

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

A TARTALOMBÓL

GEOMARKETING

A TERMÉKDESIGN SZEREPE

GYÓGYSZERREKLÁMOK

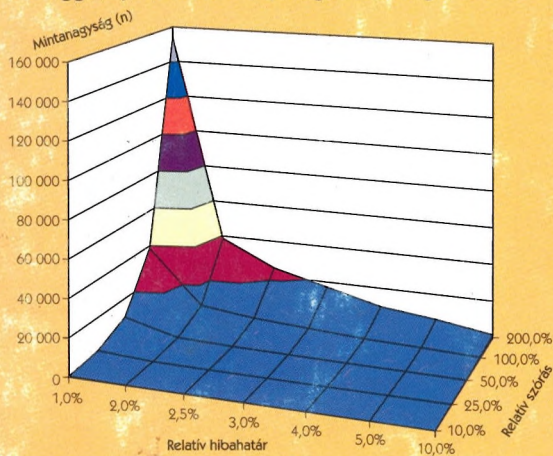
MINTAVÉTELI TERVEK
KÉSZÍTÉSE

A MUNKAKÖRÖK RELATÍV TÁVOLSÁGA

SZAKDOLGOZATOK

KÖNYVISMERTETÉS

A minta elemszáma a relatív hibahatár és a relatív szórás függvényében (95%-os megbízhatóság mellett)



Marketing

Térinformatika

innováció

GEOMARKETING

döntéstámogatás

Hatékonyág

Versenyelőny

R

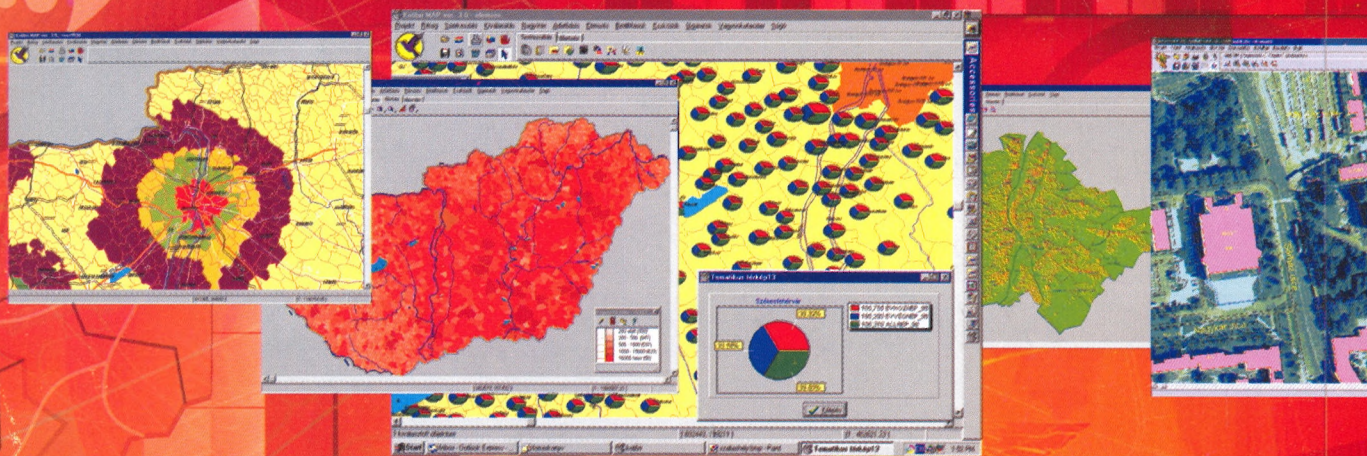
REFERENCIACSOPORTOK SZEREPE A TINÉDZSEREK FOGYASZTÓI DÖNTÉSEIBEN

TÉRKÉP AZ ÜZLETHEZ!

500

495

100



245

4012

6820

4238

8312

GEOMARKETING

Kolibri® Map alapú professzionális üzleti megoldások az InterMap-től

Kolibri® Map:

- komplex üzleti térinformatikai elemzőrendszer,
- nyitott és szabványos rendszer, széleskörű adatintegráció,
- Magyarország település-szintű közigazgatási térképével,
- hozzáférhető ár,
- magyar és angol nyelvű felhasználási felület

MAGTER:

- Magyar Gazdasági Térinformatikai Adatbázis és Elemzőrendszer,
- több mint 3000 adatféléseg térképre vetíthető formában (makrogazdasági, vállalati, település-statisztikai adatok, TB, SZJA),
- országos adatbázis,
- Magyarország település-szintű közigazgatási térképével

Kolibri® MAPServer:

- a Kolibri intranetes és internetes környezetben működő változata,
- osztott adathozzáférés

**Kiemelkedő színvonalú szolgáltatások:
kihelyezett oktatás, support és szerviz tevékenység**

Az InterMap Kft. az EU térinformatikai szabvány honosítója



**Térinformatikai Tanácsadó
Iroda**

Főszerkesztő:
LANTOS ANTAL
Lakástelefon: 316-6208

Szerkesztők:
FOJTIK JÁNOS
SZABADY CSABA

Alapította:
SZABÓ LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor.

Csak előfizetőknek!

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1055 Budapest V., Szent István krt. 17.
Postacím: 1373 Budapest, 5. Pf. 617.
Telefon: (1) 353-1366; Telefax: (1) 331-6343
e-mail: info@marketingcentrum.hu

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) 397-1636
e-mail: egk53@freestart.hu

Nyomás, kötészet: fotogOLD Nyomda
Telefon: 06 (29) 340-355; Fax: 06 (29) 340-297
e-mail: fotogold@freemail.hu
Felelős vezető: Borvető Béla

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.
Levél- és Hírlapüzletági 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

TARTALOM

Kedves Olvasó! _____ 2

KUTATÁSOK A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEMEN

- A mintavételi tervek készítésének
néhány gyakorlati megfontolása
– *Pintér József – Rappai Gábor* _____ 4
- Új munkakörök szervezetben belül és kívül
– *Farkas Ferenc* _____ 11
- Az internet hatása a vállalati gazdálkodási,
üzleti folyamatokra – *Bányai Edit* _____ 16
- A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének szerepe
– *Gróf Ágnes* _____ 25

SAKADOLGOZAT

- A referenciacsoportok szerepe
a tinédzserek fogyasztói döntéseiben
– *Benedek Judit* _____ 32
- Geomarketing: új sikertényező a marketingben?
– *Kovács Kolos* _____ 40
- A termékdesign sajátosságainak szerepe
a termékek fogyasztói megítélésében
– *Horváth Dóra – Sajtos László* _____ 49

GYÓGYSZERREKLÁM

- Vállalati márkák a vény nélküli gyógyszerek (OTC) piacán
– *Varga Zoltán* _____ 58
- A vényköteles gyógyszerek (DTC – Direct-to-Consumer)
reklámzásának jellegzetességei – *Szántó Ákos* _____ 64

M&M-MIX

- Markáns változások a tanácsadói piacon – *Nádor Éva* _____ 68
- A munkakörök relatív távolsága – *Takács János* _____ 72

KÖNYVISMERTETÉS

76

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 • LEHOTA JÓ ZSEF intézetigazgató, SZIE GTK Marketing Intézet • 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 Nemzetközi Marketing Intézet • VÓ RÓ S JÓ ZSEF egyetemi tanár, PTE

CONTENTS

To the Reader! _____ 2

RESEARCH AT UNIVERSITY OF PÉCS

Some practical thoughts on sampling
– József Pintér – Gábor Rappai _____ 4

New organisational competencies
inside and outside – Ferenc Farkas _____ 11

Impacts of the Internet on economical and
administrational processes
– Edit Bányai _____ 16

Role of communication
networks in organisations – Ágnes Gróf _____ 25

THESIS

Role of reference groups in consumer
decisions of teenagers
– Judit Benedek _____ 32

Geomarketing:
a new factor to success in marketing?
– Kolos Kovács _____ 40

Role of characteristics
of product designs in consumer attitudes
– Dóra Horváth – László Sajtos _____ 49

ADVERTISING PHARMACEUTICALS

Corporate brands in the market of OTC
– Zoltán Varga _____ 58

Characteristics of DTC advertising
– Ákos Szántó _____ 64

M&M-MIX

Significant changes in markets of consulting
– Éva Nádor _____ 68

Relative distances in organisational
competencies – János Takács _____ 72

BOOK REVIEW

76

Kedves Olvasó!

Újra elkezdődött egy tanév, és a főiskolák és egyetemek padjaiban most is sokan ülnek olyanok, akik más tárgyak mellett marketing ismereteket szeretnének elsajátítani. Erről óhatatlanul eszembe jut a „régóta”, hogy mit vár az üzleti szféra a marketingoktatástól, és hogy mennyire életszerű az, amit marketing név alatt manapság tanítanak. Valójában itt az elmélet és gyakorlat örökös távolságáról és lehetséges találkozásáról van szó, ami egy ilyen kifejezetten gyakorlatias eszközrendszer esetében még a szokottnál is több vitát kavart.

Több olyan tényező is van, amire ilyenkor gondolhatunk. Az egyik vitaforrás az, hogy a marketing mai, rendkívül kifinomult eszközrendszere olyan költséges, hogy azt csak a nagyvállalatok engedhetik meg maguknak. Ez minden bizonnyal igaz a piackutatók és a marketingkommunikációs szolgáltatók termékeire, így ezek bizonyos vállalatméret alatt pusztán kuriózum gyanánt jelennek meg a beszerzésben. Innen adódhat a következtetés, hogy az oktatásban megszerzett marketingtudás a hallgatók nagyobb hányada számára öncélú ismerethalmaz. E mögött persze az oktatás régi problémája ismerhető fel, vagyis hogy mekkora legyen a tananyagokban az a rész, amely később nem biztos, hogy hasznosul.

A másik „gumicsont” a marketingoktatás megkérdőjelezett gyakorlatiassága. A vitában élenjárók rendszerint két dolgot hiányolnak: az életszerű vállalati marketingeseteket, továbbá azokat a marketingoktatókat, akik „nem csak tanítják, hanem tudják is”. Való igaz, hogy a hazai vállalati marketingdöntések sajátosságait az a néhány „elkoptatott” harvardi eset nem tudja hitelesen bemutatni. Az oktatott anyag sterilitásával pedig akkor szembesül a marketingoktató is, amikor profitorientált környezetbe „keveredve” kell a tudását alkalmaznia.

Szokásos – és tegyük hozzá, jogos – vád a marketinggel szemben, hogy a hagyományos marketingoktatás a fogyasztói tömegpiac fizikai termékmarketingjét tanítja marketing alapok címén, és a szolgáltatásmarketinget vagy az üzleti (business-to-business, B2B) marketing gyakorlatot csak később és úgy tárgyalja, mint a „szabályt erősítő kivételt”. Ezzel azt a hamis képzetet kelti, hogy a marketing igazi küzdőtere az FMCG-piac, és hogy majdnem mindenből szappanügynök lesz.

Az egyik legsúlyosabb ellentmondást abban látom, hogy a marketingmódszerek elsajátíttatása mellett nem kap kellő hangsúlyt az a – vállalati gyakorlatban sosem mellőzhető – szempont, hogy az elképzelt marketing akcióprogramot meg is kell tudni valósítani és ráadásul ki kell fizetni. Ez a megvalósíthatósági kényszer nem tűri az olyan marketing-fantáziálásokat, amely válogatás nélkül mindent bevetne a vevő befolyásolására.

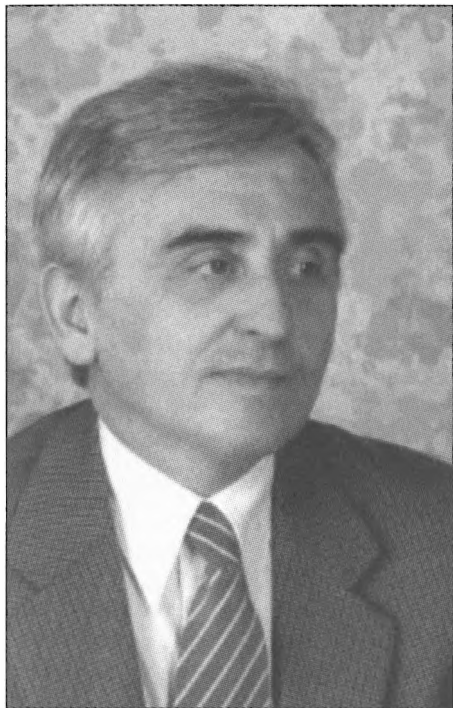
Maga ez a folyóirat is, melyet a Tisztelt Olvasó a kezében tart, azt illusztrálja, hogy nehéz dolog egyszerre megszólítani a marketing elméleti szakembereit és a gyakorlatban tevékenykedőket.

Jómagam – bár jelenleg a gazdasági felsőoktatásban vagyok elkötelezett – sosem szakadtam el az üzleti gyakorlattól. Ez minden előnye ellenére tudathasadásos állapottal is jár, mert az oktatómunkában gyakran szembesülök azzal, hogy a marketingdöntések komplexitása a jelenlegi oktatásmódszertannal csak korlátozottan érthető meg.

Ezt a jelenséget a nyugat-európai

szakemberek úgy nevezik, hogy az oktatás tantárgyi (vagy inkább tanszéki?) „silókban” gondolkodik, miközben a vállalati funkciók szorosan összefüggnek. Azért, hogy ne csak az oktatás korlátjait lássuk, vegyük észre a másik oldal fogyatékoságait is. A vállalati marketingesek között is sok olyan található, aki bízva saját kreativitásában, elhanyagolja ismereteinek frissítését.

Mit kellene tehát a magyar marketingoktatóknak és vállalati marketingszakembereknek közös erővel megoldaniuk?



Elsőként a mainál sokkal több és intenzívebb kapcsolatra lenne szükség a vállalati szféra és az oktatás között. Az iskolákból a gyakorlatot megismerni kívánó diákok áramolnának a vállalati szféra felé, a vállalatok pedig muníciót szolgáltatathatnának a valóban életszerű marketing-oktatáshoz. A Marketing & Menedzsment folyóirat tulajdonképpen működő fóruma egy ilyen interaktív kapcsolatnak. Szót kap benne a tudományos diákköri dolgozatát vagy szakdolgozatát író hallgató, a tudományos eredményeit bemutató oktató és a vállalati szféra marketingsikereit taglaló menedzser. Kár, hogy utóbbi elvétve ír a marketingmunka kudarcairól, pedig abból (a más kárán!) többet lehetne tanulni.

Közösen kellene rombolni a marketing-tévhiteket. El kellene tudni fogadtatni, hogy például a kisvállalati marketing is marketing. A marketing lényege ugyanis nem a szofisztikált módszertan, hanem a vevőorientáció. Az pedig kisvállalati méretekben is kell, hogy létezzen. Meg kellene tudni tanítani, hogy a kiskereskedőt leszámítva mindenki a vállalati piacon ad el. Még akkor is, ha terméke előbb-utóbb eljut a végső fogyasztóhoz. A B2B marketing praktikák megismerése tehát rendkívül fontos lenne a marketing-oktatásban.

És persze közösen kellene megtalálni a marketing optimális súlyát a vállalati funkciók között. A marketing lekicsinylése és túldimenzionálása ugyanis egyaránt ártalmas a szakma számára. Az oktatásban és egyes vállalatok gyakorlatában is előfordul, hogy a marketinget sztárolják, és ezzel sikerül megutáltatniuk, vagy éppen ellenkezőleg, üres hókusz-pókusznak tartják, ami más vállalati funkciókat hoz domináns helyzetbe. Tekintsük a marketinget annak, ami, és használjuk minél jobban azokat a módszereket, melyeket a marketingnek köszönhetünk.

Ezek a marketingelmélet és a gyakorlat közös feladatai. Bízom benne, hogy a Marketing & Menedzsment folyóirat jelen száma hozzájárul ehhez a közeledéshez.

Veres Zoltán
főigazgató-helyettes
BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar

A mintavételi tervek készítésének néhány gyakorlati megfontolása

A gyakorlatban a közvéleménykutató cégek, a különböző elégedettségvizsgálatok, pártpreferencia-felmérések és még számos – társadalomtudományi indíttatású – terület szinte „naponta” kényszerülnek mintavételre, reprezentatív minta alkalmazására. Az elméleti szakemberek számára felettébb bosszantó, hogy ezek a – sokszor nagy fontosságú – kérdések módszertani szempontból mennyire nem átgondoltan, sokszor „pongyolán” intéződnek; milyen gyakori, hogy szakmailag részben vagy teljesen kifogásolható eredményeket közölnek.

A gyakorlati mintavétel, illetve mintavételi tervekészítés legtöbbször három területen ütközik az elmélettel, illetve három jelentős kérdés merül fel:

- Milyen is a reprezentatív minta?
- Mekkora legyen az alkalmazott minta?
- Milyen mintavételi módokat alkalmazzon a felhasználó?

A cikk e három kérdést érinti vázlatosan, főképpen a gyakorlatban sokszor elkövetett hibák, problémák oldaláról szemlélve azokat.

Milyen a reprezentatív minta?

A magyar statisztikai szakirodalomban mindmáig alapműnek számító „Köves – Párniczky” szerint¹ a reprezentatív mintavételnek az alábbi sajátosságai vannak:

- A mintavétel véges sokaságból történik, az alapsokaság tömeges (legalább ezres nagyságrendű);

1 Köves Pál – Párniczky Gábor: Általános statisztika I-II. KJK, Budapest 1981., 103–104. old.

2 A magyar statisztikai szóhasználatban a reprezentatív megfigyelés, mint a mintavétel gyakori módszere Párniczky Gábor – Csepinszky Andor: *Reprezentatív megfigyelés a gazdaságstatisztikában* című könyvének megjelenése (KJK 1956) óta terjedt el.

- A tömeges sokaságból általában nagy mintát veszünk (a minta-elemszám legalább 100);
- A mintavétel általában visszatevés nélkül történik, így a mintánk nem tekinthető független azonos eloszlású (FAE) mintának;
- Az így létrejött mintából származó információt általában becslés céljára használjuk (hipotézisvizsgálatot csak ritkán alkalmazunk, hiszen a tesztek általában FAE mintát igényelnének);
- A következtetési statisztika torzítása nem csak a becslőfüggvény eloszlásából ered, hanem nagymértékben származik a mintavétel módjából;
- A minta kialakításában fontos szerepet játszanak gyakorlati szempontok, pl. a sokaság térbeli elhelyezkedése, a mintavétel költségei, a címlisták megléte stb.

A fenti módon körülírt, véletlen eljárással nyert minta akkor „reprezentatív”, ha képviseli a sokaságot. A mondat komoly veszélyeket rejt magában, ha a felhasználók nem kellően gondolják át a tartalmát. A mintába kerülő egységeket valóban elfogulatlanul, az önkényesség kizárásával kell kiválasztani, amelyek így reprezentálják, képviselik az alapsokaságot. Maga a kiválasztás, a megfigyelés ezt a reprezentativitást igyekszik biztosítani, elterjedt szóhasználatul élve reprezentatív megfigyelést², kiválasztást végzünk. A végeredmény, a minta azonban gyakorta nem reprezentatív.

Reprezentatívnak tekinthetjük azt a mintát, melynek legfontosabb jellemzői nem térnek el lényegesen a sokaság megfelelő jellemzőitől. Mindez azt is jelenti, hogy a reprezentativitás csupán viszonylagos lehet, függ a fontosnak tartott sokasági jellemzőktől. Teljesen reprezentatívnek akkor mondhatnánk a mintát, ha az valamennyi elemében, összetételében és fő jellemzőjében megfelelne az alapsokaságnak. Ter-

”

A véletlen eljárással nyert minta akkor „reprezentatív”, ha képviseli a sokaságot. A mondat komoly veszélyeket rejt magában, ha a felhasználók nem kellően gondolják át a tartalmát.

”

mészletesen ez utóbbi esetben már nem mintáról, hanem magáról az alapsokaságról lenne szó.

A fentiekből az is következik, hogy – a köznapi szóhasználat ellentétben – a minta reprezentativitása nem feltétlenül függ

- egy szinten túl a mintanagyságtól,
- a mintavétel véletlenszerűségétől, „vakságától”.

Azt, hogy mintánk valóban reprezentatív-e, csak az alapsokaság jellemző tulajdonságainak és a mintának az együttes ismeretében dönthetjük el.

Így a reprezentativitás olyan tulajdonság, melynek megítélése csupán a mintavételi terv ismeretében nem lehetséges. Természetesen tudatában kell lenni annak, hogy a minta csak néhány fontosabb tulajdonság, ismérv szerint lehet reprezentatív, és ezért ez az ún. képviselői jellege soha sem érheti el, csupán megközelítheti az alapsokaságot.

