencián, kiállításon, bemutatón) nem csupán beszéd, előadás, de többirányú, jól időzített és célzott (irányított) információcsere. Fontos lehet itt a hallgatóság, az üzleti partner érdeklődésének felkeltése, bizalmának megnyerése. Mindez egy sor nyílt és rejtett kommunikációs csatorna igénybevételét teszi (teheti) szükségessé. Éppen azokat, amelyekben, amelyek által az adott szituációban a leginkább érvényesülhetnek kommunikációs szándékaink, amelyekben a közlés tartalma a leginkább érvényesül, amelyben a leghatékonyabb lehet az információk oda-vissza áramlása, amelyek a legkevésbé torzítják az üzenet tartalmát.

Mint a fenti példák is érzékeltetik, a kommunikáció jelentős része marketingelemeket is magába foglal. A marketing pedig az informatikára támaszkodik, felhasználja azt a marketingkutatásban, a döntés előkészítésében, a marketingakciók lebonyolításában és a kiértékelésben is.

### Informatikai támogatottság a marketingben

A marketing információs rendszer a vállalat környezetére, belső működésére és a vállalat-környezet közötti tranzakciókra (az ügyletek lebonyolítására) vonatkozó információk koordinált és folyamatos beszerzését, feldolgozását, tárolását, valamint az információ-szolgáltatást végző személyek, tevékenységek, továbbá a funkciók ellátását lehetővé tevő hardver- és szoftvereszközök összessége.

Az információs rendszer fő összetevői:

- az ember, a döntések előkészítői és a döntéshozó;
- az információ, a belső és külső információk;
- a hardver- és szoftvereszközök, valamint
- a szervezési megoldások, amelyek a vállalati információs rendszer meghatározó részét képezik, függetlenül attól, hogy azok a szervezeten belül vagy kívül helyezkednek el.

Egy információs rendszerről akkor állítható, hogy marketing információs rendszer, ha

”

Az informatikai fejlődés trendjét értékelve, annak ütemét, ütemváltozását Bill Gates az alábbiakkal jellemezte:

„Az elkövetkező tíz évben többet változik majd az üzleti élet, mint a mögöttünk álló ötven év során összesen.”

”

- összhangban van a vállalat marketing-stratégiai céljával és megfelelő információkat szolgáltat a vállalatvezetésnek a stratégiai célok megvalósulásáról;
- marketing alapú, vagyis ha adatbázisa magába foglalja a marketingfeladatokat – benne a döntési feladatok – ellátáshoz szükséges külső és belső információkat;
- marketing-szemléletű, ha az információk jellege és a feldolgozás általi csoporto-

sítása, az információbázis biztosítja a vállalat teljes tevékenységének – benne a részfunkciók – marketing-meghatározottságát;

- marketing célú, ha kimenet-orientált, vagyis a piaci szükségletkielégítésből levezett szervezetműködést, szervezetfelépítést, a szervezetelemek egymás közötti kapcsolatát, a folyamatok egymásra épülését támogatja.

A marketing-stratégiai célok elérését szolgáló, ahhoz információbázist teremtő információs rendszer széleskörű adatgyűjtő, számos információforrásra épülő, gyors és hatékony adatfeldolgozást lehetővé tevő szolgáltatás. Információbázisában tehát az üzleti célú információk jelennek meg. Az üzleti célú információk két fő csoportja:

- a piac szereplőivel, azok termékeivel, szolgáltatásaival kapcsolatos információ, a kínálati és keresleti viszonyok, az árak;
- a piacon érvényesülő, a versenyt befolyásoló közvetett hatások információi.

Ezek további két fő csoportba sorolhatók, vállalaton belüli és külső információkra.

A marketing fontosabb belső információi:

- a termékekre, szolgáltatásokra,
- a terméket, vagy szolgáltatást létrehozó technológiára vonatkozó,
- a termékstruktúra,
- az értékesítési csatorna,
- az ár- és jövedelmezőségi,
- az értékesítést elősegítő eszközök, tényezők információi.

A marketing főbb külső információi:

- a tudományos-műszaki eredmények, nemzetközi fejlődési trendekre vonatkozó információk;
- információk a vevőkről, a felhasználás körülményeiről;
- információk a versenytársakról;
- a gazdasági-jogi-politikai-kulturális környezetre vonatkozó információk.



Az informatikai fejlődés trendjét Bill Gates az alábbiakkal jellemezte: „Az elkövetkező tíz évben többet változik majd az üzleti élet, mint a mögöttünk álló ötven év során összesen.” (Gates, B. 1999). A gazdasági élet egyik legfőbb jellemzője ma az információáramlás gyorsulása. Már nem elfogadható a hónapok, sőt egyre inkább a hetek alatt történő reagálás sem (egyres esetekben) a gazdaságban bekövetkezett valamely változásra. A vállalatközi üzleti kapcsolatokban pedig a reflexiós idő a hetekről napokra csökkent, az elektronikus adatcsere (EDI) pedig szinte kiiktatja az időkorlátot. Az üzleti világ gyors reagálásai figyelhetők meg például egy-egy gazdaságfejlesztő projekt meghirdetése kapcsán. Jellemző az érintett vállalatok autópályaépítési programba való bekapcsolódása, a kötvénykibocsátások figyelemmel kísérése, a kistérségfejlesztési koncepciók megvalósításában való részvétel, tenderekre, pályázatkiírásokra való reagálás, a kritikus tőkemennyiség hiánya esetén társulások, társaságok szerveződése. Gondoljuk végig, ha egy építészeti jellegű feladatkiírás a tender tárgya, úgy ha a vállalat, tervező iroda nem rendelkezik számítógépes tervező rendszerrel, a rendkívül rövid határidőre kidolgozandó és beadandó pályázati anyag (műszaki tervek, költségvetés stb.) hagyományos módon el sem készíthető.

Alapvető változást hoz a vállalaton belüli kommunikációban a belső hálózat megteremtése. A fejlődés jelzője a papíralapú információtovábbítást, tárolást felváltó digitális módszerek terjedése. Itt nemcsak az információ továbbítása és tárolása, de az információk elemzése is digitális módszerekkel történik. (Például a Microsoft-hoz naponta hatszáz és kilencszáz közötti mennyiségben érkeznek önéletrajzok postán, e-mailen, vagy a cég webhelyén található önéletrajz-szerkesztő program útján. 1997-ben még hat százalék volt, 1999-ben már a pályázatok hetven százaléka érkezett elektronikus úton, e-mailen, vagy a weben keresztül. Az egységes adatbázis létrehozása és kezelhetősége érdekében a papíron érkező önéletrajzokat beszkennek és az adatbázisba beépíthetővé konvertálják.)

A digitális eszközök kitágítják az információk felhasználási lehetőségeit. Általános elterjedésük gyorsulását elsősorban a globális összeköttetést lehetővé tevő internet technika alapozza meg. (Gondoljunk a tőzsdainformatika nyújtotta lehetőségekre. A kínálatot és a keresletet is számítógép rögzíti. A tőzsdetagok

”

A gyorsuló világunkhoz való alkalmazkodás legfontosabb követelményei az elérhetőség és a mobilitás. Ezt a tendenciát támasztja alá a kommunikációs eszközök fejlődésében jól megfigyelhető konvergencia jelensége.

”

irodáiban munkaállomások vannak és a távkereskedés a hálózaton keresztül bonyolódik. A tranzakciók real time jönnek létre. Egyes árucsoportokban már megvalósult a virtuális tőzsde is. A home and office banking szolgáltatásban résztvevő a nap 24 órájában kezdeményezhet ügyletet. A pénzforgalmi megbízást elektronikus úton lehet aláírni. A 3-5 perces online kapcsolat alatt elintéződnek a pénzügyi műveletek és megtörténik az információcsere.)

Napjainkban az informatikai összeköttetés értelmezése átértékelődik, alapvetően kitágul, számos hatás kiváltója és fejlődési irányzat elindítója lesz. A nemzetközi hálózat használatának általánossá válása jelenti

- az emberek sokaságának kapcsolati lehetőségét;
- a közös érdeklődésű emberek virtuális találkozási módját;
- a fogyasztói viselkedés átforgalmazását;
- a szervezetek közötti információcsere, együttműködés új alapokra helyezését; és
- mindezek megteremtik a gazdaság fejlődésének új, tudományos, műszaki, gazdasági és társadalmi alapjait és magasabb szintre emelését.

A gyorsuló világunkhoz való alkalmazkodás legfontosabb követelményei az elérhetőség és a mobilitás. Ezt a tendenciát támasztja alá a kommunikációs eszközök fejlődésében jól megfigyelhető konvergencia jelensége. Az informatika, a távközlés és a média technológiai konvergenciája az egyes ágazatok összefonódásához, egy infokommunikációs szektor kialakulásához vezet, amelynek teljesítménye a jövőben az információs társadalom meghatározó összetevője lesz. A konvergencia befolyása kiterjed a társadalom és a gazdaság eddig érintett területeire is. Az oktatás, a média, a tudományos kutatás, a politika, a termelés szervezése és az értékesítés átértékelt rendszere különösen sokat profitál ebből a fejlődésből. Ezt az új összefüggésrendszert számosan „digitális kultúrának” hívják. A távközlés és az informatika egyre megkerülhetetlenebbül kötődik a nyilvánosságot feltételező, tartalomiparral összefüggő szolgáltatásokhoz. Az új, digitális médiatechnológiák által lehetővé tett változások érintik a lélektan, az írásos kultúra, a médiaelmélet kérdéseit is; új munkamegosztási struktúrákat, új életmód alternatívákat hoznak létre, megváltoztatják a társadalmi és állami döntési mechanizmusokat stb., amelyek azután visszahatnak a gazdasági szféra működésére. Egyre határozottabb ez az önmagát erősítő folyamat.

## Marketinghatások a munkaerőpiacon

A munkaerőpiac az emberi erőforrás elosztásának egyik intézményrendszere. Hatékony működése esetén hozzájárul ahhoz, hogy egyrészt nemzetgazdasági méretekben megvalósuljon a munkaerő hatékony foglalkoztatása, másrészt az egyes szervezetek a hiányzó munkaerőt a keresleti-kínálati viszonyoknak megfelelően pótolhassák, harmadrészt a munkavállaló a számára kedvező munkakört megválaszthassa. Mindezek a mozgások akkor zajlanak le optimum közeli értéken, ha a piaci szereplők (tulajdonosok, szervezetek, munkavállalók) kielégítő mennyiségű és minőségű információ birtokában hozzák meg az új munkaerő befogadására, vagy a nem kellő hatékonysággal foglalkoztatható munkaerő elbocsátására vonatkozó döntéseiket, a munkavállaló pedig kellő információval rendelkezik a munkahely ill. a munkakör választásához.

A szakmai képességek és tudás a munkaerőpiacon keresztül válnak a gazdaságban zajló folyamatok részévé. Attól függően, hogy egy-egy szervezet a társadalom rendelkezésére álló összképességből és tudásból – különösen annak magas színvonalú hányadából – mennyit birtokol, meghatározza a szervezet társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helyét is. Ennek megfelelően egy-egy szervezet akár monopolizálhatja is a munkaerő-piacot.

A vállalati rugalmasság fontos elemévé vált a munkaerő mobilitása. Megváltozott a munkaerőpiacon a kereslet és a kínálat is. Ez két hatásban is érvényesül. Egyrészt a kereslet egyre inkább a magasán kvalifikált munkaerő irányába tolódik el. Ennek következménye, hogy egyes területeken jelentős munkaerő felesleg mutatkozik. Másrészt egyes képességek és képzettségek iránt nagyobb a kereslet, mint a kínálat, így egy jelentős szintű munkanélküliség mellett is bizonyos területeken munkaerőhiány jelentkezik.

A piaci környezetben bekövetkezett változások válaszként a szervezeteket. A reakció a versenyszellem növekedésében, az alkalmazottak és a termékek-szolgáltatások iránti minőségi elvárásokban, a változásokhoz való alkalmazkodókészség, a rugalmasság kifejlődésében nyilvánul meg. A piac követelményrendszere és az

egy-egy szervezettel szembeni kihívásai közepette, ahol a képzettség és képességek növekedése a jellemző, a vezetés viszonya a vezetettekhez már nem lehet olyan, mintha azok még mindig az üvegfalú művezetői szobából jól látható csarnokban, tradicionális kétkézi munkát végzők lennének.

A munkaerő mobilitásának kérdése újrafogalmazódik:

- Az ismeretek megújítása, a kurrens szakterületi ismeretek megszerzését igényli többek között a high-tech és az informatikai alkalmazások terén is. (Ennek egyik jele például Németország informatikus-szakember elszívó hatása Európában). Ez a képzéssel szemben támasztott követelmények változását eredményezi. Egyre inkább – ma még egyes területeken, később általánosan is – gyakorlattá válik az életfogytiglan tanulás.
- A munkaerő mobilitását nagymértékben fokozza a távmunka-végzés lehetőségeinek kiszélesedése. Egyre szélesedő területeken teremtődnek meg ennek feltételei.

A távmunka alkalmazása üzleti stratégiai elemmé válik, amely a távközlésen alapuló információ-technológia alkalmazásával rugalmas, a változó piaci viszonyokhoz alkalmazkodni képes munkakörnyezetet hoz létre a vállalatban belül és kívül. Alkalmazásának célja a hatékonyság növelése, a költségek csökkentése, új (többek között otthoni) munkahelyek létesítése, a megfelelő minőségű munkaerő alkalmazása földrajzi korlátok nélkül, hatékonyabb képességfejlesztés, az értékes (kreatív) munkaerő megtartása, a munkavállalók elégedettségének növelése, munkájuk hatékonyságának közvetlen értékelhetősége, életkörülményeik javítása stb. Mindezek révén nő a vállalat versenyképessége.

A távmunka térhódítása és vállalati környezetben való megjelenése sajátos feladatokat jelent a marketing számára. Számos ponton új marketing-szituáció jelenik meg. Mivel a távmunka általánossá válása hatással van a munkaszervezésre (a kommunikációra, a munkafolyamatok végzésére, az ellenőrzés módjára, a munkamorálra), az életmódra, a közlekedésre, a légszennyezésre, a foglalkoztatottságra, az elmaradt régiók fejlesztésével kapcsolatos gondok megoldására stb., mindez új helyzetet – és egyúttal új lehetőségeket – teremt a vállalati marketingmenedzsment számára.

”

Ezt az új összefüggésrendszert számosan „digitális kultúrának” hívják.

◆

Attól függően, hogy egy-egy szervezet a társadalom rendelkezésére álló összképességből és tudásból mennyit birtokol, meghatározza a szervezet társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helyét is. Ennek megfelelően egy-egy szervezet akár monopolizálhatja is a munkaerő-piacot.

”

A felgyorsult fejlődés a gazdasági élet szereplőitől az egyre gyorsabb reagálást követeli meg. Ez a követelmény nem csupán az egyes szervezetek közötti kapcsolatokra vonatkozóan jelenik meg, de a munkavállaló és a vállalat, intézmény közötti kapcsolat átalakítását is eredményezi. A távközlés és az informatika összekapcsolása lehetővé teszi a munkavégzés új formáinak alkalmazását is.

A távmunka feltétele a decentralizált munkahelyek megfelelő színvonalú információ- és kommunikációtechnikai eszközökkel való ellátása (számítógép, modemes telefonkapcsolat, szoftverek, elektronikus posta, internet, intranet hálózat stb.). Ez a foglalkoztatásnak olyan formája, amely nem a szervezet (munkáltató) köz-

pontjában, telephelyén történik. A munkavégzés történhet állandóan valamely decentralizált munkahelyen (pl. lakás), vagy felváltva az irodában és a decentralizált munkahelyen. A munkatársak nagymértékben önállóan gazdálkodnak munkaidejükkel. A távmunkahelyek létesítése ezért gyakran a munkaidő – bizonyos határok közötti – rugalmassá tételével is jár.

Az információ- és kommunikáció-technika új alkalmazási formái lehetőséget nyitnak a rugalmas szervezetek kialakítására, a korszerű munkaszervezésre, a szervezet és a munkavállaló közötti hagyományos kommunikáció átalakítására. Korunk nagy innovációja a virtuális szervezet. A virtuális szervezet szervezési elv, amelyben a klasszikus hierarchia megszűnik. Megváltozik itt a személyzet-irányítás hagyományos módja, amely a munkavállaló fizikai jelenlétére alapult. A munkaerő szintjén a munkavégzés a kreativitásra épül és nagyrészt megszabadítja az embert a hely és az idő korlátaitól. Ez a korábbinál nagyobb mértékű, magasabb szintű koordinációt és tervezést igényel. A távmunkát is magába foglaló szervezési elv alkalmazását a feladatok és funkciók alapos előkészítésének kell megelőznie.

Az eddigi alkalmazások azt látszanak igazolni, hogy az elérhető előnyök nem elhanyagolhatóak. A számottevő költségmegtakarítás mellett (pl. ingatlan-költségek csökkenése, a kisebb irodaházak és helyiségbérek) nagyobb termelékenység érhető el, motiváltabbak az alkalmazottak, és nem utolsósorban megelégedettebbek az ügyfelek.

”

Korunk nagy innovációja a virtuális szervezet. A virtuális szervezet szervezési elv, amelyben a klasszikus hierarchia megszűnik.



Az alkalmazások elsősorban a szolgáltató szektorra utalók. Egyes közlemények azonban a feldolgozóiparra is kiterjesztik az átalakulás lehetőségét. Azt jósolják, hogy a technológiai fejlődés tovább folytatja a határok elmosását a két szektor között.

”

Az 1980-as években, a távmunka alkalmazásának korai időszakában elsősorban az egyszerűen strukturált, kevésbé kvalifikált és elszigetelten véggezhető tevékenységekre alakítottak ki távmunkahelyeket. Ilyenek voltak pl. az adat- és szövegrögzítés, adatfeldolgozások, egyszerűbb könyvviteli feladatok stb.

Az új munkaforma keretében számos feladatkör ellátható: adatbázis kezelés (pl. földhivatal), piackutatás, pénzügyi elemzések, szoftverfejlesztés, programkészítés, fordítás, sajtófigyelés, kiadványszerkesztés, látványtervezés stb.

Egyes tanulmányok szerint a távmunka súlypontja az alternáló távmunka és az információfeldolgozó feladatok irányába mozdul el. Ezek autonómiá-

ja jelentős mértékű, kreatív jellegűek, eredményük mérése algoritmizálható és magas szintű képzettséget igényelnek. Napjainkban hírt kapunk arról, hogy pl. az IBM, a DIGITAL vagy az Andersen Consulting nagy célprogramjai számolnak ezzel a dimenzióval. Az alkalmazások elsősorban a szolgáltató szektorra utalók. Egyes közlemények azonban a feldolgozóiparra is kiterjesztik az átalakulás lehetőségét. Azt jósolják, hogy a technológiai fejlődés tovább folytatja a határok elmosását a két szektor között.

A szervezetelmélettel foglalkozó munkák azt mutatják, hogy még nem végeleges a virtuális szervezetek fejlődése. Ahol léteznek, ott a legtöbb inkább lépcsőzetes, mint alapvető változás következménye. Sok szervezet ma csak a hagyományos szervezeti modell variációja. A pozitív példák között említik a Reebok, a Nike, a Puma Sportszergyártó cégeket, vagy a Gateway, a Benetton és az IKEA cégeket is.

### Marketing-információs technikák és az érdekek

A vállalat létrehozása, működtetése, fejlesztése, piacszervező munkája a vevői igények kielégítését kívánja szolgálni. Az elmúlt évtizedek marketing-megújulását a vevőközelség elv tartalmi jegyeinek kialakítása és gyakorlatának elterjedése jellemzi. A vevőorientáció olyan stratégiai szemlélet, gondolkodásmód és gazdálkodási gyakorlat, amely a vállalat minden döntését (terméket, technológiát, piacfejlesztési módokat, pénzügyi-, termelési-, értékesítési politikát, a szerve-

zet kialakítását a vevő kívánságainak és elvárásainak rendeli alá. A fogyasztó megnyerésének és megtartásának számos módját dolgozták ki. Ez a rendkívül magas minőség mellett a vevő közvetlen, személyes megközelítését, egyéni kívánságainak, elvárásainak megismerését, kielégítését, a reklám, a gyártás, a szállítás és a vevőszolgálat terén új módszerek alkalmazását kívánja meg.

A vállalatok számára az információs technológia legújabb eredményeinek kiaknázása teszi lehetővé, hogy a fogyasztóról szóló adatok szinte korlátlan mennyiségét összegyűjtsék és tárolják. Ezáltal a mindenre kiterjedő fogyasztói adatbankok segítik a szakembereket abban, hogy ezt a vevőközelséget minél szorosabbá fűzzék. Azonban többről van szó, mint az információtechnológia alkalmazása. Olyan új eljárás-módra van szükség, amely a piackutatástól az áruszállításig a vevőkiszolgálásnak valamennyi mozzanatát megváltoztatja. Azok a vállalatok, amelyek vevőközelségre törekednek, az alábbi öt főbb alapelvet tartják fontosnak:

- Meglevő és potenciális fogyasztóik aprólékos elemzésével körülhatárolják várható vevőkörüket.
- Termékeik/szolgáltatásaik részletekbe menően „testre szabottak”, kapcsolatuk a vevőkkel pedig személyes jellegű.
- Szinte egyedi igények kielégítésére alkalmas technológiát alakítanak ki.
- Tisztában vannak a vevőközelség-elv gazdasági hatásaival és megbecsülik meglévő hűségvesztéseket.
- Egész tevékenységüket – az alkalmazott technológiát, a szervezetet, a munkatársak képzését, a mentalitást – a vevőközelségre és a vevő igényeinek magas szintű kielégítésére alapozzák.

A vevőnek, mint a marketingstratégia központi szereplőjévé vált tényezőjének nem csupán a folyamatban betöltött jelentősége változott meg, de egyben saját belső célrendszere is. Mások az igényei, változott vásárlási szabadságfoka és lehetősége is. Ezért is közböbös, hogy milyen módon, milyen formában történik vásárlási ösztönzése. Felismerhető az a folyamat napjainkban, hogy a direkt reklám helyett egyre inkább az interaktív reklám (nevezük ezt inkább kommunikációnak) veszi át. A vevő a még több reklám helyett bőséges, kényelmesen hozzáférhető és ugyanakkor megbízha-

tó információt kíván. Az eladó pedig demográfiai adatokat és életstílus-jellemzőket kíván megismerni. Ez csak a vevő beleegyezésével, hozzájárulásával szerzhető meg. Hogy ilyen információkat adjon meg, ahhoz érdekeltté kell tenni. A vevő elvárásainak, igényeinek és szokásainak megismerése ma már nélkülözhetetlen a tervező, a termék- és szolgáltatás-fejlesztő, valamint a termék-előállító folyamatok szervezésében, a szolgáltató és az értékesítési hálózatok kialakításában. A kérdés: az új kommunikációs megoldásokkal megoldható-e az eltérő eladói és vevői érdekek együttes érvényesítése? A technikai lehetőségek mennyire segítik, teszik lehetővé azok egyidőben történő megvalósítását?