A fenti elvek figyelmen kívül hagyása sok félreértésnek lehet forrása. Csak néhány gyakorlati példával szeretnénk szemléltetni ezt a megállapítást:

- Tételezzük fel, hogy egy megfelelő elemszámú, véletlenül kiválasztott minta jól reprezentálja Baranya megye felnőtt lakosságát, mind területi elhelyezkedés, mind életkor, mind pedig nemek szerint reprezentatív. Amennyiben – egyéb kérdéseken túl – a MALÉV Rt. által nyújtott szolgáltatások minőségéről is tudakozódnunk kívánunk, feltehetően torz, hamis képet kapunk. Ugyanis nem kell túlságosan nagy fantázia ahhoz, hogy feltételezzük, a fenti módon reprezentatív mintában megkérdezettek nem kellő számban veszik igénybe a légitársaság szolgáltatásait, így azok megítélésről sem adhatnak kompetens képet.
- A Pécsi Tudományegyetem jelenlegi és korábban végzett hallgatói körében vizsgálhatjuk az egyetemi képzésről kialakított képet, véleményt. Amennyiben számítógépen (interneten) kapjuk meg a válaszokat, akkor az egyébként sok szempont (pl. nem, életkor, végzés éve stb.) szerint amúgy repre-

”

Reprezentatívnak tekinthetjük azt a mintát, melynek legfontosabb jellemzői nem térnek el lényegesen a sokaság megfelelő jellemzőitől.

Mindez azt is jelenti, hogy a reprezentativitás csupán viszonylagos lehet, függ a fontosnak tartott sokasági jellemzőktől.



A reprezentativitás olyan tulajdonság, melynek megítélése csupán a mintavételi terv ismeretében nem lehetséges. A minta csak néhány fontosabb tulajdonság, ismérv szerint lehet reprezentatív, és ezért ez az ún. képviselői jellege soha sem érheti el, csupán megközelítheti az alapsokaságot.



A mintavételt végző szakmai ismeretei, tapasztalatai és a megrendelő szakismerete a döntő érvek.

”

zentatív minta félreinformál. A jelenlegi hallgatók internetes hozzáférése már napi valóság, azonban a korábban végzett hallgatók közül e korszerű informatikai eszközön eljutatott válaszok már nem reprezentatív véleményeket tükröznek. Tudjuk, hogy ma még az interneten válaszoló volt hallgatók vagy munkahelyükről, vagy otthonukból jelentkeznek, ami felfelé „torzítja” a hallgatók munkahelyi egyéni karrierjét, röviden a jobb anyagi és egzisztenciális helyzetben lévők képesek a válaszadásra elektronikus úton.

Úgy véljük: e sematikus példák is alkalmasak annak a megvilágítására, hogy egy sok szempontból reprezentatívnak ítélt minta csak akkor alkalmas megalapozott ítéletek megfogalmazására, ha az adott kérdés érzékelhető sztochasztikus kapcsolatban van azokkal a csoportképző ismervekkkel, amelyek a reprezentativitást hivatottak jelezni. Természetesen ennek eldöntésére objektív tesztek csak korlátozottan állnak rendelkezésre. Itt a mintavételt végző szakmai ismeretei, tapasztalatai és a megrendelő szakismerete lehetnek a döntő érvek.

A mintanagyság tervezése

A statisztikai mintavétel tervezésének egyik legbonyolultabb kérdése a megfelelő nagyságú minta elemszámának meghatározása. Ismeretes, hogy a mintanagyság, a megbízhatóság és a hibahatár egymással összefüggő kategóriák. „Hüvelykujj-szabályként” kijelenthetjük, hogy azonos nagyságú minta esetén nagyobb megbízhatóságú becslés csak szélesebb intervallum (nagyobb hibahatár) mellett nyerhető. Ezen összefüggés „átrendezése” adja azt, hogy adott maximális hibahatár mellett meghatározható az a minimális mintanagyság, mellyel egy kívánt megbízhatóság elérhető.

A mintanagyság meghatározása, tervezése során kiinduló feltételként kell kezelni az alábbiakat:

- A szórás¹ (s) vagy relatív szórás (V) ismerete;
- Az alapsokaság elemszámának (N) és egyben címlistájának ismerete;
- Az elemzés során elvárt hibahatár (Δ);
- Az elvárt megbízhatóság szint ($1-\alpha$), amit legtöbbször a standard normális eloszlás ($u_{1-\alpha/2}$) értéke képvisel.

Az alapsokaság elemszámának (N) ismerete és felhasználása egyben ún. visszatevés nélküli, egyszerű véletlen (EV) mintát eredményez, azonban ismerete hiányában is meghatározható (különösen elsődleges kalkulációként) a mintavételi terv, ami igen nagy elemszámú alapsokaság esetén nem tér el szignifikánsan az N felhasználásával készített tervtől.

A mintavételi terv készítője a sokaság elemszámát objektíven ismeri, a szórás mértékéről pedig vagy korábbi információi, vagy gyors, hozzávetőleges becslései vannak. A minta elvárható megbízhatósága általában a vizsgálat jellegétől, a megrendelő elvárásától függ. Ugyancsak a tervezés megkezdése előtt eldöntendő kérdés az elemzés során elvárt „maximális” hibahatár a priori meghatározása. A hibahatár jelzője jogosan érdemli meg az idézőjelet, mivel a mintavételi terv kialakításának szakaszában, kevés információ birtokában csupán egy-két kiemelkedően fontos paraméterre tudjuk elvárásunkat megfogalmazni. Amennyiben kellő szigorúsággal járunk el, bízhatunk abban, hogy a tényeredmények sem térnek el számottevően a kijelölt, elvárt maximális értéktől. A munka kezdetén azonban a hibahatár szubjektív meghatározása során el kell döntenie, hogy vajon a statisztikai értelemben vett megbízhatósággal dolgozunk-e, vagy ennek a számértéknek a felét tekintjük kritériumnak. A statisztikai becslések során ugyanis a pontbecsléssel meghatározott paraméterhez hozzáadva, illetve abból levonva nyerjük a konfidencia intervallumot. A megbízók azonban nem mindig vannak ennek tudatában, és ezért elvárásaikban kimondatlanul a hibahatár felét fogalmazzák

1 A szórás az elméleti, alapsokasági σ helyett s-sel, mintából nyert szórással helyettesítjük, mivel az esetek többségében csak mintabeli információ áll a tervező rendelkezésére a mintavételi terv elkészítése során.

2 A kiinduló összefüggések megtalálhatók pl. Hajdu Ottó - Pintér József - Rappai Gábor - Rédey Katalin: *Statisztika I.*, JPTÉ Kiadó, Pécs 1995-99. alapozó tankönyvében.

”

Adott maximális hibahatár mellett meghatározható az a minimális mintanagyság, mellyel egy kívánt megbízhatóság elérhető.



A tervezés megkezdése előtt eldöntendő kérdés az elemzés során elvárt „maximális” hibahatár a priori meghatározása. A hibahatár jelzője jogosan érdemli meg az idézőjelet.

”

meg, így is törekedve a mind pontosabb eredményre és a mind kisebb becslési intervallumra.

Legtöbbször a mintavétel tervezése során az alapsokaságra vonatkozóan még nem állnak rendelkezésre jól használható adatok, paraméterek (hiszen éppen ezek megszerzése a cél!). Ezért meg kell elégedni olyan ismert összefüggésekkel, amelyek segítséget adnak abban, hogy egy előre meghatározott maximális hibahatár és reális, vagy maximális szórás mellett minimális mintanagyságot eredményezzen.

Tekintsünk át két közismert², gyakran használt becslést (fi-

gyelman kívül hagyva az alapsokaság elemszámát)!

1. Az alapsokasági arányra vonatkozó becslés esetén a standard hiba és a hibahatár az alábbi képletekkel határozható meg:

$$s_p = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

$$\Delta = u_{1-\alpha/2} s_p$$

ahol p a mintából becsült valószínűség; n a minta elemszáma.

Kihasználva azt a közismert tény, hogy $p(1-p)$ maximuma 0,25; a megbízhatóság, a hibahatár és a mintanagyság vonatkozásában az 1. tábla állítható össze:

1. tábla Minimális minta-elemszám az adott megbízhatóságú és hibahatárú aránybecsléshez						
Megbízhatóság	Hibahatár					
	1,0%	2,0%	2,5%	3,0%	4,0%	5,0%
90,0%	6 764	1 691	1 082	752	423	271
95,0%	9 604	2 401	1 537	1 067	600	384
99,0%	16 587	4 147	2 654	1 843	1 037	663
99,9%	27 068	6 767	4 331	3 008	1 692	1 083

A minta-elemszám meghatározása az alábbi képlettel történik:

$$n = \frac{u_{1-\alpha/2}^2}{4\Delta^2}$$

2. Hasonlóan felírhatjuk mind-
ezt alapsokasági várható ér-
tékre vonatkozó becslésnél.
Ez esetben a standard hiba
és a hibahatár:

$$S_{\bar{x}} = \frac{s}{\sqrt{n}}$$

$$\Delta = u_{1-\alpha/2} S_{\bar{x}}$$

Az alapsokasági várható ér-
tékre vonatkozóan gyakran
nehéz elfogadható nagyság-
rendű a priori becslést adni,
így az elvárható hibahatár
nagyságrendjének megállá-
pítása is gondokba ütközik.
Nem szünteti meg, csupán
„enyhíti” a problémát, ha itt
is százalékos értékben, rela-
tív hibahatárként fogalmaz-
zuk meg igényünket, ami
mellett kézenfekvő, ha a szórást is ilyen mérték-
egységben adjuk meg, relatív szórásaként (V). Ezek
figyelembevételével átrendezhetjük a hibahatár
fenti képletét:

$$\frac{\Delta}{\bar{x}} = \frac{V}{\sqrt{n}} \times u_{1-\alpha/2}$$

A fenti összefüggést átrendezve, megkapjuk a ki-
választandó mintanagyságot:

$$n = \frac{u_{1-\alpha/2}^2 \times V^2}{\frac{\Delta^2}{\bar{x}^2}}$$

Így felírható az adott megbíz-
hatósági szinthez és relatív hi-
bahatárhoz tartozó minimális
mintanagyság különböző - vé-
lelmezett - alapsokasági relatív
szórások mellett.

Az alapsokasági relatív szó-
rás természetesen nagyon sok
értéket felvehet, mivel inter-
vallumáról az alábbiakat tud-
juk:

$$0 \leq \frac{s}{\bar{x}} \leq \sqrt{N-1}$$

$$\text{ha } \bar{x} \neq 0$$

2. tábla		Relatív hibahatár					
Megbízhatóság	Relatív szórás	1,0%	2,0%	2,5%	3,0%	4,0%	5,0%
90,0%	10,0%	271	68	43	30	17	11
	25,0%	1 691	423	271	188	106	68
	50,0%	6 764	1 691	1 082	752	423	271
	100,0%	27 055	6 764	4 329	3 006	1 691	1 082
	200,0%	108 222	27 055	17 315	12 025	6 764	4 329
95,0%	10,0%	384	96	61	43	24	15
	25,0%	2 401	600	384	267	150	96
	50,0%	9 604	2 401	1 537	1 067	600	384
	100,0%	38 414	9 604	6 164	4 268	2 401	1 537
	200,0%	132 658	38 414	24 585	17 073	9 604	6 146
99,0%	10,0%	663	166	106	74	41	27
	25,0%	4 147	1 037	663	461	259	166
	50,0%	16 587	4 147	2 654	1 843	1 037	663
	100,0%	66 349	16 587	10 616	7 372	4 147	2 654
	200,0%	265 397	66 349	42 464	29 489	16 587	10 616

Számításunkban csak néhány fontosnak vélt rela-
tív szórásértéket emeltünk ki.

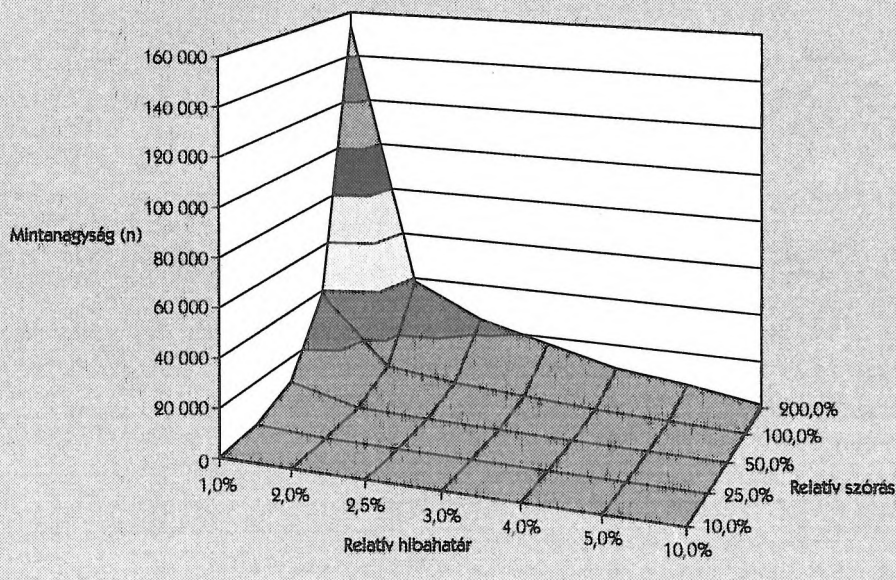
Vegyük észre, hogy ez esetben megbízhatósági
szintenként képződik egy-egy tábla, amely a minimá-
lis mintanagyságokat tartalmazza (2. tábla).

A 2. tábla természetét jól megismerhetjük, ha ki-
emeljük a 95%-os megbízhatósági szintet és a kapott
értékeket ábrázoljuk (1. ábra).

Amint az ábrából világosan leolvasható, alacsony
relatív hibahatár erős relatív szórás mellett igen nagy

1. ábra

A minta elemszáma a relatív hibahatár és a relatív szórás függvényében
(95%-os megbízhatóság mellett)



mintát igényel, míg a hibahatár növekedése exponenciálisan csökkenti a kívánt minta nagyságát.

Az előzőekben a mintanagyság meghatározásának kétféle módját közöltük. Összehasonlíthatjuk a kétféle megközelítést, ha feltesszük, hogy a sokasági arány (p) esetében is definiálható a relatív hibahatár (Δ/p). Mivel az alapsokasági arányon alapuló számítás szerint a szélsőséges p=0,5 esetet használjuk fel általában, a 100%-os relatív szórás mellett találunk azonos jegeket. (Itt kell megjegyezni, hogy míg a sokasági arányon alapuló számítás során p=0,5 esetén a szórás maximumát tetelezhetjük fel, a relatív hibahatár esetén annak maximális értéke p=0 közelében van.)

Az 3. tábla a kétféle megközelítés (sokasági arány, mint hibahatár illetve relatív hibahatár) mellett kapott mintanagyságokat tartalmazza 100%-os relatív szórás és 95%-os megbízhatósági szint mellett.

3. tábla							
Módszer	Hibahatár illetve relatív hibahatár						
	1,0%	2,0%	2,5%	3,0%	4,0%	5,0%	10,0%
Alapsokasági arány	9 604	2 401	1 537	1 067	600	384	96
Alapsokasági várható érték	38 414	9 604	6 146	4 268	2 401	1 537	384

A táblából kiolvashatjuk, hogy a relatív hibahatárt alkalmazva, annak fele az arányon alapuló hibahatár. A 10%-os relatív hibahatár mellett megállapított mintanagyság megfelel az 5%-os hibahatár melletti értéknek.

A mintanagyság és a hibahatár tanulmányozása érdekes összefüggésre hívja fel a figyelmet. Közismert tény, hogy a minta növekedése a hibahatár csökkenését eredményezi. Ennek mértékét és ütemét jól szemlélteti a 2. ábra.

Látható, hogy 5%-os hibahatárt 400 elemű, míg 2,5%-os hi-

”

Alacsony relatív hibahatár erős relatív szórás mellett igen nagy mintát igényel, míg a hibahatár növekedése exponenciálisan csökkenti a kívánt minta nagyságát.

◆

Nem túl összetett vizsgálatok esetén a szokásosan alkalmazott 1000 elemű mintanagyság már kielégítő eredményeket adhat, alacsony hibahatár mellett.

”

bahatárt 1540 elemű mintanagyság alatt nem garantálhatunk.

A véges minta, illetve az egyszerű véletlenül alapuló mintavétel általában igényli az alapsokaság nagyságának (N) és elemeinek ismeretét. Ennek felhasználásával a mintanagyságot az alábbi képletek segítségével állapíthatjuk meg:

$$n = \frac{u_{1-\alpha/2}^2 \times (p(1-p))}{\frac{u_{1-\alpha/2}^2 \times (p(1-p))}{N} + \Delta^2}$$

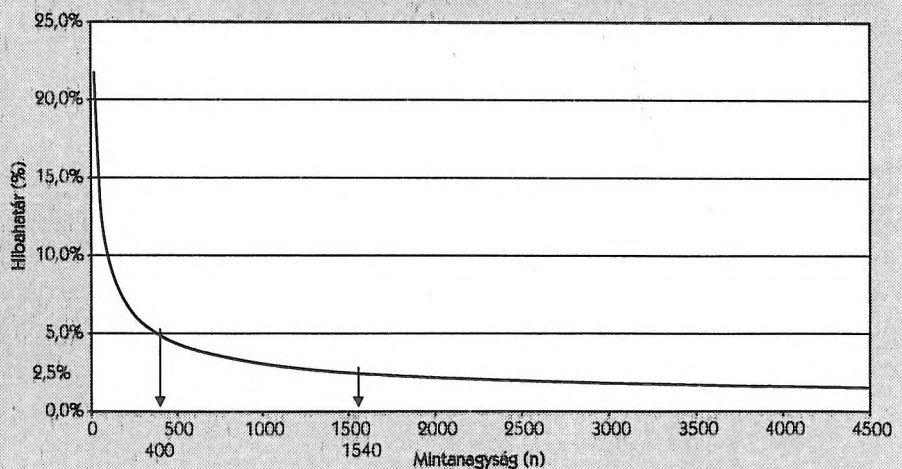
$$n = \frac{u_{1-\alpha/2}^2 \times V^2}{\frac{u_{1-\alpha/2}^2 \times V^2}{N} + \frac{\Delta^2}{\bar{x}^2}}$$

Figyelemre méltó az alapsokaság és a mintasokaság összefüggésének elemzése. A 3. ábra 5%-os hibahatár és 95%-os megbízhatóság mellett reprezentálja az összefüggést.

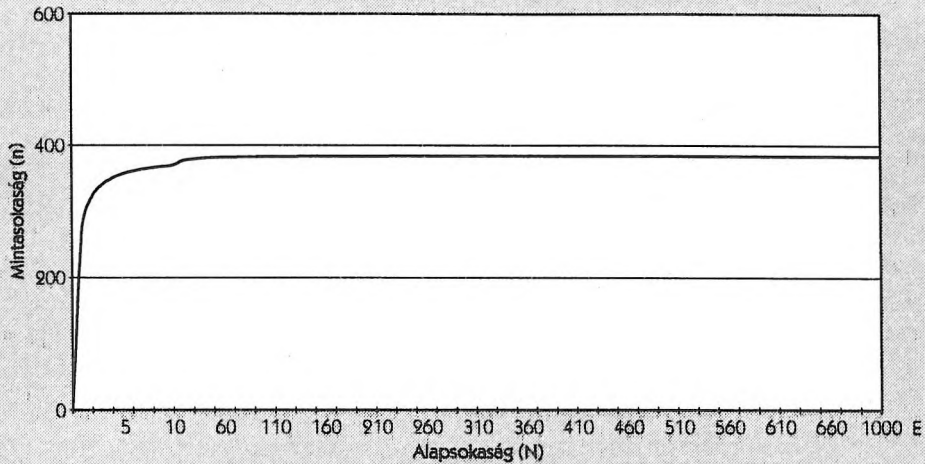
Míg egy 2000-es nagyságú alapsokaságból mintegy 320 elemű mintát kell venni, 30 000 elemű alapsokaság esetén már a mintanagyság megközelíti a maximális 384 elemet, és csak kismértékben változik. Mindez igazolja, hogy nem túl összetett vizsgálatok esetén a szokásosan alkalmazott 1000 elemű mintanagyság már kielégítő eredményeket adhat, alacsony hibahatár mellett.

2. ábra

A mintanagyság és a mintavételi hiba kapcsolata (95%-os megbízhatósági szint mellett)



3. ábra

Az alapsokaság és a mintasokaság összefüggése 5%-os hibahatárral
(95%-os megbízhatóság mellett)

Gyakran alkalmazott mintavételi módok

A reprezentatív adatgyűjtési módszereknek az alábbi csoportosítása az általánosan elfogadott:

I. Véletlen mintavétel

- Egyszerű véletlen
- Egylépcsős (csoportos)
- Többlépcsős
- Rétegzett

II. Nem véletlen mintavétel

- Kvóta szerinti
- Koncentrált
- Önkényes

III. Szisztematikus kiválasztás

Az alábbiakban elsősorban a rétegzett, és a kvóta-kiválasztás problémáira szeretnénk felhívni a figyelmet, és csupán megemlíjtük az alap kiválasztási módokból kombinált összetettebb eljárásokat.¹

A gyakorlatban – valószínűleg a végeredményben hasonló „összetételük miatt” – a rétegzett mintavételt és a kvóta szerinti kiválasztást gyakran „szinonimaként” kezelik, illetve – és ez a veszélyesebb – a kvóta szerinti kiválasztást rétegzett mintavételként interpretálják.

Nem érdektelen, ha vázlatosan összehasonlítjuk a rétegzett- és a kvóta-kiválasztás néhány jellemzőjét (4. tábla).

Lényeges különbségnek tartjuk azt, hogy a rétegzett kiválasztás során a minta összetételét mintegy

4. tábla

Rétegzett kiválasztás	Kvóta-kiválasztás
<p>A minta összetételének „javítása” növeli a minta reprezentativitását.</p> <p>Nem sérül a véletlen kiválasztás elve. Alapvetően véletlen elvű kiválasztási mód, az egyes rétegekből EV mintát veszünk.</p> <p>Amennyiben a rétegzésképző ismérv nem független a vizsgált jellemzőtől, alacsony standard hibát várhatunk.</p> <p>A minta bizonyos jellemző(k) szerinti összetétele előre tervezhető.</p> <p>A minta összetétele mindig megfelel a tervezett elvárásoknak.</p> <p>Szükséges az alapsokaság teljes lejtromának (címlistájának) ismerete.</p> <p>Az esetek többségében a becslés standard hibája kisebb lesz, mint az egyszerű kiválasztás esetében.</p>	<p>Az összeróknak bizonyos előírt arányokhoz (kvótákhoz) kell tartaniuk magukat.</p> <p>A kvóták betartása mellett az összeróknak véletlenszerűen kell mintát venniük. Amennyiben maradiéktalanul teljesül a véletlen szerepe, a minta is véletlen mintának tekinthető.</p> <p>A minta összetétele megfelel a tervezettnek, ha n' számú² megfigyelés az n elemű mintát eredményezi.</p> <p>Nincs szükség az alapsokaság lejtromára (címlistájára).</p> <p>Véletlen elvű, ha az alapsokaság elrendeződése véletlen és n' kiválasztás pontosan n' elemű mintát eredményez.</p> <p>Amennyiben a mintavétel során több a meghiusulás, a becslés hibája nagyobb is lehet, mint az egyszerű kiválasztásé.</p>

1 A reprezentatív kiválasztás, illetve statisztikai kutatás-tervezés átfogó ismertetését adja pl. Leslie Kish: *Kutatások statisztikai tervezése*, John Wiley & Sons, New York 1987.

2 n' -vel jelöljük a kvóta-kiválasztás során nyert mintanagyságot.

„mesterségesen” javítjuk azáltal, hogy előzetesen rétegzésképző ismérveket alkalmazunk, ezáltal növeljük a minta reprezentativitását, de a kiválasztás technikája nem sérti a véletlen kiválasztás alapelvét. A minta ki-

választása az egyes szempontok szerint homogénebb csoportokból külön-külön, egymástól függetlenül történik, a csoportokként (rétegekként) egyszerű véletlen módszerrel. Így a mintába kerülés valószínűsége a rétegen belül azonos, független valószínűség. A kvótakiválasztás során az egyes megfigyelt elemek mintába kerülésének valószínűsége feltételes valószínűség, mivel függ attól, hogy az előző elem milyen réteghez, csoporthoz tartozik. Könnyen belátható, hogy míg a rétegezett kiválasztás során az elemek kiválasztási valószínűsége konstans, addig a kvótakiválasztás alkalmazása során ez nem mondható el, és a nagyobb, összetettebb minták esetében egyre kisebb annak a valószínűsége, hogy a tervezett minta jöjjön létre.

Habár mindkét mintavételi módnak sajátos jegye a tervezhetőség, a rétegezett kiválasztás esetében ez adottság. A kvótakiválasztás alkalmazásakor viszont addig gyűjtjük az adatokat (esetleg elhagyva értékes információkat!), míg a megfigyelésszám valamennyi kvótában az előírásnak (és ezáltal a tervnek) megfelelően teljesül.

A rétegezett mintavétel a legtöbb szempontból jobb valószínűségelméleti tulajdonságokkal rendelkező, becslőfüggvényeinek határeloszlásában ismert mintavétel; a kvótakiválasztásról mindez nem mondható el. Ugyanakkor nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy az utóbbi a gyakorlatban lényegesen könnyebben végrehajtható, ugyanis a legkisebb elemszámú réteg kiválasztási arányszámának nem feltétlenül kell meg egyeznie a többiével. Kedvezően értékelhetjük azt a tényt is, hogy amennyiben a fenti követelményeknek megfelel a kvótakiválasztás, az eredményeket tekintve joggal sorolható a véletlenül alapuló kiválasztási módok közé. Igaz azonban, hogy a becslés standard hibáinak meghatározása még ilyen esetekben is „bonyolultabb” számításokat, kiegészítő vizsgálatokat igényel.

Röviden szólni kívánunk a gyakorlatban szintén nagyon elterjedt szisztematikus kiválasztásról. A kiválasztás jellege, megítélése az alapsokaság elemeinek elrendeződésétől függ. Amennyiben a vizsgálat céljától független a rendezési elv, a kiválasztás eredményeként kezelhető statisztikai mintát kapunk és a mintavétel rendelkezik mindazon „jó” tulajdonságokkal, mint az egyszerű véletlen mintavétel. Előnye en-

”

A kvótakiválasztás során az egyes megfigyelt elemek mintába kerülésének valószínűsége feltételes valószínűség, mivel függ attól, hogy az előző elem milyen réteghez, csoporthoz tartozik.

Míg a rétegezett kiválasztás során az elemek kiválasztási valószínűsége konstans, addig a kvótakiválasztás alkalmazása során ez nem mondható el.

”

nek a kiválasztási módnak, hogy térbeni, vagy időbeli nyilvántartás megléte nélkül is elvégezhető. Ugyancsak „kedvező” tulajdonságai között említhetjük meg, hogy amennyiben az alapsokaság egységei monoton növekvő (csökkenő) sorrendben helyezkednek el, érvényesül az ún. rétegezési effektus, tehát a nagyobb (kisebb) elemek közelebb kerülnek egymáshoz, ami önként adja a homogénebb rétegeket. Ezért ilyen esetekben joggal várhatjuk el, hogy a standard hibák kisebbek, és az elemzésben jobban felhasználhatóak lesznek. Itt is elmondhatjuk, hogy a szisztematikus mintavétel a fenti feltételek megléte esetén véletlen mintát eredményez, a

hibaszámítások elvégezhetőek.

A gyakorlatban a kiválasztási módok „vegytisztá” alkalmazására csak nagyon ritkán kerülhet sor. A célkitűzések, az elemzési igények, egyszerűbben a megrendelők kívánságai a mintavételt tervezőket összetettebb mintavételi tervek kialakítására serkentik. Így a lépcsőzetes kiválasztás gyakran párosul a rétegezett kiválasztással; gyakori igény az ún. önsúlyozó minták használata, amelyekbe beépítik egyes ismérvek fontosságának, súlyának szerepét; minden összetettebb mintavételi terv számít a szisztematikus kiválasztásra, annak gyakorlati előnyeire és nem elhanyagolható gyakorlati szempont, hogy a tényleges mintavétel sokszor a kvótakiválasztás alkalmazásával valósul meg. Mindezek a tényezők megnehezítik a becslési hibák kiszámítását, korrekt becslési intervallumok megállapítását.

* * *

Tanulmányukban a mintavételi tervek készítése során óhatatlanul felmerülő problémák közül csupán néhányra szeretnénk volna felhívni a figyelmet. Valljuk azt, hogy a mintanagyság megállapítása, a mintavételi módok kiválasztása egyaránt igen jelentős hatást gyakorol a vizsgálatra, az eredmények értékelésére, interpretációjára. Tudatában vagyunk annak, hogy tökéletes mintát nem lehet elvárni, azonban törekedni kell arra, hogy az eredmények megbízhatóan, egy jól értelmezett reprezentativitás mellett kerüljenek felhasználásra.

*Pintér József egyetemi adjunktus,
Rappai Gábor egyetemi docens, dékánhelyettes
a PTE Közgazdaságtudományi Karán*

Új munkakörök szervezeten belül és kívül

Az együttműködés új tartalma

A '80-as évek végén még a fikciók világába sorolhatónak vélhettük Naisbittnek a Megatrendekben szereplő azon megállapítását, hogy a jövő vállalatánál a belső telefonkönyvek kiadására sem lesz szükség, mert az alkalmazottak munkaköre nem éli túl a telefonkönyv összeállításának idejét. Napjainkra, a lapos szervezetek dominanciájában, a virtuális szervezetek terjedésével, a tevékenységek kihelyezésének divatjában más értelmet nyert az említett vízió. A vállalkozások vezetőinek a munkamegosztás új dimenziói alapján szerveződő vállalatban kell gondolkozniuk. A munkamegosztás, a munkakörszervezés hagyományos elveit és megoldásait újjak váltják fel.

A munkamegosztás tradicionálisan alapvető strukturális jellemző: egy nagyobb feladat részfeladatokra bontása, és azoknak az egyes szervezeti egységekhez való telepítése. Így a munkamegosztás egyben a szervezetek tagolásának, alrendszerképzése esetén dekomponálásának [1] alapja. Az alkalmazottak által betöltött munkakör a dekomponálás egyik fontos terméke. Segítségével leírható, megmagyarázható a szervezeten belüli viselkedés, de az a mód is, ahogyan az egyén egyrészt a szervezeti célok elérése, másrészt a saját szükségleteinek kielégítése érdekében tevékenykedik. A munkakör kialakításához a munkakörelemzés szolgáltat információkat [2], amely alapeleme valamennyi emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységnek.

Napjaink menedzsmentjében a munkakörökkel kapcsolatos tradicionális gondolkodás radikális változásokon megy

keresztül. A vállalatvezetőknek új szervezeti koncepciókat és megoldásokat kell tanulmányozniuk, megérteniük és alkalmazniuk.

Vegyünk sorra néhányat az új szervezeti koncepciók és megoldások közül!

Mi a munkakörszobrászat?

Napjaink vállalati szervezete rugalmasan alkalmazkodik a környezet változásaihoz. Ebben a szervezetben a munkakörök átalakulása is folyamatos. A munkakörök változásai azonban nemcsak a vállalat, vagy éppen a vezetés szempontjait követik, hanem erőteljesen igazodnak az alkalmazottak igényeihez és elvárásaihoz is. Ennek a kettős követelménynek a kielégítését nevezi Timothy Butler és James Waldroop közel-múltban megjelent írásukban [3] találóan munkakörszobrászatnak. A tudásalapú gazdaságban a vállalat legfontosabb vagyontárgya munkatársainak energiája

és lojalitása. A vezetésnek ezzel kell minden nap gazdálkodnia, mi több: hatékonyan gazdálkodnia. Nem engedhető meg, hogy a szellemi tőkét jelentő munkatársak olyan beosztásokban maradjanak, amelyekben ugyan jól teljesítenek, viszont alapjában véve nem érdekli őket a feladat. A munkakörszobrászat ennek kíván elébe menni, azt próbálja meg elérni, hogy az embereket olyan feladatokkal bízzuk meg, amelyek testre szabottak, és amelyekben kielégíthetik mélyen gyökerező életérdeklődésüket.

Ebben az értelemben a munkakörszobrászat:

”

A munkamegosztás a szervezetek tagolásának, alrendszerképzése esetén dekomponálásának alapja.

Az alkalmazottak által betöltött munkakör a dekomponálás egyik fontos terméke.

◆

A vállalatvezetőknek új szervezeti koncepciókat és megoldásokat kell tanulmányozniuk, megérteniük és alkalmazniuk.

”

- testreszabott munkakörök létrehozása,
- a vállalatban belüli karrierfejlesztés eszköze,
- a munkatársak megtartásának hatékony módja,
- új és új típusú munkakörök létrehozásának folyamata.

A feladat lényege a (kiváló) alkalmazottak megtartása a szervezet számára az előbbi elemek szakszerű alkalmazásával.

Az életpálya-menedzselés új bűvszava a „retention”, vagyis a megtartás. Hogyan lehet az embereket megtartani, amikor leginkább hajlanak arra, hogy elhagyják a vállalatot? Például azért, mert az alkalmazottak ún. „újbelépő-kézissel” küzdenek, vagy azért, mert nem lép-tetik elő őket, vagy, mert megakadtak és unják a munkájukat. Az igazán hatékony stratégiát a fejlődés lehetőségének felkínálása jelentheti. Itt egyéni és szervezeti szintű feladatokról és folyamatokról van szó, ahogyan azt az 1. tábla tartalmazza. A munkakör-szobrászat további fontos eredménye lehet az új típusú munkakörök létrejötte.

A munkakörök változásai nemcsak a vállalat, vagy éppen a vezetés szempontjait követik, hanem erőteljesen igazodnak az alkalmazottak igényeihez és elvárásaihoz is. Ennek a kettős követelménynek a kielégítését nevezik találón munkakör-szobrászatnak.

Az életpálya-menedzselés új bűvszava a „retention”, vagyis a megtartás. Hogyan lehet az embereket megtartani, amikor leginkább hajlanak arra, hogy elhagyják a vállalatot?

Új típusú munkakörök a szervezeten belül

A szervezeten belüli munkamegosztás koncepcióinak változásával a munkakörök kialakításának elve és gyakorlata folyamatosan módosul. A hagyományos szervezeteknek jellemzője a magas fokú specializálódás, amely különböző megnevezésű és tartalmú munkakörök tömegét hozta létre a vállalatoknál. Ezek közös jellemzője a specializálódás mellett a stabilitás volt. (Szélsőséges példa a specializálódásra egy pécsi közüzemi vállalatnál talált anyagbizonylatútvonal-szervező munkaköre a '70-es években.) Napjaink modern, lapos struktúrájú szervezeteiben – természetesen – ilyen mértékű specializálódást több ok miatt sem találhatunk. Nemcsak a szervezeti méretek csök-

kenése (avagy a létszámleépítés), hanem a rugalmasságra való általános törekvés is az erőteljes munkamegosztás ellen hat. Ennek következtében a munkakörök általában gazdagabbak, szélesebbek, bővebbek, mint a tradicionális szervezetekben.

Az átalakulás másik fő összetevője az új menedzsment-koncepciók által megkívánt munkakörök létrehozása. Ezek egyik része formalizált (mint a controller, az információtechnológus, az auditor), másik része nem formalizált (mint például változásmenedzser, „újja-szervezési cár”, válságmenedzser). A vállalatvezetés feladata e téren is többrétű. Néhol maga is betölt ilyen jellegű munkaköröket. Például Business Process Reengineering esetén lehet az újjaalakítás vezére. Az esetek többségében azonban a feladat lényege az együttműködés. Kooperáció a vezetés és a formális struktúrába nem sorolható személyek között. Ez nem könnyű feladat, mert a vezetőktől megköveteli, hogy ismerjék, megértsék az

1. tábla
Az életpálya-menedzselés tartalmának lehetséges elemei (módszerei)

A személyes karrierhez kötődő elemek	A kapcsolt karrierhez kötődő elemek	Szervezeti folyamatok
Pályaválasztási tanácsadás	Értékelő és fejlesztő felülvizsgálatok	Karrierstruktúrák
Életpálya-tervezési munkaértékelések	Karriert irányító és fejlesztő centrumok	Szervezeti struktúrák
Önfejlesztő tervek	Tanácsadás	Utóclási tervek
Önfejlesztő tréningek	Tömeges elbocsátás	Kísérleti lehetőségek a szakemberek számára
Ny. gdlj-előkészítő kurzusok	A foglalkoztatás alternatív megoldásainak igénybevétele	Projekt- (team-) szervezetek
Karriertervezési tanácsadók igénybevétele	Helyettesítési feladatokra való betanítás	Emberi erőforrás tervezés
Számítógéppel támogatott karriertervezés használata		Foglalkoztatási prioritások és korlátozások
Önéletrajzok és egyéb profilok írása		

Fonás: Elbert – Farkas – Karolyné – Poór: Személyzet/emberi erőforrás menedzsment. KJK 1999. 394. o.

új típusú munkaszervezetnek, munkavégzésnek nem csak a lényegét, hanem a professzionalizációját is.

A tartós versenyképességet biztosító dinamikus stabilitás mellett elkötelezett vállalatoknak generalistákra van szükségük. A generalisták tudásuk és diverzifikált képességeik segítségével jobban átlátják a vállalati folyamatokat, a problémák által érintett funkciókat. Ezek a személyek nincsenek munkakörhöz kötve, így nyitottabbak, könnyebben átlátják a cég működésének egymást átható vetületeit, mint a specialisták: képesek egy problémát többféle szempontból szemlélni. A dinamikus stabilitásra törekvő vállalkozásoknak „ezermesterekre” van szükségük.

Ez a szemlélet egészen újszerű (nem formalizált) munkaköröket létesít. Ilyennek tekinthető a Chief Memory Officer (CMO) [4]. Ez olyan felsővezetői pozíció, amelyet a cég története során elkövetett korábbi hibák számontartására hoznak létre. Egy régi, tapasztalt alkalmazott feladata a múltbeli sikeres és sikertelen projektek, változások áttekintése, elemzése az új innovációk megkezdése előtt. Tapasztalatok szerint alkalmazásukkal lehetővé válik a helytelenül megvalósított projektek következtében kialakuló szervezeti káosz – és az ezzel járó cinizmus és kiégés – elkerülése. Hasonlóan felsővezetői, de nem formalizált posztként ajánlja a szakirodalom a szervezeti méregtelenítő alkalmazását [5]. A szervezeti méregtelenítő szerepkörét betöltő személy (aki egyébként például marketing- vagy termékfejlesztési osztályt vezet, vagy keresztfunkcionális teameket felügyel) olyan menedzser, aki önként magára vállalja a szervezet életét mérgező gyötrelmeket. Ilyenek lehetnek a szomorúság, csalódottság, keserűség, harag stb. A méregtelenítők ezen káros viselkedési elemek jelentkezésekor lépnek közbe, csillapítván a szervezetben fellépő önpusztító folyamatokat. A vezetés feladata és felelőssége, hogy egyrészt felismerje azokat a helyzeteket, amikor méregtelenítőkre van szükség, másrészt megtalálja azokat a személyeket, akik méregtelenítőként léphetnek fel másokkal szemben, de a szervezet érdekében.

Idegen munkakörök a szervezeten belül

Napjaink vállalatvezetője folyamatos munkakapcsolatban áll a partnerszervezetek alkalmazottaival. Közülük jó néhány (mint a vevők, szállítók, a versenytársak egy része) az érdekhordozók (stakeholders) csoportjába

tartozik. Más szereplők ennél szorosabb kapcsolatba kerülnek az adott szervezettel. Ebben a kontextusban említhetjük a stratégiai szövetségekben, a hálózatokban, a regionális üzletági központokban kialakuló együttműködésnek a munkakörök kialakítására gyakorolt hatását. Például: a regionális üzletági központok (a cluster) – amelyek a verseny új közgazdaságtanát jelentik – hatást gyakorolnak a szervezeteken belüli struktúrára is. „A regionális üzletági központok egy bizonyos működési területen belül tevékenykedő, egymással kapcsolatban álló vállalatok és intézmények földrajzi tömörülései, amelyekben jelen van a verseny szempontból fontos iparágak széles skálája. Ezek a csoportosulások magukban foglalják a központot speciális inputokkal, pl. alkatrészekkel, gépekkel, szolgáltatásokkal és infrastruktúrával ellátó vállalatokat. A csoportosulások ezen kívül gyakran terjeszkednek lefelé, az értékesítési hálózat és a vásárlók irányába, és oldalra, a kiegészítő termékeket gyártó cégek, valamint a szakértelem, a technológia, illetve a közös inputok terén kapcsolódó iparágakban működő vállalatok felé.” [6] A versenylőnyök realizálásához a cluster befogad új funkciókat, új munkaköröket (mint alkalmazott kutatás, lobbizás), és helyet ad a kollektív feladatokat ellátó egységeknek (képviseltek ellátása, ipari vásárokon való szereplés, beszerzési konzorciumok stb.).

Bár a clusterben is előfordul, hogy a vállalatvezető nem a saját munkatársával áll napi munkakapcsolatban, az idegen munkakörök jelenléte a szervezeten belül ennél is szorosabb kapcsolatot eredményez. A megoldások lényege – hasonlóan az outsourcinghoz – itt is a kihelyezés, de a kihelyezés iránya fordított. A másik vállalat foglalkoztatottja tölt be munkakört a szóban forgó vállalatnál. Tipikus együttműködési mód a kihelyezett tanácsadó fogadása.

A tanácsadókkal való együttműködés a menedzsmenttanácsadás tudásanyagának fontos részét képezi

[7]. A tanácsadói megközelítés középpontjában az áll: hogyan kell a tanácsadónak együtt dolgoznia az ügyfelekkel. De ennek a fordítottja is felvethető, mik a vezetői munka sajátosságai a tanácsadókkal való munkában? Mind a két szempontnak van érvényessége. (Emlékezzünk Philip Kotler egyik szentenciájára: ha torreador akarsz lenni, tanuld meg, hogyan működik a bika!) Magának a folyamatnak általában négy főszereplője van. Ezek: a megbízó szervezet csúcspanaszvezetője, annak szakmailag illetékes menedzsere (vagy menedzsere

”

A tartós versenyképességet biztosító dinamikus stabilitás mellett elkötelezett vállalatoknak generalistákra van szükségük. Ezek a személyek nincsenek munkakörhöz kötve, így nyitottabbak, könnyebben átlátják a cég működésének egymást átható vetületeit, mint a specialisták.

”

rei), az adott szakterület munkahelyi vezetői és ezek beosztottai, valamint maga a tanácsadó.

Mi történik akkor, ha ez a tanácsadó hosszú időt tölt el a megrendelő ügyfél szervezeténél, mint kihelyezett munkatárs?