Ma már nem elszigetelt e-funkciók alkalmazásáról, hanem összekapcsolt elektronikus szolgáltatások integrált rendszeréről beszélhetünk a vállalati gyakorlatban. A nyilvános weboldal, e-tranzakciók, e-business, az e-commerce, az EDI programrendszerek együttese az IT-t alkalmazó cég üzleti folyamatainak jellemzője, miközben a másik oldalon a vevő válik online felhasználóvá.

A megváltozott körülmények a kereskedelmi formák változását is kikényszerítik. Olyan komplex rendszerek jönnek létre, amelyekben már nem különülnek el élesen az információszerző, a piacbefolyásoló, az információsztolgáltató funkciók, gyakran ennek szerves részét képezi az értékesítés is. Így zárt marketinglánc jön létre, amelyet már nevezhetünk online marketingnek. Különösen érvényes ez az áruknak azokra a körére, ahol a termék nem fizikai megjelenésű (pl. digitalizálható termékek, mint a szoftverkereskedelem áruai, információszt szolgáltatás stb.). Ahol tömeggel bíró, jellemezhető áruk cserélnek gazdát, ott az áruk okmányai vesznek részt a marketingfolyamatban.

A hazai marketinget támogató informatikai szolgáltatók és szolgáltatások köre folyamatosan bővül. Egyrészt hozzáférhetőbb szoftverek, másrészt számos kis és közepes nagyságú vállalkozás jött létre ilyen jellegű feladatok ellátására. Ugyanakkor a vállalatok, intézmények belső munkaerőhelyzete is fokozatosan fejlődik. Egyre több vállalat maga is képes biztosítani informatikai rendszerén belül a korszerű marketingfunkciók ellátását (honlap, reklamációk intézése, e-business, elektronikus kereskedelem stb.). Különösen pozitív hatást fejtenek ki e téren azok a vállalatok, amelyek be-

”

A mindenre kiterjedő fogyasztói adatbankok segítik a szakembereket abban, hogy a vevőközelséget minél szorosabbá fűzzék.

◆

A kérdés: az új kommunikációs megoldásokkal megoldható-e az eltérő eladói és vevői érdekek együttes érvényesítése?

”



szállítóiktól megkívánják az EDI alkalmazását, a b2b formáit.

Mindezek nem csupán a vállalatközi kapcsolatokat, de a vállalaton belüli folyamatokat is jelentősen átalakítják.

Ahhoz, hogy a vállalkozás a vevő igényeit a lehető legnagyobb mértékben elégítse ki, kellő szélességű és mélységű kapcsolatra van szüksége. Megvalósítása nem egyszeri kampányfeladat. A cél érvényesíté-

se a tevékenység és a cégkultúra alapeleme kell legyen ma és holnap is, tehát folyamatosan. A vállalatok többségének stratégiájában megfogalmazódik és centrális helyet foglal el a vevőközelség elve.

A vevőközelség elve a vevő számára is hasznos, a vállalatnak pedig nagyobb forgalmat, kisebb reklám- és reklamációs költséget, a vevő megtartásának lehetőségét jelenti. Ezek az előnyök egy bizonyos pontig valóban éreztetik is hatásukat. A szinte „egyedi termék” előállítására (tömeges testreszabás) és a korszerű technológia szinkronjára van szükség. Ebben a sajátos vevői igények kielégítése hatékonyan (és egyben gazdaságosan) úgy lehetséges, hogy az egyedi előállítás a tömegtermelés által előállított elemek felhasználására támaszkodik. A formációt, amelyben ez megvalósul, rugalmas specializációnak nevezik.

A felhasználó és a gyártó közötti folyamatos kapcsolat nem csupán arra ad lehetőséget, hogy kielégítsék a vevő igényeit, hogy flottul, zavar nélkül megoldják a vevő által jelzett gondokat. Fontos elem, hogy az információ-visszacsatolás közvetlen mechanizmusa jön létre, amely első kézből, torzításmé-  
ntesen szolgáltatja az eladott termék, az elvégzett szolgáltatás működésével, felhasználhatóságával kapcsolatos vevői impulzusokat. Mindezek lehetőséget teremtenek a gyors beavatkozásokra a termelő és az értekesítő szervezetekben. A vállalatnak a vevő érdekeit szolgáló intézkedései többnyire eredménnyel járnak,

”

Az egyedi előállítás a tömegtermelés által előállított elemek felhasználására támaszkodik.

A formációt, amelyben ez megvalósul, rugalmas specializációnak nevezik.

”

hosszabb távon legalábbis mérhetővé válnak. A legjellemzőbb indikátorok a márka- és a bolt-hűség.

Mára az is kérdéssé vált, hogy kit, kinek az érdekét szolgálják igazán az új marketing-formák? Vitathatatlan a vevő kényelme, a több információ. De ugyanakkor több információhoz jut a gyártó, az eladó is. A vevő minden érdeklődése, megkeresése már nem lehet ti-

tok, nem maradhat meg az ismeretlenség homályában. Szinte mindent tud róla az informatikai adatbank. Ennek megfelelően alakítják ki a terméket, a szolgáltatást, válnak lehetővé egységesítések a gyártásban. A tömeges „testreszabás”, a nyert információk felhasználása révén végül is a vevői kényelmen, az „egyedi” igények kielégítésén túl a gyártó piaci lehetőségeit bővítik ki.

#### Hivatkozások:

- BUDA BÉLA (1994): A közvetlen ember kommunikáció szabályszerűségei. Animula. Budapest  
ELLSWORTH, J.H. – ELLSWORTH, M.V. (1997): Marketing on the Internet. Wiley Computer Publishing. New York  
GATES, B. (1999): Üzlet @ gondolat sebességével. Geopen Könyvkiadó. Budapest  
PÁLINKÁS JENŐ (2000): Piacfejlesztés. LSI Oktatóközpont. Budapest  
SHANNON, C.E. – WEAVER, W. (1986): A kommunikáció matematikai elmélete. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár. Budapest

*A szerző c. egyetemi docens, tanszékvezető,  
Gábor Dénes Főiskola, Informatikai Rendszerek Intézete*

## Marketing & MENEDZSMENT

# HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

Budapest VI., Nagymező utca 21. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343

# A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetésről<sup>1</sup>

*A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés a vállalkozás-finanszírozás és -fejlesztés sajátos, önálló ügylet-típusa, amely elvileg bármely két vállalkozás között létrejöhet<sup>2</sup>.*

*Azok az indítékok, amelyek az ügyletben résztvevő egyik felet arra ösztönzik, hogy vállalatközi fejlesztőtőke-befektetést adjon, a másikat pedig arra, hogy azt befogadja<sup>3</sup> és vállalja az ezzel járó feltételeket, mindig abban gyökereznek, hogy a felek a saját érdekeik alapján valamilyen módon és mértékben igyekeznek egyesíteni az erőforrásaikat és ennek segítségével a maguk javára kihasználni a másik erejét, kapacitásait és képességeit. Teszik ezt annak érdekében, hogy kipótolják, vagy növeljék a sajátjukat ott, ahol azt a gazdasági céljaik eléréséhez elégtelennek, de legalább is kiegészítendőnek ítélik.*

*Jellegetes példa erre, midőn egy nagyobb árutermeelő cég egy kifejezetten jó innovációs potenciállal és főként piacképes termékeket ígérő fejlesztési programokkal rendelkező vállalkozással hoz létre ilyen ügyletet. A Befektető ebben többnyire azt keresi, hogy hozzájuthasson a másik által létrehozott innovációs fejlesztési eredmények hasznosítási lehetőségéhez és jogához, és/vagy valamilyen módon és mértékben a saját innovációs erőforrásaiba integrálhassa az utóbbit. Az együttműködés segítségével így új, magas innováció tartalmú árucikkekhez juthat anélkül, hogy a saját innovációs kapacitásait kellene lekötnie azok kifejlesztésére, ill. kiegészítheti a kapacitásait, képességeit a másik fél erőforrásainak felhasználásával – végső soron tehát a másik fél erejével növelheti a saját gazdasági erejét. Az ügyletnek ugyanakkor nem része, hogy az utóbbi – azaz a partner-vállalkozás – részben-egészen beolvadna a Befektető cégébe. Az továbbra is megőrzi a különállását, viszont az ügylet keretében pénzt kap a Befektető-től, és többnyire lehetőségeket arra, hogy a saját gazdasági tevékenységében felhasználhassa a másik kapacitásait – pl. a marketing, az értékesítés terén –, amelyekkel maga nem, vagy nem kielégítő mértékben rendelkezik.*

A közvélemény, annak formálói, és úgyszintén a vállalkozások túlnyomó része kevéssé ismeri azt a szerepet, amelyet a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés játszik a jelentős növekedési képességű kis- és középvállalkozások kockázati finanszírozásában. Ezek fejlesztésében és finanszírozásában a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés megadhatja azt, amire az intézményes kockázati tőke<sup>4</sup> a maga szempontjai szerint nem hajlandó, más esetekben pedig össze is kapcsolódik azzal.

A brit kormányzat a gazdaság fejlesztésének, versenyképessége javításának igen hatékony eszközeként tekinti a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetéseket, és ennek megfelelően ösztönzi azokat. Igen figyelemreméltó ebben, hogy a brit Pénzügyminisztérium a Kereskedelmi és Ipari Minisztériummal karöltve élen jár a gazdaság teljesítőképességének javulását szolgáló új kormányzati intézkedések és ösztönzők bevezetésében. Ezek sorában a brit pénzügyminiszter idén februárban bejelentette, hogy a soron következő költségvetés új adókedvezményeket vezet be a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetések ösztönzésére. A nagyobb cégek az ilyen befektetéseik negyedét leírhatják. A Pénzügyminiszté-

1 A külföldi szakirodalom a vállalatok és vállalkozások közötti ügyletek meglehetősen széles és sokrétű halmazát fogja össze corporate venturing, corporate venture capital, ill. corporate entrepreneurship elnevezéssel. Közéjük tartozik az az ügylet típus, amelynek sarokköve, hogy egy vállalat stratégiai megfontolásból tőke-típusú finanszírozást ad egy másik vállalkozásnak. Ezt a típust emeltük ki vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés elnevezéssel.

2 Ennek egyik legjobb és legrészletesebb bemutatását adja Kevin McNally „Corporate Venture Capital Bridging the equity gap in the small business sector” c. könyve.

3 Az előbbieket a szakirodalom nyomán a továbbiakban Befektető-ként említjük, azt a vállalkozást pedig, amely a Befektetőtől vállalatközi fejlesztőtőke-befektetést kap, innentől partner-vállalkozásnak nevezzük.

4 A világos fogalmi elhatárolás érdekében intézményes kockázati tőke kifejezéssel jelöljük a cég formában működő kockázati tőkét, amely a tevékenységével közvetítő szerepet tölt be a pénz- és tőkepiacon a pénztulajdonosok valamint a vállalkozások között, és így különböztetjük meg azt az üzleti anyaloktól, valamint a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés típusú finanszírozást nyújtó cégektől.

rium azt várja, hogy ezzel évente 100 millió Font ösztönzés 500 millió Font további befektetést hoz.

Világszerte a közfigyelem homlokterében lévő, nagy gazdasági jelentőségű probléma, hogy a nagy növekedési képességű kis- és középvállalkozások, és különösen a fejlődésük magvető-, induló-, ill. korai szakaszában lévők sokkal kevésbé jutnak hozzá külső finanszírozáshoz, mint ahogyan azt a nemzetgazdaság érdekei megkívánják. Ennek valódi okozója azonban korántsem a tőkehiány, hanem sokkal inkább az, hogy a pénztulajdonosok, valamint az azok felhalmozott megtakarításaival dolgozó pénz- és tőkepiaci közvetítők erősen megválogatják, hogy mely vállalkozásokba érdemes befektetniük, a tőkét keresők nagy hányada pedig nem tud megfelelni a követelményeiknek.

## Az ügylet legfőbb jellemzői

### ● Tőkebefektetésre épül

Az ügylet-típus sarokköve, hogy egy cég stratégiai megfontolásból kockázati tőke típusú finanszírozást ad egy másik vállalkozásnak<sup>1</sup>.

### ● A Befektető osztozik a partner-vállalkozás kockázatában

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetésnél a Befektető úgy ad finanszírozást, hogy annak révén osztozik a partner-vállalkozással az utóbbi tervezett további tevékenységében rejlő gazdasági kockázat viselésében. Ez nem jelenti azt, hogy a Befektető minden esetben kizárólag befektetés formájában ad pénzt a partner-vállalkozásnak. Adhat egyéb típusú finanszírozást is, de az ügyletnek mindenkor lényegi és el nem hagyható eleme, hogy a Befektető a partner-vállalkozásnak az utóbbi számára jelentős nagyságú tőkebefektetést is ad.

### ● A Befektető maga is árutermelő vállalkozás

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés célját és az ilyen befektetés befogadásának a partner-vállalkozásra há-

<sup>1</sup> A finanszírozást nyújtó felet a szakirodalomban használt kifejezéssel befektetőnek nevezzük, azt pedig, amelyik a befektetést kapja, partner-vállalkozásnak.

”

A brit kormányzat a gazdaság fejlesztésének, versenyképessége javításának igen hatékony eszközöként tekinti a vállalkozási fejlesztőtőke befektetéseket, és ennek megfelelően ösztönzi azokat.

◆

Nem tekinthető vállalkozási fejlesztőtőke-befektetésnek, ha egy bank kockázati tőke típusú befektetést ad egy vállalkozásnak.

”

ruló következményeit alapvetően meghatározza, hogy a Befektető maga is árutermelő vállalkozás.

Ha egy vállalkozás külső finanszírozótól jut tőkéhez, úgy jelentős mértékben befolyásolhatja a további sorsát és különösen a fejlődési lehetőségeit, hogy a finanszírozó milyen céllal és milyen elvárásokkal adta a pénzt. Ha az utóbbi pénzügyi befektető, akkor értelemszerűen az egyetlen célja a megfelelő hozam elérése, és erre összpontosítja mindazt a befolyását és lehetőségét, amelyet a szóbanforgó vállalkozásban a befektetésével szerzett. Az intézményes kockázati tőke „hagyományos” finanszírozási ügyleteiben is a

megfelelő hozam elérése a befektető legfőbb, az esetek nagy hányadában egyetlen célja. Az előbbiektől eltérően, a vállalkozási fejlesztőtőke-befektetésnél a Befektető célja kifejezetten az, hogy a partner-vállalkozás bizonyos adottságait, képességeit, lehetőségeit felhasználja a saját gazdasági erejének a növelésére, ennek érdekében segítse azok kifejlesztését, erősítését, és tartósan fenn is tartsa azt a kapcsolatot, amely lehetőséget biztosít neki e képességek, lehetőségek kiaknázására.

Példaként: nem tekinthető vállalkozási fejlesztőtőke-befektetésnek, ha egy bank kockázati tőke típusú befektetést ad egy vállalkozásnak. Annak tekinthető viszont, ha olyan vállalkozásba fektet be, amelyet, ill. amelynek fejlesztési eredményét ezzel akarja bevonni a saját banki tevékenységének fejlesztésébe, erősítésébe.

### ● Mindkét fél a fejlődése eszközét keresi benne

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés mindkét félnek eszköz arra, hogy fejlessze, bővítse és lehetőség szerint a másik fél erőforrásainak felhasználásával is növelje az árutermelésben és a piaci versenyben hasznosítható képességeit és adottságait, és ennek segítségével új üzleti lehetőségeket hozzon létre a maga számára. Ezért mindkettejük számára az abban való részvétel alapvető indítéka, hogy annak révén ehhez felhasználhassák a másik fél bizonyos adottságait, tevékenységeit, meglévő és/vagy a továbbiakban létrehozni tervezett tevékenységi eredményeit, ill. erőforrásait.

### ● Stratégiai szövetség

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés hosszú távra szóló üzleti kapcsolatot és arra támaszkodó együtt-

működést hoz létre az abban résztvevő felek között. Ennek kereteit az az üzleti konstrukció adja, amelyben a Befektető a finanszírozást nyújtja. Ha ezt a kapcsolatot a felek jól építették fel és jól kezelik, akkor az közöttük stratégiai szövetséggé erősödhet.

A Befektető számára ez a stratégiai szövetség teremti meg azokat a kereteket, biztosítja azokat a mechanizmusokat, amelyek segítségével a maga javára felhasználja a partner-vállalkozásnál létrehozott képességeket, erőforrásokat.

A Befektetők érdekeltek abban is, hogy a partner-vállalkozásban szerzett tulajdonhányaduk erőteljesen felértékelődjék. Ismeretes, hogy számos nagy cég úgy kezeli e befektetéseit, hogy annak bizonyos időtáv után legalább egy meghatározott mértékű tőke-nyereséget kell hoznia. Az elsődleges érdekeltségük azonban, az ügylet-típus lényegéből következően mindig azoknak az előnyöknek a megszerzéséhez kötik, amelyek kiaknázásához a stratégiai szövetség útján jutnak hozzá.

A partner-vállalkozás számára is kritikus jelentőséggel bír, hogy milyen írott és íratlan szabályok határozzák meg e stratégiai szövetség működését, benne a felek viszonyát, együttműködését és egymással szembeni jogait és lehetőségeit. Neki csak akkor jó üzlet az ilyen befektetések befogadása, ha mindezek kellőképpen biztosítják, hogy maga is hozzájusson azokhoz az előnyökhöz, amelyekért e megoldáshoz folyamodott.

#### ● Nem felvásárlás

A nagyobb vállalatok, vállalat-csoportok további építésének, a terjeszkedésüknek egyik alapvető stratégiája más vállalkozások felvásárlása, beolvasztása. Ez eszközül szolgálhat arra, hogy a felvásárló egyetlen nagy ugrással olyan előrelépést érjen el a fejlesztésben, növekedésben, a terjeszkedésben vagy egyéb területeken, amelyet a szerves fejlődés útján csak lényegesen lassabban valósíthatna meg. Jellemző példák erre az alábbiak:

Ha egy nagyobb cég meg akar szerezni egy ígéretes, új technológiát, amely egy kisebb vállalkozás birtokában van, úgy az ehhez vezető leghatékonyabb megoldásnak ígérkezhet, hogy felvásárolja a másikat. Ez a megoldás számos előnnyel járhat ahhoz képest, hogy ha maga igyekezne kifejleszteni a kérdéses technológiát:

- sokkal gyorsabban jut a technológia birtokába,

- kész fejlesztési eredményhez jut és így nem kell viselnie a fejlesztéssel járó kockázatokat,
- megszabadul attól, hogy a kérdéses technológia létrehozására, vagy annak elsajátítására a saját fejlesztő kapacitásait kelljen lekötönie,
- nem csak a technológiát szerzi meg, hanem a felvásárolt vállalkozás teljes fejlesztő kapacitását. Ez a továbbiakban rendelkezésére áll a technológia gondozásához, tökéletesítéséhez, továbbfejlesztéséhez, alkalmazási lehetőségeinek az ő igényei szerinti kiterjesztéséhez,
- a technológia megszerzésének útját állhatják birtokosának iparjogvédelmi és egyéb oltalmi jogai. A technológia birtokosának felvásárlásával ezek az akadályok elhárulnak a felvásárló elől. Sőt, a felvásárlással maga is a birtokosi pozícióba kerül, és így e jogok a továbbiakban már az ő érdekeit is szolgálják.

Ha a cél a piaci terjeszkedés, ebben a fentiekkel azonos, vagy azokhoz nagyon hasonló előnyökkel szolgálhat az a megoldás, hogy az erre törekvő cég megvásárol egy olyan másikat, amely megfelelő részesedéssel bír a célpiacon – már amennyiben az utóbbi nem képes, vagy nem akar ellenállni a felvásárlásnak.

Ha bővíteni és/vagy fejleszteni kell bizonyos erőforrásokat, kapacitásokat – pl. a fejlesztésben, a termelésben vagy éppen a piaci munkában –, ebben is a fentiekhez hasonlóan előnyös megoldás lehet olyan vállalkozás felvásárlása, amely már rendelkezik a szükséges erőforrásokkal.

A kép teljességéhez meg kell azonban azt is jegyeznünk, hogy a felvásárlás csak akkor hozza meg a tőle várt előnyöket, ha a felvásárló képes arra, hogy gyorsan és hatékonyan integrálja a megszerzett vállalko-

zást, vagy annak fontos részeit, erőforrásait a saját szervezetébe. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az integrálás gyakran nagy nehézségekkel jár. Ezek olykor olyannyira súlyosnak, sőt végzetesnek bizonyulnak, hogy részben-egészben meg is hiúsítják annak a célnak az elérését, amelyért a felvásárlás történt. Mindebben igen jelentős hatása lehet annak is, hogy maga a felvásárolt vállalkozás törekszik-e az együttműködésre, vagy inkább nyíltan vagy burkoltan ellenállni igyekszik a beolvasztásnak.

A felvásárlásoknál szó szerint sorsdöntő jelentőségű tényező, vajon a vevő képes-e a

”

A Befektetők érdekeltek abban, hogy a partner-vállalkozásban szerzett tulajdonhányaduk erőteljesen felértékelődjék.

◆

A felvásárlás csak akkor hozza meg a tőle várt előnyöket, ha a felvásárló képes arra, hogy gyorsan és hatékonyan integrálja a megszerzett vállalkozást, vagy annak fontos részeit, erőforrásait a saját szervezetébe.

”



megszerzett vállalkozást úgy beilleszteni a saját szervezetébe, rendszerébe, hogy sértetlenül megmaradjanak az utóbbi képességei, adottságai, az abban rejlő lehetőségek – tehát képes-e mindazt, amiért azt érdemes volt megvásárolni, úgy integrálni magába, hogy ettől ne ériék jelentősebb sérülések. Annak mérlegelésénél, vajon egy adott helyzetben valóban a felvásárlás lehet-e a célszerű megoldás, ez mindenképpen egyike a legelső és legfontosabb kérdéseknek. A dolog lényegébe világít bele a SIEMENS példája. Björn Christensen a SIEMENS AG nemrég létrehozott új kockázati tőke alapja, a Mustang Ventures kapcsán egy nyilatkozatában elmondotta<sup>1</sup>, hogy gyakran kudarcba fulladtak azok a próbálkozások, hogy a SIEMENS, felvásárlások segítségével, innovációs potenciáljának jelentékeny erősítését érje el. Ennek oka az volt, hogy a SIEMENS mérete és bürokráciája tönkretette a kis cégek innovációs képességét. Aligha lenne okunk azt feltételezni, hogy ez valamiképpen a SIEMENS sajátos egyedi problémája, amely más nagy cégnél nem fordul elő. Minden bizonnyal velejárok kockázata a partnerek eltérő nagyságrendjének, hogy a nagyobbik fél könnyen úgy járhat a kisebbel, mint John Steinbeck híres regényének – Egerek és emberek – hőse, Lennie az egerekkel: kézbe veszi és önkéntelenül agyonnyomja. A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés alkalmas eszköz lehet arra, hogy a *Befektető* elkerülje ezeket a problémákat, megszerezze az így finanszírozott vállalkozás együttműködését és mindkét fél optimális hasznot húzzon az ügyletből.

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés tehát más minőséget képvisel a terjeszkedésben. Annak kevésbé agresszív útja. A függetlenségüket féltő vállalkozások szempontjából különösen fontos vonása, hogy nem jelent vállalat-felvásárlást, sem pedig vállalat-összeolvadást. A partner-vállalkozás részben vagy egészben megőrzi a függetlenségét a *Befektetővel* szemben. Ugyanakkor a vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés is lehetőséget ad arra, hogy a *Befektető* és a partner-vállalkozás az így létrejövő stratégiai szövetség keretében egyesítsék, de legalább is előnyös módon összekapcsolják az erőforrásaikat, tevékenységeiket.

### Szervezeti rugalmasság

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetések alkalmazása bizonyos szervezeti rugalmasságot is biztosíthat a *Befektető*-nek. Eszköz lehet arra, hogy az elvégzendő feladat ellátását alkalmas szervezeti keretbe helyezze anélkül, hogy ehhez a saját szervezetében olyan változtatásokat kelljen végeznie, amelyek azt megboly-

gatnák vagy megterhelnék. Egy megállapodott nagyobb vállalat szervezetéhez mindig nehéz hozzányúlni, és az ilyen beavatkozás általában jelentős kockázattal is jár. Kedvezőbb, hatékonyabb és olcsóbb is lehet egy vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés útján kívülről csatolni hozzá a saját szervezethez azt a részt, amely a feladathoz megfelelő keretül szolgál. Ha kellő ügyességgel és szaktudással menedzselik az ügyletet, akkor ez nem zavarja meg a *Befektető* szervezetének rendes működését. Ha pedig a projekt, amelynek céljából a vállalkozási fejlesztőtőke-befektetést tették, végül elhalna vagy jelentőségét veszítené, a *Befektető*-nek egyszerűbb és olcsóbb lehet részben-egészben kivonulni a partner-vállalkozásból – már amennyiben az ennek következtében érdektelenné vált az ő számára –, mintha a saját szervezetén belül kellene felszámolnia egy kiüresedett részleget.

### Kedvezőbb feltételek

#### fejlesztési feladatok megoldásához

A vállalkozási fejlesztőtőke-befektetés segítségével létrehozott kapcsolat hathatós eszközül szolgálhat a *Befektető*-nek arra is, hogy bizonyos feladatok megoldását olyan környezetbe helyezze, amely kedvezőbb feltételeket ad a fejlesztés sikeréhez.

#### ● *Problémák megoldása, s nem csak kezelése*

Az innovatív kisebb vállalkozások, valamint megállapodott nagyobb cégek között a gyakori minőségi különbség egyik lényeges eleme, hogy az előbbieknél a problémák megoldására, az utóbbiak gyakran inkább azok kezelésére törekcsenek. Az innovációs fejlesztési munkában nemritkán már a célok meghatározása, és méginkább a megoldások keresése és alkalmazása igen komoly belső konfliktusok forrása lehet. Ez szükségszerű velejároja annak, hogy itt többnyire olyan „eretnek” gondolkodásra van szükség, amely szembekerülhet a megállapodott nézetekkel, magával az adott helyen lévő szakmai és intézményi hierarchiával. „Az újítónak harcos ellensége mindenki, aki a régi szabályok haszonélvezője”. Niccolo Machiavellinek, a hatalomgyakorlás mindmáig kimagasló technikusának e szavai önmagukban is tökéletesen magyarázzák, miért kerülhet az innovációs munka szembe azokkal, akik a korábbi megoldások, a korábbi tudás talaján érzik biztosnak a pozícióikat. A megállapodott, nagyobb szervezet nehezebben is tűri a belső konfliktusokat, azok jobban veszélyeztethetik a sima működését. Ezért az érdekei, legalább is rövid távon, a konfliktusok kizárását, ill. elhárítását, a problémák ilyen módon történő kezelését – azaz tompítását – az új innovációs eredmények megalkotása elé helyezhetik.

<sup>1</sup> Red Herring Online 8/26/98: Siemens launches new venture fund

● *Kedvezőbb hierarchikus viszonyok*

A kicsiny szervezet belső hierarchikus viszonyai is alkalmasabb kereteket adhatnak az innovációs munkához. Az innovációs fejlesztés elválaszthatatlan velejárója, hogy lépten-nyomon többé-kevésbé merész és gyors döntéseket kíván. Ez többszörösen is törvényszerűen következik az innováció természetéből. Itt gyakran a siker elérésének első feltétele, hogy fel kell ismerni az újdonság iránti igényt, vagy pedig azt a lehetőséget, hogy valamilyen újdonság létrehozása és bevezetése komoly gazdasági sikert hozhat. Nyilvánvaló, hogy ehhez nélkülöz-

hetetlen a gyors és jó helyzetfelismerés, de nem kevésbé a készség és a képesség arra, hogy el is indítsák az erre vezető innovációs munkát. Ha az ehhez szükséges döntések meghozatala lassú, vagy nehézkes, a felcsillanó lehetőség kiaknázása már ezen megbukhat.

Egy-egy ilyen új lehetőség felismerése mögött igen sokszor először csupán ráézés, intuíció áll, és nem lehet azok tényleges meglétét azonnal kemény tények felsorakoztatásával is igazolni. Hasonlóképpen eleinte gyakran csak a megérzés vezet rá, hogy a kívánt célt a járt utak elhagyásával lehet elérni, vagy hogy az úttalan úton való előretörés számottevően jobb eredményt hozhat, és ezért érdemes azt megkockáztatni. Általánosítva is elmondható, hogy az innovációs fejlesztés céljainak meghatározására, útjainak-módjainak és az alkalmazandó egyes konkrét megoldások kiválasztására vonatkozó döntéseket igen gyakran úgy kell kialakítani és meghozni, hogy nem áll rendelkezésre az ehhez szükséges információk többé-kevésbé jelentős része. Ez ismét csak az innovációs munka szükségszerű velejárója – a járatlan utakon való előrehaladás törvényszerű következménye. A hierarchikus keretbe szervezett, formális döntéshozatal ugyanakkor természeténél fogva sokkal kevésbé alkalmas arra, hogy kezelhető, elemezhető és értékelhető tények helyett megérzésekre támaszkodhassék.

A döntéshozatalnak ezek a sajátosságai, sajátos problémái az innovációs fejlesztésben természetesen nem csak a kiinduláskor, hanem a továbbiak során is újból és újból előállhatnak. A munka velejárói az olyan kritikus helyzetek, amelyek gyors döntéseket kívánnak, ahol úgy kell döntést hozni, hogy annak kialakítását, a döntési alternatívák értékelését nem lehet úgy alátámasztani döntési információkkal, ahogyan azt a konzervatív döntéshozatal megkívánná, vagy éppen

”  
Többnyire olyan „eretnek” gondolkodásra van szükség, amely szembekerülhet a megállapodott nézetekkel, magával az adott helyen lévő szakmai és intézményi hierarchiával. „Az újtónak harcos ellensége mindenki, aki a régi szabályok hasznélvezője”.  
◆

Eleinte gyakran csak a megérzés vezet rá, hogy a kívánt célt a járt utak elhagyásával lehet elérni.  
”

ahol 'eretnek' döntésekre van szükség. Ezek többnyire kevésbé férnek össze a nagy, megállapodott cég döntési rendszereivel és mechanizmusaiival.

Valójában természetes az is, hogy a nagy, megállapodott cégek stabil és megbízható működésének egyik fontos záloga, hogy igyekeznek a szervezet belső rendjét megóvni a zavaroktól. Itt valóban mindig nagyon is meg kell gondolni, mikor és mennyiben szabad megkockáztatni, hogy ezt a rendet valamilyen eredmény elérése vagy valamilyen probléma elhárítása érdekében megszegjék vagy felborítsák. Akár még a belső munka-, és/vagy techno-

lógiai fegyelemre is veszélyes lehet, ha jól látható példák születnek arra, hogy bizonyos személyek vagy részlegek áthághatják, vagy megkerülhetik ezt a rendet. Végső soron ez azt jelenti, hogy az ilyen szervezetekben már az is valóban komoly mérlegelést igényelhet, vajon szabad-e, érdemes-e megkockáztatni, hogy egy innovációs munka sikerének érdekében megzavarják a döntéshozatal belső rendjét, és hogy milyen kedvezőtlen következményekkel járhat az ilyen precedens.

A kicsiny, innovációban érdekelt vállalkozás ebben egészen más feltételeket kínálhat. Itt általában számottevően kevesebb formális kötöttség fogja le azokat, akik tevékeny részesei, vagy irányítói lehetnek. Itt rendszerint sokkal kevésbé vannak olyan alárendeltségi viszonyok, hosszabb belső döntési és engedélyezési láncok, amelyek a fejlesztőket akadályoznák az út- és eszközválasztásban, ill. ezekben a tényleges kompetenciától függetlenül ahhoz rendelnék a döntés jogát, aki a hierarchia megfelelő helyét foglalja el. Itt kevésbé is áll fenn annak a veszélye, hogy a formális rendből kilépő döntéshozatal megzavarja a cég működését, megbolygatja annak belső viszonyait, vagy éppen olyan precedenst teremt, amely a továbbiakra nézve veszélyesnek bizonyulhat.

● *Kedvezőbbek a személyes kockázat viszonyai*

Az innovációs fejlesztéssel kapcsolatos döntések meghozatala rendszerint több személyes felelősséggel jár, mint ami rutinszerű tevékenységekben szükséges döntésekhez kötődik. Ez ismét csak nagyrészt ahhoz kötődik, hogy itt gyakran információ-hiányos helyzetben kell dönteni, 'eretnek' döntésekhez, ill. megoldásokhoz kell folyamodni, itt a döntés gyakorta nagy ugrás a sötétbe. A döntéshozóknak ugyanakkor nyíl-

vánvalóan azt is mérlegelniük kell, milyen személyes kockázatokkal jár reájuk nézve, ha felvállalják ezt a felelősséget. Ebben a jelentős hányaduk számára különösen fontos döntési tényező lehet az is, hogy mit hozhat a siker – akár személy szerint nekik, akár csapatnak, amelyet irányítanak, vagy amelyben dolgoznak –, és milyen következményekkel járhat a kudarc. Egy nagy, megállapodott cégnél kisebb a valószínűsége annak, hogy egy sikeres innováció megvalósítása jelentős kiugrási lehetőséget ad a vezetőknek, mint egy fiatal, ill. viszonylag kicsiny, fejlődésre törekvő vállalkozásnál. Ha viszont kudarcba fullad az innovációs fejlesztés, ez a nagy cégeknél nagyobb kárt tehet a vezető elömeneteli lehetőségeiben, sőt olyan következményekkel járhat, amelyek akár még a pozícióját is fenyegethetik.

#### ● A lehetőségek agresszívebb kiaknázása

A tapasztalatok szerint a fejlődésük korai szakaszában lévő, feljövő vállalkozások gyakran agresszívebben aknázzák ki a számottevő előrelépést kínáló új technológiai eredményekben rejlő lehetőségeket, és ebben nagyobb innovatív készséget és képességet mutatnak fel, mint a már megállapodottabb cégek.<sup>1</sup> Könnyen belátható, hogy ez a tény tökéletesen összhangban van a kisebb vállalkozások itt vázolt sajátosságaival. Ezeknek az 'alkati adottságaiknak' köszönhetően mind a képességük, mind pedig a hajlandóságuk megvan arra, hogy valóban agresszíven és innovatívan kutassák fel és ragadják meg az áttörés lehetőségeit a gazdasági siker felé. Az is magától értetődik, hogy a hajlandóság itt jórészt éppen a képességekből, a vázolt 'alkati adottságokból' táplálkozik. További jelentős tényezője emellett, hogy az ilyen újonnan jötteknek még kevés a veszténivalójuk. A megállapodottabbak viszont már nehezebben állnak rá arra, hogy innovációs próbálkozásokkal akárcsak viszonylag csekély mértékben is kockára tegyék az addigi üzletmentük továbbvitelét, kockáztassák folyamatos bevételeiket és nyereségüket. Náluk már jóval erősebbek ennek a szubjektív akadályai is – gondoljunk csak vissza Machiavelli előbb idézett megállapítására.

Mindez tehát arra vezet, hogy a *Befektető* számára a fejlesztési feladatok sikeres elvégzésének útja le-

”  
Egy nagy, megállapodott cégnél kisebb a valószínűsége annak, hogy egy sikeres innováció megvalósítása jelentős kiugrási lehetőséget ad a vezetőknek.  
◆

A Befektető számára a fejlesztési feladatok sikeres elvégzésének útja lehet, hogy kihelyezi azt a partner-vállalkozása kötetlenebb és főként rugalmasabb környezetébe.  
”

het, hogy kihelyezi azt a partner-vállalkozása kötetlenebb és főként rugalmasabb környezetébe.

#### Tevékenység-tisztítás

Az utóbbi években a nagyobb vállalatok mind gyakrabban folyamodnak ahhoz, hogy eszközeiket, erőforrásaikat a cég fő tevékenységeinek ellátására koncentrálják és az egyéb tevékenységeket leválasszák magukról. Sokuk ezzel igyekezett biztosítani a túlélését a gazdasági krízishelyzetekben, és napjainkban is az ilyen tevékenység tisztítást a hatékonyság növelésének hathatós eszközeinek tekintik. Nem ritka, hogy akár egész üzletágakat is leválasztanak így. A leválasztás módja különböző lehet annak megfelelően, hogy önmagában, ill. máshová integrálva mennyire életképes és mennyire jövedelmező a szóban forgó tevékenység. A felvásárlási ügyletek sorában egyáltalán nem szokatlanok azok, amelyek tárgya, hogy egy cég másnak eladja az így leválasztott üzletágát. Gyakori az is, hogy a leválasztott tevékenységet az addigi alkalmazottak új, önálló vállalkozásba viszik ki.

A melléktevékenységek illetéknként való leválasztása akkor is megtörténhet, ha a vállalatnak továbbra is szüksége van az azokkal előállított termékekre, szolgáltatásokra. Ezért az is megtörténik, és erre a későbbiekben magunk is hozunk példát, hogy a vállalat maga segíti, hogy a kérdéses tevékenységet önálló vállalati keretek között folytassák, ill. építsék fel. Ez megvalósulhat úgy, hogy a saját addigi alkalmazottait segíti új vállalat alapításában, hogy a továbbiakban beszállítókként biztosítsák az ellátását a szóban forgó termékekkel, ill. szolgáltatásokkal, vagy éppen olyan külső vállalkozásnak nyújt támogatást, amelytől ezt várja. Ugyanígy járhat el akkor is, ha a termékekre, szolgáltatásokra nem neki magának van szüksége, hanem az üzletfeleinek. Elsősorban akkor lehet fontos a számára, hogy az ellátást azokból ilyen eszközökkel is biztosítsa, ha attól kell tartania, hogy enélkül kedvezőtlenül alakulna az ő árucikkei iránti kereslet is.

Nem igényel különösebb kifejtést annak belátása, hogy a vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés jelentős szerepet kaphat a tevékenység tisztításban. Ha a vállalatnak a továbbiakban is szüksége van a tőle kivitt tevékenységgel előállított termékekre, ill. szolgáltatásokra, akkor nagyon is fontos lehet neki, hogy az azokat előállító vállalkozást stratégiai szövetség kösse hozzá.

<sup>1</sup> Erre az innováció szakirodalma is utal. L. pl. Josh Lerner: An Empirical Examination of a Technology Race

## Lehet esetenként, ill. rendszeresen alkalmazott eszköz

A *Befektető* üzleti, valamint innovációs stratégiája szerint a vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés annak kezében lehet a fejlesztés esetenként, ill. rendszeresen alkalmazott eszköze. Ennek megfelelően a vállalkozói fejlesztőtőke-befektetési programjai is szólhatnak hosszú távra, vagy csupán egy viszonylag rövid időszakra. Ha a *Befektető* céljaiban, tevékenységében, vagy működési feltételeiben ill. lehetőségeiben olyan változás áll elő, amely azt kívánja, hogy a meglévő erőforrásait, eszközeit újjal egészítse ki vagy cserélje fel, beleértve természetesen ez utóbbiakba a szellemi vagyont is, ennek eseti eszközeként szolgálhat, hogy az előzőekben vázoltak szerint a vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés segítségével más vállalkozás erőforrásaira támaszkodik. Ez a befektetési tevékenység ilyenkor nyilvánvalóan nem szerves része a cég üzleti, valamint innovációs stratégiájának. Abban csupán elvi lehetőségként szerepel, amelyhez alkalmatosan nyúlnak, és ezért e stratégiák nem is terjednek ki arra, hogy eleve meghatározzák a cél-, vagy az eszközrendszerét.

Minőségileg más, ha a *Befektető* az üzleti, valamint az innovációs stratégiája szerves részeként alkalmazza az ilyen befektetéseket. Ekkor nyilvánvalóan hosszú távra építi fel a befektetési programját, és ezek a stratégiák határozzák meg – legalább is fő vonalakban – annak cél- és eszközrendszerét. Ekkor a vállalkozói fejlesztőtőke-befektetések nem csupán alkalmatosan illeszkednek bele a cég lehetőségeinek és erőforrásainak a kiterjesztésébe. A stratégiai fejlesztési tervek eleve azzal számolnak, hogy e befektetéseket a cég eszköztárának rendszeresen alkalmazott részeként kezelik, s azokat folyamatosan és módszeresen felhasználják arra, hogy bizonyos eredmények elérését ne a saját erőforrások felhasználásával, hanem külsők ilyen módon történő bevonásával valósítsák meg.

### Közvetítő bekapcsolása

A vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés sajátos módját adják az olyan konstrukciók, amelyeknél a *Befektető* a finanszírozást nem közvetlenül, hanem alkalmas közvetítő közbejöttével nyújtja. A közvetítő olyan vállalkozásoknak ad kockázati típusú finanszírozást, amelyek tevékenységét, erőforrásait és

fejlesztési eredményeit a *Befektető* a továbbiakban fel akarja használni a saját gazdasági tevékenységében.

A közvetítő közbeiktatásával létrehozott vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés ügyletekben a közvetítő látja el azokat a feladatokat, adja meg a *Befektető* érdekei szerint kiválasztott vállalkozásoknak azt a finanszírozást, valamint szakmai segítséget és közreműködést, amelyet a vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés 'alapértelmezésében' maga a *Befektető* nyújt. Ez technikai értelemben nyilvánvalóan könnyebbséget jelent az utóbbi számára, és a pénz kivételével megkíméli attól, hogy az erőforrásait erre kelljen felhasználnia.

A *Befektető* és a közvetítő közötti üzleti kapcsolatnak ugyanakkor nyilvánvalóan biztosítania kell az előbbi érdekeinek érvényre juttatását, vagyis azt, hogy az utóbbi olyan vállalkozásoknak biztosít a működésükhöz kereteket és támogatást, amelyek megfelelnek a *Befektető* igényeinek, és úgyszintén azt, hogy a *Befektető* az így finanszírozott vállalkozást a maga érdekkörébe tudja vonni, és ennek érdekében létre tudja hozni azzal a stratégiai szövetséget. Ennek egyik lehetséges érdemi megvalósítási módja, hogy a közvetítő a finanszírozás és az egyéb közreműködése ellenében megfelelő jogosítványokat – pl. tulajdonhányadot és az azzal járó jogokat – szerez a vállalkozásban, és a *Befektető* ezeket a jogosítványokat veszi át.

A világos érthetőség érdekében ki kell emelnünk, hogy a közvetítő közbeiktatásával megvalósított vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés a formai jegyek tekintetében meglehetősen hasonlít a pénztulajdonosoknak az intézményes kockázati tőke útján tett befektetéseire, azonban minőségileg különbözik attól. Formai azonosság, hogy a pénztulajdonos itt is, ott is egy közvetítőnek adja át a pénzt és az utóbbi finanszíroz abból vállalkozásokat. A két ügylet-típus között lévő minőségi különbség ugyanakkor abban áll, hogy milyen gazdasági tartalmat jelentenek, milyen üzleti eredmény létrehozását szolgálják azok egyrészt a befektető, másrészt az így finanszírozott vállalkozások számára. Az intézményes kockázati tőke útján tett be-

fektetés rendeltetése a pénztulajdonos számára, hogy annak megtérüléseként és hozamként közvetlenül pénzt kapjon vissza. Meghatározó jelentőségű az ilyen ügyletek természete szempontjából, hogy a pénztulajdonos számára ezeknél végső soron közömbös, milyen vállalkozásba fekteti a közvetítő a pénzüket. Őket itt értelemszerűen csupán az érdekli, hogy a befektetés elegendően jó hozamot termeljen nekik. Ezzel szemben a közvetítő közbeikta-

”

A közvetítő közbeiktatásával megvalósított vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés a formai jegyek tekintetében meglehetősen hasonlít a pénztulajdonosoknak az intézményes kockázati tőke útján tett befektetéseire, azonban minőségileg különbözik attól.

”

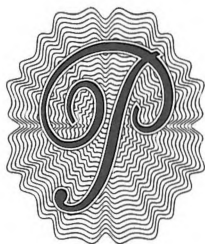


tásával megvalósított vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés ügyletnél a befektető érdekeltsége kifejezetten ahhoz kötődik, hogy egy vagy több, tőle többé-kevésbé függetlenül működő piaci szereplő megerősödjék és ezt ő a maga javára felhasználhassa, azaz egy vagy több olyan vállalkozás, amely az ő általa meghatározott műszaki és/vagy gazdasági területen dolgozik és amelyet ő így a maga érdekkörébe vont, fejlessze és bővítse a műszaki-gazdasági erőforrásait, új innovációs fejlesztési eredményeket hozzon létre.