Ez esetben a korábban tárgyalt outsourcing valamelyik magasabb formája valósul meg, ami lehetővé teszi az idegen munkaerő alkalmazását („visszaalkalmazását”). A korábbi vállalati munkakört egy külső személy (például a tanácsadó vállalat vagy egy speciális szervezet alkalmazottja) fogja betölteni. Az együttműködés e formájában alapvető kérdések kerülhetnek felszínre:

- A külső személy jelenléte milyen időtartamra terjed ki?
- Képes-e a külső személy megőrizni függetlenségét vagy belesimul a fogadó vállalat munkaszervezetébe?
- Milyen hatással bírnak az együttműködésre a szervezeti kultúrák eltéréseiből származó különbözőségek (elsősorban külföldi vagy repatriált külső személy esetén)?
- A külső személy képességei és készségei mennyire teszik őt alkalmassá a moderátor vagy tréner szerep betöltésére?
- A szak tudásbeli különbségek a külső személy és a vállalati alkalmazottak között nem okoznak-e túlságosan nagy rést? (Tipikus példa lehet erre az információs technológiai tanácsadók, szakértők befogadása a szervezetbe.)

Természetesen, a kérdések sora folytatható lenne. A szóban forgó szervezeti megoldás mindenképpen csak akkor lesz sikeres, ha a vállalatvezetés kooperációs képessége elegendően magas fokú ahhoz, hogy az együttműködés módjait biztosítani tudja mind saját személyére, mind pedig a beosztottaira nézve.

Munkakörök a szervezeten kívül

Hogyan kerülhetnek munkakörök a szervezeten kívülre? A választ a '90-es évtized nagy menedzsment hulláma, a tevékenységkihelyezés (közhasználatú angol megnevezéssel: az outsourcing) környékén kell keresnünk.

”

A tanácsadókkal való együttműködés a menedzsment-tanácsadás tudásanyagának fontos részét képezi. (Emlékezzünk Philip Kotler egyik szentenciájára: ha torreador akarsz lenni, tanuld meg, hogyan működik a bikal!)



Hogyan kerülhetnek munkakörök a szervezeten kívülre? A választ a '90-es évtized nagy menedzsment hulláma, a tevékenységkihelyezés (közhasználatú angol megnevezéssel: az outsourcing) környékén kell keresnünk.

”

A tevékenységkihelyezés elmélete és gyakorlata a vállalati értékalkotás és értéklánc koncepciójához kötődik és a kompetenciaalapú megközelítésekkel vált teljessé. Az eredetileg Michael Porter által kidolgozott értékláncelmélet szerint a vállalat működése olyan egymást követő belső tevékenységek sorozataként, láncolataként írható le, amelyeket a szervezet ezen érték előállítására érdeklében végez [8]. Az innovatív vállalatok képesek arra, hogy saját értékláncukat kreatív módon átalakítsák. Ennek során alapvetően két dolog történik:

- a vállalatok a korábbinál sokkal intenzívebben, igen változatos formákban működnek együtt a partnerekkel, vevőkkel, szállítóikkal; és
- az értéklánc egyes elemeit saját szervezetükön belül tartják, másokat a szervezeten kívülre helyezik.

Így jönnek létre olyan szervezeti egységek és munkakörök, amelyek korábban a vállalatban belül voltak találhatóak.

A „belül”–„kívül” kérdés eldöntése a vállalat alapvető képességeinek megítélésén múlik. A főszabály az, hogy az alapvető képességek, amelyekhez legjobban értenek, fogják alapját képezni a szervezetalkotásnak és azon belül a munkakörök kialakításának.

A tevékenységkihelyezésnek a munkakörökre gyakorolt hatását az információtechnológia (IT) területéről vett példával szemléltetjük.

Az IT outsourcing alkalmazásakor a vállalat az IT-vel összefüggő feladatok egy részét – vagy akár az egészét – külső cégre bízta. (A döntés mögött, az előbb említettek szerint, az alapvető képességekkel kapcsolatos megfontolások állnak.) A kihelyezésben három alapvető szint különböztethető meg.

1. A vállalat informatikai struktúrájának teljes körű üzemeltetése, karbantartása.
2. Az infrastruktúra és az azon futó alkalmazások működtetése.
3. Az informatikával összefüggő üzleti folyamatok kihelyezése.

A tevékenység függetlenedésének folyamatát mutatja be a 2. tábla.

Bármelyik csoportosítás szerint is tekintjük az outsourcing fajtáit, mindenképpen eljutunk arra a szintre, amelyen a korábban a vállalatban telepített

2. tábla

Az IT outsourcing fajtái

Megnevezés	Leírás
Internal IT	Házon belüli IT szervezet működtetése
Insourcing	Az IT szervezet független üzleti egységként elkülönül a vállalatától
Joint venture	Külső céggel közös IT szolgáltató vállalat létrehozása
Full outsourcing	A vállalat egyszeri stratégiai szerződést köt egy IT szolgáltatóval
Best-of-bread consortium	Konzorcium, amelyben az IT szolgáltatók megállapodnak az elsődleges szerződés-kötő szerepük betöltéséről
Forrás: Fekete Gizella: Out-in-joint: Az outsourcing formái és rejtelmői (http://www.prim.hu/business 2001. 02. 24.)	

munkakörök a szervezeten kívülre kerülnek. Ettől kezdve megszűnik-e a munkakapcsolat ezekkel a munkakörökkel? Megszűnik-e a vezetés felelőssége a tevékenység ellátásának hatékonyságáért? A válasz egyértelműen az, hogy nem. A kapcsolatok és a felelősség jellege változik.

Előnyöket kell származtatni a kihelyezésből, miközben a potenciális hátrányokat meg kell szüntetni. Folytatva az IT-hez kapcsolódó példát, a vállalat oldaláról előnyként realizálhatók az alábbiak:

- A bevő jelentős költségcsökkentéseket érhet el, pl. a technikai beruházások „megspórolásával” (ezeket ezután bérlő), a személyzeti költségek és a licenccégek csökkentésével. Tapasztalatok szerint ez a megtakarítás akár az IT költségvetés 20-50 %-a is lehet. Általában ez az előny csak hosszú távon érvényesül, 3-8 év együttműködési idő az, ahol már „megéri” pénzügyileg az outsourcing.
- A stratégiai összpontosítás lehetősége is jelentős előny, hiszen mindkét fél arra koncentrálhat, amihez ért, így gyorsabb lesz a reagáló képessége, csak azzal kell foglalkoznia, amihez van szakértelme, és amivel értéket tud teremteni (core competence).
- Lehetővé válik a személyzet átcsoportosítása az értékteremtő folyamatokhoz.
- Áthidalhatóvá válik a speciális IT szakértelem hiánya. Olyan embereket, szakértelmet lehet szerezni, akikre, illetve amelyre a vállalaton belül hosszú távon nincs szükség, bizonyos esetekben mégis fontosak.

A lehetséges hátrányok kiküszöbölése érdekében jelentős feladatok várnak a vállalatvezetésre. Amellett, hogy meg kell tanulnia idegen munkaerővel együtt dolgozni, kezelni kell az alábbiakban jelentkező munkakör-szervezési problémákat is.

- A fő veszély a visszafordíthatatlanság, hiszen a belső szakértelem leépítése után annak újbóli kialakítása lassú és költséges.
- A szolgáltató stratégiai fontosságú adatok, információk közelébe kerülhet, ezek felügyeletét gondosan biztosítani kell.
- A belső munkakörök hiányával rejtve maradhatnak a belülről jövő javítási lehetőségek.
- Végül: a szolgáltató elhanyagolhatja az üzleti igények támogatását – csökkentheti a minőségi színvonalat, elmaradhatnak a fejlesztések. Belső szervezeti egység (munkakörök) megléte esetén a vezetés közvetlen hatást gyakorolhat az IT fejlesztésekre, féltő azonban, hogy a külső IT szolgáltató csak a szerződésben lekött feladatokat teljesíti.

Összefoglalóan: a tevékenységkihelyezéssel létrejövő új munkamegosztás előnyöket és hátrányokat egyaránt jelent a vállalat számára. A vezetés feladata a kiszervezett egységek (munkakörök) szervezeti kapcsolatainak megőrzése, a hatékony együttműködési módok kialakítása.

Irodalom

- [1] A szervezetek dekomponálásáról DOBÁK MIKLÓS: Szervezeti formák és vezetés. KJK 1997 című könyve adja a legjobb áttekintést. A vállalat alkotórészekre bontásának új megoldásáról. JOHN HAGEL III és MARC SINGER cikkét közli a Harvard Business Manager 2001. évi 1. száma.
- [2] Ld. ELBERT – FARKAS – KAROLINYÉ – POÓR: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK 1999. 4. fejezet
- [3] TIMOTHY BUTLER, JAMES WALDROOP: Munkakör szobrászat – legjobb munkatársaink megtartásának művészete. Harvard Business Manager, 2. évf. 2000. 4. sz.
- [4] ERIC ABRAHAMSON: Change without Pain. Harvard Business Review 2000. April
- [5] PETER FROST – SANDRA ROBINSON: A méregtelenítő – a szervezet hőse és sebesültje. Harvard Business Manager 2. évf. 2000. 3. sz.
- [6] BÖGEL GYÖRGY – SALAMONNÉ HUSZTY ANNA: Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó, Budapest, 1998.
- [7] Ld. POÓR JÓZSEF (és szerzői kollektívája): Menedzsment tanácsadói kézikönyv. KJK Kerszöv, Budapest 2000. 2. fejezet
- [8] MICHAEL E. PORTER: Regionális üzletági központok – a verseny új közgazdaságtana. Harvard Business Manager 1. évf. 1999. 4. sz., 7. o.

A szerző tanszékvezető egyetemi tanár,
a PTE Közgazdaságtudományi Karának dékánja

Az internet hatása a vállalati gazdálkodási, üzgyviteli folyamatokra

Vállalatvezetőink többsége már túljutott azon a fázison, mikor kételkedve, távolból méregette az internet teremtette „új világot” és annak jelentőségéről vitatkozott. Az internet itt van, az „új gazdaság” (ha még nem is értünk egyet a szóhasználattal) működik. A nyitott, vállalkozó szellemű vállalatok és egyének mindennapjaiba berobbant, az óvatosabb, szkeptikus szereplők életébe pedig belopakodott az internet, ilyen vagy olyan formában és mértékben. Kérdés, hogyan válhatunk részeseivé, és jobb esetben alakítóivá ennek a „szép” új világnak.

Az üzleti élet látványosan kettészakadt, két egymást kiegészítő piac létezik: a hagyományos piac (reálvilág – marketplace), valamint az információ és kommunikáció alapú elektronikus piactér (virtuális piac – marketspace). [Rayport & Sviokla 1994: 145.] Megjelentek az új piactér új üzleti modelljét képviselő vállalatok, melyeket virtuális vállalatnak nevez néhány szakíró. „Ezek a cégek virtuális vállalati struktúrával jellemezhetőek, melyek a vállalatok és egyének elektronikus környezetben folytatott kereskedelmi együttműködéseként definiálhatók, mely struktúrába való be- és kilépés rugalmas.” [OECD 2000]. Azonban az új vállalatok is valóságos vállalatok, hiszen a valóságos világban jönnek létre, hogy a „virtuális piacon” működjenek. A kizárólag online jelenléttel rendelkező vállalatok közül né-

hány tiszavirág életű volt, ami nem csoda, hiszen maga a struktúra hordoz magában kockázatot. Az online jelenlét mögött ugyanúgy ki kell építeni a piacok kiszolgálásához a disztribúciós, logisztikai és termelési rendszereket. Ha nem saját maguk vállalkoznak e feladatok elvégzésére, a megfelelő partnerek felkutatására és a folyamatok gördülékeny szervezésére van szükség. Minél több virtuális jeggyel rendelkezik egy cég, annál jobban nő a kockázat, annál nehezebb a piacon az együttműködés kontrollja. A virtuális piactér további szereplői azok az úgynevezett

hibrid (click and mortar) vállalatok, amelyek hagyományos üzleti tevékenységüket kiterjesztik az elektronikus piactérré, vagy új online üzletágakat hoznak létre [Kalakota, Robinson & Tapscott 2000]. A hagyományos vállalatok sok tekintetben előnyt élvezhetnek, hiszen a gazdálkodási tevékenységek bizonyos részében már tapasztalatokat szereztek, valamint a hagyományos piacon többnyire stabil üzletággal rendelkeznek. Az online üzleti tevékenység elindítása számukra a jelenlegi gazdálkodási rendszerük átgondolását igényli, és az offline világban megszerzett készségeik, tapasztalataik nagy részét kamatoztathatják az online piacokon is.

Az internet-technológia korai alkalmazóinak katalizátor szerepe óriási jelentőségű, az új elektronikus piac hajtóerejét jelentik. Sok kis – többnyire kiskereskedelmi – cég könnyelhetett el látványos sikereket, de kérdés, hogy átmeneti vagy tartós versenylőnyre tettek-e szert.

”
Az üzleti élet látványosan kettészakadt, két egymást kiegészítő piac létezik: a hagyományos piac (reálvilág – marketplace), valamint az információ és kommunikáció alapú elektronikus piactér (virtuális piac – marketspace).
◆

Az internet-technológia korai alkalmazóinak katalizátor szerepe óriási jelentőségű, az új elektronikus piac hajtóerejét jelentik. Sok kis – többnyire kiskereskedelmi – cég könnyelhetett el látványos sikereket, de kérdés, hogy átmeneti vagy tartós versenylőnyre tettek-e szert.

”

tett el látványos sikereket, de kérdés, hogy átmeneti vagy tartós versenyelőnyre tettek-e szert. A nagy vállalatok lassabban mozdulnak, keresik az utat, hogy hogyan lehet az internetet céljaik szolgálatába állítani, megfelelően integrálni stratégiájukba.

Nem céлом az internet jelentőségét gyorsan elavuló számadatok sokaságával ecsetelni. Adatok nélkül is nyilvánvaló, hogy vállalatunk, gazdálkodó egységeink sem hagyhatják figyelmen kívül az internet nyújtotta lehetőségeket és veszélyeket. A globalizáció folyamata ösztönzi és megköveteli az információtechnológia nyújtotta lehetőségek vállalati kihasználását és követését. Ugyanakkor az internet üzleti célú felhasználása felgyorsítja a globalizáció, illetve az Európába való integrálódás folyamatát, hozzájárul a globális gondolkodás kialakulásához és fejlődéséhez.

Ma minden józanul gondolkozó cégvezető tudja, hogy nem kerülheti el az internet valamilyen szintű alkalmazását. Azt viszont kevesen tudják, hogy milyen irányba induljanak, hogyan is illesszék üzleti stratégiájukba ezt az új eszközt. Írásom, mely az internet üzleti felhasználásának vállalati gazdálkodásra gyakorolt hatásait tárgyalja, ehhez kíván segítséget nyújtani.

Az internet és az üzletvitel

Az elektronikus üzletvitel gazdálkodásra gyakorolt hatása attól függ, hogy a vállalati működés, a vállalati folyamatok mely területeit vonják be az online kapcsolatokba, melyeket elektronizálják. Az internet alkalmazásának különböző fázisai vannak, melyeknek részletes tárgyalása és elemzése nem célja a cikknek. Röviden összefoglalva: az internet használható információs, kommunikációs, disztribúciós és tranzakciós csatornaként. [Anghern 1997] A legfejlettebb szinten stratégia szintre emelik üzleti alkalmazásait, és a gazdálkodási és ügyviteli folyamatok összességét elektronizálják. A vállalatok az internet segítségével tartják a kapcsolatot az üzletfeleikkel, vásárlóikkal, beszállítóikkal, és az értékesítés, fizetés az interneten keresztül valósul meg. Ehhez a vállalatok operatív működésének elektronizálására is szükség van.

A vállalatvezetők az internettel szembeni óvatos és sokszor kételkedő magatartásukat gyakran azzal in-

”

lgaz, hogy nincs egyedül üdvözítő e-business üzleti modell, és sajnos az sem tagadható, hogy az elmúlt években online üzletek sokasága tönkrement.



Az online stratégia üzleti és technológiai vonatkozásait összhangba kell hozni, és ehhez feltétlenül szükség van a két terület közötti zavartalan kommunikációra és együttműködésre.

”

dokolják, hogy nincs előttük példaértékű e-business megoldás a saját üzletágukban. Az igaz, hogy nincs egyedül üdvözítő e-business üzleti modell, és sajnos az sem tagadható, hogy az elmúlt években online üzletek sokasága tönkrement. A bukást elhamarkodott döntések, tervezési hiányosságok és olyan üzleti modellek bevezetése okozta, melyek egyáltalán nem illeszkedtek a vállalatok korábbi szervezetéhez. A hibák nagy részét elkerülhették volna a vezetők, ha előre számításba veszik az online üzlet vagy jelenlét vállalati folyamatokra gyakorolt hatását. A továbbiakban azt vizsgálom, hogy az internet mely működési területe-

teken idézhet elő változásokat az úgynevezett hibrid vállalatoknál.

Technológia

Az alkalmazandó internet-technológiára vonatkozó döntés már nem az üzleti stratégia formálásának terméke, hanem sokkal inkább oka és irányítója annak. A technológia az üzleti kompetencia egyik legfontosabb eleme, és nem csupán a kiszolgáló folyamat része. Nem határolhatják el magukat a vezetők a technikai fejlődéstől, az e-business architektúra építése ugyanis üzleti és technikai döntés egyszerre. Tisztában kell lenni a technológia, és a technika nyújtotta lehetőségekkel, és a vállalati alkalmazásokra vonatkozó döntések nem háríthatók át teljes egészében az IT szakemberekre. Az online stratégia üzleti és technológiai vonatkozásait összhangba kell hozni, és ehhez feltétlenül szükség van a két terület közötti zavartalan kommunikációra és együttműködésre. Az elektronikus üzlet világában, az alkalmazás infrastruktúrájának újszerű és rugalmas menedzselése elengedhetetlen. [Kalakota 2000].

Információs rendszer

A vállalati információs rendszer átalakításának mértéke az internet alkalmazásának és integrálásának szintjétől függ. Legalacsonyabb szintű integrálása, az egyszerű Web-jelenlét is igényli az információs rendszer módosítását. Első lépésben a Web-oldal látogatóinak információigényét kell kielégíteni, ami mind a

mennyiséget, mind az információs szolgáltatás gyorsaságát illetően eltér a hagyományos mértéktől. Fejlettebb alkalmazások esetében már az online rendelések és fizetések (szállítói és értékesítési oldalon egyaránt) lebonyolítására alkalmas információs rendszerrel rendelkeznek a vállalatok. Ehhez megfelelő intranetre és extranetre, illetve integrált adatbázisok kialakítására van szükség.

Az intranet a vállalat belső online kommunikációs rendszere, naprakész adatokat tartalmaz a vállalat működésére vonatkozóan (pénzügyi, könyvviteli, marketing stb. információk). Felgyorsítja a cégen belüli folyamatokat, mivel minden egyes alkalmazott közvetlenül (megfelelő jogosultsági rendszer szerint) hozzáfér a munkájához szükséges adatokhoz. Az intranethez hasonló funkciókat tölt be az extranet, melyet bizonyos tekintetben a belső hálózat kiterjesztésének tekinthetünk a vállalat külső környezetében. Az extranet zárt hálózat egy adott cég és partnerei között, mely a kommunikáció és az üzleti folyamatok zavartalanságát szolgálja. A cég adatbázisait, a vezetői információs rendszer részeit elérhetővé teszik a kulcsfontosságú beszállítók, szolgáltatók vagy közvetítők számára. Stratégiai szövetségek tagjai egymás adatbázisába átjárást biztosítanak, egymás Web-oldaláról elérhetik a különböző információkat. Az extranet megfelelő működéséhez a tagok információs rendszerét, adatbázisait össze kell hangolni. Stabil kapcsolatban levő partnerek közös kereskedelmi információs bázist hozhatnak létre.

A sikeres elektronikus kereskedelem háttérben stratégiai szerepet betöltő „háttérintézmény” (back office) működik, melynek egyik fő funkciója a megfelelő információs rendszer működtetése. Így némi túlzással állíthatjuk, hogy

- az intranet az internet üzlet gerince, lehetővé téve a vállalat számára a szükséges információ továbbítását a hálózaton belül. Lehetővé teszi az értékesítés automatizációját, így csökken valamelyest az értékesítési vonaltól, képességektől való függés. Természetesen nem helyettesíti teljes mértékben az értékesítési kapacitásokat.

Az emberierőforrás-menedzsment számára is hasznos eszköz az intranet. Mindenki számára elérhető az alkalmazotti kézikönyv; hírlevelek, körlevelek, állásajánlatok tehetők közre. Az új munkatársak belépésekor szükséges adatfelvétel is megoldható az intraneten, ezzel csökken a költség, a papírmunka igénye és a hibalehető-

ség is. A kiküldetésekkel, utazásokkal kapcsolatos költségelszámolás is automatizálható.

Emellett jelentős költségmegtakarítás érhető el a nyomdai munkák, az egyéb kapcsolattartási formák (például telefon, fax) és az információk aktualizálása területén.

A munkatársak képzésében is szerepet kaphat az intranet. Amennyiben egy adott tananyag elsajátításáról van szó, akkor a saját helyükön, a Web-en tanulhatnak a munkatársak, önállóan, saját tempójukban. A tréningek is hatékonyabban és olcsóbban kivitelezhetőek és a tananyagok, tréningek személyre szabhatóak. Kevesebb a kieső munkaidő, mivel az utazás megspórolható.

Az értékesítés és a szerviz is támogatható belső adatbázis segítségével. Például a Konica szakemberei az intraneten a termékek leírását, műszaki dokumentációját tartalmazó adatbázist érhetnek el. [Judson 1999]

Végül, de nem utolsó sorban lehetővé teszi az alkalmazottak tudásanyagának megosztását, a kutatási eredmények, fejlesztési tervek széleskörű ismertetését, ami a tudásmenedzsment területén egészen új távlatokat nyit.

- Az extranet fontos eszköz a kapcsolatok ápolásában, a költségsökkentésben és a gyors, zökkenőmentes együttműködésben.

A beszállítói és közvetítő partnerekkel kialakított extranetnek köszönhetően a rendelési folyamat felgyorsul, az esetleges hibák száma jelentősen csökken, ezáltal a készlet és az ehhez kapcsolódó költségek mérséklődnek. A Toshiba például felére csökkentette a megrendeléshez és készletekhez kapcsolódó kiadásokat. [Judson 1999: 100.] További előny, hogy a rendelés nincs napszakhoz és időhöz kötve. A rendelést követően azonnali visszajelzés biztosítható, és a rendelés nyomon követhető. A rendszerek segítségével gyors előrejelzés készíthető a keresletre vonatkozóan a beszerzés és gyártás számára.

Az elektronikus piac tér a technológiának és a valós idejű kommunikációnak köszönhetően sajátos módon támogatja a tranzakciókkal kapcsolatos információk összegyűjtését, menedzselését, irányítását. Ezzel javítja a tervezés, a termelés és disztribúció hatékonyságát, a szállítók és vevők kiszolgálását. A cégek versengenek a vevői információk megszerzéséért, melyek a termékek és szolgáltatások személyre szabását, új vevők felkutatását és a hűségvesztés vevőkör kialakítását szolgálják.

„
Az online kereskedők
versenyelőnye lehet a helyi
kereskedőkkel szemben, hogy
képesek nyomon követni a vásárlói
folyamatot, felhasználni a vásárlók
adatait direktmarketing-akciókhoz,
és személyre szabott (one-to-one)
marketinget valósíthatnak meg.
”

Az online kereskedők versenyelőnye lehet a helyi kereskedőkkel szemben, hogy képesek nyomon követni a vásárlói folyamatot, felhasználni a vásárlók adatait direktmarketing-akciókhoz, és személyre szabott (one-to-one) marketinget valósíthatnak meg.

A neten megjelentethető hatalmas információtömeg új feladatok elé állítja az információmenedzsmentet. Egyrészt el kell dönteni, hogy milyen információk jelenjenek meg az interneten, az intraneten és extraneten, másrészt kezelni, folyamatosan frissíteni kell ezeket az adatbázisokat. Az információ más vonatkozásban is felértékelődik, mivel a termékhez, szolgáltatáshoz kapcsolódó információ fontosabbá válik a vásárlási folyamat első fázisában, mint maga a termék. [Vö. Judson 1999]

A vevő először ugyanis nem a termékkel találkozik, hanem annak leírásával, sőt sokszor kizárólag ez alapján hozza meg döntését.

Információközpontú üzleti modellre van tehát szükség, mely lehetővé teszi a változások követését és a folyamatos innovációt. Erős pozícióban levő vállalat esetében egy ilyen változás rövid időn belül hatással lehet a partneri körre és környezetére.

A fentieket figyelembe véve belátható, hogy az internet, az intranet és extranet folyamatos tanulási folyamatot indít el cégeknél, és annak köszönhetően, a lehetőségeket maximálisan kihasználva a vállalati kultúra is módosul.

Struktúra

Az e-business stratégia kialakítása a vállalati struktúra változását is maga után vonja. A virtuális piactéren működő vállalat lapos szervezeti struktúrával rendelkezik. [Vö. OECD 2000] A hagyományos vállalatok online üzleti tevékenysége szintén megköveteli a szervezeti struktúra egyszerűsítését, mivel az információk bárki által elérhetők a vállalatban belül, valamint a környezet változásaira nagyon gyorsan kell reagálni.

Különbség van a strukturális változás mértékében az internet különböző integráltsági szintjein. Ahogy

1 A szerző pontos szóhasználata: virtuális vállalat.

”
Ahogy haladunk előre az egyszerű Web-jelenléttől a teljes üzleti folyamat elektronizálása felé, elkerülhetetlen a változtatás.

A virtuális térben működő vállalatnak azonnal reagálnia kell a környezeti változásokra.

◆
Ahogy a technológiai innovációk több és több üzleti folyamatot formálnak át, úgy válik a strukturális változtatás egyre sürgetőbbé és nehezebbé.

”

haladunk előre az egyszerű Web-jelenléttől a teljes üzleti folyamat elektronizálása felé, elkerülhetetlen a változtatás. A virtuális térben működő vállalatnak azonnal reagálnia kell a környezeti változásokra. Ehhez rugalmas és alkalmazkodóképes szervezetre van szükség, melyet a lapos hierarchia és a team-munka jellemez. A csoportmunkához maga a technológia ad fantasztikus lehetőséget a gyors és egyidejű kommunikációval. Az új típusú feladatok végzéséhez szükséges új készségek elsajátításában is szerepet kaphat az internet, mint azt a korábbiakban olvashattuk.

Ahogy a technológiai innovációk több és több üzleti folya-

matot formálnak át, úgy válik a strukturális változtatás egyre sürgetőbbé és nehezebbé.

A telekommunikációban a költségek és a hatékonyság területén bekövetkezett változások, valamint a telekommunikáció és a számítástechnika konvergenciájának köszönhetően új lehetőségek nyíltak a vállalatok számára, hogy zökkenőmentessé tegyék folyamataikat, és javítsák tevékenységeik összekapcsolásának menedzsmentjét. „Így az a kérdés, hogyan képesek átszervezni a vállalatot (belülről), hogy tükrözzék és kihasználják ezeket a fejlesztési eredményeket, és hogyan kapcsolódhatnak (külsőleg) más vállalatokhoz az értékláncukban. „ [Johnson, Scholes 1997: 377.] A munka jellege is megváltozik, mivel sok alkalmazott a cég fizikai helyétől távol is képes dolgozni, csak az adatbázisokhoz és az alapvető eszközökhöz való hozzáférést kell biztosítani. Az online jelenléttel rendelkező vállalatban „a szervezetet nem a formális struktúra és az emberek fizikai közelsége tartja össze, hanem a partnerkapcsolatok, együttműködés és hálózati munka.”¹ [Johnson, Scholes 1997: 378.]

Folyamatok

Az elektronikus üzleti tevékenység a vállalati folyamatokat sem hagyja érintetlenül. Sőt az internet-technológia fejlődése áll a vállalati folyamatok újraformálásának (business process re-engineering – BPR) rohamos terjedése mögött.

A folyamatok átalakítását elsősorban a gyors kommunikáció és az új típusú kapcsolatok generálják. Az online üzleti tevékenység beindítását követően külö-

nösen fontos az úgynevezett alapvető (mag-) folyamatok esetében végiggondolni a szükséges változtatásokat. „Az alapvető (illetve mag) kifejezéssel megkülönböztetjük azokat a folyamatokat, amelyek egy szervezet sikere szempontjából létfontosságúak. ... amellyel a szervezet eléri célját és teljesíti feladatait, betölti küldetését és eléri jövőképét.” [Tenner, DeToro 1998.] Az alábbi alapvető folyamatokat a vállalatok többsége alkalmazza céljainak elérése érdekében: tervezés és fejlesztés; marketing és értékesítés; beszerzés; termelés; szerviz; elosztás; irányítás; támogatás (belső szolgáltatások, pénzügy, emberierőforrás-menedzsment stb.).

A következőkben azt vizsgálom, hogy e folyamatok milyen mértékben módosulnak az elektronikus üzleti tevékenység során. A beszerzésről, a marketingről, az értékesítésről és az elosztásról a cikk következő részében írok részletesen.

- A tervezés és fejlesztés folyamatában két dolog jelenthet gyökeres változást. Az internet segítségével egymástól fizikailag távollevő szakemberek is dolgozhatnak együtt bizonyos terveken. A másik jelentős lehetőség a vevők és felhasználók bevonása a tervezési, illetve fejlesztési folyamatba. Az internet segítségével széles körben tesztelhetők az új termékek vagy termékötletek, mivel a termék megjelenését követően azonnal kérhetők az online vevők vagy látogatók észrevételei.

A hagyományos piacon, amikor a vállalat megjelenik egy új termékkel, a széles körű terjesztés előtt egy kiválasztott szűkebb földrajzi régióban vezet be és teszteli a termék fogadtatását. A tömegtermeléssel járó alacsonyabb költségek előnyei ekkor még nem érzékelhetők. Az interneten ez fordítva történik: gyorsan és a lehető legszélesebb körben kell megjeleníteni az új termékkel. Lehetőség van a termék azonnali tesztelésére és a visszajelzések alapján folyamatos fejlesztésre. Ugyanakkor a kockázat nagyobb, hiszen nem élvezheti a vállalat egy szűkebb piaci szelet védelmét. [Vö. Judson 1999]

- Széles vevői illetve partneri körben megvalósítható a személyre szabott (one-to-one) marketing. Ennek egyik oldalát a személyes adatok gyűjtése, elemzése és felhasználása jelenti. A techno-

lógia lehetővé teszi, hogy a Web-oldal látogatóinak magatartását „megfigyeljük” és automatikusan rögzítsük az adatokat. A cégek többsége ezen felül igyekszik minél több információt begyűjteni a látogatóktól bizonyos szolgáltatásokért cserébe. A személyre szóló ajánlatok másik feltétele az egyéni igények kielégítésére alkalmas termelés, illetve disztribúció. A megfelelő intranet és extranet nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy a tömegtermelés keretein belül egyedi termékek készüljenek. A gyors kiszolgálást segíti, hogy a rendelés, számlázás és szállítás rendszere automatizálható.

- A szerviz hatékonysága jelentősen javul az internet alkalmazásának köszönhetően. Az egyszerűbb problémák online tanácsadással is megoldhatók, mely az ügyfélnek is kényelmesebb, valamint munkaerő megtakarítást jelent a vállalatnak. Más módon is használható az internet-technológia a szerviz javítására. A korábbiakban említett Konica szerviz tevékenységének hatékonyságát jelentősen növelte, hogy szerelői munkáját az intraneten elérhető termékleírásokkal, műszaki dokumentációval segíti. [Vö. Judson 1999] Felgyorsult a kiszolgálás és javult a munka minősége, a hiányos tudás, vagy téves információk miatti hibák csökkentek.

A vevőkkel, felhasználókkal való online kapcsolat a folyamatos innováció és a vevőszolgálat javításának irányába hat. A vevői visszajelzések, ötletek vagy közvetlenül az ügyfélszolgálatra érkeznek, vagy pedig fórumok, hírcsoportok figyelése során gyűjthetők össze.

- A zökkenőmentes elektronikus üzleti tevékenység új pénzügyi és fizetési rendszert igényel. Ugyanígy fontos az új üzleti tevékenység igényeit kielégítő könyvelési rendszer alkalmazása. A belső szolgáltatások, támogató tevékenységek számára a felgyorsult tranzakciók nyomán követése és kiszolgálása jelent kihívást.
- Az internet vállalati integrálásával változik a humán erőforrás-menedzsment feladata. Új képességek elsajátítására, rugalmas és folyamatos tanulásra hajlandó alkalmazottakra van szükség. A technológia alkalmazása hozzájárul ezen új kihívásokra való válaszadáshoz, a távoktatás és távoktatás lehe-

”

Jelentős lehetőség a vevők és felhasználók bevonása a tervezési, illetve fejlesztési folyamatba.

Az internet segítségével széles körben tesztelhetők az új termékek vagy termékötletek, mivel a termék megjelenését követően azonnal kérhetők az online vevők vagy látogatók észrevételei.

◆

A megfelelő intranet és extranet nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy a tömegtermelés keretein belül egyedi termékek készüljenek.

A gyors kiszolgálást segíti, hogy a rendelés, számlázás és szállítás rendszere automatizálható.

”



Veszélyt jelent,

ha a vezetés vonakodik
a folyamatosan fejlődő technológia
alkalmazásától. Valamilyen szinten
ismerniük kell a technológia
felhasználási területeit
és lehetőségeit, mivel
az e-businessbe való belépés
egyaránt technológiai és üzleti
kérdés.



Az elektronikus kereskedelem
feloldja a kapcsolatokat, eltűnnek
a vállalat partnereivel és vevőivel
kialakított kapcsolatok hagyományos
határai. Megváltozik a kapcsolatok
természete.



Amennyiben az ellátási lánc egy
tagja belép az elektronikus
piactérre, akkor a láncban alatta
és felette levő vállalatoknak
rövidesen követniük kell, egyébként
azt kockáztatják, hogy helyettesítik
őket és kizárják a láncból.



tőségével. Az elektronikus vállalatoknál megváltozik a munka természete, csökken a munkaerőszükséglet. (Megjegyzem, hogy ez nem igaz makrogazdasági szinten, hiszen az IT az egyik legnagyobb munkahelyteremtő szektor.)

A különböző alkalmazások integrációja képezi az e-business alapját. Ha az értékesítés a Weben történik, akkor az online értékesítésnek ki kell váltania a megfelelő válaszokat a vállalat értékesítési, könyvelési, készletkezelési és disztribúciós rendszereiben. Másképp kifejezve: egy integrált front-end/back-end infrastruktúrát kell kiépíteni. [Vö. Seybold 1998; Kalakota 2000] Ma még kevés helyen működik ilyen integrált rendszer. Ennek hiánya azonban egyre nagyobb hátrány, hiszen a vevők nem tolerálják az ebből fakadó szolgáltatási hibákat.

Az internet vállalati szintű alkalmazása azonban sok esetben erős külső kényszer hatására történik meg. Ilyen esetben a felső vezetés gyenge elkötelezettsége és hiányos felkészültsége problémát jelenthet. Sőt az is gyakran előfordul, hogy nem neveznek ki felelős vezetőket, akik az e-business fejlesztését irányítják. További veszélyt jelent, ha a vezetés vonakodik a folyamatosan fejlődő technológia alkalmazásától. Mint azt már korábban említettem, valamilyen szinten ismerniük kell a technológia felhasználási területeit és lehetőségeit, mivel az e-businessbe való belépés egyaránt technológiai és üzleti kérdés. Nem lehet teljes egészében kiadni ezt a feladatot tanácsadóknak, nem lehet „távolból” menedzselni ezt a folyamatot.

Kapcsolatok, network

Az értékváltozás során a beszerzéstől az értékesítésig terjedő úgynevezett end-to-end értékfolyamat átalakításának kényszere nem új dolog a menedzserek számára. Ami most mássá teszi, az az online kapcsolatok eltérő jellege és. Az együttműködésnek számos

formája létezik koalíciók, szövetségek vagy outsourcing formájában. „Nyilvánvaló, hogy az elektronikus kereskedelem feloldja a kapcsolatokat, eltűnnek a vállalat partnereivel és vevőivel kialakított kapcsolatok hagyományos határai. Megváltozik a kapcsolatok természete.” [Kalakota 2000: 4.]

A fejlett informatikai és kommunikációs technológia, az új hálózati kapacitásokkal, lehetőségekkel együtt lehetővé tette a vállalatok számára (kicsik és nagyok számára egyaránt), hogy olcsóbban, rugalmasabban és könnyebben kommunikáljanak, mint valaha. Az internet olcsó és hatékony eszköz a vevői és beszállítói kapcsolatok erősítésére. „A használók száma és az érték stimulálja egymást, a cég értékét az általa épített, összetartozó fogyasztói és infrastrukturális hálózat jelenti.” [Brückner 2000] A kapcsolatok különleges értéket jelentenek a mögöttük álló integrált információs rendszerekkel.

Kalakota összefoglalóan üzleti hálózatoknak (business webs) nevezi ezeket a laza üzleti szervezeteket. Véleménye szerint a verseny már nem vállalatok között zajlik, hanem hálózatok között, melyek folyamatosan új belépőket vonza-

nak. Mindenki igyekszik kihasználni az üzleti hálózatok által nyújtott előnyöket: a forrásokhoz, vevőkhöz, technológiához és termékekhez való hozzáférést.

Amennyiben az ellátási lánc egy tagja belép az elektronikus piactérre, akkor a láncban alatta és felette levő vállalatoknak rövidesen követniük kell, vagy lehetőséget kell teremteniük az online kapcsolattartásra. Egyébként azt kockáztatják, hogy helyettesítik őket és kizárják a láncból. Ebben az esetben az új üzleti modell átalakítása nem lehetőség és választás kérdése. [Vö. Kalakota 2000; Brückner 1999]

A hálózatok lehetnek nyílt (internet) vagy zárt (extranet) rendszerek. Több tényező befolyásolja, hogy melyik megoldást választják a vállalatok. A legfontosabbak: az adott iparág illetve vállalat tevékenységi köre, stratégiája, környezete, struktúrája és a partnerekkel kialakított kapcsolat jellege.

A pénzügyi szolgáltatások esetében például még mindig vannak olyanok, melyek zárt rendszeren keresztül jutnak el a megrendelőkhöz, mivel biztonságot igényelnek, túl speciálisak. Az autópárházban elvileg a beszállítói oldalon zárt rendszerekre van szükség, de ma már itt is változás tapasztalható. Bizonyos speciális javakhoz olyan információk tartoznak, melyek kizárólagosak és titkosak. Mivel ebben az iparágban Just In Time (JIT) rendszerek működnek, ezért az információnak is gyorsnak és megbízhatónak kell lennie, így néhány adatcsere zárt rendszerben marad. Az olyan ügyletek, melyek a termelési folyamattól és a JIT-től távol zajlanak (mint például a beszállítói ajánlatok kezelése, versenyztetése), átterelődnek nyílt rendszerekre. [Vö. Dussart 2000]

A kapcsolattartás új formáját teremtették meg a virtuális közösségek, melyek azonos érdeklődéssel és érdeklődéssel rendelkező potenciális vevők, illetve partnerek köréből szerveződött csoportok. Az elektronikus közösségek lehetővé teszik a kisvállalkozások számára, hogy megtalálják eseteleges speciális piacukat. Hasznos információkat gyűjthetnek össze az egyedi fogyasztókról és szegmensekről egyaránt, ugyanakkor folyamatosan információval láthatják el őket.

Költségek

Az elektronikus üzleti tevékenység megkezdését sok cég azért halogatja, mert nem lát saját üzletágában kimagasló eredményeket produkáló versenytársakat. „Ma szinte senki nem termel profitot az interneten – gyakran hallott megjegyzés a Webbel kapcsolatban. A haszon generálása csak az egyik oldal. Másik fontos szempont a költségcsökkentés az internet segítségével. A végeredmény?” [Judson 1999: 89.]

Az eddig leírtak alapján úgy tűnik, hogy minél több vállalati folyamatba integrálják az internetet, annál több költséget lehet megtakarítani. Az intranet a nyomdai munkák területén és a hagyományos kommunikációs eszközök (fax, telefon, levél) helyettesítése által járul hozzá a kiadások mérsékléséhez. Nehezen mérhető, de nem vitatható, hogy az ügyviteli folyamatok felgyorsítása is eredményezhet költségcsökkentést. Az extranet alkalmazása az értékesítés és beszerzés auto-

matizációja révén vezethet jelentős költségmegtakarításhoz. Az elektronikus beszerzés területén sok ajánlat hasonlítható össze, és ezzel a beszerzési árak lenyomhatóak.

Ezen kívül az információáramlás gyorsasága sok közvetett hatást fejt ki a költségekre. Például régebben egy árváltoztatás érvényesítése több napba került, ma már csak egy-két nap és folyamatosan változtatható az ár. Az extranet minden egyes üzleti partner jellemzőinek, az üzlet profiljának megfelelően lehet alakítani. Szabályokat lehet előre beállítani, például mekkora árréssel dolgozik az adott kereskedő, így az adatbázisában már ezzel a különbséggel növelt ár jelenik meg, vagy a versenytárs árának követése automatizálható. A technológia alkalmazása mindkét esetben munkaerő-megtakarítást jelent, és az akciókhoz kapcsolódó költségek is csökkennek.

Ahol EDI-t használnak, vagy megvalósul az információs rendszerek kapcsolódása a hálózat segítségével, ott a következő költségcsökkentő hatások érvényesülnek. Az elektronikus kommunikáció csökkenti a papír-, a posta-, és a telefonköltségeket. „Az egyik vállalat információs rendszerének outputja a másik vállalat rendszerének közvetlenül inputja, ami kiküszöböli az adatok újrabeviteléből eredő hibákat, munkaerőköltség-, valamint időmegtakarítást jelent.” [Németh 1997: 37.] Felgyorsulnak az üzleti folyamatok, ezzel csökkenthető a raktárkészlet és a partnerek igénye pontosabban és gyorsabban kielégíthető. Csökken a hibás szállítás és az ebből eredő károk száma. Csökken a rendelés és a fizetés között eltelt idő, javítva a likviditást.

Vevőszolgálati költségek csökkenthetők, ha lehetővé tesszük az önkiszolgálást, például gyakran ismétlődő kérdések automatikus megválaszolásával.