Az így finanszírozott vállalkozás szempontjából is minőségileg különbözik a közvetítő közbejöttével létrehozott vállalkozói fejlesztőtőke-befektetés ügylet az intézményes kockázati tőke befektetési ügyleteitől. Mindkét esetben megvalósul ugyan a befektető, valamint az így finanszírozott vállalkozás között valamilyen mértékű és tartalmú stratégiai szövetség, amely annak köszönheti a létét, hogy előbbi az ügylet révén közvetlenül érdekelt az utóbbi fejlődésében, növekedésében, és ennek megfelelően igyekszik is segíteni azt. Az intézményes kockázati tőke ügyleteinél azonban ez csak átmeneti állapotot jelent. A stratégiai szövetség a pénztulajdonos, ill. a közvetítő – a kockázati tőkés – számára csupán eszköz arra, hogy a vállalkozás mihamarabb elérje azt a

fejlődést, növekedést, amely eredményeként kellőképpen felértékelődik az ő abban birtokolt tulajdonhányada, és annak eladásával megfelelő haszonnal kivonhatja a befektetett tőkéjét és annak hozamát. Azt tehát csak addig kívánja fenntartani, amíg ezt a célt el nem éri. A finanszírozott vállalkozás számára ez azt jelenti, hogy a kockázati tőkés helyébe mindenképpen előbb-utóbb más tulajdonos lép, amely a társasági jog, valamint a cég tulajdonosai között esetleg fennálló megállapodások keretei között saját érdekei szerint szabadon választhatja meg, hogy hogyan kezeli, milyen tartalommal tölti meg az ahhoz való viszonyát. Egyaránt megtörténhet, hogy az így belépő új tulajdonos is stratégiai befektetésként kezeli a vállalkozást, és abban lesz érdekelt, hogy az tovább fejlődjék, de törekedhet arra is, hogy abból minél több folyó jövedelmet húzzon, ami nyilvánvalóan egészen más működési feltételek és követelmények közé helyezheti azt. Végül soron azt is legfeljebb csak a tulajdonosok közti megállapodás rendelkezései zárhatják ki, hogy a vállalkozás valamely tulajdonosának, így a kockázati tőkésnek a kiválásával ellenséges kivásárlásnak essék áldozatul.

*A szerző a közgazdaságtudomány kandidátusa*



Magyarország egyetlen bankjegye,  
és egyik legnagyobb biztonságiokmány-előállító nyomdája, a

## PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

kellemes karácsonyi ünnepeket és boldog új évet kíván  
a Marketing & Menedzsment minden kedves olvasójának!

2001-ben is készséggel vállaljuk hamisítás ellen védett, magas színvonalú nyomdatermékek készítését:

- állampapírok, kötvények, részvények és más értékpapírok
- bélyegek, igazolványok, belépőjegyek
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- postai készpénz-átutalási megbízások, számlalevelek.

Felhívjuk szíves figyelmüket közelmúltban újraindított kártyagyártásunkra: papír, műanyag és vegyes szerkezetű kártyákat is készítünk.

Reméljük, hogy jövőre a Marketing & Menedzsment minél több olvasóját partnereink között üdvözölhetjük.

**Pénzjegynyomda Rt., marketing- és kereskedelmi osztály**

1055 Budapest, Markó utca 13-17.

Telefon: 332-6900, 311-6871, fax: 332-0593, telefon/fax: 302-6550

e-mail: penzjegynyomda.rt@mail.datanet.hu

# A „zöld doboz” nagymesterei

*Egy elemző csoport az OECD tagországok agrárpolitikájának változásait vizsgálva arra a megállapításra jutott, hogy a tagországok a GATT Megállapodás hatására agrártámogatásaik több mint 60%-át 2000-re már kivonták a GATT Megállapodás szerinti csökkentési kötelezettség alól. Jóllehet, az agrárpolitikai reform ilyenén való értelmezése a fejlődő országok részéről nem számíthat osztatlan elismerésre, a támogatási struktúrára átrendeződése gyors léptekkel halad.*

## A nagyok lépései

Különösen az USA, az EU és Japán teljesítménye figyelemre méltó, hisz e három prominens OECD tagország ill. régió, mint az OECD tagországokban felhasznált összes belső támogatás 90%-ának reprezentánsa, igencsak hathatós lépéseket tett agrárpolitikájuk korszerűsítése és agrártámogatási struktúrájuk átszerkesztése terén az elmúlt néhány évben.

A cél tehát, a GATT Megállapodás szellemétől kisé távolabb kerülve, nem a támogatások általánosságban való csökkentése, hanem csak a kötelezettség alá tartozó támogatáscsökkentéseké, pontosabban a GATT Megállapodás kínálta mozgástér, ill. támogatáspolitikai lehetőségek kihasználása, tudatos cselekvéssorozat az agrártámogatások csökkentési kötelezettségek alóli kivonása. Sokan persze ennél többet vártak, és hittek abban, hogy bővülnek a piacrajutási esélyek, csökken a protekcionizmus szintje és egyre kevésbé ölt majd erőfölény jelleget az élelmiszerek világkereskedelme. Anélkül, hogy most mélyebben belemennénk a változások értékelésébe, pusztán annyit érdemes előrebocsátani, hogy a GATT Megállapodás

hatályba lépése óta (1995) érzékelhető mértékben gyengült a fejlődő országok élelmiszerkereskedelemben betöltött szerepe és kiderült, hogy nemcsak a vámvédelemmel, hanem a GATT kvóta adminisztráció, az élelmiszerbiztonság, az állat- és növényegészségügyi előírások szigorításával is hathatósan lehet fékezni az importot. Ezeket a finom technikákat azonban felkészültség, intézményrendszer és pénz nélkül nem lehet alkalmazni, így a GATT Megállapodás utolsó évébe érve, eléggé egyértelmű, hogy exporttört és importtört nem egyenlő eséllyel véd az elfogadott szabályrendszer. Visszatérve az idézett OECD elemzéshez, a támogatás átrendeződés kapcsán megemlíthető, hogy nemcsak e három országra, hanem az OECD teljes közösségére igaz, hogy míg 1986-88 között, vagyis a jelenleg hatályos GATT Megállapodás bázisidőszakában, az aggregált támogatási mutatót (AMS-t) képező támogatások adták az összes agrártámogatás zömét, addig 1995-ben, a megállapodás első évében már látványosan csökkent ezen támogatások súlya, az 1996-os gyakorlat szerint pedig az ún. zöld dobozban kiadott támogatások összege már meg is haladta az AMS-hez tartozó támogatások szintjét. A változások szinte progra-

mozhatóan, előre látható módon következtek be, hisz a GATT megállapodás nem a támogatások össz volumenének csökkentését, hanem e tekintetben egy szűkebb, a kereskedelmet torzító támogatási kör ütemezett csökkentését írja elő. Ez a jelenség tehát a programozott és racionális alkalmazkodás példája és nem valamiféle elvonatkoztatott reform, sőt nem is csak a gazdag országok privilégiuma. Így talán kevésbé meglepő, hogy OECD szinten a támogatások összevont nagyságrendje a GATT Megállapodás hatályba

”

Nem ártana, ha a „nagyok” példáján okulva a kis országok sem a GATT Megállapodás fojtogató kényszerén merengének, vagy ami ennél is rosszabb, egyértelmű konfrontációs attitűdöt vennének fel.

”

lépését követő első három évben egyáltalán nem változott. A csökkentési kötelezettség tehát nem váltotta ki a teljes támogatási össz volumen mérséklődését, hanem csupán a támogatások belső struktúrájának átrendeződését.

Nem ártana, ha a „nagyok” példáján okulva a kis országok sem a GATT Megállapodás fajtogató kényszerén merengének, vagy ami ennél is rosszabb, egyértelmű konfrontációs attitűdöt vennének fel, hanem áttekintnék támogatási jogcímeiket és támogatási szintjük átmentése érdekében a szabad jelzést kapott (ún. zöld dobozos) támogatások irányába terelnék agrártámogatásait. Ez az átszerkesztési folyamat éppenséggel nevezhető támogatáspolitikai reformnak is, de a tét ennél nagyobb.

Aki ugyanis nem a „korszerűsítés” útját járja és nem tudja támogatásait kivonni a csökkentési kötelezettségek alól, az a küszöbön álló új GATT-WTO forduló során újabb, talán az eddiginél is drasztikusabb mozgástér-szűkülésre számíthat. A támogatások szintjének megőrzése – legalábbis a nagyok példája ezt sugallja – elemi érdek a versenyképesség megőrzéséért, vagy még inkább javításáért folytatott küzdelemben. Tehát kellő távolságból szemlélve a GATT megállapodást, nincs másról szó, mint arról, hogy amennyire csak lehet, szalonképessé kell tenni a belső támogatásokat és ezzel a lépéssel a kecske is jóllakik és a káposzta is megmarad, nevezetesen a GATT Megállapodás szerinti piactorzító támogatások szintje is csökken és a versenyképesség kritériuma sem sérül.

Az elemzők szerint az OECD-n belül elsősorban a belső élelmiszersegély szerepének felértékelődése idézte elő ezt a helyzetet, de nem lebecsülendő a termelés-csökkentő programokra kifizetett (a GATT Megállapodás ún. kék dobozában jegyzett) támogatások 1995-97 közötti bővülése sem. Más kérdés persze, hogy a zöld dobozba sorolt támogatások vajon neutrálisak-e a kereskedelmi hatásukat tekintve, akadályozzák-e vagy csorbítják valamilyen szinten mások piacrajutási esélyeit. Ennek tételes vizsgálata még hátra van, de nem kis erők gondolják úgy, hogy revízió alá szorul a „zöld és kék” doboz is. Legalábbis újra át kell tekinteni, hogy a zöld dobozban feltüntetett támogatások a több éves gyakorlatot követően valóban nem, vagy csak kis mértékben torzítják a termékek vi-

”

Amennyire csak lehet, szalonképessé kell tenni a belső támogatásokat és ezzel a lépéssel a kecske is jóllakik és a káposzta is megmarad.



Az élelmiszersegélyt alkalmazók a belső fizetőképes kereslet mesterséges, de célirányos növelésével pótlólagos és permanensen magas keresletet gerjesztenek a hazai termékek iránt.

”

lágkereskedelmét. Ez a kérdés-kör minden bizonnyal az ez év márciusában megkezdődött új GATT mezőgazdasági tárgyalások kiemelt fontosságú területévé válik.

Néhány jelenséget érdemes kiragadni, részletesebben is bemutatni az elmondottak alátámasztására.

### Mi a szándék ?

Az összes, OECD tagországok által kifizetett agrártámogatásnak tehát több mint a fele 1996-ban már a GATT Megállapodás szerinti zöld dobozba került. Ebben a nagy súlypont-át-helyeződésben kitüntetett szerepet játszott a belső élelmiszersegélyekre fordított összegek megugrása. Mondhatnánk

úgy is, hogy az élelmiszersegélyt alkalmazók a belső fizetőképes kereslet mesterséges, de célirányos (rétegléteknél is kezelő) növelésével pótlólagos és permanensen magas keresletet gerjesztenek a hazai termékek iránt. A cél igen sokrétű, hisz az élelmiszersegély maga a megélhetési bűnözés visszaszorításától, a rászorult rétegek vagy gyenge ellátottságú társadalmi csoportok élelmiszerbiztonságának javításán, általános egészségügyi állapotuk erősítésén túl, a fekete élelmiszerkereskedelmi körök visszaszorításán és az élelmiszerbiztonsági helyzet javításán keresztül a termelés kül- és belpiaci kitettségének csökkentéséig egyaránt hasznos eszközt kínál a sok esetben társadalmi-politikai, illetve gazdaságpolitikai problémák érdemi kezelésére.

Agrárrendtartási szempontból sem lebecsülendő eszközt kínál a belső élelmiszersegély, hisz a termelés külpiaci kitettsége ennek révén csökken, az állandó pótlólagos belső élelmiszerkereslet (a fizetőképes kereslet mesterséges gerjesztésével) pedig leszorítja a belső élelmiszerárakat és ezáltal importkiszorító hatást is kifejt, tehát egyszerűsíti a belső piac védelmét.

Előre kell bocsátani, hogy a GATT Megállapodás támogatáscsökkentési mértékeinek kialakítói azzal a számunkra nem éppen ismeretlen váteszi öntudattal rendelkeztek, hogy azt világos, statikus folyamatok irányítják. A pénz nem romlik, az árak nem változnak, a támogatások nem értékelődnek le. Azok, akik évtizedek óta csak tankönyvekből ismerik az infláció jelenségét, teljes naivitással vallhatják, hogy ütemezhető a támogatások leépítése. Az inflációval sújtott or-

szágok számára megfelelő korrekciós lehetőséget teremt a megállapodásban szereplő gumiszabály, mely szerint a túlzott mértékű infláció beszámítható a támogatási szint értékállóságának megteremtésébe. A gond nem akkora, mint sokan állítják, hisz végül is a Megállapodás azt célozza, hogy csökkenjenek a belső támogatások. Cinizmusuk határtalan és különösen akkor az, ha prominens kapitalista országok képviselőiben nyilatkoznak egyes Samuelson és Galbraith professzorokon nevelkedett közgazdászok.

A leginkább elmaradott országok számára a GATT Megállapodás vám- és támogatáscsökkentési kötelezettséget egyáltalán nem ír elő. A támogatáscsökkentési kötelezettségek teljesítésének ellenőrzését a feltüntetett bázisidőszakban alkalmazott támogatási szinten a GATT tagállamok által készített és leadott jelentések alapján végzi a WTO Titkárság segítségével a WTO Mezőgazdasági Bizottsága.

Gazdag és kevésbé tehető országok is igen jelentős reformokat hajtottak végre támogatásaik csökkentési kötelezettség alóli kivonása, zöld dobozba terelése terén. Különösen érdekes Lengyelország esete, ahol az összes támogatás közel 90%-a már 1998-ra zöld dobozossá vált. A nagy támogatásnyújtó országokat nézve (USA, Japán, EU) pedig egyértelmű, hogy az USA vezet ebben a korszakban.

A magyar szereplés is érdemel néhány szót, hisz a vizsgált időszakban az OECD kimutatás szerint nem volt csökkentési kötelezettség alá tartozó támogatásunk. A valóság ennél bonyolultabb, hisz a GATT megállapodás az alacsony támogatottságú mezőgazdasággal rendelkezők számára könnyítést fogalmaz meg. Nevezetesen, ha a csökkentési kötelezettség alá tartozó támogatások nagyságrendje nem éri el az adott évi folyóáras bruttó termelési érték 5%-át (értve ezt termékpályánként csakúgy, mint a mezőgazdaság egészére), akkor ezt a támogatást nem kell az AMS-be beszámítani. Ezt a jelenséget takarja a de minimis jelző fogalma. Tehát nem kifejezetten előny, hogy az OECD országok között élenjárókká váltunk a de minimis szint elérésében.

### „Zöld súlypontok” a világban

Folytatva a GATT Megállapodás belső támogatásokkal kapcsolatos ismertetését, eléggé szembeötlő az az

”

A Megállapodás azt célozza, hogy csökkenjenek a belső támogatások. Cinizmusuk határtalan és különösen akkor az, ha prominens kapitalista országok képviselőiben nyilatkoznak egyes Samuelson és Galbraith professzorokon nevelkedett közgazdászok.

”

átstrukturálódási folyamat, ami az utóbbi években a belső támogatások színterén lezajlott.

Szűkítve a kört és külön kezelve az egyes szerkezeti elemeket, érdemes egy kissé elidőzni a belső támogatások talán legérdekesebb és az agrárpolitika alakítása szempontjából talán legperspektivikusabb támogatási területénél, az ún. zöld doboznál. A zöld doboz belső szerkezetének alakulásán elmerengve, javulhat a térézékünk, ha látjuk, milyen hangsúlyok alakultak ki a világban, kik, milyen támogatási típusokban rejtik el, vagy men-

tik át csökkentési kötelezettség alá tartozó támogatásaikat.

Mint már utalás történt rá, az OECD országok között valójában három ország jeleskedett a változások előidézésében. Elsősorban az USA, Japán és az EU agrárpolitikájának változása gerjesztett ilyen mértékű belső strukturális átrendeződést a belső támogatások terén. Áldásos közreműködésük révén az 1986-88. évi bázisszinthez képest 1995-re megduplázódott a zöld dobozban kiosztott támogatások összege, jelentős mértékben csökkent a GATT Megállapodás szerinti összevont támogatási mutatóra (AMS) nehezedő nyomás.

Ha az 1995-97. közötti periódusban szemléljük a változásokat, akkor feltétlenül kiemelendő, hogy OECD szinten a belső élelmiszersegélyre kifizetett támogatások nagyságrendje (melynek az országok közötti rangsorban legjelentősebb hányadát az USA fizette ki) hozzávetőlegesen akkora eszközöket kötött le és részarányt képviselt, mint az ugyancsak zöld dobozos általános állami szolgáltatásokra szánt összes támogatás. Különösen az USA szerepvállalása szembeötlő, hisz 1995-98. között közel 18 Mrd USD-t költött belső élelmiszersegélyekre és ez a támogatási forma adta akkor az USA zöld dobozos támogatásainak háromnegyedét.

De vegyük sorra a „zöld doboz” kínálta mentességi kört, illetve a csökkentési kötelezettségek alá nem tartozó zöld dobozos támogatási jogcímeik megvalósulását a gyakorlatban.

### Általános állami szolgáltatások

A zöld doboz élelmiszersegélyeken túli második legjelentősebb eleme 35%-os részarányal az általános állami szolgáltatások köre, azon belül is az infrastruk-

turális támogatások együttese. OECD szinten aránya- it tekintve, itt elsősorban Korea, Ausztrália, Kanada, Új-Zéland és Lengyelország jeleskedik. Korea a zöld dobozban nyújtott támogatásainak 63-, Ausztrália 66-, Japán 84-, Új-Zéland 95-, Lengyelország 62-, Kanada pedig 57%-át fizette ki általános állami szolgáltatások címén 1995-98. között. A magyar súlyarány itt mintegy 36%, ami megfelel az OECD 35%-os átlagos rész-arányának.

Infrastrukturális támogatásokra, mely az összes állami szolgáltatások felét köti le OECD szinten, legin- kább Japán, Korea és Lengyelország költ. Japán a zöld dobozos támogatásainak 63-, Korea pedig 52%-át tün- teti fel itt az általános szolgáltatásokon belüli infrast- ruktúra-teremtő támogatások között. Példájuk ná- lunk is követendő lenne. Ismerve az ország logisztikai rendszereire való rácsatlakozás lehetőségeinek fejlet- lenségét, mezőgazdasági termékeink piacrajuttatásá- nak technikai feltételeiben meglévő hiányosságainkat és konkurensainkkal szemben e téren megmutatkozó versenyhátrányainkat, számunkra sem lehet érdekte- len a jó példákkal jeleskedők gyakorlatának, tapaszta- latainak megismerése. Az infrastruktúra fejlesztése a világ minden táján tipikusan állami feladat, a téma fontosságát azonban az is előtérbe helyezi, hogy a kö- zéptávú agrárstratégia egyik sarokpontja az infrast- ruktúrafejlesztés.

Tovább boncolgatva az általános állami szolgálta- sok együttesét, az alábbi jellegzetességekre, hangsúly- eltolódásokra érdemes felhívni a figyelmet:

- A kutatás-fejlesztésre szánt zöld dobozon belüli tá- mogatások aránya (OECD szinten) alig éri el a 2,2%-ot, mégis vannak tagállamok, ahol ez a tev- ékenység a zöld dobozon belül a leghangsúlyosabb beavatkozás. Így pl. az új-zélandiak az összes „zöld támogatás” 54-, az ausztrálok pedig 33%-át erre a tevékenységre fordítják. A mi költségezésünk e tekintetben meglehetősen szerény, még a zöld dobo- zos támogatások között is a századok szintjén mér- hető. Vigasztalhat minket vi- szont, hogy a nagyok közül Amerika is 1% alatti zölddo- boz-arányt szán a kutá- s-fejlesztés támogatására. Kevésbé vigasztaló ugyan- akkor, hogy Lengyelország 11% feletti részarányt áldoz erre a tevékenységre.
- Növényegészségügyi prob- lé mákkal szembeni fellépés- re hasonlóképpen parciális (1,2%-os) támogatási nagy- ságrendet szán az OECD or- szá gok együttese. Kiemelke- dik viszont Új-Zéland: a

zöld támogatások 34%-át itt használja fel. Figye- lemre méltó Ausztrália is a maga 10-11%-os, Len- gyelország a közel 7%-os és az EU a közel 6%-os saját zöld dobozán belül, erre a tevékenységre szánt kiadásainak arányaival.

- A képzés, továbbképzés támogatása 1,2%-os nagy- ságrendű (az OECD átlaga hasonló az előzőekhez). Itt a jó, ill. kiemelkedő példa egyedül az EU, hisz zöld dobozos támogatásainak 6,4%-át (1995-1998 kö- zött) erre fordította. A többi OECD ország kimutat- hatatlanul keveset költött erre a célra (kivétekként az ausztrál közel 2%-os arány említhető).
- A szaktanácsadási, népszerűsítési, ismeretterjeszté- si szolgáltatás 2,4%-ot képvisel átlagban, de Len- gyelország az összes „zöld” támogatásának 20-, Ausztrália pedig 12%-át szánja erre. Kinek mi a fontos.
- Állat- és növényegészségügyi ellenőrzésre, aránya- it tekintve, egyedül Izlandon áldoznak relative so- kat (5,6%), a tagállamok többsége a zöld dobozon belüli 1% körüli, vagy az alatti részarányal is megelégszik.
- Az egyéb általános szolgáltatások (OECD-átlag 6,9%) általában a szét nem bontható intézkedések gyűjtőhelye. Itt Kanada 48-, Norvégia 18-, Mexikó és az USA 10-10, Japán 8-, Izland 7%-kal jegyzi magát, sőt, mi sem maradunk le a nagyok mögött, hisz az OECD kimutatása szerint Magyarország a zöld dobozos támogatásaink 36,5%-át ebben a szét nem bontható általános állami szolgáltatási körben jegyezte 1995-98 között. (A további zöld dobozos támogatások részletezésétől elhelyütt el- tekintünk.)

### A belső támogatások nyújtotta mozgástér

A GATT-metodika az Aggregate Measurement of Support (AMS) mutatóra alapotlanon méri az egyes tagállamok támogatottsági szint- jét és saját bázisidőszaki támo- gatottsági szintjükhöz mért tá- mogatás-leépítési kötelezettsé- gük teljesítését. A termelői tá- mogatottság szintjét nemzeti valutában bemutató AMS, tar- talmi összetevőit nézve, két nagy támogatási területre kon- centrál. Egyrészt a tényleges, agrárgazdaságnak juttatott költ- ségvetési támogatásokat méri, másrészt a fogyasztók által fi- nanszírozott, árakban megjele- nő támogatásokat, az ún. ártá- mogatások szintjét érzékelteti.