Az online kiskereskedelem sokszor hangoztatott előnye, hogy az online üzlet felépítése és működtetése sokkal olcsóbb, mint a hagyományos bolt esetében. Azonban nem szabad elfelejteni, hogy a vevők kiszolgálásához megfelelő kapacitásokkal, készletekkel és készségekkel kell rendelkezni. (Természetesen más jellegű feladatokkal néz szembe az a cég, amely úgynevezett elektronikus termékeket értékesít, és disztribúciós csatornáként használja az internetet.)

Az internet alkalmazása költségnövekedést is jelent, hiszen megköveteli a vállalat belüli folyamatok átszervezését. Ezen

„
Az elektronikus üzleti tevékenység megkezdését sok cég azért halogatja, mert nem lát saját üzletágában kimagasló eredményeket produkáló versenytársakat.

◆
Az egyik vállalat információs rendszerének outputja a másik vállalat rendszerének közvetlenül inputja, ami kiküszöböli az adatok újrabeviteléből eredő hibákat, munkaerőköltség-, valamint időmegtakarítást jelent.

”

kívül számolni kell a rendszerek kiépítéséhez és a Web-oldalhoz kapcsolódó kiadásokkal is. A Web-oldal kialakítására és működésére szánt összeget érdemes megosztani az oldal fejlesztésére és promóciójára, valamint félretenni tartalékot a változások követésére. Érdemes áldozni a rugalmasságra, vállalni a rövid távú szerződések kockázatát, extra befektetéseket eszközölni önállóan is életképes moduláris elemekbe. (A változások követése lehetséges csak bizonyos elemekben, és nem kell az egész rendszert módosítani.)

Az e-commerce ugyan csökkenti a termelési és ügyleti költségeket, a szállítási és telephely-teremtési költségek azonban nőhetnek. Földrajzilag távollevő piacok kiszolgálása új telephelyek, raktárak létesítését igényelheti.

Változó értékek és versenyelőnyök

Az online kereskedelem várhatóan megváltoztatja a vevők értékfogalmát, és ezáltal a versenyelőnyök is módosulnak. Az online vásárlók, illetve partnerek számára alapvető értéket jelent a gyorsaság és személyre szabottság. [Vö. Judson 1999: 75., 115.]

A gyorsaság és rugalmasság több vonatkozásban is fontos:

- A termék bevezetésére szánt idő lerövidül, mivel az információt az új termékről egy nap alatt emberek millióihoz el lehet juttatni, és visszajelzést is ugyanilyen könnyű kapni.
- Új ötletek gyors tesztelése lehetséges, amit eddig időigényes fókuszcsoporthoz vizsgálattal vagy bolti teszteléssel oldottak meg.
- A gyors és rugalmas vállalatok előnyhöz juthatnak a termékek folyamatos, piaci visszajelzésekre alapozó finomítása révén.
- A kiszolgálás gyorsasága is döntő.
- A gyorsaságnak van egy nagyon fontos következménye a vállalaton belül: a munkatársak folyamatos megújulási kényszer alatt vannak, ezért bizonyos időszakonként tehermentesíteni kell őket.
- A gyors vállalatoknál a tanulási görbe sokkal gyorsabban fut le.

Az e-commerce ugyan csökkenti a termelési és ügyleti költségeket, a szállítási és telephely-teremtési költségek azonban nőhetnek.

Földrajzilag távollevő piacok kiszolgálása új telephelyek, raktárak létesítését igényelheti.

Miután kiépítette fogyasztói, vevői bázisát, élvezheti annak a szabálynak az előnyeit, miszerint könnyebb megtartani a meglevő elégedett vevőt, mint újat szerezni. Az elégedett vevő nehezen vált, még akkor is, ha csak egy „klikkelésébe” kerül.

- Nagyobb rugalmasság a marketing-mix menedzselésben. A személyre szabás az árban, promócióban is alkalmazható, nemcsak a termékben és szolgáltatásban.

A gyorsaság tehát fontos abban az értelemben, hogy első legyen a cég az adott piacon. Ezáltal ő diktálja a feltételeket, és követendő szabályokat nyújt a verseny többi résztvevőjének. Ha például alacsony árral indít, akkor ezt követőinek el kell fogadniuk, vagy indokolniuk kell esetlegesen magasabb árait.

Az elsőnek adatik meg a lehetőség, hogy a legjobb közvetítőket úgymond lefoglalja. Miután kiépítette fogyasztói, vevői bázisát, élvezheti annak a szabálynak az előnyeit, miszerint könnyebb megtartani a meglevő elégedett vevőt, mint újat szerezni. Az elégedett vevő

nehezen vált, még akkor is, ha csak egy „klikkelésébe” kerül.

A partnerek és vevők egyéni igényeinek kielégítéséhez, a személyre szabott termékek gyártásához megfelelő adatbázisokra és információ-alapon átszervezett ellátási láncra van szükség. A folyamat mögött a szoftver alkalmazások megfelelő integrálása áll. És ez önmagában megkülönböztető versenyelőnyt jelenthet azonos tevékenységek esetében is. Például az amazon.com átszervezte az ellátási láncot, mely feladatát és működését tekintve nem különbözik a hagyományos könyvkereskedés megoldásaitól. Az információalapú működés mégis egészen újszerű szolgáltatásokat (az érdeklődési körnek megfelelő ajánlatok, készleten kívüli könyvek keresési lehetősége stb.) tett lehetővé. [Vö. Kalakota 2000] Ezen felül az online vevők értékelik az egy helyen történő kényelmes vásárlást. Ehhez megfelelő integrációra van szükség az ellátási lánc mentén.

Az ajánlatok gyors és széles körű összehasonlíthatósága lenyomja az árakat. Ez az átláthatóság előnyben részesíti a hatékony költséggazdálkodást folytató vállalatokat.

Versenytársak több fronton megjelenhetnek: online, offline, horizontális, vertikális szinten (szállítók, közvetítők). Folyamatosan figyelemmel kell kísérni a versenytársakat, melyek akár más iparágból is felbukkanhatnak a technológiai fejlődésnek köszönhetően. Például a hagyományos filmek piaci részesedése ve-

szélybe kerül a virtuális fotóalbumok terjedésével, mely folyamat háttérben a fényképek nyomtatási minőségének javulása, valamint a digitális kamerák árának csökkenése áll.

Az új piactéren is a vevő áll a központban, a versenyelőny alapja továbbra is az, hogy a vállalat felismeri és megvalósítja a vevőértéket. A sikeres vállalatok (Intel, Dell, Cisco stb.) új üzleti formát hoztak létre, melyben integrálták a vevői igényeket, a technológiát és a folyamatokat. Felhasználják a technológiát, hogy gördülékennyé tegyék termelésüket, erősítsék márkáikat, javítsák a vevői hűségét. [Vö. Kalakota 2000]

Összegzés

Kevés dolog forradalmasította annyira a gazdaságot, mint az elektronikus kereskedelem. Az új és folyamatosan változó gazdasági feltételekhez való sikeres alkalmazkodás többirányú változást idéz elő a vállalatokban. Az internet különböző szintű integráltságának megfelelően módosul a strukturális felépítés, a belső működési folyamat, a logisztika, disztribúció, vagy az egész ellátási lánc; a vevőkkel kialakított kapcsolat, az információs rendszer, a marketingtevékenység. Minél több vállalati folyamatba integrálják az internet-technológiát, annál több, komplexebb problémát vet fel a gazdálkodási, technológiai, jogi és kulturális területen egyaránt. Energiát, pénzt, munkaerőt és időt kell áldozni a fejlesztésekre, az alkalmazásokkal kapcsolatban költség- és haszonelemzést szükséges végezni.

Az internet integrálása innovatív e-business stratégia kifejlesztését követeli meg, mely az internet alkalmazásának területeit és a vállalat kapcsolatainak azon körét érinti, amelyek módosulnak az új technológia következtében.

”
Az ajánlatok gyors és széles körű összehasonlíthatósága lenyomja az árakat. Ez az átláthatóság előnyben részesíti a hatékony költséggazdálkodást folytató vállalatokat.
”

Felhasznált irodalom

ANGEHRN, ALBERT (1997): Designing Mature internet Business Strategies: The ICDT Model. European Management Journal Vol 15 No 4 August 1997. pp. 361–369.

BRÜCKNER GERGELY (1999): Üzlet és banki szolgáltatások az internet-gazdaságban. Bank és Tőzsde, 1999. január 28.: Carnation Consulting,

tion Consulting,

<http://blue.carnation.hu/sajto/banktozsde99.html>

DUSSART, CHRISTIAN (2000): internet: The One-Plus-Eight „Re-volutions”, European Management Journal Vol. 18. No. 4 August 2000 388.p

JUDSON, BRUCE; KELLY, KATE (1999): Hyper W@rs. 11 Strategies for Survival and Profit in the Era of Online Business. Scribner, New York, p. 51.

KALAKOTA, RAVI, DR.; ROBINSON, MARCIA; TAPSCOTT, DON (2000): E-business 2.0. Roadmap for Success. Addison – Wesley Pub. Co.

NÉMETH ÁGOTA (1997): EDI – a gazdasági folyamatok médiuma. Marketing & Menedzsment. 1997/6. 35–39. o.

RAYPORT, JEFFREY F.; SVIOKLA, JOHN J. (1994): Managing in the Marketspace. Harvard Business Review, November-December, pp. 141–150.

SEYBOLD, PATRICIA B.; MARSHAK, RONNI T. (1998): „customer.com Times Business. Random House, New York

TENNER, ARTHUR R.; DETORO, IRVING J. (1998): BPR, vállalati folyamatok újrafarmálása. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda at [www.oecd.org/olis/2000doc.nsf/linkto/eco-wkpf\(2000\)25](http://www.oecd.org/olis/2000doc.nsf/linkto/eco-wkpf(2000)25)

A szerző egyetemi adjunktus a PTE KTK Marketing tanszékén

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

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

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343

e-mail: info@marketingcentrum.hu

A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének szerepe¹

Bármely vállalat piacon tartózkodásának négy szakaszát különböztethetjük meg. Ezek sajátos jellemzőit és kialakulásuk okait például Adizes (1988) írja le. Ahhoz, hogy a vállalat a számára legkedvezőbb piaci pozíciót érhesse el, minden egyes fázisban a belső erőforrások optimális felhasználása és a külső környezethez való minél tökéletesebb adaptálódás szükséges. Céloom: rávilágítani arra, hogy egy vállalat egyes szakaszokban elért piaci helyzetét alapvetően kommunikatív interakcióinak minősége határozza meg, annak következtében, hogy a külső és belső kommunikáció (külső és belső marketing és PR, valamint a lobbizás) a szervezet által elérhető működési hatékonyság és eredményesség jelentős tényezője.

A kommunikáció jelentősége az érték kialakulásában és a fejlődés elősegítésében

A kommunikatív interakció legjelentősebb funkcióinak az információ továbbítását (az informálást) és értelmezését tarthatjuk. Sok esetben az „üzenet” magának az értelmezésnek a során válik információvá. A kommunikációnak ez a két funkciója azért jelentős, mert lehetővé teszi a szervezeti lét kialakulását (ahogyan a szervezeti szocializáció és a szervezeti magatartás elméletei tanítják), segítik az új értékek létrejöttét, s a szervezetek a segítségükkel képesek konfliktusok kezelésére, problémák feldolgozására és megoldására.

Az értékfelfogás a környezetből származó információk értelmezése és a szervezet saját értékrendjében történő elhelyezése során alakul ki. Egyik megnyilvánulási formája az új értékeknek a szervezeti válaszok-

ban történő megjelenítése. Bármely szervezet számára lényeges, hogy felismerje a hosszú távon érvényes értékeket, és beépítse őket a saját értékrendjébe (Antal et al. 1994).

Az egyének és a társadalmi csoportok folytonos érték közvetítő kommunikatív interakcióinak² eredményeként alakul ki az az értékrendszer, amely a társadalom szerveződési alapját képezi, és amelynek talaján a társadalmi elvárások megfogalmazódnak. A társadalom tagjait azonos vagy különböző elvárásaik (értékrendjük) érdekcsoportokba sorolják, és az érdekérvényesítésre képes csoportok fogalmazzák meg a társadalmi elvárásokat. Az emiatt keletkező feszültségek konfliktushelyzetekbe sodorhatják a társadalmi csoportokat. Ezek kimenetele pedig attól függ, hogy a társadalmi kommunikációs folyamatok eredményeként bekövetkezik-e az értékfelfogás változása³. Ha igen, az a társadalom prioritásainak megváltozásához vezet, vagyis az új értékek a társadalmi kommunikációs folyamatokon keresztül társadalmi változást eredményez(het)nek. Így a társadalom fejlődését is a folytonos és eredményes interakciók alapozzák meg.

A szervezetek külső és belső kommunikációjának célja az értékek interakciója. A szervezeti kultúrának és magatartásnak a célok és értékek belső kommunikációja által kiváltott változása teszi lehetővé a szervezet átfogó stratégiai gondolkodásmódjának a kialakulását, amire a szervezeti stratégia és az annak megfelelő működés alapulhat. A szakirodalom szerint a szervezetek megerősödése kommunikáció révén következik be oly módon, hogy az megerősíti vagy megváltoztatja az adott szervezeti kultúrát (Claver et al. 1998). Ennek a folyamatnak a lényegét egy fejlődési spirálban látom, amely a kommunikáció és a kultúra közötti interaktív kapcsolat következtében folytonosan biztosítja új értékek kialakulását és azok „visszatáplálódását” a szervezeti kultúrába.

A kommunikáció a szervezet koordinációs mechanizmusa. Az interpretatív szervezetelméletek szerint (Kieser 1995) „... az interakciós folyamatok során a fontos tevékenységekről egyező elképzelések, közös jelentések és célok alakulnak ki az egyes csoportok-

1 A cikk a szerző MBA diplomamunkáján alapul. Nem terjed ki konkrét kommunikációs és információ-menedzsment módszerekre.

2 Alapja, hogy az ember, mint gondolkodó lény, tudatával is folytonos interakcióban áll környezetével, a jelenségeket, a feedback által közvetített változásokat értelmezi és saját értékrendszerébe építve cselekvéseinek értékalapját hozza létre. A cselekvések és visszajelzések láncolata a jellemző társadalmi normákat alakítja ki.

3 Kommunikációs hiányosság az erőszakos jellegű megoldásoknak kedvez.

ban, az interakciók folyamatossága pedig stabil cselekvési minták kialakulásához és fennmaradásához vezet a csoport szintjén. ... A szervezet tagjainak gondolkodásbeli azonosságait a szervezeti közösség rutinszerűen alkalmazott kommunikációs készlete tükrözi vissza. Az elvek, az értékek, a jelentésrendszerek és a szimbólumok a közös kulturális fejlődés következményei, ezért a szervezeti viselkedésben szabályszerűségek lelhetők fel." A szervezeti kommunikációk különbözőségeit az eltérő szervezeti jellemzők igazolhatják: a szervezeti kommunikáció módja szorosan összefügg például a szervezet vezetési stílusával. A különböző szervezeti irányítási módok, valamint az ezzel szoros összefüggésben fejlődő szervezeti kultúrák mindegyike a sajátos kommunikációs rendszerével párosul, amely jól nyomon követhető az egyes szervezettípusok jellemzőiben.

A vállalati kommunikáció szerepe a társadalmi értékékezésben és a vállalati fejlődésben

A kommunikációnak a vállalat életében is nagy jelentősége van: információk közvetítésére és interakciójára, ennek következtében érték közvetítésre, konfliktusok kezelésére, azonosságok felismerésére és közös cselekvések kialakítására irányul. A vállalati kommunikációban belső és külső kommunikációs köröket határozhatunk el. A külső kommunikáció a vállalat, és a termék vagy szolgáltatás pozicionálásának, a reputáció növelésének, valamint az érdekkonfliktusok kezelésének eszköze. Elemei a marketingkommunikáció, a public relations és a lobbitevékenység. A belső kommunikáció alapvető jelentőségű interpretatív eszköz, emiatt jelentős szerepe van a szervezetet érő hatások elfogadásában, a stratégiai gondolkodás kialakításában, a szervezeti működés koordinálásában.

Ha a sikeres vállalati működés alapjául szolgáló szervezeti képességek – nyitottság a környezetben megjelenő új jelenségekre, gyors reagálás a környezet változására és aktív részvétel annak alakításában – felismerésére törekszünk, elengedhetetlen a vállalati kultúra kialakulásának, szerepének, jelentőségének a megértése. A szakirodalomban a vállalati kultúrának többféle megfogalmazásával találkozunk, amelyekből a tanulságokat például az alábbi módon lehet levonni: A vállalati kultúra a vállalati működés során stabilizálódó vállalaton belüli felfogás, magatartás, amely a vállalat interakcióiban alapvető jelentőségű kapcsolattartási készség alapja. Döntően befolyásolja a vállalat értékfelfogása.

A vállalat értékfelfogása a marketing- és PR-tevékenység eredményeként megjelenő, valamint a szer-

vezet fenntartására, mint közvetlen szervezeti célra vonatkozó „hagyományos” vállalati értékfelfogások ötvözeteként alakul ki. Alapját képezik a vállalat környezetét jelentő társadalomban érvényesülő általános morális elvek, a nemzeti kultúra sajátosságai, amelyek a társadalom tradicionális értékfelfogását közvetítik, továbbá a vállalat fogyasztói célcsoportjában jellemző értékfelfogás.

A vállalati működés hajtóereje általános felfogás szerint a tulajdonosi (részvényesi) érdekcsoportok számára történő értéktermelés (profittermelés). Ebből fakad a fogyasztók elégedettségének kiváltása, mint cél, valamint a minél kisebb veszteség¹ termelésén keresztül a környezeti előírásoknak való megfelelés célja. Így tekintve a kérdést, a vállalat számára értékelem mindaz, ami a fő cél elérését jelentő eredmény maximalizálásához hozzájárulhat. Az tehát, hogy egy adott vállalat milyen mértékben szélesíti értékelemeinek a körét, attól függ, hogy a profitszerzési célt mennyire komplex, vagy egyszerű folyamaton keresztül tudja elérni.

A folyamat komplexitását behatároló tényezők egyrészt egyértelműen a külső környezetből származó elvárások, másrészt a vállalaton belüli egyéni (alkalmazotti) morális alapok hatása. Minél kifejezettebb és stabilabb a külső környezet elvárása, a számára értéket jelentő tényezők elismerése, annak a vállalati működés során való megjelenítése iránt, a vállalat annál kevésbé tudja leegyszerűsíteni, vagy a saját elvárásaival helyettesíteni a külső környezet értékeleit. Minél stabilabban az alkalmazottak egyéni preferenciái, annál nagyobb mértékben tudnak hozzájárulni a vállalati értékelemek kialakításához, és végső soron megakadályozhatják a vállalat értékfelfogásának sekélyessé válását. Ghoshal és társai (1999) szerint azonban, annak ellenére, hogy a vállalatok számára hagyományos értékek (az innováció, a szervezeti terjeszkedés, új üzletág nyitása) sokkal több részvényesi értéket hoztak létre, mint a „romboló művészek”, a működési hatékonyság bővölete mégis egyre több vállalatot taszít bele a kölcsönösen destruktív versenybe.

A vállalati struktúra, kultúra és a kommunikációs folyamatok összefüggései részben a szervezetelméletek, részben a kommunikációs kutatások által feltárt kapcsolatok. A változásmenedzsment-elméletek szerint például a szervezet stratégiai rugalmassága (flexibilitás) a szervezeti kultúra függvénye. A flexibilitás a szervezet gyors válaszadását teszi lehetővé a külső környezet turbulens változásaira. Mintzberg és Quinn (1992) megfogalmazásában a flexibilitás teszi lehetővé a vállalat számára, hogy „fürge legyen a külső lehetőségek feltárásában”, csökkentve ezzel is a külső fenyegetések hatását.

A flexibilitás fő meghatározó tényezője a vállalat képessége arra, hogy a környezet változásaira időben és megfelelően reagáljon. Ezért a változásmenedzs-

1 Presztízvesztés is!

ment nagy jelentőséget tulajdonít a szervezetben a célok elérése érdekében zajló történéseknek, amelyek fő kovásza a szervezeten belüli kommunikáció. A szervezeti kommunikáció során kialakult közös jelentések integratív erejének tulajdoníthatjuk a szervezeti azonosságtudat kifejlődését, aminek egyik eredménye például a döntéshozatali folyamat felgyorsulása.

A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének szerepe a vállalat piaci helyzetének befolyásolásában.

A változásmenedzsment-elméletek és az általános stratégiai elméletek alapján a vállalat és a piac kapcsolatának egyes szakaszaiban a következő vállalati magatartásokat tarthatjuk jellemzőnek:

● Az első szakasz a vállalat piacra lépésének időszaka, amikor a siker érdekében a vállalat előtt álló két legfontosabb feladat a piac felderítése (működésének minél tökéletesebb feltárása), és a vállalat „felzárkóztatása”. Ekkor a kommunikatív interakciók alapvető céljai:

- a környezetből származó információk megszerzése,
- a környezeti értékek minél teljesebb beépítése a vállalati kultúrába,
- a szervezeti tagok összehangolása,
- a stratégia kommunikálása,
- szövetségek kiépítése.