”

A GATT Megállapodás nem a belső támogatások teljes körét, hanem annak bizonyos szempontok szerint redukált nagyságrendjét sújtja csak csökkentési kötelezettséggel.

”



Lényegi módszertani kérdés tehát, hogy a GATT Megállapodás nem a belső támogatások teljes körét, hanem annak bizonyos szempontok szerint redukált nagyságrendjét sújtja csak csökkentési kötelezettséggel és az ártámogatások figyelembevételénél is kiskapuk sora „szabályozza” a mozgásteret.

A GATT Megállapodás belső támogatásokkal foglalkozó fejezete lényegében véve három mentességi kategóriát képez a termeléshez nem, vagy csak lazán kötődő támogatások különválasztására.

- Részletekbe nem bocsátkozva, ilyen költségcsökkentési kötelezettségek alól kivont támogatási blokk a Megállapodás 2-es mellékletében részletezett, ún. zöld doboz. Érdekes külön is felhívni a figyelmet arra, hogy az ide tartozó 13 speciális beavatkozási lehetőséget biztosító támogatások korlátozás nélkül adhatók.
- A második mentességi körbe a kínálatcsökkentő programokban elnyerhető támogatások tartoznak. Ez az ún. kék doboz, mely lehetőséget nyújt pl. az EU számára, hogy kompenzációs kifizetéseit, állatprémiumait mentesítse a GATT Megállapodás támogatáscsökkentési kötelezettségei alól. De 1996-ig Amerika is a kék doboz kínálta mentesség alatt fizette ki jövedelempótló támogatásait. Az EU a kék doboz nyújtotta közvetlen kifizetések formájában nyújtja az összes agrárkifizetések mintegy felét.
- A harmadik lehetőség más természetű, mint az előző kettő, ugyanis általános mentességet élveznek a csökkentési kötelezettségek betartása alól azok, akik egy bizonyos szint felett nem adnak támogatásokat. Ahol a belső támogatások AMS-t terhelő része az adott évben nem éri el a folyóáras bruttó termelési érték 5%-át, ott a kiosztott támogatás nem terheli a belső támogatási vállalat, következésképp nincs is hatása a vállalási kötelezettség teljesítésére. Ez az ún. „de minimis” szabály mind termékre, mind pedig összevont támogatások esetében működik és mozgásteret, reális támogatási játékteret biztosít a kormányok számára.

### Hasznosítható tapasztalatok magyar szemmel

Válogatva néhány fontosabb ország, illetve integráció, ezen belül is elsősorban az EU zöld dobozos gyakorlatából, a GATT Megállapodás 2-es mellékletében kínált támogatási lehetőségekről az alábbiakra érdemes felhívni a figyelmet.

#### ● Általános szolgáltatások

Az ún. általános szolgáltatások körében precedens értékű pl., hogy az Unió jelentős összeggel támogatta a

gyakorlati tapasztalatok átadását segítő központok kialakítását és fejlesztését, a korszerű technológiák elterjesztését szolgáló tevékenységeket, a korszerű fajták megismertetését. Ez a támogatási forma lehetőséget kínál a képzési központok tangazdasági illetve mintagazdasági tevékenységének fejlesztésére, az ifjúsági és felnőtt képzés és továbbképzés gyakorlati bemutatótereinek fejlesztésére, az ott dolgozók kereseti viszonyainak javítására, ilyen típusú „pilot” programok indítására. A magyar agrárképzési centrumok holdudvarához tartozó mintagazdaságok és tangazdaságok ezirányú fejlesztéseit is támogathatnánk ezen a jogcímen.

A családi gazdaságok kialakításában, a szakmai tapasztalatok átadásában, a képzettségi színvonal emelésében is hasznos támogatási formát kínál ez a lehetőség. Hasonló gyakorlat jellemzi az USA támogatáspolitikáját is, amellet, hogy komoly pénzeszközöket áldoz a marketing szolgáltatások támogatására.

#### ● A növény- és állategészségügyi ellenőrzés,

illetve a megelőző intézkedések költségeinek fedezete az EU komoly pénzeket költött, támogatja a vakcinálási tevékenységet és az állategészségügyi szolgálatok működési költségeit. E támogatási típus esetében lehetőség kínálkozik a minőségtanúsítási rendszer fejlesztésére, az EU által akkreditált laboratóriumi helyek kifejlesztésére, a személyi állomány képzettségi szintjének emelésére, az akkreditációs folyamat támogatására.

#### ● Marketing és promóciós szolgáltatások – termelői szervezetek

A termelői csoportok létrehozásának támogatására és az adminisztrációs költségek csökkentésére ilyen címen nyújtanak támogatást a tagállamok. Ismeretes, hogy 1999-ben költségvetési forráshiány fékezte a magyar termelők alkupozícióját javító beszerző, értékesítő szervezetek létrehozását, de érdemes megemlíteni, hogy nemcsak az ún. TÉSZ-ek, hanem más termékpályák esetében is az értékesítő, beszerző szervezetek, szervezetek kialakításának támogatása rendezhető lenne ezen a jogcímen.

#### ● Marketinghálózatok kialakításának támogatása

Általános gond, hogy kevés a márkázott termékünk és agrárexportunkon belül domináns a márkátlan termékek aránya, ezért a termékek minőségének, külső megjelenésének javításához, tanúsítványok beszerzéséhez ill. földrajzi sajátosságok védelméhez érdemes és lehetséges is lenne többet áldozni.

Külkereskedelmünk az EU-ban nem rendelkezik marketing-hálózatokkal és hálózat kialakítási tapasztalatokkal, ezért a marketinghálózat kialakítására szolgáló tervekészítéshez társított támogatásokra foko-

zott igény lenne. Cél, hogy a ma meglehetősen diverzifikálatlan és alacsony színvonalú nyugat-európai kereskedelmi kapcsolataink az EU tagjává válva dinamizálódjanak, ezért szabadon támogatható terület lenne a piacrajtásnak ez a szelete is.

#### ● *Infrastrukturális szolgáltatások*

Mind az EU, mind a fontosabb WTO tagállamok komoly összegeket fordítanak a gazdaságokat érintő infrastrukturák – mint a csatornahálózat, a közös öntözési rendszerek, a villany- és vízellátás, a gazdasági összekötő utak, víztározók építésére és árvízvédelmi munkálatok – támogatására.

Számunkra fontos, hogy azt az infrastrukturális elmaradottságot, a tengeri kikötőktől való elszakítottságunkat, a drága és korszerűtlen szállítási eszközrendszert és eszközparkot, a víziutak alacsonyfokú kihasználtságát oldjuk az EU tagjaivá válva, ezért fokozott támogatást igényelne ez a terület is.

#### ● *A kölcsönös segítségnyújtásra,*

menedzsment-szolgáltatásokra, könyvelési szolgáltatások bevezetésére irányuló támogatások bizonyos részletei a tesztüzemi rendszer hazai adaptációja révén már ismertek a gazdaságok szintjén. Ez a terület is a szabadon, megkötöttség nélkül támogatható célok között található.

#### ● *Belföldi élelmiszersegély*

Szociálisan rászorultak élelmiszersegélyben való részesítése, iskolatej-támogatás és fogyasztási segélyprogramok több tagállamnál szerepelnek, így az EU is komoly összegeket áldoz ezen célok megvalósítására.

A program USA-beli változata, mely a „Food stamp” programtól az évi 26 millióra tehető amerikai iskolás napi élelmiszerellátásán keresztül az indián rezervátumok élelmiszerbiztosításáig terjed, jelentős összeget köt le az USDA éves költségvetéséből.

A belső élelmiszersegélyek pozitív hatásaival (mint állandó és pótlólagos kereslet-gerjesztés, a belső piac stabilizálása, importkiszorítás, az élelmiszerár növekedésének modulációja, a megélhetési bűnözés visszaszorítása, az ellenőrizetlen élelmiszerkereskedelem életterének csökkentése), látva a nagyok példáját, érdemes lenne elszántabban foglalkozni.

#### ● *Különválasztott jövedelemtámogatás*

Agrimonetáris jellegű támogatás, a mezőgazdasági jövedelmek átmeneti stabilizációja érdekében. Az orosz piac összeomlása miatt megrendült pénzügyi egyensúlyú agrár- ill. élelmiszeripari cégek, vállalkozások számára ez évben meghirdetett reorganizációs célú hitelkamattámogatási program hasonló célokat követ.

#### ● *Természeti katasztrófák hatásának enyhítése*

Időjárási anomáliák és a mezőgazdasági potenciál visszaállításának segítése a csapadékos periódus elhúzódása esetén számunkra is hasznos eszközt kínál.

#### ● *Strukturális felzárkóztatás programja, termelési alapok kivonási programja*

Parlagon hagyás, fásítás, ill. nem mezőgazdasági hasznosítási célú földkivonás preferálása nagyléptékű beavatkozásokra, programokra utal. A környezetgazdálkodási program megvalósulásának következményeként feltehető, hogy jelentős területeken visszaszorul az intenzív gazdálkodás és extenzív irányba fordul a földhasznosítás, ill. kivonásra kerül a termőföld, felerősödik az erdősítési program és a gyepgazdálkodásra alapozott agrártermelés.

Célszerű lenne alkalomadtán ezzel az eszközzel is élünk.

#### ● *Strukturális felzárkóztatási segítség befektetési támogatással*

Feldolgozó, csomagoló és raktározási központok építése és felszerése, talajvédelmi munkák tartoznak első megközelítésben ebbe a támogatási csoportba. A „post harvest” technológiákban tapasztalt lemaradásunk, versenyhátrányunk indokolja, hogy intenzívebb támogatási gyakorlatot folytassunk ezen a téren. Ide tartozó támogatási célok továbbá a gazdaság modernizálása érdekében adott támogatások és kamatengedmények (kamattámogatások), erő- és munkagépek, berendezések, állatok vásárlása, építmények, épületek, ültetvények létesítésének támogatása, a fiatal gazdálkodók támogatása.

#### ● *Környezetvédelmi programok*

A támogatási jogcím tartalma:

- a környezet védelme,
- a vidéki táj megőrzése,
- talajerózió megfékezése,
- külterjes gazdálkodás bevezetése,
- környezetileg érzékeny területek támogatása,
- a biotermelés támogatása és védelme,
- erdészeti tevékenység segítése a mezőgazdaságban,
- mezőgazdasági génforrások megőrzése.

Érdemes tehát elmaradott térségeink, hátrányos helyzetű régióink vagy kistérségeink esetében át gondolni azt, hogy az EU és más GATT tagállamok különleges támogatásait példaként véve, szorgalmazzuk-e a jövőben még erőteljesebben a vázolt lehetőségek igénybevételét.

*A szerző az FVM főtanácsosa*

# Medi-controlling

*Az egészségügy különböző intézményei egyre inkább piaci körülmények között működnek. Ez a helyzet új szemléletet, magatartást kíván a rendszer közvetlen szereplőitől és az intézményi menedzsmenttől egyaránt. Az orvosok szerepköre kibővül, a megelőzés, gyógyítás és rehabilitáció hármán túl a gazdasági, jogi környezetben is otthonosan kell mozogniuk. Ez a kihívás táguló látókört, sokrétűbb képzettséget kíván.*

## Fejlődési tendenciák

A technikai haladás, a korszerűbb eszközök, eljárások, a pontosabb mérési lehetőségek megjelenésének, az összehangolt információ felértékelődésének vagyunk tanúi.

Az orvoslás ebben a felgyorsult és információban gazdag világban minőségibb döntéshozatalra képes, melyet egyre gyakrabban követ a visszacsatolás.

A modern orvos és munkatársainak tevékenysége elképzelhetetlen számítástechnikai ismeret nélkül. Az adatbázis-kezelés, szelektálás, súlyozás, a kommunikáció magas foka kollégáival és más érintettekkel, a mindennapok alapkövetelményévé vált.

Ez az új rendszerszemlélet a mai orvosi tevékenységet két csoportra osztja: a hagyományos orvoslásra és az orvosi menedzsmentre.

Jelen tanulmányomban csak a hagyományos orvoslás controlling szemléletű értelmezésével foglalkozom. A szakirodalomban viszonylag könnyen található az egészségügy menedzsmentjével kapcsolatos publikáció, mely a másik területről nem mondható el, de – véleményem szerint – a két terület

együttes controlling szemléletű művelése hatékonyságnövelő.

A megelőzés, gyógyítás és rehabilitáció folyamatának controlling szemléletű kiépítése és működtetése sok munkával jár, melynek nagy része ismétlődő, rendszeres tevékenység. Ez magában foglalja az adat- és információgyűjtés, értékelés, mérés és dokumentálás feladatát.

## Tervezés

Tevékenysége során az orvos – szükségszerűen – tervez, a páciens testi-lelki egészségének állapotától függően stratégiai és operatív szinten. Az időtávok tekintetében a stratégiai tervezés módszertana leginkább a megelőzésre értelmezhető, bár az operatív tervezés rövidebb időtávjai is tartalmazznak stratégiai elemeket.

A stratégiai tervezés során több éves fejlődési, fiziológiai, élettani, életkori sajátosságokat figyelembe véve alakítja ki az orvos a személyre szabott programot, melynek eredményességét a későbbiekben mérheti le.

A mindennapi orvosi gyakorlat igen jó eredménnyel alkalmazza – elsősorban gyerekek körében – ezen módszert, gondoljunk csak a fogszuvasodást megelőző, a helyes táplálkozásra tanító, méregtelenítő vagy a szükséges testmozgásra buzdító akciókra. Ezen szemlélet létjogosultságát, fontosságát egy-egy ország egyes makroökonómiai mutatóiban is megtalálhatjuk – például az emberi fejlődés indexében (HDI azaz Human Development Index) –, mely előrevetíti a születés pillanatában a várható élettartamot, így az egész nemzetgazdaságra, a

”

A stratégiai tervezés során több éves fejlődési, fiziológiai, élettani, életkori sajátosságokat figyelembe véve alakítja ki az orvos a személyre szabott programot, melynek eredményességét a későbbiekben mérheti le.

”

társadalmi elosztásra és tudatra utaló információt is hordoz.

Az operatív tervezés eszköztára gyakorlatiasabb elemekkel tüzdelt. A megoldandó feladatok jellegéből adódóan lényegesen rövidebb idő jut a tervezésre, hiszen számos esetben a diagnózis (adat- és információgyűjtés, elemzés, értékelés) és a terápia rövid időn belül egymás után meg kell valósuljon.

Speciális, de mégis tipikus esete ennek a sürgősségi betegellátás.

A controlling terminológiájának második eleme a terv-tény elemzés. Ezen funkció a gyógyítás során nélkülözhetetlen. Mind az orvos, mind a páciens hosszabb-rövidebb periódusok (a gyógyszer szedési ciklusa, kezelések) végén eredményt vár és ezért vizsgál, elemez, következtetést von le. Ezek azok a kritikus pontok, amikor a megalapozottság szerepe megnő, hiszen a döntéselőkészítő folyamat után – a tervezettől való eltérés függvényében – újabb terápia lépés következhet, melynek lélektani és anyagi vonzata sem közömbös. Természetes igény, hogy az orvos az optimális utat válassza páciense gyógyulása érdekében. Sajnos fennáll a téves út választásának esélye is, melynek valószínűségét csökkenteni kell. A terápia szakaszaiban az orvos szakmai ismeretei mellé társulnak a gyógyító tevékenység anyagi összetevői, valamint az a felelős-tudatos magatartás, amely a betegtől elvárható vagy amelyre csak részben lehet támaszkodni.

A controlling harmadik funkciója az információ-szolgáltatás. Szükségszerűen komplexitásra kell törekednie, az információ egységes, szakszerű gyűjtése, tárolása, rendezése, az érintettek számára való elérése messze meghaladja a befektetett munka értékét, minőségben, megbízhatóságban és gyorsaságban is. Ezen funkció során a páciens partneri szerepe megnő, önvizsgálatával, a különböző szűréseken aktív részvételével (pl. nőgyógyászati rákszűrés) sokat tehet testi-lelki egészsége megőrzése, rehabilitációja érdekében. Az orvos ekkor tanácsadói szerepkörében nagyon fontos, hiszen a gyógyulás, a kívánatos kondíció fenntartása érdekében páciensét figyelemmel kell kísérje, számára lehetőségeket kell ajánljon.

### Sürgősségi ellátás

Másik felhasználói terület a sürgősségi betegellátás, hiszen a beteg vagy balesetet szenvedett személyről már a mentőautó helyszínre érkezése után informá-

”

Újabb típusú információk körének bővülését követhetjük nyomon napjainkban.

”

ció kérhető le, még a kórházba érkezés előtt, így a felkészülés a fogadására előkészítettebb lehet, esetleg elkerülhetővé válik számos vizsgálat fölösleges megismétlése.

Az információ gyors áramlása egyik sikertényezője a szervtranszplantációnak is. A szükséges szövettípusizálás után a várolistán lévő legalkalmasabb beteg szervezetébe kerülhet rö-

vid időn belül a donorból kioperált szerv. Ehhez hasonlóan működhet a véradás és felhasználás, feldolgozás rendszere is.

Újabb típusú információk körének bővülését követhetjük nyomon napjainkban. A genetikai kódok térképének elkészülése forradalmi változást jelent a megelőző, gyógyító és rehabilitációs munkában.

### Kérdések és feladatok

A lehetőségek egyúttal kérdéseket is vetnek fel. Az információ továbbadása kapcsán (orvosi titoktartás, állampolgári jogok, adatvédelem) az orvosnak felelősségteljesen, tudatosan kell áttekinteni és meghatározni az érintettek körét, akiket korrekt információval el kell látnia. Mindvégig képviselnie kell a beteg és az egészségügy érdekeit, ezért lelkiismeretessége, költségérzékenysége nélkülözhetetlen.

Az egyre bővülő és bonyolultabbá váló szabályozások dzsungelében a jogi és gazdasági követelményeknek és a fokozódó társadalmi elvárásoknak megbízható, a tényeken alapuló információkkal, munkavégzéssel lehet megfelelni. Jól látható ez a tendencia az egészségügyben is. Olyan információs rendszer bevezetése és működtetése szükséges, amely a folyamatokat hatékonyan képes támogatni. Óriási kérdés azonban a fogadókészség és az anyagi erőforrások előteremtése, valamint a controlling-szemlélet megvalósítása az orvoslásban

### Felhasznált irodalom:

Horváth & Partner: Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999.

Maczó Kálmán (Szerk.): Controlling a gyakorlatban, Verlag Dashöfer Szakkönyvkiadó Kft és T. Bt, Budapest, 1999.

A szerző közgazdász,  
marketing üzembiztos

# Nagy üzlet a labdarúgás?

*Minden elemzés, amelynek labdarúgás a témája, abban egységes, hogy a labdarúgás nagy üzlet. Ez valóban nagyon jól hangzik, de nagyon ritkán fordul elő, hogy mélységében meg akarják érteni a labdarúgás üzlethez való viszonyát, és éppen ezért – álláspontom szerint – az ezzel kapcsolatos megállapítások többsége felszínes.*

A labdarúgást, annak szakmai és gazdasági alapjait, helyzetét négy tényező határozza meg. Ezek a tények kapcsolódnak egymáshoz, hatnak egymásra, és ha ezek a hatások optimálisak, akkor labdarúgásunk gazdaságilag megállhatja a helyét, továbbgondolkodásra adhat alapot, hogy milyen módon lehetne továbbfejleszteni azért, hogy végül komoly gazdasági tényezővé válhasson.

## A négy alaptényező

- Mi a viszonyítási alapja jelenlegi labdarúgásunknak?
- Az igazolt labdarúgók hihetetlenül alacsony száma
- A magyar labdarúgók szinte mérhetetlen fizikai állapota
- A labdarúgó-szervezetek költségvetése

Miért fontos az 1. kérdés? Nyilvánvaló, hogy minden tevékenységnek van valami kiinduló alapja, amelyhez a későbbiek során viszonyítani lehet az eredményt, vagy az eredménytelenséget, és ez a kiindulópont erősen hat a későbbi értékelésre. Labdarúgásunknak ez a kiindulópontja, amihez észszerű és érdemes viszonyítanunk, az az 1970-es és 1980-as évek labdarúgása. Mielőtt erről többet mondanék, felidézném 1977. szeptember 29. napját, az ezen a napon lejátszott öt mérkőzést:

- BEK  
Borussia Mönchengladbach–Vasas 1-1  
Ehhez megjegyzésként annyit, hogy a Borrusiában négy világbajnok játszott, kiegészülve az aranylabdás Simonsennel, végül egészen a döntőig jutottak.

- Közép-Európa Kupa  
Honvéd–Vojvodina 6-0 (10 000 néző)  
Akkor a Vojvodina a jugoszláv futball reprezentánsa volt.
- UEFA  
Ferencváros–Marek Dimitrov 2-0 (20 000 néző)  
Ma a bolgár labdarúgás is előttünk jár.
- UEFA  
Újpesti Dózsa–Linzer ASK 7-0 (15 000 néző)
- KEK  
Diósgyőr–Besiktas 5-0 (20 000 néző)  
A török labdarúgás manapság meghatározója az európai labdarúgásnak, figyelembe véve, hogy UEFA-kupát nyertek (Galatasaray), és az Európa-bajnokságon a legjobb nyolc közé jutottak.  
Mindezeket figyelembe véve nem lehet vitás, hogy ebben az időszakban még volt magyar labdarúgás, hiszen labdarúgásunk ekkor még eredményes volt, és ez a nézők számában is megmutatkozott. Nagyon fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy a labdarúgás társadalmának el kell érnie: a stadionokban és a többi pályán kulturált körülmények között rendezhessék meg a sporteseményeket – minél több néző előtt –, a közönség jól szórakozzon, ez legyen olyan hatással a sportolni vágyó gyermekekre, hogy a labdarúgást válasszák sportágnak. Ha mindez valóra válik, akkor ennek következményeként nemzeti válogatottunk és klubcsapataink eséllyel lépnek pályára a különféle tornákon úgy, ahogy ezt a 70-es, 80-as években tették.

## A „régmúltat” idézve...

Néhány gondolattal szeretném fölvezetni labdarúgásunk elmúlt ötven évét. Az ezzel foglalkozó szakemberek és szurkolók előtt az előző néhány évtized labdarúgó-eseményei ismertek, erre az időre emlékeznek az idősebbek, de a fiatalabbak is úgy, hogy nekik az ezt az ötven évet felölelő különböző dokumentumokból van ismeretanyaguk. Labdarúgásunk már korábban is büszkélkedhetett egy igen komoly eredménnyel, nevezetesen azzal, hogy 1938-ban, Francia-



országban a világbajnokságon Olaszország mögött a második helyet szerezte meg. A döntőben Olaszország–Magyarország 4-2. Ezt azért tartottam fontosnak megemlíteni, mert ez az eredmény igen jelentős hatást gyakorolt labdarúgásunk fejlődésére.

Az ötvenes években Magyarország futball-lázban égett, ez arra vezethető vissza, hogy országunk gazdasági, morális és politikai válságban volt, ugyanakkor az aranycsapat 1952-es olimpiai győzelme és az 1954-es világbajnoki ezüstérme – még akkor is, ha a közvélemény aranyérmet várt – olyan örömet okozott, amely túlmutatott a labdarúgáson, feledtette a napi problémákat, és a fiatalokat tömegesen vonzotta a futballpályák felé. Tényként meg kell állapítani, hogy a magyar labdarúgás – válogatott szinten – az ötvenes években, a hatvanas évek elejéig a világ legjobbjai között volt. A hatvanas években annyit változott a helyzet, hogy zseniális futballisták művészi szinten játszották ezt a játékot (elég néhány nevet megemlíteni: Albert, Farkas, Tichy, Mészöly, de több tucatot lehetne még sorolni), igaz, ekkor labdarúgásunk már nem tartozott szorosan a világ élvonalába, de az 1962-es chilei és az 1966-os angliai világbajnokságon is a legjobb nyolc közé jutott a válogatott. Azonban az 1969 decemberi, Marseille-ben megrendezett Csehszlovákia–Magyarország (4-1-re végződött) találkozó drámai erővel ébresztette rá a közvéleményt arra, hogy szembesülnünk kell azzal: a világ labdarúgása megváltozott. Ebben az időszakban a szakemberek már felvetettek olyan problémákat, mint a grundok megszűnése, az utánpótlás elhanyagolása, továbbá olyan morális kérdéseket, amelyek mögött a „bundamérkőzések” sora állt.

Történtek jó irányú változások is, labdarúgásunk lassan feltápáskodott, ezt az alábbi eredmények is mutatják:

- 1972, Belgium, EB 4. hely
- 1972, München, Olimpia, ezüstérem

Az 1978-as argentinai világbajnokságra Magyarország magabiztosan került ki, megelőzve a Szovjetuniót, Görögországot és Bolíviát. Az 1982-es spanyolországi világbajnokságra úgy jutott ki a magyar csapat, hogy megelőzte Angliát, Romániát, Norvégiát és Svájcot. A következő, 1986-os világbajnokságra, melyet Mexikóban rendeztek meg, úgy került ki Magyarország, hogy maga mögé utasította Hollandiát, Ausztriát és Ciprust. Sőt, 1985-ben, Magyarország Európában rangelső volt.

Mindezekhez szorosan kapcsolódik, hogy klubcsapatunk nemzetközi mérkőzéseiken sikeresen szerepeltek, olyannyira, hogy a Ferencváros 1975-ben KEK-döntőt játszott, a Videoton pedig 1985-ben az UEFA-döntőig jutott. Utánpótlás válogatott csapatunk EB-t nyert 1974-ben, 1976-ban európa-bajnoki ezüstérmes lett, a Bicskei nevével fémjelzett ifjúsági válogatott a nyolcvanas években Európa-bajnokságot nyert.

Az sem elhanyagolható, hogy ebben az időben, a Népstadionban egy kettős rangadóra 60-70 ezer ember látogatott ki. Miért tartottam ezt fontosnak megemlíteni? A mai magyar labdarúgásra jellemző, hogy eredménytelen, kevés a néző, gazdasági gondokkal küzd, az utánpótlás korú labdarúgók száma olyan alacsony, hogy szinte objektíve akadályozza a fejlődést. Az első osztályban játszó futballisták fizikai és technikai képessége, készsége kritikán aluli.

Nagyon fontosnak tartom, hogy tényként kezeljük az alábbiakat: amikor az ötvenes, hatvanas, hetvenes éveket összevetjük, akkor teljesen nyilvánvalóan kitűnik, hogy labdarúgásunk sokat hanyatlott, de nem lehet vitás, hogy az ötvenes években öt-hat komoly játékerőt képviselő csapat vett részt a világversenyeken (pl. NSZK, Magyarország, Brazília, Uruguay, Franciaország, Svédország). A hatvanas években ezek száma emelkedett, és olyan csapatok játszottak főszerepet európa- és világbajnokságokon, mint az angolok, spanyolok, csehszlovákok, portugálok, olaszok. Ezek a tények az 1962-es, 1966-os, 1970-es VB-ken, és az 1960-as, 1964-es, 1968-as EB-ken követhetők nyomon. Majd az 1970-es évek elejétől a labdarúgás színpadán helyet követelt magának Belgium, Hollandia, Dánia, Argentína, sőt, a nyolcvanas években, az afrikai országokban, Japánban és az USA-ban is erőteljes fejlődésnek indult a labdarúgás. Ezt azért fontos tisztán látni, mert távolodásunk a világ labdarúgásától kétirányú: mi jelentősen visszaestünk, ugyanakkor a labdarúgás elsajátítható elemeit több tucat, különösebb futballhagyományokkal nem rendelkező nemzet könnyedén megtanulta.

### Mélyrepülés

A magyar labdarúgás mélyrepülése az 1986-os mexikói világbajnoksággal kezdődött: ez könnyen igazolható, ha tanulmányozzuk az elmúlt 14 év történéseit. Álláspontom szerint ahhoz, hogy labdarúgásunk újra fejlődésnek induljon, elengedhetetlen, hogy konkrétan és objektíven elemezzünk.

Lényeges kérdés, hogy kiindulópontnak nem a Puskással fémjelzett aranycsapatot, vagy nem a hatvanas évek nagyszerű csapatait kell tekintenünk. Abban az esetben, ha ezt tesszük, olyan ábrándot kergetünk, amely nélkülöz minden realitást. Labdarúgásunk elé egy célt kell kitűzni: ez a cél az, amely a hetvenes, nyolcvanas évek labdarúgására volt jellemző. Ebben az időszakban labdarúgásunk ugyan nem ért el világraszóló eredményeket, de minden selejtezőnek eséllyel vágott neki – és sikerrel is –, a válogatott a világ bármely csapata ellen eséllyel lépett fel, klubcsapatunk nem vallottak szégyent a különböző kupákban, és a hazai bajnoki mérkőzéseken több százezer ember jól szórakozott. Sőt, a Népstadionban igen gyakori volt a

60–70 ezres nézőszám, s a fiatalok körében is népszerű volt a sportág. Véleményem szerint a fentiekben kifejtettek kell, hogy célként megfogalmazódjanak azok előtt, akik labdarúgásunkat ki akarják mozdítani a holtpontról, és ha összegezni akarunk, azt kell mondanunk, hogy labdarúgásunkat olyaná kell tennünk, hogy az egészséges folyamatok beindulhassanak.

### A legnagyobb probléma

Szinte hihetetlen – ha igazak az adatok –, hogy Magyarországon csak 70 000 igazolt labdarúgó van. Afrika 51 tagországában 36 000 000 igazolt játékost regisztráltak, Ázsiában ez a szám 76 000 000, 43 tagországban. Dél-Amerika, 10 tagország, 21 000 000 játékos, Észak- és Közép-Amerika, 33 tagország, s 32 000 000 futballista. Európa 51 tagállamában 33 000 000, Óceánia 12 tagországában 2 000 000 játékos van. Ha összeadjuk ezeket a számokat, akkor kitűnik, hogy 200 országban 200 000 000 labdarúgó van. Elképzelhető, hogy a számok túlzottak, de bárhogy vetjük össze, az nyilvánvaló, hogy Magyarország, eddigi eredményei alapján, a világ 16 legeredményesebb futballnemzete közé tartozik, s akkor elvárható, hogy hazánkban a lakossághoz viszonyítva legalább a nemzetközi átlagot el kellene, hogy érje az igazolt labdarúgók száma.

Ez hazánk lakosságára átszámolva annyit jelentene, hogy ha 6 milliárd emberből 200 millió az igazolt futballista, akkor 10 millióból 333 333 labdarúgó kéne, hogy legyen a 70 000 helyett. Gondoljuk csak végig a kerekített szám, a 330 000 és a tényleges, igazolt labdarúgók közötti különbséget, amely 260 000, tehát megközelítőleg négyszer annyi futballista kéne, hogy legyen jelenleg hazánkban, mint amennyi van. Érdeemes azon elgondolkodni, hogy 260 000 emberből nincs lehetősége a mindenkori magyar labdarúgásnak meríteni, mert ennyivel kevesebben futballoznak az átlagnál. Tehát tényként szögezzük le, hogy labdarúgásunk legégetőbb problémája a mennyiségi hiány.

A mennyiségi hiány következménye a szakmai és gazdasági gondok sokasága.

Abban az esetben, ha megközelítőleg 300 000 labdarúgóval rendelkezne a labdarúgásunk, ez annyit jelentene, hogy egymillió ember közvetlenül kapcsolódna ehhez a sportághoz. Ez úgy adódik össze, hogy a gyermek, aki focizik, kiváltja a szülők és a testvér érdeklődé-

sét is. Ez a lakosság 10%-a, amely napi szinten kerülne kapcsolatba a labdarúgással. Véleményem szerint ez óriási lehetőség, de nemcsak szakmailag, hanem gazdaságilag is, mert egymillió ember közvetlenül érdekelt lehetne a labdarúgósportban, és ez már hat arra az üzletre is, amely nemcsak a játékhoz kapcsolódik, hanem az ehhez tartozó vásárlásokra is (sportszerek, jelvények, zászlók), sőt nyilván a produkció reklámértéke is emelkedik. Ha a sportág megnyer egymillió embert, akkor evvel a lélektani plusszal el lehet érni (persze ehhez hozzátartozik a gazdasági szervezettség is), hogy még legalább ennyien érdeklődjenek a labdarúgás iránt olyanok, akik ahhoz nem családi szinten kapcsolódnak.

Ez a számítás lehet pontatlan, túlzó, de meggyőződésem, hogy egy ilyen irányú változás erőteljes hatást gyakorolna labdarúgásunk fejlődésére, meggyorsítaná azt, de ha ez nem következik be, lehetetlen labdarúgásunkat kimozdítani a holtpontról. Sokan azzal érvelnek – szakemberek is –, hogy amíg csapataink nem produkálnak számottevő eredményt, addig a fiatalok nem fognak focizni. Ez részben igaz, de ez a szemlélet káros, mert azt sugallja, hogy nincs megoldás, mert hiába várunk arra, hogy jöjjön az eredmény.

Sürgősen ki kell dolgozni egy olyan programot, amellyel viszonylag rövid idő alatt el lehet érni a mennyiségi növekedést, de természetesen a felnőtt labdarúgást úgy kell menedzselni, hogy az vonzó legyen a sportolni vágyó gyermekek számára.

A környező országokban is van jó néhány példa arra, hogy nem rendelkeznek jelentős eredményekkel, de mégis, az igazolt labdarúgók száma közelít az optimális felé. Tegyük fel a kérdést! Hogyan lehet „footballt” csinálni, ha nálunk „futballoznak” a legkevesebben?

Meggyőződésem, ha sikerül elérni a labdarúgók számának gyors növekedését, az a futball gazdasági motorjává válhatna. Ezért ezzel a problémával nem általában, mint részproblémával kell foglalkozni, hanem ki kell dolgozni egy olyan programot, amely felvázolná a megoldási lehetőséget. Szakmai részről röviden annyit, hogy ma, amikor egy csapat sikere esetleg egy-két poszton múlik, akkor nálunk 230 000-rel kevesebb labdarúgóból választhat a szakmai vezetés.

E fejezetben a szakma legnagyobb problémáját kívánom szemléltetni. S eközben nem kerülhetem/kerülhetjük meg azt az alapvető kérdést, hogy ilyen körülmények között ki és miből tartsa el e sportágat? Ar-

”

Ha a sportág megnyer egymillió embert, akkor evvel a lélektani plusszal el lehet érni, hogy még legalább ennyien érdeklődjenek a labdarúgás iránt olyanok, akik ahhoz nem családi szinten kapcsolódnak.

Ha ez nem következik be, lehetetlen labdarúgásunkat kimozdítani a holtpontról.

”

ról nem is beszélve, hogy a kérdések kérdése valójában a következő: Mikor lesz mindebből értékelhető „üzletág”? Amikor a befektetés megtérül, mi több, hasznot is hoz – mint a világ normális labdarúgást produkáló országaiban szokásos... Mert szakmai megalapozottság nélkül a levegőben lóg minden szándék, amely egy profi marketingmunkát tűz ki célként maga elé, s eladható terméké kívánja fejleszteni honi labdarúgásunkat.

Az tehát a szakmai kérdés: mit tehetünk, hogy ez a drámai helyzet, azaz a létszámhiány megváltozzon? El kell fogadni: ahhoz, hogy valaki futballista legyen, különféle motivációk szükségesek.

- Az első és legfontosabb, hogy a leendő labdarúgót érje egy olyan hatás, amely felkelti az érdeklődését, ez a hatás egy olyan labdarúgó-esemény látványa, amely azzal a tudattal párosul, hogy a gyermek úgy érzi: az általa elfogadott játékot nemcsak mint szemlélő élvezi, de ő maga is el tudja sajátítani, sőt, abban ő maga is sikeres lehet.

- A második nagyon fontos tényező, hogy a fiatal akkor tud a futballhoz közel kerülni és megkezdni „ilyen irányú tevékenységét”, ha ebben szülei- ben segítő partnerre talál, mert ebben az időszakban szülői segédlet nélkül nincs esélye, hogy harmonikusan kezdje el, majd folytassa labdarúgói pályafutását.

A világ labdarúgása bizonyítja, hogy a futball a gyermekek körében nemcsak ott népszerű, ahol sikert sikerre halmoznak, hanem ott is, ahol „csak” kulturált létesítmények biztosítják a sportolás, szurkolás lehetőségét, ahol rendezettek a viszonyok, és a sportág szakmai és morális állapota olyan, hogy az elfogadható a gyermeknek és a szülőnek egyaránt, sőt arra ösztönzi őket, hogy a labdarúgást válasszák sportágnak.

A sportszervezetek mellett működő utánpótlás-nevelés, és az esetlegesen regionálisan kialakítandó utánpótláscentrumok jótékony hatást kell, hogy gyakoroljanak egymásra, és olyan érdekeltégi rendszert kell kidolgozni, hogy az utánpótláscentrumok gazdasági alapjai is megteremtődjenek. Azonban nyilvánvaló, hogy bármilyen zseniálisan kidolgozott utánpótlás-koncepció csak akkor lehet hatékony, ha van

”

Mikor lesz mindebből értékelhető „üzletág”?

◆

Amely egy profi marketingmunkát tűz ki célként maga elé, s eladható terméké kívánja fejleszteni honi labdarúgásunkat.

◆

A futball a gyermekek körében nemcsak ott népszerű, ahol sikert sikerre halmoznak, hanem ott is, ahol „csak” kulturált létesítmények biztosítják a sportolás, szurkolás lehetőségét, ahol rendezettek a viszonyok, és a sportág szakmai és morális állapota olyan, hogy az elfogadható a gyermeknek és a szülőnek egyaránt.

”

olyan felnőtt labdarúgásunk, amely vonzó, tisztességes, gazdaságilag rendezett, és képes szórakoztatni a közönséget, sőt, reklámértéke is van.

### Amit a labdarúgás társadalmá önmaga megtehet

Meggyőződésem, hogy labdarúgásunk igen komoly problémái közé tartozik – nyilván ezzel a szakma nem ért egyet –, hogy futballistáink fizikai állapota katasztrofális. Az is nyilvánvaló, hogy a labdarúgás elemeinek nagy része elsajátítható, tanulható. Ki kell, hogy mondjuk: jelenleg a magyar futballisták többsége a tanulót sem tudja. Igaz, hogy labdarúgásunk a FIFA-ranglistáján a 40. és az 50. hely között van, de ma már szinte nincs olyan futballnemzet, amely ellen válogatottunk egyértelmű esélyesként léphet pályára. Ennek az is az

egyik fő oka, hogy a magyar labdarúgóknak még meglévő kreativitás sem érvényesülhet, ha a fizikai állapotuk nem megfelelő, és a rutinelemeket nem megfelelően gyakorolják. Megint csak arra tudok hivatkozni, hogy a szakma nyilván tiltakozik, mert az álláspontja, hogy Magyarországon az edzések száma, minősége és intenzitása megfelelő.

Szeretnék néhány példát felhozni a múltból: arról szakemberek is nagyon sokat beszéltek már, hogy az ötvenes-hatvanas években, amikor még léteztek grundok, a futballt szerető gyermekek napi több órát foglalkoztak a labdával, így ösztönösen mindent elsajátítottak, ami a futballhoz szükséges. Nyilván ezek a lehetőségek ma már nincsenek meg, ugyanakkor a mai fiatalok kevesebb szabadidővel rendelkeznek, egyéb elfoglaltságok miatt, így még nagyobb jelentősége van úgy utánpótlás, mint felnőtt szinten az idő, az edzéslehetőségek optimális kihasználásának.

Személy szerint abban a szerencsében volt részem, hogy pályafutásom alatt, amely a nyolcvanas évek végéig tartott, a Vasasban dolgozhattam együtt Baróti Lajossal, Illovszky Rudolfval, Kovács Ferencvel, Mészöly Kálmánnal, Bundzsák Dezsővel, a válogatottnál Baróttal, dr. Lakattal, Mészölyvel és Mezeyvel. Ezt azért tartottam fontosnak megemlíteni, mert vitathatatlan, hogy ők az elmúlt harminc-negyven év legnagyobb magyar edzői közé tartoztak. Mindannyian (az

eltérő stílusok ellenére) egyben feltétlen hittek, a rengeteg munkában, a sok gyakorlásban. Ezekben az időkben az volt a gyakorlat, ha nem volt szerdán bajnoki forduló, hétfőn, kedden két edzés volt, szerdán edzőmeccs, csütörtökön ismét két edzés, pénteken még átvettük a sémákat, de például Illovszkynál és Mészölynél még a szombati mérkőzés előtt is volt átmozgatás. Talán kilencvenig volt egy három- négyhetes nyári alapozás, télen, január-februárban két hónapig alapoztunk, de ugyanakkor nyáron és télen, mert a magyar labdarúgás keresett cikk volt, külföldön is volt lehetőségünk 10-12 meccset játszani komoly ellenféllel. Ezeknek azért van nagy jelentőségük, mert ezeken a gyakorlásokon, amelyek időben is hosszúak voltak, a konkrét erőnléti edzések nem tettek ki többet, mint az edzésidő egyharmada, mert az edzésidő kétharmadában rengeteg olyan elemet gyakoroltunk, amely tanulható, és különböző sémákat, támadási variációkat sajátítottunk el. Nyilván a leírtakat lehet kritikával illetni, de ezekben az években – még akkor is, ha labdarúgásunk nem tartozott a világ legjobbjai közé – a világ bármelyik válogatottjának fizikailag is méltó ellenfelei voltak az akkori magyar labdarúgók.

Nagyon sokszor edzőink és külföldön játszó labdarúgóink úgy nyilatkoznak, hogy külföldön sem edzenek többet és intenzívebben. De ilyenkor egy nagyon lényeges dologról megfeledkeznek: hogy esetlegesen, aki ezt a mennyiséget elvégzi, ami a szakma szerint nem több, mint amennyit nálunk edzenek, az a külföldi futballista már eleve olyan edzettségi szinten van, hogy képes egy mérkőzésen 8–10 kilométert futni, míg a mi játékosaink ennél jóval kevesebbet. Tehát meggyőződésem, hogy valamilyen módon, fizikailag, közelíteniük kéne a magyar labdarúgóknak az európai élvonalhoz, még akkor is, ha valószínű, hogy ha a csapatok jóval többet és intenzívebben fognak edzeni, akkor az rövid távon hátrányosan befolyásolhatja a teljesítményüket, de elképzelhetetlennek tartok más utat a fizikai felzárkózáshoz, mint azt, hogy a jelenlegi színvonal rovására is, de rövid időn belül óriási mennyiségű és intenzitású edzéseket kell végezni.

Sokkal tudatosabban és mennyiségileg is jóval többet kellene edzeni. Nem lehet vitás, hogy fontos a fiatalon kapott képzés, de huszonévesen is el lehet sajátítani, lehet töké-

letesíteni a labdarúgás tanulható elemeit. Baróti Lajostól idézem: „A hatvanéves artista is tud új számot megtanulni.”

## Rövid kalkuláció

Manapság, ha a labdarúgásról esik szó, a labdarúgáshoz közelálló szakemberek, szimpatizánsok, vagy csupán az érdeklődők a legnagyobb problémaként az anyagi nehézségeket említik. Gyakori az a megfogalmazás, hogy az állam magára hagyta a sportot. Ez a kitétel nagyon jól hangzik, sokakról leveszi a felelősséget, egyeseket megnyugtat, de nem több, mint féligazság. A sokat emlegetett 70-es, 80-as években egy labdarúgócsapat, amely az akkori NB I-ben az élmezőnyben végzett, évente 6–7 millió forintból gazdálkodott. Ezt az alábbiakban kívánom részletezni: a Vasas labdarúgó csapata 1976–77-ben bajnokságot nyert, 53 ponttal – akkor a győzelem két pontot ért –, a pontokat tekintve ezt az eredményt csak a Ferencváros tudta egy ízben elérni. Abban az évben a kezdőcsapat játékosainak havi fizetése 4–5 ezer forint volt, ehhez jött még – mivel nagyon sok pontot gyűjtöttünk – 12–15 ezer forint pontpénz, és év végén az állandó csapattagok 70–100 ezer forint közötti jutalmat kaptak. Ez az összeg megközelítőleg 300 ezer forint körüli. Az akkori gyakorlat szerint az öt tartalékjátékos ezeknek a pénzeknek a felét kapta. Ebből látható, ha ezeket az összegeket összeadjuk, az megközelítőleg 4–5 millió forint. Az előbb említett személyi kifizetésekhez még járultak egyéb költségek, így állt össze az évi 6–7 milliós költségvetés, ezek tények és ellenőrizhetőek. Kérdés, hogy miből jött össze ez az összeg. Általában azokban az időkben pl. a kettős rangadókat több tízezer néző előtt játszottuk, de a hazai mérkőzésekre is kilátogatott 7–8 ezer ember, (például egy Vasas–ZTE vagy egy Vasas–Videoton mérkőzésen 14 ezer néző szurkolt csapatának). Abban az esetben, ha csak 8 ezer nézőt veszek átlagban mérkőzésenként, az 17 hazai mérkőzésen megközelítőleg 140 ezer néző, és azt szorozom a 20–30 forintos belépőkkel, akkor ez az összeg 3 millió forint. Továbbá ehhez hozzáadom, hogy ezekben az időkben évente 6–8 mérkőzést játszottunk külföldön – a teljes ellátás

”

Jelenleg a magyar futballisták többsége a tanulhatót sem tudja.