Ebben a szakaszban mind a külső mind a belső kommunikációs körök szerepe kiemelt jelentőségű a vállalat életképessége, jövőjének megalapozása szempontjából. A vállalat sikereket – a piaci részesedés növekedését, jövedelmezőséget, naggyá válást – akar elérni, és ennek véghezviteléhez „élettérre” van szüksége. Stratégiáját a külső környezetből származó információk alapján építi föl, termelési-szolgáltatási tevékenysége a külső környezet számára szól, jövedelme onnan származik. A külső környezet fő elemei az iparági és gazdasági környezet, valamint az erkölcsön, megfontolásokon és politikai irányzatokon alapuló társadalmi elvárások és követelmények. Ebben a külső környezetben a vállalat a fogyasztó és a szolgáltatást igénybe vevő számára működik, működésének elsődleges célja azonban saját létének és fejlődésének biztosítása.

A vállalat piacokhoz való kapcsolódását a marketingtevékenység determinálja. A piaci lehetőségek és az egyedi fogyasztói igények azonosítását és számszerűsítését a marketingkommunikáció teszi lehetővé,

ugyanakkor ezen alapszik a vállalati siker előrejelzése, mérése és befolyásolása is. Ezért a marketingkommunikációnak a vállalat és a piac kapcsolatának valamennyi szakaszában fontos szerepe van. A marketing (Harvey & Lusch 1999) „a vállalat értékét meghatározó, a mérlegben nem szereplő, „nem megragadható” vállalati tőke jelentős erőforrása”.

Minden vállalkozás el akar valamit adni, ezért a vállalat számára legfontosabb a fogyasztó megszerzése és megtartása a további eladások érdekében. A fogyasztó legerősebb érdekcsoporttá válásában azonban az is szerepet játszik, hogy a létért való versenyben a vállalat nagymértékben támaszkodik a fogyasztói „inputra” a termelési-szolgáltatási folyamat tervezése, a stratégiai cél formálása során. Az egyes fogyasztói csoportokban meghatározott értékfogalmak formálódnak, amelyek a fogyasztói elvárásokban jelennek meg. A termelési stratégiák számára tehát a fogyasztók elképzelései igen fontosak, mivel körvonalazzák a vállalat által előállított érték magvát.

A marketingkommunikáció fő célja ebben a szakaszban, hogy a fogyasztók elvárásai megjelenjenek a vállalat által megfogalmazott célokban, így azok stratégiai célokká váljanak. A fogyasztók számára nyújtott érték stratégiai célként való megfogalmazása azt eredményezi, hogy a vállalati működés azokra a tevékenységekre összpontosít, amelyekkel a szervezet a fogyasztói elvárásoknak meg tud felelni. A marketingmenedzsmentnek kritikus szerepe van a stratégiai tervezés folyamatában: „A marketingterv a vállalat céljait, képességeit és erőforrásait hangolja össze a piaci lehetőségek változásával. Jelentős mértékben hozzájárul a stratégiaépítéshez a vállalat missziójának definiálásában való részvételével, a környezet elemzésével, a verseny és az üzleti szituáció felmérésével, a célok, célkitűzések és stratégiák kifejlesztésében, a termék, piac, terjesztés és minőségtervek kifejlesztésével, amelyek a stratégia alkalmazását lehetővé teszik” (Kotler 1997).

A marketing tehát olyan értéktermelő tevékenység, amelynek alapja a fogyasztói meglegedettséghez vezető tényezők felismerésén alapuló stratégiai irány kijelölése¹. A marketingnek kell felismernie az újabb és újabb fogyasztói kihívásokat, a más iparágak működése, a termékfejlesztés eredményeként előálló minőségi elvárásokat. A jó minőségű termék vagy szolgáltatás koncepcióját a marketing közvetíti a vállalat többi tevékenysége számára. Az egyik legfontosabb TQM-alapelveknek megfelelően a marketing által felderített, és a vállalat más részlegei számára közvetített fogyasztói elképzelésekhez a vállalat valamennyi tevékenysége értéknöveléssel kell, hogy hozzájáruljon. A termelési-szolgáltatási folyamatot követően a hozzáadott érték kommunikálása az eladói és eladástámogatási rendszeren, valamint a reklámozáson keresztül történik, amiért elsődlegesen a marketing a fe-

¹ Ez a megfogalmazás azon a meggyőződésen alapszik, hogy stratégiai gondolat maga is csak jó marketing kommunikációból születik.

lelős, de ezzel párhuzamosan erőteljes PR-tevékenység is szükséges a termék (szolgáltatás) sikeréhez. A PR-tevékenység célja ebben a szakaszban, hogy megváltoztassa a fogyasztói tudatosságot, ismeretet, értelmezést, felfogást, hiedelmet, attitűdöt és magatartást – vagyis a fogyasztó motiválásának, megnyerésének és megtartásának célja.

A marketingkommunikáció modern felfogásában az ún. promotion mix eszköztár – az eladástámogatások, a public relations, a közvetlen marketing, a fogyasztókkal való személyes találkozások – feladata, hogy „táplálja vagy védelmezze a vállalat imázsát, vagy az egyes termékeit. ... Egy jól kigondolt PR-program más promotion mix elemekkel támogatva felülmúlhatatlanul hatékony lehet. ... A kedvező termékimázs kialakításának hatékony módját általánosságban három tényezőnek tulajdonítjuk:

- a termék jellemzőiről vagy a neki tulajdonított értékről egyedi üzenet közvetítése,
- ennek megkülönböztetett módon való eljuttatása a fogyasztóhoz, hogy az üzenet ne legyen összevethető a versenytársak hasonló szándékával,
- „hatásos legyen, vagyis egyidejűleg hasson a vásárlók szívére és eszére” (Kotler 1997).

A reklám a marketing által feltárt fogyasztói, és a termelési-szolgáltatási folyamat során előállított teljes értéket kommunikálja az egyes vásárlói csoportok számára. Célja a fogyasztói döntés befolyásolása. Figyelemfelkeltő üzeneteket közvetít a fogyasztóknak, de olyan elvárások generálására is képes lehet (Braun 1999), amelyek később befolyásolják a fogyasztók termékről vagy szolgáltatásról szerzett tapasztalatait. Az ilyen tapasztalatok objektivitása megkérdőjelezhető.

A vállalatok számára a másik két legjelentősebb külső érdekcsoport a tulajdonosok (részvényesek), valamint a nyilvánosság¹. A tulajdonosi-részvényesi érdekcsoportok elvárásai is jelentős formálói a vállalat stratégiájának. Ezek az elvárások a stratégiai célhierarchia elején állnak. A működés során kapcsolódnak össze – vagy kerülnek összeütközésbe – a vállalat valamennyi belső és külső érdekcsoportjának elvárásaival, s az értékfelfogások összhangja vagy különbözősége nagymértékben befolyásolja a vállalati működés eredményességét.

A közvéleménynek, mint a külső környezet legszélesebb – de a tényleges vállalati működési területtel nagyrészt csak közvetett kapcsolatban álló – érdekcsoportjának jelentősége napjainkban egyre fokozódik. A társadalmi elvárások fő generálója és receptora. Jelentőségét az adja, hogy a vállalat valamennyi érdekcsoportja a részét képezi, és így a csoportjukra jellemző elvárások mellett a társadalmi célok elérésében is érdekelt. Ezzel párhuzamosan, a társadalom azon része,

amelyik a vállalat egyik közvetlen érdekcsoportjába sem tartozik (se nem részvényes, se nem munkavállaló stb.) ugyanúgy érdekelt a vállalati profit maximalálásában: „mert ez igazolja, hogy a társadalmi produktív tőke megfelelően került felhasználásra” (Reich 1998). A környezeti elvárások minél teljesebb körének azonosítása, a vállalat működési területével kapcsolatba hozható elvárások értékfelfogásának közvetítése és a stratégiai folyamatokba épülésének ellenőrzése a PR-tevékenység stratégiai feladata. A PR-kommunikáció e feladatai nagymértékben képesek befolyásolni a vállalati működést és annak eredményét.

● A második szakasz a megerősödés szakasza, amelynek lényeges kommunikációs feladatai:

- az első piaci sikerek értékelése – a feed-back egyedülállóan hasznos információtartalmának hasznosítása,
- az értékrend stabilizálódásának, a szervezet „szocializációjá”-nak elérése,
- a vállalati kultúra rögzülésének elősegítése.

A vállalat tartós piacon maradását, növekvő jövedelmezőséggel párosulva, a piac-orientált magatartás teszi lehetővé. Ehhez az szükséges (Kotler, 1997), hogy a vállalat felismerje, nem az agresszív reklámozás, az eladások erőltetése segíti céljainak elérésében, hanem a fogyasztó számára értéket jelentő tényezők felismerése, a vállalati marketingkultúra fejlesztése, a megelégedett és lojális fogyasztói közeg kiépítése és megtartása.

A fogyasztói elégedettségre vonatkozó közvetett és közvetlen visszajelzések megszerzése fontos a termelési stratégiák, és a vállalati sikert a következő szakaszokban is támogató külső kommunikáció számára. Ezért a második szakaszban a marketing fő feladata a fogyasztói visszajelzések folyamatos gyűjtése és értékelése. A feed-back jelentőségét támasztják Hax és Wilde (1999) kutatásai is. A „jól informált” fogyasztó nem ellenfél, hanem partner a modern vállalat számára: együttműködésre kész, és elvárásainak felhasználása a termékfejlesztés során versenyelőnyt jelent.

A vállalatról vagy termékéről a közvéleményben uralkodó felfogás, vélemény a versenyképesség egyik tényezője. Kialakítása és közvetítése a fogyasztó felé a Public Relations (PR) tevékenység feladata és eredménye. A vállalat szövetségeseivel, részvényeseivel és érdekcsoportjaival szembeni felelőségének nyilvánulása a megbízhatóság folyamatos érzékeltetése: ez a termék-szolgáltatás előállításának folyamatába épített garanciákon kívül a vállalat reputációjában is megjelenik. A vállalat tekintélye az a megkülönböztetett, társadalmi értékalapú pozíciója, amelyet csak folyamatos és valamennyi működési területén értéket megjelenítő tevékenységével tud kialakítani, de siker esetén hosszú időn keresztül képes egyetlen jellel, emblémával széles tömegek számára közvetíteni.

1 A nyilvánosság a közvéleményt formáló közösség.

Míg a marketing a vásárlói rétegre vonatkozó valamennyi információ birtokába juthat, addig a társadalmi szempontoknak csak a fogyasztói elvárásokon keresztül ható részét kapja kézhez. A fogyasztó pedig ugyan mit törődik a környezetszennyezéssel, ha szénrel akar fűteni, a daganatos megbetegedésekkel, ha dohányozni akar, az erdők pusztulásával és a szmoggal, ha autót akar vezetni? A fizetőképes fogyasztó egyéb elvárásait csak addig a mértékig módosítja, amíg azok nem veszélyeztetik vásárlási szándékait.

● A harmadik szakasz a rutinos működés szakasza. A vállalat célja ilyenkor a maximális kapacitáskihasználás és a stabil vállalati működés fenntartása.

A rutinos működést a vállalati kultúrának a második szakasz során történő rögzülése és általánossá válása teszi lehetővé, amely a vállalat valamennyi működési területe számára mintegy „morális alapként” szolgál. A stabil, rutinos vállalati működés veszélye lehet, hogy a vállalat figyelme lankad, és elfeledkezik a környezet változásának figyelemmel kíséréséről, nem ismeri fel a piac új jelenségeit. Az a vállalat, amelyik belesüpped a létét, a termék vagy szolgáltatás jövőjét veszélyeztető, eddig elért eredményeinek kényelmes kihasználásába, tulajdonképpen stagnál, és a negyedik szakaszban majd mozgásképtelenné válik. Ezért lényeges, hogy a vállalat már a harmadik szakaszban megkezdje azoknak az új értékeknek keresését, amelyeknek beépítését a vállalati kultúrába majd csak később kezdi el. Az a vállalat, amelyik hirtelen külső változással találja magát szemben a negyedik szakaszban, minden bizonnyal vagy vis major kellős közepébe csöppent, vagy rosszul működtek a vállalati marketing és PR kommunikációs körök. A harmadik szakaszban tehát a vállalati kommunikáció két legfontosabb feladata:

- a környezet változásának felismerése és értelmezése, és
- a szervezet „mozgásképtelenségének” megakadályozása, vagyis a vállalati értékrendszer folyamatos megmértetése, és a szervezet stratégiai rugalmasságának védelme.

E két, a jövő szempontjából legfontosabb feladattal párhuzamosan a stabil működés előnyeinek maximális kihasználása érdekében nem elhanyagolható a vállalati pozíció erősítése – újabb stratégiai erőforrások bevonása nélkül, a befolyásolás (lobbi) eszközeivel.

A harmadik szakaszban a vállalat egyéni sajátosságaitól és addig elért piaci pozíciótól függően erőteljes PR-kommunikáció (játékonykodás stb.) kezdődhet, amely jelentős mértékben elősegítheti, hogy a vállalat újabb sikereket könyvelhessen el ebben a szakaszban. A vállalati erőforrások stratégiai ösztöze azokra a tevékenységekre összpontosul, amelyekről gazdasági és politikai haszon egyaránt várható: a stratégiai filantropia célja egyrészt természetesen a jótékony célokhoz való hozzájárulás, másrészt a vállalat társadalmi

legitimitásának igazolására szolgáló tevékenység (Hemphill 1999).

A harmadik szakasz lezajlása általában attól függ, mennyire lassan vagy gyorsan változó a vállalat környezete, de bizonyos, hogy azzal kezdődik: a környezetben változás jelenik meg. Ennek legfontosabb területei a fogyasztói környezetben, a társadalomban és a technológiákban bekövetkező változások.

Azok a fogyasztói közegben bekövetkező változások, amelyek általában nem külső okokra vezethetők vissza, a második szakasz PR-tevékenységének, vagy akár a vállalati működésnek a számlájára is írhatók. Mivel a vállalat reputációjának kialakulásában nagy szerepe van a márkába, működésbe beépült megbízhatóságnak, az lerombolódhat, ha 'nem úgy történik, mint ahogy ígérte', ha a nyilvánosan közzétett termékjellemzők, szolgáltatásminőség a várakozások alatt maradnak. A vállalat reputációjának gyengülését a versenytársak azonnal ki tudják használni, elsősorban ugyancsak PR-eszközökkel, de ezt hamarosan követik stratégiájukkal.

A nem szakszerű PR-tevékenység súlyos károkat is okozhat a vállalatnak. Moloney (1997) úgy véli, hogy azok, akik a PR-tevékenységet népszerűtlen, sőt „megvetést kiváltó mindennapi gyakorlatként” értékelik, a PR-tevékenység igazságához való kapcsolatát, társadalmi hatásainak kimenetét, „csalárd módon rábeszélő jellegét” elsődleges manipulációs veszélyforrásként tekintik, és a PR-tevékenységet elsősorban és egyszerűen a pótlólagos előnyért folytatott kommunikatív magatartásnak tartják.

A társadalomban zajló változások is hatnak a vállalat működési területére, és addigi magatartásának megváltoztatására, stratégiájának módosítására szoríthatják. Ha a szervezet (vállalat) léte, erőforrásai, (az átfogó stratégia és a származtatott politikai célkitűzések által meghatározott) szervezeti céljainak érvényesülése rajta kívül álló, a társadalomból származó egyéb célok miatt veszélybe kerül, a vállalati magatartás arra irányulhat, hogy a döntéshozót és háttértényezőit befolyásolja. A vállalat e magatartása erősen pozíciófüggő.

A politikai döntéshozók befolyásola a lobbizás, melynek során a politikai személyekkel, csoportokkal és intézményekkel szándékosan kiépített kapcsolat segítségével a vállalat politikai befolyásolást képes alkalmazni, vagy magát a politikai döntéshozatalt befolyásolni. A kiépített kapcsolat szövetségest jelent a vállalat vagy szervezet számára az adott kérdésben, vagy időszakban. Jaatinen (1998) a lobbisták politikai döntéshozatali szituációkra és az abban való részvételi lehetőségeikre vonatkozó döntéseit a lobbikommunikáció sikerének nagyon erős szituációfüggőségével magyarázza. Ekins (1998) szerint például a globális termelés és a verseny éleződése hozzájárul a protekcionizmus újrakedéséhez, ami a nemzetközileg érvé-

nyes gyártási, termelési, környezetvédelmi szabályozásokat igyekeznek kikerülni.

A lobbizás egyik mai napig is (hallgatólagosan) elfogadott célja és értelme a protekcionizmus ébren tartása és az előnyeivel való maradéktalan visszaélés. Az ilyen vállalati technika nem igazán nevezhető stratégiának – etikusnak pedig semmiképpen –, de irányulhat stratégiailag fontos területek, eszközök megszerzésére. Például a multinacionális vállalatok környezetszennyező technikáinak áthelyezése, vagy a környezetvédelmi intézkedések bevezetésének elhalasztása érdekében való lobbizás. A lobbitevékenységgel kapcsolatban egy lényeges szempont óvatosságra int: a politikai döntéshozatal a társadalom konfliktusmegoldó mechanizmusa. A helytelenül alkalmazott lobbizás a konfliktusmegoldó mechanizmusra egyirányú nyomást igyekeznek gyakorolni.

A lobbitevékenységnek az az értelmezése, amely a konfliktusmegoldó hatását hangsúlyozza a befolyásoló hatásával szemben, csak napjainkban kezd elterjedni, és ezzel helyrebillentheti egy hasznos, de (valószínűleg szándékosan) tévesen értelmezett és alkalmazott tevékenység igazi értelmét és célját. Jaatinen szerint a lobbizás alapvetően kétirányú kommunikáció, de többirányúnak tekinthető, mert a politikai döntéshozókon kívül közvetlenül vagy közvetetten más szereplőkkel is kommunikál. Lehet szimmetrikus (egymást rábeszélő) kommunikáció, vagy aszimmetrikus, a közvéleményt magatartásának megváltoztatására készítő kommunikáció.

● A negyedik szakasz az új utak keresésének szakasza, a vállalatvezetés számára igazi kihívás. A vállalatnak döntenie kell a ciklus újraindításáról, a stratégia változtatási irányáról, az innovációkról vagy a tőke áthelyezéséről produktívabb területre. A ciklusváltást a stratégia általában nem éli túl, a tőke megtérülési igénye akár még misszióváltással járhat. A legfontosabb feladatok ebben a szakaszban:

- felkészülés a stratégia változtatására
- az „új értékek” beépítése a vállalati kultúrába

A negyedik szakaszban készül fel a vállalat a ciklus újraindítására. A vállalati marketingtevékenység intenzívvé válik (Day 1999), és már az új stratégiai irány kijelöléséhez gyűjti az információt. Ha a vállalat hosszabb ideje van a piacon, vagy több ciklus mögötte, kifejezettebb lehet a negyedik szakasz stratégia-előkészítő funkciója. „Ha belegondolunk, meglehetősen paradox helyzettel állunk szemben, hiszen a tervezési rendszer a stratégiai pozíciók módosításával – némi túlzással – saját megsemmisítésén is fáradozik, legalábbis hozzájárul avulásához, kikényszeríti saját megváltoztatását. Ennek követésére állandó készenlét szükséges, hogy a rendszert időben módosíthassuk. ... A kontingencia elmélet felfogása szerint a legjobban megtervezett szervezet is csak esetlegesen lehet a kör-

nyezeti feltételekkel szemben.” (Barakonyi és Lorange, 1993).

A vállalat által választott magatartást sok tényező befolyásolhatja, ezek közül néhánynak kiemelt jelentősége van: A vállalati működés döntései folyamatos sorozata. A vállalat a léte szempontjából kritikus döntéseket, a további stratégiák alapjául szolgáló elhatározásokat a negyedik szakaszban hozza meg. A vezetői tevékenység és a kommunikációs körök szerepe „felértékelődik”, és a döntési folyamat a vállalat aktuális piaci pozíciójától függően igen komplexszé válik, vagy egészen leegyszerűsödik. Az életképességük határát elérő vállalatok vagy részlegeik csökkenő profitabilitása olyan menedzseri reakciókat válthat ki („betakarítás”), amelyek a magas kockázatú technológiára épülő üzemek, gyárak esetében például a környezetük erkölcsstelen, tudatos veszélyeztetésével, károsításával érnek fel (Miller & Quinn 1998). A folyamat lényegét belső kommunikációs hiányosságban látom, amelynek eredményeként a stratégiai cél nagyrészt a vállalat legszűkebb értékeire épül, a vállalat társadalmi szerepe és helye kizárólag saját fenntartásaként fogalmazódik meg. A környezet stabil elvárásai esetén a vállalat napjai meg vannak számlálva.

A vállalati döntések a negyedik szakaszban, a piaci pozíciótól függően:

- a társadalmi változások felismerésére,
- ennek következményeként lobbizásra vagy stratégiaváltásra,
- a technológiai változások felismerésének következményeként innovációra vagy a „kivonulás”-ra vonatkoznak.

Az igazi megoldás az, ha a környezet stabil elvárásai esetén a vállalat képes azokat beépíteni stratégiájába. A termékdifferenciálás során már részben érvényesülnek például a „zöld fogyasztó”, a „kritikus fogyasztói magatartás” prioritásai, és bizonyos esetekben a vállalat versenylőnyként tarthatja számon, a termékminőség tényezőjeként jelenítheti meg azokat. Napjainkban környezetbarát termékek és eljárások iránt nő a kereslet, magasabb áron is eladhatóak. A szemlélet és technika talán egyedüli hátránya pillanatnyilag az, hogy fizetőképes vásárlóerő kell hozzá, amelyik képes és akar is a megkülönböztetett termékminőségért fizetni.