A szakma nyilván tiltakozik, mert az az álláspontja, hogy Magyarországon az edzések száma, minősége és intenzitása megfelelő.



Elképzelhetetlennek tartok más utat a fizikai felzárkózáshoz, mint azt, hogy a jelenlegi színvonal rovására is, de rövid időn belül óriási mennyiségű és intenzitású edzéseket kell végezni.

”

és az utazási költségek fedezése mellett – mérközésenként 5–15 ezer dollárt kaptunk. Jól látható, hogy az éves költségvetés nagy részét a csapat megtermelte, és ennek az időszaknak még jellemzője volt, hogy néhány nagyvállalatnál 2–3 labdarúgó státuszban volt, de ezért cserébe a vállalat első emberei beutazták a világot, nem egy esetben kapcsolatokat alakítottak ki, sőt üzletkötésre is volt lehetőségük.

Ezt a néhány gondolatot azért írtam le, mert elengedhetetlen, hogy erről az igen lényeges dologról reális képet kapjunk, azt annak valóságában értékeljük.

Véleményem szerint egy sportszervezetnek el kell érnie, hogy alkalmanként legalább 5 ezer néző látogasson ki mérközéseire. Ez annyit jelent, hogy amennyiben 16 hazai mérkőzés kerül megrendezésre, úgy ez a szám 80 ezer nézőt jelent évente. Ezt besorozva a 600–700 forintos belépőjegy-árakkal, 50 millió forint körüli összeget kapunk. Amennyiben egy sportszervezet költségvetése évi 150 millió forint, akkor az egyharmada a belépőjegyek árából biztosítható. Megjegyzem, hogy ez külföldön is így működik. Ehhez az összeghez még hozzájön a televíziótól kapott összeg, és a különböző reklám- és marketingtevékenységből, játékos-eladásból származó igen jelentős összeg. Meggyőződésem: Magyarországon a mi lehetőségeinkhez képest irreális, hogy vannak olyan sportszervezetek, amelyek (ha igaz a sajtóhír) 400–500 millió forintos költségvetéssel rendelkeznek. Szerintem ezek az összegek azért is alakultak így, mert általában a sportszervezetek nagy létszámú profi-státuszt tartanak fenn. Azon is el kellene gondolkozni, hogy amennyiben a profik száma a gazdasági realitásokhoz igazodna, akkor sokkal nagyobb lehetőség lenne fiatal, ambiciózus, még hadra fogható labdarúgókkal feltölteni a keretet. Alapvető feltétele a tervezhető és biztonságos költségvetésnek, hogy a nézők utáni bevétel megközelítse a költségvetés egyharmadát, továbbá sportszervezetként a profi létszámát a szakmai feltételek és a gazdasági realitások kell, hogy meghatározzák.

A mi gazdasági lehetőségeinkhez mérten az élvonalbeli labdarúgók komoly összegeket keresnek. Az alábbiakban kívánom érzékeltetni a súlyos aránytalanságokat.

Nálunk egy sportszervezet 200 millió forintból gazdálkodik évente, ehhez képest gazdaságilag torz arányt tükröz, ha ennek az összegnek 80%-át bérre fizetik ki. Egy élcsapat 16 labdarúgója és 4 vezetője részesedik a különböző kifizetésekből. Abban az esetben, ha egy labdarúgó havonta 700 ezer forintjába kerül az

„  
Azon is el kellene gondolkozni,  
hogy amennyiben a profik száma  
a gazdasági realitásokhoz  
igazodna, akkor sokkal nagyobb  
lehetőség lenne fiatal, ambiciózus,  
még hadra fogható labdarúgókkal  
feltölteni a keretet.  
„

egyesületnek, ez egy évben 8,4 millió forint, 20 emberre vetítve 168 millió forint, vagyis több, mint a költségvetés 80%-a. Azt azért megjegyzem, hogy átlaggal számoltam, mert vannak ennél jóval kiugróbb jövedelmek. Volt olyan labdarúgó – az elmúlt években, talán ma is –, aki egyedül 30–40 millió forintjába került egyesületének. Meggyőződésem, hogy a biztonságos működés érdekében, ezt a 80%-ot le kell szorítani 40% alá.

Ugyanakkor, ha jegyeladásból befolyik a klubok pénztárába az éves költségvetés legalább 30%-a, az már egyfajta egyensúlyt teremtene. Nem lehet vitás, hogy labdarúgásunk jelenlegi állapotában a gazdasági társaságok nem tudnak nyereséget produkálni, mert amíg a gazdaság egészét alkotó más társaságok a különböző költségek (beruházások) mellett nyereségre törekednek, addig a labdarúgó-gazdaságban minden energia arra koncentrálódik, hogy a béreket kifizessék.

Mindent egybevetve: a szakma és a gazdaság akkor talál egymásra, ha rövid időn belül a labdarúgó-társadalom eléri, hogy a gyermek újra labdarúgó akar lenni és a labdarúgás gazdaságának alakítói felismerik, hogy a hazai gazdasági realitásokhoz kell igazítani a sportszervezetek költségvetését.

## Összegzés

A mai magyar labdarúgó-társadalom értelmes és reális célja az lehet, hogy érjük el együtt, közösen: az emberek újra járjanak mérközésekre – családi programként –, mert ott jól szórakozhatnak, mert a stadionok kulturáltak és biztonságosak, és az előadás színvonala is megfelelő. Ugyanakkor szakmailag (hangsúlyozom: teljesen más mentalitással és edzőmunkával) azt kell elérni, hogy jó eséllyel kezdjen meg nemzeti válogatottunk egy VB- vagy EB-sorozatot, és ez a jó esély később azt is jelentheti, hogy hosszú idő után újra részt vehetünk egy világversenyen. Ehhez szorosan kapcsolódik, hogy el kell érni az igazolt labdarúgók számának rohamos növekedését. Az utánpótlás területén valami olyan ötlet kell, amely tömegével mozgathatja meg a futballhoz vonzó gyermekeket.

Az általam leírt gondolatokat lehet vitatni, de a legtöbb megállapítás igazolható, és olyan tény, amely sajnos közrejátszott labdarúgásunk mai állapotának kialakulásában.

*A szerző volt válogatott labdarúgó, ügyvéd,  
a labdarúgók szakszervezetének alapító tagja*



# Az értékesítésvezetőé a siker, a kudarc az eladóé?

*A nagyvállalatok termékeinek, szolgáltatásainak értékesítésében az ügyféllel érintkező munkatársaké a döntő szerep, de teljesítményük nagymértékben függ az értékesítési vezető hozzáértésétől. Tud-e kellően motiválni és értékelni, akármelyik szempontból vizsgáljuk a teljesítményét? A szervezett, kritikus helyzetben megfontolt döntéseket hozó, a mennyiségi eladásokat a nyereség figyelembevételével ösztönző értékesítési vezetők átfogóan terveznek.*

## Vezetők és eladók

Nem lehet mindig az eladó a sikertelenség oka! Meddig mehet el a vezető a felelősség nem vállalásában? Vagy a vállalat többi vezetője és a belső vagy a külső körülmények az okok, hogy az eladó folyamatosan alulteljesít, nem tudja hatékonyan kezelni a panaszokat és lezárni az ügyeket? Az értékesítés nem megfelelő teljesítménye drámai módon hat a vállalatra, zuhan részesedése a piacon. Az értékesítési vezetők és eladók előéletét vizsgálva korábbi munkahelyükön, vagy az iskolában jól teljesítettek, csak amikor új feladatkörnyezetbe kerültek, nem tudtak megbirkózni vele és vagy elbocsátották vagy maguk mentek el. Ki a felelős a kudarcért? A kiválasztás, a képzés, a külső körülmények, a vezetés vagy az eladó?

Papírforma szerint az eladók. Visszakérdezik, hogy milyen tréningen vett részt, milyen képzettséggel és képességgel rendelkezett? A vezetője támogatta, mert hente mérte, hány db-ot teljesített. Akkor miért zuhant mélypontra a teljesítménye?

Az tény, hogy a beszerzési igazgatók átlag feletti támogatást várnak el. A vevői elégedettségi szint után egyre magasabbra kell kapaszkodni. Az óriási verseny az eladói oldalon nagy terhet ró és feszültséget okoz az értékesítési vezetőnél.

Ha nem készítik fel erre, rosszul fog alakulni a vevő és eladó kapcsolata. Az értékesítési költségek emelkedése azt sugallja, hogy átfogó munkát kell végezni a vezetőknek, ami túlmutat a darabszámon és igen komoly erőfeszítést kíván!

Az eladásokat nyereségessé kell tenni, az eladások hatékonysága nemcsak a darabszámokat jelenti. A várható eladási lehetőséget felmérve, határozott szándékkal kell egymáshoz rendelni az erőforrásokat a kijelölt ügyfélcsoportokkal. A teljesítmény-kiértékeléseket mennyiségre, minőségre, hatékony emberi kapcsolatra, panaszkezelési, pénzügyi eredményre kell elvégezni. A rövid távú taktikai eladások és az eladó figyelmen kívül hagyása alááshatja a vállalat életét, gyorsan szétverik az értékesítési területet, ha az eladó motiváltságát, az eladások nyereségességét és a kiértékelés módszerét nem veszik nagyító alá.

A kudarcok nagy költséggel járnak. A szervezeti erő a vállalatnál van, mert sok embert azért foglalkoztatnak, hogy segítsék elkerülni az értékesítés kudarcát, amelynek akár burkolt felmondás, akár kényszer-távozás lenne a vége. A távozó dolgozó képzési költsége, elmaradt jövedelme, perköltségek növelik az új belépők bevezetésének kiadásait. A megnövelt ellenőrzés, felügyeleti költség az értékesítés kudarcán keresztül az egész vállalaté, hatása sokkal több, mint amit szűkebb területen mérni lehet! Lényegében ezért fontos azonosítani a felelősséget. Ki a felelős, ha az értékesítésvezető a képességfejlesztő tanfolyamokkal hozzájárult az eladó teljesítményéhez, tanácsokat adott? Sikerült-e azonosítani a kudarc okait, vagy csak az eladó személyes képességének hiányával indokolni azt. Az ilyen egyszerű megközelítés lemondást jelent az eladóról, nem járul hozzá az igazi okok megtalálásához. Ez az értékesítésvezetés kudarcra is! Lényegében fel kellene tárnunk a kudarc elkerülésének lehetőségét, a sikertelenség

”

Ki a felelős a kudarcért?  
A kiválasztás, a képzés, a külső  
körülmények, a vezetés vagy  
az eladó?

Papírforma szerint az eladók

”

kialakulásában a vezető felelősségét. Nem található olyan eset, ahol nagyrészt az eladó tehető felelőssé a kudarcért, ha tényleg megvizsgálják a környezetet, az értékesítésvezetést és az eladói ténykedéseket.

### Elsősorban miért az eladót hibáztatják?

Sommásan elég lenne azt válaszolni, mert őt értékelik. Először tekintsük át, hogy a vezetők hogyan nagyítják fel a saját teljesítményt, azaz a mások képességeit hogyan hallgatják el, illetve sajátítják ki.

Az értékesítési vezetők is, akárcsak mások, az okozatból következtetnek az okra. A helyzetből, az eladásból következtetnek a magatartásra. Amikor gyenge a teljesítménye az eladónak, elhallgatva a jó képességet is, az alkalmatlanságra vezetik vissza. Hogy milyen egyéb alkotói vannak ennek, a felszínes elemzések csak növelik a félreértéseket és a helytelen megállapításokat. Nem járulnak hozzá tevőlegesen a vállalati kudarc elhárításához.

A külső tényezők kedvezőtlené válása, az eltérő területi lehetőségek kedvezőtlenre fordulása, azaz az eladó feladatainak nehézségi foka pozitívan kellene, hogy befolyásolja a minősítést a képességeivel és a teljesítmény elmaradásával kapcsolatban. Természetes lenne, hogy az erőfeszítéseket pozitívan értékelnék, de inkább erőlködésnek veszik és a gyengébb képességek kiegészítőjeként fogják fel.

Meg lehet-e határozni pontosan az erőfeszítések nagyságát az eltérő területeken? Az ember, akár vezetőként is, hajlamos a nehezebb feladatoknál aránytalanul kedvezőbben feltüntetni az erőfeszítéseket. A gyatrább teljesítménynél viszont elfeledkeznek a pozitív erőbedobásról, csak a helyzetet értékelik, és hajlamosak egyedüli felelőssé tenni az eladókat, különösen, ha az előéletét is kedvezőtlenül értékelték!

Az okok illetően megállapítása nem csökkenti a kudarcok számát, ha ilyen értékelési kapcsolatokat állapítanak meg a vezetők. Mi várható, számítani lehet-e a vezetőtől a segítő javításra? Sajnos nem következhet más, mint a büntetés, amikor gyenge erőkéftést gondolnak okként az alacsony teljesítménynél. Gyengébb képességnél kevésbé gondolnak a javító, pozitív módszerekre.

Minden előítélet a vállalat helyzetét rontja, és igen helytelen intézkedéseket szül. A külső tényezők háttérbe szorítása, figyelmen kívül hagyása a vállalatnál és a gazdaságnál, egye-

dül a képességekre hagyatkozó értékelés túlhangsúlyozza, primitívre szűkíti az értékesítési helyzetet, s ezzel az eladókat okolja. Kikerülnek a helyzetek elemzését és az alkalmazottak sikertelenségének feltáró munkáját. A „bűnös” megtalálásával a másik tisztaságának a bizonyítása is megtörténik. Így az eladó kerül abba a helyzetbe, hogy ő felel az értékesítési vezető gyenge teljesítményéért is! Pedig a kudarcoknak több, rangsorban eltérő erősségű alkotója van.

### A kudarc okai

Feltárásukkal a vezetésnek a kezelést és a kudarc elkerülésére kialakított módszereket kell kimutatni. Annak ellenére, hogy csaknem biztosra vehető az értékesítők bizonyos százalékánál a gyengébb teljesítmény, nem szabad lemondóan hozzáfogni a kezeléséhez. A legtöbbször személyes tényezőkre visszautaló minősítések eltüntetik a vezetők felelősségét a feladatok megfogalmazásában.

Az eladói kudarcok okaként felsorolt alkotóelemek ugyanúgy érvényesek a vezetésre is, s úgy is kellene foglalkozni velük. A kezdeményezési hiány, a gyenge operációs szervezés nem csak a minősített eladónál jellemző. A vezetésben is benne van az ügyfélirányultság hiánya, a termék, szolgáltatás megalkotására és működtetésére irányuló ügyfél elégedetlenségek, panaszok hiányos javítása. Potenciális hibátényező az ügyfél- és termékismeret hiánya. A gyenge eladói teljesítmény esetén hajlamosak a vezetők elfelejteni az esetleg kidolgozott területi potenciálból eredő gyengébb lehetőségeket és nem keresnek személyiségen kívüli magyarázatokat és arra megoldásokat! A jó hírnevű termékeket gyártóknál még megváltoztathatatlanabbnak, tényként kezelik az eladói bukásokat és nincs semmilyen program a kezelésére. Az értékelő programnak a kudarc kezelésén túl a teljesítményértékelést is tartalmaznia kell.

Az értékesítésvezetők a környezet, marketing, stratégia, saját tevékenységük, az eladói teljesítmény meghatározása, az eredmények és az ellenőrzés értékelése folyamatában illusztrálják döntő szerepüket a teljesítmények átfogó elemzésében és a kudarc kezelésében.

### A környezet jelentősége

A technológiai változások, piacok cseréje, képzettség változása, jövedelmi skálák eltérése a

”

Minden előítélet a vállalat helyzetét rontja, és igen helytelen intézkedéseket szül.

◆

Az eladó kerül abba a helyzetbe, hogy ő felel az értékesítési vezető gyenge teljesítményéért is!

”

megszokottól vállalaton kívüli folyamat, és valamennyi hozzájárul a versenyképességhez adott piaci szegmensben. A versenytársakat mindig figyelemmel kell kísérni, milyen termékkel, milyen piac és földrajzi hely felé mozdulnak. A megszokott éles versenyben az eladó valószínűleg kevésbé lesz sikeres eszközök nélkül, s a végeredményhez, a cél eléréséhez segítő támogatást kell adnia a vezetőnek. A hanyatló termékeknel a kifutáshoz az értékelési kritériumokat kell módosítani, a bevételt és eredményt megismertetve, fenntartva az ügyfelek elégedettségét az új termékre való átállásnál. A jövedelmi terv módszeres, időszakonkénti módosításával lehet állandóan figyelemmel kísérni a gazdasági környezet alakulását, hogy előre elhatározott jó döntésekkel megkönnyítsék a kedvezőtlen helyzetben lévő eladókat. A termékek differenciálásával a vezető az eladásokat jobban ösztönözheti és irányíthatóbbak az új törekvések.

A belső környezet pénzügyi erőforrásai számos tényező közül csak részben lehetnek hatással az eladó teljesítményére. A tartalékok kötelező feltárással olyan vállalati tudást közvetít a teljesítményeléréshez, ami a rutint és a korlátozó szokásokat segít áttörni. A vállalatok tőkéje a vevőkör és a tapasztalt kereskedő ezeken keresztül növeli a vállalat pénztőkéjét és tekintélyét. A bizalmon alapuló kapcsolat kiépítésénél a termékfejlesztés és az értékesítési hálózat technikai háttere mind hozzájárulnak a vállalat értékesítőiben megtestesülő hírnévhez. Világos módon kell ezt a felelősségvállalást elérni a vezetésnél és a marketing-támogatásban. Az értékesítés kudarccal végződik olyan termékeknel, ahol a versenytársak sorozatosan fizetnek ki nagy összeget hirdetésre az eladók meggyerésére. Ennek elmaradása esetén az eladó sodródik a versenytársak termékeivel, az igényeket a másik vállalat termékeire kelti fel, szinte a konkurens cégnek is dolgozik.

A mulasztások megtapasztalásával a beosztottak sokszor korábban észreveszik az értékesítővezető hatékonytalanságát, mert az ilyenkor szokásos következetlenség, szeszélyesség mögött látják a párbeszédre képtelenséget és az alkalmatlanságot. Napjaink versenyait az eladói területen vívják meg, mert a jó és kiváló termék természetes. A nem megfelelő képességű vezető a hatékonyság ugrásszerű csökkenéséhez, az eladói munkamorál és ügyfél elégedettség hanyatlásához, alacsony piaci részesedéshez „vezeti” a céget.

”

Az ügyfelek különböző szempontok szerinti szelektálása, több értékesítési vezetőhöz rendelése csökkenti az eladó hatékonyságát. Egy ember csak kevés számú vezetőre tud koncentrálni.

”

Miközben az eladók minél több eladásra törekszenek, a vezető teljesítményének hiánya az egész vállalat pénzügyi visszaeséséhez vezet.

### Az értékesítés vezetése

Hatáskörükben igen fontosak az értékesítési vezetők az alkalmazottak elégedettségére. A jóértelmű segítő kötelességük számos feladattal és kemény munkával jár a szervezés, a felvétel, az oktatás, motiváció, ellenőrzés, kiértékelés területén.

A területi kijelölés és az ügyfelek előre válogatása kiemelkedően befolyásolja a teljesítményt. A gyengén megtervezett területi munkák veszélybe sodorják a jó eladói képességű embereket is. A földrajzi elhelyezkedés, ügyfélsűrűség, azaz a piaci potenciál és a munka mennyisége mérkőzik meg egymással. Az ésszerűtlenül meghatározott munkamennyiség a teljesítmény ellen hat, és a túlterheltség akár külső oku is, hamarosan belső feszültséggé válik. A túlságosan nagy nyomás alatt dolgozó nem tud lépést tartani a követelményekkel, s az ésszerűtlenül meghatározott munkát külső támogatás nélkül biztosan képtelen lesz elvégezni. Az ügyfelek különböző szempontok szerinti szelektálása, több értékesítési vezetőhöz rendelése aszerint, hogy milyen terméket vagy szolgáltatást vesz igénybe, csökkenti az eladó hatékonyságát. Egy ember csak kevés számú vezetőre tud koncentrálni.

A kiválasztásnál az értékesítési vezető viselkedési képességeket és fizikai tényezőket vizsgál. Ezek életmódból, családi háttérből erednek. A rátermettséget olyan személyiségi jelek tartalmazzák, ami nehezen változik. A siker jól bevált receptje a megfelelő ember kiválasztása a feladathoz. Egyértelmű választási módszer nincs, de a feladatok (munkakörök), elvont viselkedések gyökeres megváltoztatásaival érik el a legkevesebb eredményt. Az értékelő azért nem elemző vagy könyvelő, mert munkájának specifikumai csak részben kívánják azokat a képességeket.

Az eladásokat a tréningek javíthatják. Az értékesítésnél a vevő és eladó nincs mindig azonos akarati síkon, s a megegyezés az elképzelések közelítése a másikéhoz. A siker csak egyirányú megközelítése a személyközi kapcsolatok lezárásának. A konfrontációból a rosszul felkészített személyzet elcipeli a terhet a következő küzdőterre is. A felkészítéskor tréningeket állítólag azért nem kell megtartani, hogy a segítség nélküli eladókat saját hiányosságaik ejtsék ki. A védte-

lenségből következő sérülések nem igaziak, mert az egyenlőtlen harc eltakarja a képességeket, és nem segíti a rátermettek kiválasztását. A tréning során is hozzájuthatnak a versenytársak módszereinek és az ügyfélelégedettségeknek a megismeréséhez.

Egyre igényesebbek a vevők, s az elégedettséghez járulhat hozzá az értékesítésvezető az eladók szakmai tanácsadásával, kapcsolattartással. Ezek pozitív hatású példák a kapcsolatokra épülő bizalmi piaci munka szorgalmazásához. A jó dolgok személyes ügyek, de az értékesítésvezető sikere is, hiszen őt bízták meg a vezetéssel. Ugyanúgy övé a felelősség is. A problémák halmozásával az eladók s a vezetők a rövid távú érdekeltség irányába mozdulnak, súlyosan veszélyeztetve a vállalati érdekeket.

### Befolyásolás

A vezető személyisége és az értékelés módszere, valamint objektivitása a motivációk legfontosabbika. Az eladók ambíciója, kezdeményező képessége a nem támogatott lelkesedés miatt megtörik. A kezdeményező-készség tisztelete a vállalat gyakorlatában gyökereszik. Az előléptetésekhez, jövedelemhez, egyáltalán a sikerhez jutáshoz a felelősség egyedül az értékesítési vezetésé, amikor értékrendet alakít ki. Az elmaradt teljesítmények valódi okainak feltárásával sokszor a nem kellő motivációra lehet visszajutni. A motiváció hiánya a személyiséget érinti leginkább, ami a legértékesebb forrása a munkájának. A motiváció eszközei igen változatosak az embereknél, ezért nem könnyű a vezetésnek megfelelő munkát végeznie. Nem mindenkihez alkalmazható „egységes irány”, s ha a csomagot kiegészítjük és a befolyásoló részeket emberként alkalmazzuk, a vállalat sokat tett a megoldásért.

Motivációhoz sorolják a büntetés jellegűeket, s ebbe tartozik az ellenőrzés rendszere. Az ellenőrzés drámai módon befolyásolja az eladót, különösen, ha rossz vezetői stílussal párosul. A kapcsolat hiánya, elzárkózás a párbeszédétől, szerkezetileg nem illeszthető a vezetői kötelességekhez. Amikor a vezetői értékelésnél aktív kapcsolatot fogalmazznak meg az eladói képesség, motiváció és teljesítmény között, akkor feltételezhetően élnek a kudarc kezelésére és az értékelési módszerek kidolgozására kitalált eszközökkel.

Az eladók teljesítményének értékelése objektív vizsgálatot jelent, s nem elég az eltérések kimutatása a javítások véghezvitelhez. Az értékelés célja nem a százalékok megállapítása. Az okok igazi feltárása a személyeknek mélyreható segítséget jelent, s az egyediségeken túl változásokat határozhatnak meg a reklám, termék, jövedelmezőség területén, amellyel felkarolják az eladók erősségét, és gyengeségét is a

kellő irányba terelik. A gyengeség felismerése, de ennek semmibevétele kritikus lesz a vállalatra. A problémák elodázása, hiányos kezelése elmérgesíti a helyzetet. Az értékelési módszeren keresztül értékelhető ki az értékesítési vezető is, s ha ez elmarad, alacsony teljesítésével hosszantartó válság alakul ki a vállalatnál.

A személyes eladói, a kiváló képviseleti képesség még nem biztosítja a jó vezetőt. Sőt, hátráltathatja annak kibontakozását. A számokat könnyű összeállítani, s ezeket igazán nem akarják a vezetésre vonatkoztatni. Eleve felkészületlenek a teljesítmény értékelésére, s nem vállalják a fáradságos munkát, hogy hasznot húzzanak az elemzésekből és ütközésekből. A legtöbben mennyiségi kritériumokat dolgoznak ki, s az ellenőrzésnek szinte ez az alapja. Az értékesítési terület és a vállalat eredménye közötti kapcsolat – természetesen jó termékekkel és hatékony operációval – kézenfekvőnek tűnik, és elvárható a kiemelt figyelem. Az elégtelen teljesítmény és az eladók személyisége között könnyű felállítani az összefüggést, bár ezt inkább gyanakvással kellene fogadni, mint alapos és elfogadható indoknak. A gyenge pontok másutt is jelen vannak, s a valódi hiányosságok azonosítása csak növeli a produktivitást. A teljeskörű értékelés nagymértékű teljesítmény-emelkedéshez vezet a vállalatnál minden területen, ha komolyan veszik a visszajelző értékelést, ez a vezetés személyes felelőssége.

Az olyan kifogásokat, hogy nem megfelelő az eladók gyakorlottsága, rossz a gazdasági helyzet, alacsony a kezdeményezés, figyelmen kívül kell hagyni, ha ezekre nem dolgozott ki programot az értékesítési vezető. Az értékesítési vezetőnek a külső környezetet figyelemmel kell kísérnie, s a szervezet belső szolgáltatásait a végrehajtáshoz rendelni.

Megfelelő tréning, gyakorlott vezető a megfelelő eladói kiértékelést alapozza meg. Az általános motivációs sémák, a képességet elhanyagoló ellenőrző rendszer rossz visszacsatoláshoz vezetnek, előrevetítik az értékesítő kudarcát és a vállalat bukását.

Az értékesítési adatok objektív adatoknak látszanak és a csak erre épülő értékelést akár a legkorrektebbnek lehet kikiáltani. Valójában a csak erre épülő értékeléssel a vezetés erős szubjektivitást árul el, mert elfoglaltságában kevés indítékot érez a jövedelmező eladások, a piaci szegmensek profitjának megismeréséhez vezető fáradságos út megtételéhez. Pedig az azonosításhoz szükséges eszközök és a befolyásolási lehetőségek az értékesítési vezetésnél vannak.

A szerző  
a Budapest Bank  
Rákosszentmihályi Fiókjának  
igazgatója

# Antimarketing

„Bolondok vagyunk mindahányan, s az évek szállnak, mint a percek. Véred kiontott harmatával irgalmazz nekünk Jézus Herceg...”

Valóban, bolondok vagyunk mindahányan, akik jámboran, vagy csak magunkban bosszankodva tűrjük, hogy előre át nem látható, a használatban pedig pocskéknak bizonyuló szolgáltatásokat adjanak el nekünk. Bolondok vagyunk, mert kifizetjük értük a nagyon is magas árakat anélkül, hogy megkapnánk az azért járó értéket. Bolondok vagyunk, mert tűrjük, hogy a szolgáltatók – nyilvánvalóan nem szándéktalanul – megkárosítsanak és így jussanak a mi veszteségünk árán többlethaszonhoz.

A bosszúság kiapadhatatlan forrásának tűnnek egynémely utazási irodák szolgáltatásai. Legtöbbünk hosszan spórol, hogy utazhassék. Még akiknek ez anyagilag nem is túl nagy teher, gyakorta csak nehezen szakíthatják ki magukat a taposómalomból. Így annál inkább fájdalmas, ha az utazási iroda lelkiismeretlensége miatt olyan kellemetlenségek érnek, amelyek megkeserítik, vagy tönkre is teszik az élményt. Márpedig minden elővigyázatosságunk ellenére is tönkreteszik.

Jó nevű, nagy cégnél (nevezzük X-nek) vásároltunk utazást: apartman két hétre Rodoszon a repülőúttal. Amit azonban az igencsak sok pénzünkért kaptunk, az több vonatkozásban is minden kritikán alulinak bizonyult.

Az utazó bosszantása már Ferihegyen kezdődik: az X csak ott hajlandó kiadni a repülőjegyét. Ezért ahelyett, hogy a saját választása szerint kimehetne és kényelmesen szállhatna, indulás előtt két órával ott kell sorakoznia, tűrnie a csoport kezelésének kevésbé kellemetes körülményeit, majd kényszerűen várakoznia.

Megérkezés Rodoszra. A csomagkiadásnál áttekinthetetlen zűrzavar bontakozik ki, tájékoztatás nincs. Nem kevés idő után derül ki, hogy a csomagok az összes futószalagon szétszórva bukkannak fel. A

német csoporthoz bejön az utazási irodájuk helyi képviselője, és segít nekik visszakapni a csomagjaikat. Az X helyi képviselője is ott van a reptéren, de nem jön segíteni. Úgy kell a mafla utasoknak – miért nem választottunk inkább egy megbízható európai céget.

Transzfer a szállodába. Nem ajándék, része az X-től vásárolt szolgáltatásnak, tehát nagyon is fizetünk érte. Az X helyi képviselője rajtunk takarékoskodik: négy embert kényszerít be az összes poggyászunkkal egy közönséges városi taxiba. Ez még csomag nélkül is rendkívül kényelmetlen lenne. A nyaraláshoz hozott poggyász sok, így nem elég, hogy kíméletlenül összezsúfoltak minket, még a bőröndjeink és egyéb csomagjaink nagy részét is ölben kell tartanunk. Az út hosszú, mintegy negyven perc, és az X helyi képviselőjének köszönhetően lidércnyomássá válik.

A szálloda. Az X egyértelműen biztosított róla, hogy olyan szobánk lesz, amelyben kényelmesen el lehet férni. Átok és hazugság – sokkal kisebb, mint mondták, annyi hely sincs, hogy normálisan leülhettünk. Az ágy körül inkább csak lapjával lehet elmenni, még így is rendre beleütöközünk – kék foltok figyelmeztetnek arra, hogy X-szel lehetőleg soha többé. Mindez aligha szándéktalan tévedés vagy pontatlanság X részéről, hiszen ha ezt előre tudjuk, szoba sem jött volna, hogy megvesszük az utat.

A szállással a reggelit is meg kellett vennünk. Már nem is meglepő, hogy ennek a minősége is mélyen alatta marad az X-től kapott ígéretnek. Ez egyben nagyon is jellemző az ügyfél kezelésének pocsként színvalóra: még csak érdekükben sem állt, hogy féltájékoztassanak. Ha vették volna a fáradságot, hogy az igazat mondják, az utat akkor is megvásároljuk és tudomásul vesszük, hogy a reggeli csupán a szállás árának felszólása.

Budapesten előre megkérdeztük, hogyan tudunk útlevélni, pénznek széfet bérelni. A helyszínen azután kiderült, hogy szó nem igaz a kapott tájékoztatás-



ból. Jóllehet semmibe sem került volna, X annyi fáradságot sem vett, hogy erre a sokakat érdeklő, meglehetősen fontos kérdésre választ kérjen a helyszínen lévő emberétől.

Van némi gyakorlatunk az ilyen utakban. Tudjuk, hogy az utaztató cég helyi képviselője tájékoztatással, útbaigazítással segíti az utasokat. Ez nem szívesség, hanem része a megvásárolt szolgáltatásnak. Természetes, hogy ő az első információforrás azoknak, akik nem ismerik a helyi viszonyokat, és a legfőbb kapaszkodó azok számára, akik nem beszélnek itt járatos nyelvet. Már csak azért is segítőkésznek kellene lennie, mert itt ő testesíti meg számunkra a hazai céget, amelynek ügyfelei vagyunk. Emellett erre lényegében meg is vásároltuk a jogot. Az X-től kapott szolgáltatás azonban ebben is bosszantóan rossz minőségű. A helyi képviselőjük modora sajátosan kurta. A késő esti érkezéskor kiosztott egy írott tájékoztatót. Ebben közölték azt is, hogy másnap szóbeli tájékoztatás is lesz: busszal visznek valahová. Ezzel gyakorlatilag elpocsékolták volna az egész délelőttünket. Természetesen sajnáltuk a jobban is eltölthető időt erre pazarolni, így csupán néhány, bennünket érdeklő kérdésre kértem választ. Azonban bármit is kérdeztem, az igencsak kurta válasz nagyjából annyi volt, elolvastam-e a kapott írást. X képviselője igen gyorsan elvette a kedvem attól, hogy bármilyen kérdéssel terheljem az ő drága idejét.

Autót bérlünk. X tájékoztatójában hangsúlyosan kiemelik, hogy bármilyen probléma esetén csak akkor számíthatunk képviselője segítségére, ha az ott megadott cégtől bérlünk autót. Kérdésemre a hölgy ad egy prospektust árjegyzékkel. Ezzel az ügyfél le van tudva. „Segítsége”, igyekezete odáig már nem terjed, hogy legalább figyelmeztetne: a prospektusban szereplő árakból általában többé-kevésbé jelentős engedményt adnak, de csak annak, aki tudja, hogy ezt kérni kell. Nem figyelmeztet arra sem, bár hasznos lehet és semmibe sem kerülne neki, hogy milyen átkozottul trükkösek tudnak itt lenni az autóbérlés biztosítási feltételei. Jó, hogy nem szorulunk a segítségére – de nagyon is megvan a véleményünk a munkaadójáról.

Nevetséges lenne arról elmélkedni, mit tudnak az X-ek a marketingről. De vajon eljutunk-e valaha is odáig, hogy az ilyenek tönkremennek, és aki élni akar, rákényszerül, hogy tisztességes minőséget adjon a pénzünkért?

\* \* \*

Ha újra születek, díjbeszedő vállalat akarok lenni. Hála néked, Vállalat, hogy megmutattad az Utat.

Jótevőm, elmém megvilágosítója levelet küldött nekem. Értesített, hogy a társasháznak, amelyben lakhatni van szerencsém, néhány évvel korábbi időszak-

ról tetemes, kiegyenlített tartozása van. Közli azt is, hogy a ház közös képviselőjét felszólították, de az még csak nem is válaszolt. Itt következik a zord szigor: felszólítanak, hogy további késedelem nélkül fizessem meg az egész társasház tartozását, ellenkező esetben...

Na mármost. Ez a Vállalat nem az Aranypók, hogy ügyelni kellene a részletekre. Nem is pocsékolja rájuk a drága idejét. Azzal ösztökél fizetésre, hogy a társasházban társtulajdonos vagyok és ezért ez kötelességem. A jogcím azonban finoman szólva nem áll meg, mivel a ház, amelyben lakom, nem társasház. Azt állítja, hogy ránk azért került a felszólítás sora, mert a közös képviselőnk nem reagált. Közös képviselőnk nincs, ezért roppant furcsa lett volna, ha reagál. Az egyik lakótárs viszont igenis tárgyalt már a Vállalattal, adatokat kért a valószínűleg alaptalan követelés jogosságának megállapításához, és az egyeztetés még folyamatban volt, midőn nekem a felszólítást már megküldték. Amúgy érthető: ha ijedős vagyok és fizetek, nem kell bajlódni a bizonyítással. Sőt – biztos, ami biztos, a kedves Vállalat a házban ugyanakkor másnak is küldött ugyanilyen felszólítást ugyanarra az állítólagos követelésére hivatkozva.

Azonban a leginkább vonzó e példában maga az időzítés. Nincs jogom állítani, hogy itt sandaság munkál, mert nem tudom bizonyítani. Az viszont bizonyos, hogy meglehetősen biztos nyelő, aki több év elteltével követeli így az állítólag ki nem fizetett tartozás kiegyenlítését. Már önmagában irigylésre méltó, hogy egyetlen húzással megfordíthatja a bizonyítási terhet. Küld egy felszólítást, és ezek után nem neki kell bizonyítania, hogy valóban tartozunk, hanem nekünk, hogy nem tartozunk. Neki tehát csak állítania – követelnie – kell, nekünk viszont bizonylatot produkálnunk. Annak viszont ilyen esetekben jó esélye van, hogy egy közösségben évek múltán már nem találják meg a kérdéses tételek befizetésének bizonylatát. Ha nincs meg a bizonylat, máris nyert – ha nem is tartoznánk, fizetnünk kell. És ami igazán szép, a Vállalat semmiképpen sem veszíthet ezen az ügyön. Ha végül is képesek vagyunk bizonyítani, hogy nem tartozunk, akkor eláll a követelésétől. Ennyi. Az okozott kellemetlenségekért, az elvesztegetett időnkért – csak a levelükért postára menni több órába került – természetesen nem felel. Elvégre senki sem tökéletes – nem úgy, mint az ő pozíciója a szegény ügyfeleivel szemben.

Epilógus: decemberben a vállalat embere érthetetlen okból nem tartotta szükségesnek leolvasni az egyedi fogyasztásmérőinket. Helyette az egész fogyasztást leszámolták a 'társasháznak'. Februárban majd az egyedi mérőinket is leolvassák, és velünk is kifizettetik ugyanazt.

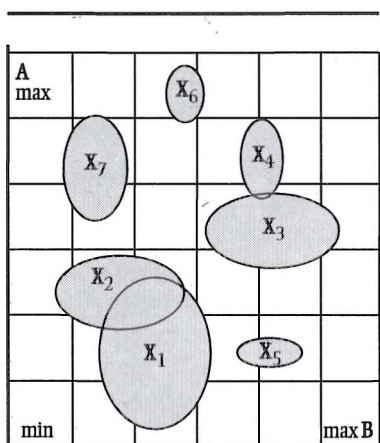
O. P.

Több évtizedes minőségfejlesztési, marketingkutatói tapasztalatunk és sikeres fejlesztőmunkánk eredményeként létrejött a vevői minőségkép megismerésén alapuló vevői elégedettségmérés új, hatékony rendszere:

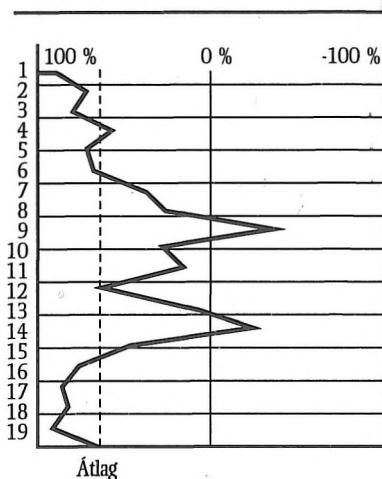
# Vevő Elégedettség Monitor<sup>®</sup>

„A minőségnek sokféle jelentése van. A vevőknek más-más termékjellemző a fontos, így a minőség általában, pontosítás nélkül nem sokat mond.” (Kotler: A marketingről, 2000.)

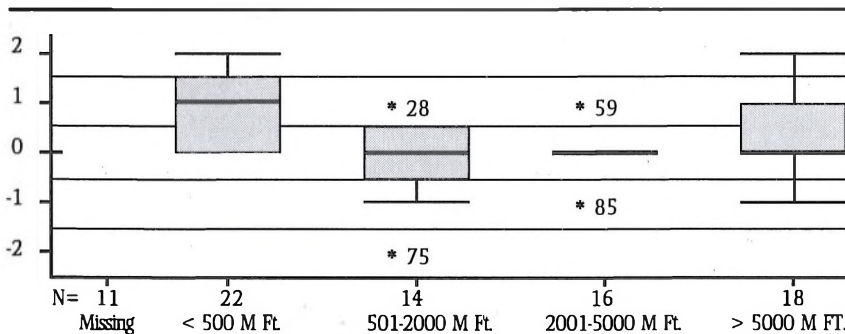
## Teljesítmény-Fontosság



## Imázsprofil



## Follow-up



## E-STAND

Dr. VERES ZOLTÁN – cégvezető / E-STAND Marketing Szolgáltató és Vezetési Tanácsadó Bt.

1119 Budapest, Fehérvári út. 46. Mobil: 06-30/2412880



KOVÁCS JÓZSEF – üzletág igazgató / CONSACT Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Iroda Kft.

1148 Budapest, Fogarasi út 10-14. Telefon/fax: 467-2820, 383-6396

Az általunk kifejlesztett komplex kutatási modell iparágfüggetlen, és bármely termékre, szolgáltatásra adaptálható. Az eljárás foglalkozik – az adott termékről/szolgáltatásról kialakult minőségkép általában vizsgált dimenzióin túl – a vevői elégedettségi összetevők vélt és valós fontossági rangsorával, és a gyakori reklamációs helyzetekkel is.

A kutatás során feltárjuk az ügyfélkör elégedettsége és a vállalat belső folyamatai között fennálló kapcsolatok rendszerét. A Vevő Elégedettség Monitor<sup>®</sup> előnye, hogy figyelembe veszi a megbízó egyedi igényeit, iparági sajátosságait, és alkalmas az elégedettség változásának rendszeres nyomon követésére (follow-up).

A kutatási eredmények felhasználásával megoldható a cégek egyik leggyakoribb problémája, a fogyasztói minőségkép és a vállalat belső minőségképe közötti eltérési, illetve a kapcsolódási pontok megtalálása. A kapott elégedettségi tényezők értékének és fontossági rangsorának ismerete egy hatékonyabb minőségközpontú stratégia kialakítását teszi lehetővé. A kutatási projekt részeként javaslatokat dolgozunk ki konkrét minőségfejlesztési és marketing akciókra.

Eredményeink és referenciáink reméljük Önt is meggyőzik.



# **MAGÉSZ**

**Magyarországi Acélszerkezet - Gyártók - Építők Szövetsége**

*Alapítva: 1998. szeptember 29.  
Székhelye: 1139 Budapest, Frangepán u. 7.  
Bejegyezve: 1999. március 8.*



*Az acélszerkezet-tervezést, gyártást, építést végző cégek egy család tagjai, és Szövetségünk mindazon tagok szakmai érdekképviseletét felvállalja, akik ezen a területen végzik tevékenységüket.*

#### **Szövetségünk célja:**

- A magyarországi acélszerkezeti vállalkozók összefogása, szakmai és gazdasági érdekeik előmozdítása, és erre irányuló együttes tevékenységük összehangolása, valamint társadalmi érdekeik érvényre juttatása.
- A Szövetség elősegíti a szabad vállalkozást, a nemzetközi-gazdasági kapcsolatok fejlesztését, valamint a hazai és külföldi vállalkozásokkal fenntartott kereskedelmi kapcsolatok feltételeinek javítását.
- Figyelemmel kíséri és befolyásolja a szakmai utánpótlást, és a szakma tudományos háttérének alakulását.

E kitűzött célok határozzák meg teendőinket.

*Tagjaink sorába várjuk mindazok jelentkezését, akik e szakmai tömörülés céljaival azonosulni tudnak.*

A tagságnak nem feltétele a vállalkozás nagysága. A magán- és a kisvállalkozások egyenrangú tagok a nagyokkal.

*„Reméljük, rövid idő alatt sikerül megteremteni – a nyugati társszövetségekhez hasonlóan – azt az elismertséget és rangot, amely a tagvállalatok részére megkülönböztetést jelent a Szövetségen kívüliekkel szemben.”*  
*(Közgyűlésünk megállapítása)*

Folyamatos információkat negyedévente megjelenő lapunkban, a *MAGÉSZ Hírlevélben* közlünk.

---

#### **Tagfelvétellel és hirdetéssel kapcsolatos információ:**

MAGÉSZ, Magyarországi Acélszerkezet - Gyártók - Építők Szövetsége  
2400 Dunaújváros, Vasmű tér 1-3.  
Levél cím: 2401 Dunaújváros, Pf. 110  
Telefon: 25/ 583-970 Fax: 25/ 583-525





# ZSOLNAY

Ö R Ö K É R T É K

A KÜLÖNÖS GONDOSSÁGGAL KÉSZÍTETT  
ZSOLNAY PORCELÁNOK  
A HAGYOMÁNYOK TOVÁBBÉLÉSÉVEL BIZTOSÍTJÁK  
A KIVÁLÓ MINŐSÉGET



Zsolnay Porcelánmanufaktúra Rt.  
Pécs, Zsolnay Vilmos út 37. • Tel.: 72/325-266 • Fax: 72/313-634  
E-mail: porcelaln@zsolnay.hu • <http://www.zsolnay.hu>

ZSOLNAY  
PORCELÁNMANUFAKTÚRA RT.

Márkaboltnaik:  
Pécs, Jókai tér 2. • Pécs, Felsővárház u. 72.  
Kaposvár, Fő u. 21. • Eger, Szent János u. 1.



A DOHÁNYZÁS SÚLYOSAN KÁROSÍTJA  
AZ ÖN ÉS KÖRNYEZETE EGÉSZSÉGÉT!