A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének jelentősége (Összefoglalás)

A szervezet és környezete közötti interakciók sorozata zajlik, amelyek közül a kommunikatív interakciónak különleges jelentőségük van. A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének fő elemei – a marketing, a public relations és a lobbizás – kommunikációs körök,

amelyek a vállalat fenntartási és túlélési stratégiájának kialakításában és működtetésében alapvető jelentőségűek. Mint kommunikációs körök a vállalat átfo-gó interakciós képességének alapjait és eszközeit hoz-zák létre. A belső kommunikációban azonosítható szerepük a vállalat értékészletének 'intangible' ré-szét hozza létre, amelyről egyre inkább felismerjük és elismerjük, hogy a kézzelfogható vállalati tőkénél je-lentősebb erőforrás lehet. „Megtérülése” a vállalat számára más módon el nem érhető haszonná válik. Mivel minden kommunikáció az ember elsődleges szimbolikus erőforrása a környezet feletti kontroll ér-vényesítésére (Somerville 1999), összehangolt műkö-désük pozicionálásban játszott szerepe kiemelkedő jelentőségű. Ebből a szemszögből nézve a marketing, a PR és a lobbizás egy rendszer részeit képezi, ame-lyek helyes működésük során egymást kiegészítik, vagy erősítik. Egyik kommunikációs kör hibás műkö-dése esetén azonban a másik körök csak részleges kompenzálásra képesek. Ez annak a következménye, hogy feladataik bár szorosan kapcsolódnak, más érté-kelem kialakításához, illetve adott értékelem kialakít-ásához más módon járulnak hozzá. A vállalat érték-képző folyamatában játszott szerepük alapján a po-tenciális és aktuális konfliktusok kezelésében nagy je-lentőségük van. A kommunikáció, mint konfliktuske-zelő eszköz tudományosan régóta elfogadott, így ez alapján is megérdemli, hogy a vállalati működés so-rán is az őt megillető „hírnév” övezze. A vállalati kommunikációs körök „reputációja” magába foglalja a megbízhatóság, a társadalmi felelősségvállalás eszmé-jét, amely garancia a kommunikációs körök társa-dalomra kifejtett kedvező hatása, a társadalmi érték képzésében vállalt szerepük teljesítése számára.

Irodalom

ADIZES, I. (1988): How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It, Adizes Institute Inc. CA/USA

ANTAL, A. B., DIERKES, M., HÄHNER, K. (1994): "Business in Society: Perceptions and Principles in Organizational Learning", Journal of General Management, Vol. 20 No. 2, pp. 55–71.

BARAKONYI, K., LORANGE, P. (1993): Stratégiai Management, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

BRAUN, K. A. (1999): "Postexperience Advertising Effects on Consumer Memory", Journal of Consumer Research, Vol. 25, No. 4, pp. 319–334.

BURKE, T. (1998): "Risks and reputations: the economics of transaction costs", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 3 No. 1, pp. 5–10.

CLAVER, E., LLOPIS, J., GASCÓ, J. L. (1998): "Communicating culture: a reinforcement process model", Cor-

porate Communications: An International Journal, Vol. 3 No. 4, pp. 142–149.

DAY, G. S. (1999): "Creating a Market Driven Organization", Sloan Management Review, Vol. 41 No.1, pp. 11–21.

EKINS, P. (1998): "Business, Trade and the Environment: an Agenda for Stability in World Trade", Business Strat. Env. Vol. 7 No. 5, pp. 271–284.

GHOSHAL, S., BARTLETT, C. A., MORAN, P. (1999): "A New Manifesto for Management", Sloan Management Review, Vol. 40.

HEMPHILL, T. A. (1999): "Corporate Governance, Strategic Philanthropy and Public Policy," Business Horizons, May–June 1999, pp. 57–62

HARVEY, G. M., LUSCH, R. F. (1999): "Balancing the Intellectual Capital Books: Intangible Liabilities", European Management Journal, Vol. 17 No. 1, pp. 85–92.

HAX, A. C., WILDE, D. L. (1999): "The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World", Sloan Management Review, Vol. 40 No. 2, pp. 11–28.

JAATINEN, M. (1998): "Lobbying for conflict accommodation – a contingency model," Corporate Communications: An International Journal, Vol. 3 No. 1, pp. 23–42.

KIESER, A. (1993): Organisationsstheorien, Verlag W. Kohlhammer, Hungarian translation, 1995, Aula.

KOTLER, P. (1997): Marketing Management, Prentice Hall Int. Inc.

MINTZBERG, H., QUINN J. B. (1992): The Strategy Process. Prentice–Hall International, Inc.

MILLER, V., QUINN, J. (1998): "The Harvest Strategy: How to Implement a Disaster for the Environment and the Stockholders," Business Strat. Env. Vol. 7 No. 2, pp. 71–89.

MOLONEY, K. (1999): "Teaching organizational communication as public relation in UK universities," Corporate Communications: An International Journal, Vol. 2 No. 4, pp. 138–142.

NICHOLLS, J. (1995): "Value to the Customer and the Strategic Leadership Star," Journal of General Management, Vol. 20, No. 3, pp. 20–30

PHAM, M. T. (1998): "Representativeness, Relevance, and the Use of Feelings in Decision Making," Journal of Consumer Research, Inc. Vol. 25, No.2, 144–159

PORTER, E. M. (1980): Versenystratégia , Copyright, 1993, Akadémiai Kiadó, pp.20.

PRAHALAD, C. K., OOSTERVELD, J. P. (1999): "Transforming Internal Governance: The Challenge for Multinationals," Sloan Management Review, Vol. 40, No. 2, pp. 31–39.

REICH, R. B. (1998): "The New Meaning of Corporate Social Responsibility." California Management Review, Vol. 40, No.2, Winter, 1998, pp. 8–18.

A szerző
Ph.D. hallgató, PTE

A referenciacsoporthok szerepe a tinédzserek fogyasztói döntéseiben

A tinédzserek egyre fontosabb szerepet játszanak napjaink fogyasztói társadalmában, egyre több pénzt költenek, egyre nagyobb beleszólásuk van a családjuk és saját maguk számára eszközölt vásárlási döntésekbe, mégis kevés kutatás, szakirodalom foglalkozik a kamaszokat érintő kérdésekkel, különösen hazánkban. Szakdolgozatomban azt vizsgáltam meg, milyen típusú referenciacsoporthok léteznek, s azok hogyan képesek befolyásolni a fogyasztók, különösen a tinédzser fogyasztók döntéseit. Dolgozatom elsődleges célja volt összefoglaló áttekintést adni a külföldi és hazai szakirodalomról, valamint empirikus kutatás során behatóbban megismerni a referenciacsoporthok befolyásoló hatásának természetét, majd mindezek alapján összefoglalni a marketingben való alkalmazhatóságukat.

Referenciacsoporthnak nevezzük mindazon egyéneket vagy csoportokat, „amelyek az ember magatartására közvetlen vagy közvetett hatással vannak”. (Kotler, 1999) Élete során az egyén számos csoportnak válik tagjává, s egy időpontban több referenciacsoporth is befolyásolhatja magatartását, akár ellentétes irányban is. Munkám első részében a referenciacsoporthok egyes típusait és hatásainak elméleti hátterét mutattam be, amelytől itt helyhiány miatt eltekintek, a tinédzserekre vonatkozó speciális megállapításokra illetve az empirikus kutatás eredményeire helyezve a hangsúlyt.

A tinédzserek, mint speciális fogyasztói csoport

A serdülőkor az ember életének speciális szakasza, amely jól elkülönül az azt megelőző illetve a következő időszakoktól. A tinédzserkor a fiatal számára általában egy nehéz, problémás időszak, amelynek elsődleges forrása az, hogy a tinédzser fizikai, biológiai változásokon megy keresztül. Ezzel egyidőben a serdültől elvárt szerepek is megváltoznak (Wilkie, 1986).

Korábban a gyermeket teljes mértékben a szülei irányították, most viszont szeretne függetlenné válni tőlük, ami azonban nem következik be egyik napról a másikra.

A legfőbb dilemmát az okozza a serdülőnek, hogy már nem gyerek, de még nem is felnőtt. Már szeretné, ha felnőttként kezelnék, és ő is megtehetné, amit a felnőttek, ugyanakkor még nem meri mindig egyedül vállalni a felelősséget a döntéseiért. A felnőttek sem kezelik még felnőttként, de már nagyobb önállóságot várnak el tőle, mint korábban.

Ahhoz, hogy a tinédzser egészséges felnőttként illeszkedjen be a társadalomba, egy tanulási folyamat kell keresztülmennie. Egy összetett és nehéz folyamatról van szó, hiszen a serdülőnek meg kell találnia az összhangot saját vélekedései és a felnőttek által tőle elvárt magatartás között, amely jelentősen eltérhet a korábban elvárttól. E folyamat során alakul ki a tinédzser identitása (Cole-Cole, 1998), amely azonban csak a serdülőkor végére, az ifjúkorra alakul ki teljesen.

A fiatal egyén társas kapcsolatai is újjászerveződnek ebben az időszakban. A kisgyermek nagyon erősen kötődik a családjához, különösen az anyjához. Ez a kapcsolat azonban ebben az életszakaszban átalakul, a serdülő egyre többször kerül konfliktusba a szüleivel. A serdülő önmegvalósításra irányuló küzdelme kerül előtérbe, ezért igyekszik minél inkább elszakadni a szülei irányításától. Azonban az embernek alapvető szüksége a másokhoz való tartozás iránti igény (lásd pl. Maslow és McClelland motivációs elméleteit), ezért a család helyett mások felé kezd fordulni, mégpedig kortársai felé. A tinédzserek olyan csoportokhoz csatlakoznak, olyan barátokat szereznek, akikkel közös az érdeklődésük, értékeik, attitűdjeik. Ezek a barátok tudnak ugyanis olyan megértést és támogatást nyújtani a serdülőnek, amelyre ebben az időszakban szüksége van.

A tinédzserek fogyasztói magatartásában nagy szerepet játszik társadalmi és ideális társadalmi önképük

(Mowen, 1993). Ezen önképek forrása az, hogy mások – különösen a számára fontos társai – hogyan látják őt, illetve milyennek szeretné, ha látnák. Az egyén ideális társadalmi önképének kialakulására talán legjelentősebb szerepük a referenciacsoportoknak van. E csoportok ugyanis olyan egyedekből állnak, akiknek véleménye fontos az egyén számára, ezért szeretne megfelelni nekik. Olyan szeretne lenni, mint amilyen megítélése szerint a csoport által ideálisnak tartott személyiség. Hiszen ha sikerül ezt elérnie, vagy a csoport hasonlóan érzékeli, akkor jutalomban, megerősítésben részesül.

Társaink felé úgy is kifejezhetjük önképünket, hogy olyan termékeket, márkákat fogyasztunk, amelyek ezt az önképet szimbolizálják. Különösen fontos a termékek szerepe a társadalmi önkép kifejezésében, hiszen az emberek egymást is az általuk használt szimbólumok, vagyis fogyasztási szokásaik alapján ítélik meg. Ezt a folyamatot mutatja be az 1. ábra. Az egyén tehát olyan terméket vásárol, amely kifejezi önképét, és reméli, hogy a referenciacsoport is ugyanúgy érzékeli a termék pozitív imázsát, és ezt a pozitív imázst átvetíti az egyénre is, vagyis megerősítésben részesíti.

Az általunk használt márkák azt is kifejezik, hogy melyik társadalmi rétegbe tartozunk, illetve azt is, hogy mely csoportnak vagyunk tagja. A tinédzserek általában csoportokat, bandákat alkotnak, amelyek hasonló gondolkodásúak, és azonos termékek, márkák fogyasztásával különböztetik meg magukat a többiekétől. Például az egyik csoport márkás sportruházat

”
A tömegkommunikáció közvetíti a tinédzser felé a hírességek életmódját, s a reklámokból arról is értesülhetnek, a hírességek milyen márkákat fogyasztanak (legalábbis a reklám állítása szerint).

◆
Különösen fontos a termékek szerepe a társadalmi önkép kifejezésében, hiszen az emberek egymást is az általuk használt szimbólumok, vagyis fogyasztási szokásaik alapján ítélik meg.

viselésével különbözteti meg magát, míg egy másik az alternatív stílust képviseli.

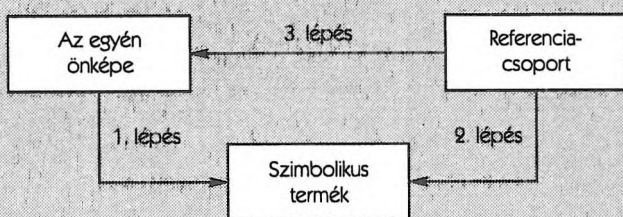
A hírességek, sztárok is befolyással vannak arra, milyen termékeket, márkákat választ a serdülő. A tömegkommunikáció közvetíti a tinédzser felé a hírességek életmódját, s a reklámokból arról is értesülhetnek, a hírességek milyen márkákat fogyasztanak (legalábbis a reklám állítása szerint). A tinédzserek identitáskeresésük során igyekeznek a sztárookra hasonlítani, ezért igyekeznek azokat a termékeket, márkákat vásárolni, amelyeket a hírességektől láttak. Mivel a többi tinédzser is ilyenre szeretne válni, a csoportban ez a magatartásminta lesz az általánosan elfogadott.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a tinédzserek döntéseiben három referenciacsoport játszik meghatározó szerepet, ezért a továbbiakban e csoportok hatásait foglalom össze.

A család szerepe

A szülők a tinédzser fogyasztói döntéseiben nagyon összetett szerepet játszanak, s a referenciacsoportok következő típusait képviselik: Természetesen tagsági csoportról van szó, és egyben pozitív tagságról. A család ezen kívül elsődleges referenciacsoport, hiszen tagjaival a serdülő mindennapos, folyamatos kapcsolatban áll, és azért nagymértékben befolyásolja őt. Informális referenciacsoport, bár kis mértékű strukturalitás is jellemzi, hiszen a legtöbb családban megfigyelhetők bizonyos szerepek a döntésekben vagy a munkamegosztásban. A család a normatív referenciacsoportok közé tartozik, a szocializáció során értékekkel, normákkal, viselkedésmintákkal látja el a gyermeket, amelyeket felnőtt élete során használnia kell. Emellett a család információs referenciacsoportként is viselkedik, fontos információforrás a döntési mechanizmus információgyűjtési szakaszában. A szülők tapasztalataik, ismereteik alapján hiteles információkat tudnak nyújtani a tinédzsernek döntéseire. A szülők befolyásoló hatásában az utilitáriánus referenciacsoport jellemzői is megfigyelhetők, hiszen a gyermekek szocializációját azzal is igyekeznek elősegíteni, hogy a megerősítés módszerét alkalmazzák. A tinédzsert jutalomban részesítik, amikor úgy cselekszik, ahogyan azt tőlük láthatta, s büntetésben részesítik, ha annak ellentmondóan cselekszik. Értékkifejező funkcióval is rendelkezik a család, mint referenciacsoport, hiszen

1. ábra
A szimbolikus fogyasztás és az önkép közti kapcsolat



1. lépés: Az egyén az önképét szimbolizáló termékeket vásárol
2. lépés: A referenciacsoport a termékről az egyénre asszociál
3. lépés: A referenciacsoport az egyénnek tulajdonítja a termék szimbolikus jellemzőit

(Forrás: Mowen, 1993)

értékkel, normákkal látják el a gyermeket, amelyeket aztán döntései során is figyelembe vesz.

A kortársak szerepe a tinédzser fogyasztói döntéseiben

A kortársak azokat a fiatalokat jelentik, akik a serdülővel azonos életkori csoportba tartoznak, és mindennapos kapcsolatban állnak. Az angol irodalom a „peer” szót használja a kortársak megjelölésére, amely egyben egyenlőt is jelent, s így kifejezi, hogy a kortárskapcsolatok az egyenlő viszonyokon alapulnak, vagyis demokratikusabb viszonyt képeznek, mint a szülő-gyermek kapcsolat. A kortárs csoportok általában tagsági csoportok, ide tartozik a baráti kör, az osztálytársak, s az esetek többségében pozitív tagsági csoportok, vagyis az egyén jól érzi magát a csoportban. Ezen kívül olyan kortárs csoportok is léteznek (pl. más baráti társaságok), amelyeknek nem tagja az egyén, de szeretne az lenni. Ezek vonzó csoportok, leggyakrabban várható aspirációs csoportok, vagyis a tinédzser nem tagja a csoportnak, de szeretne az lenni, ezért mindent elkövet, s úgy gondolja, hogy a jövőben befogadják.

Informális csoportról van szó, a tagok egyenrangúak, nincs kialakult struktúra a csoportban, bár mindig akadnak vezető egyéniségek. Elsődleges csoportok, a tagok mindennapos, intenzív kapcsolatban állnak egymással, és nagy befolyást gyakorolnak egymás magatartására. Komparatív referenciacsoportot alkotnak a kortársak, az egyén megfigyeli viselkedésüket, s hogy befogadják, lemásolja azt.

Információs referenciacsoportként a mindennapi interakciók során információt cserélnek a tagok fogyasztási szokásaikról, tapasztalataik alapján információval látják el társaikat. Utilitáriánus funkciót is betöltenek ezen csoportok. Amennyiben az egyén a csoport normáinak megfelelő magatartást fejt ki, a csoport által preferált termékeket, márkákat fogyasztja, a csoport befogadja, ezzel pozitív megerősítésben részesítve. Ha viszont magatartása nem felel meg a csoport elvárásainak, akkor a csoport nem fogadja be, vagyis elutasítja a tagot. Mivel a tinédzser megerősítésre vágyik önképe és identitása megszilárdításához, igyekezni fog a számára fontos csoport normáinak megfelelni. Értékkifejező funkcióval is bírnak e referenciacsoportok, hiszen minden ti-

nédzsercsoport bizonyos értékekkel, normákkal, magatartásmintákkal, fogyasztási szokásokkal jellemezhető, amelyhez tagjainak, vagy a csatlakozni vágyó tinédzsereknek csatlakozniuk kell.

A sztárok, mint referenciacsoport

A sztárok nem alkotnak tagsági csoportot, a tinédzser egyáltalán nem áll velük kölcsönös kapcsolatban, csak egy vágyott állapotot képviselnek számára. Szimbolikus aspirációs referenciacsoport, vagyis a serdülő szeretne hozzájuk csatlakozni, ezért elfogadja és követi az általuk képviselt értékeket, magatartásmintákat. De nagy valószínűséggel (és ezzel a tinédzser is tisztában van) soha nem fog közéjük tartozni. Komparatív referenciacsoport, mivel a tinédzser nem tagja a csoportnak, de meg tudja figyelni viselkedésüket, és követni tudja azt. Értékkifejező hatású referenciacsoport, mivel a tinédzser vonzónak találja a csoportot, s ahhoz, hogy a jövőben csatlakozhasson hozzájuk, elfogadja annak normáit, értékeit. A tinédzser ideális önképe és ideális társadalmi önképe a hírességek hatására alakul ki, ők azok a hétköznapi hősök, akiknek a példája azt mutatja, hogy bárki elérheti ezt a sikert.

Empirikus kutatás a tinédzserek körében

Az elméleti leírás mellett egy pilot-study keretében empirikus úton is megvizsgáltam, a tinédzserek hogyan érzékelik a három legfontosabb referenciacsoport (család, kortársak, sztárok) hatását. Az is ösztönözte a kutatás elvégzését, hogy Magyarországon hasonló felmérés még nem született. Bár e dolgozat anyagi korlátai nem tették lehetővé egy reprezentatív kutatás elvégzését, úgy hiszem, az eredmények mindenképpen jelzésértékűek, és kiindulópontjai lehetnek további kutatásoknak.

”
Amennyiben az egyén a csoport normáinak megfelelő magatartást fejt ki, a csoport által preferált termékeket, márkákat fogyasztja, a csoport befogadja, ezzel pozitív megerősítésben részesítve.

◆
Egy pilot-study keretében empirikus úton is megvizsgáltam, a tinédzserek hogyan érzékelik a három legfontosabb referenciacsoport (család, kortársak, sztárok) hatását. Az is ösztönözte a kutatás elvégzését, hogy Magyarországon hasonló felmérés még nem született.

”

A probléma mélyebb feltárása érdekében kombinált kutatást alkalmaztam, a befolyásoló hatás mélyebb megismerésére egyéni mélyinterjúkat végeztem, amit kiegészítettem egy kvantitatív felméréssel. Az alapsokaságot a budapesti középiskolások csoportjára szűkítettem le, amely demográfiai adatok alapján megfelelően képviseli a magyar tinédzserek vásárlási magatartását, bár va-

lószerűleg lehetne területi eltéréseket találni az országban belül is.

A mélyinterjúk tartalomlevezése

A mélyinterjúk eredményei részben bizonyítják az egyes referenciacsoportoknak a szakirodalom által leírt szerepét. Természetesen kis mintáról van szó, így az eredmények inkább jelzés értékűek, mint bizonyító erejűek, azonban az alapvető tendenciák jól kiolvashatók belőlük.

- A szülőknél megfigyelhető az információs szerep, hiszen kikérik véleményüket a tinédzserek, sok esetben együtt mennek vásárolni, ott is befolyásolva a gyermeküket. A tinédzserek egyéni vagy barátaikkal történő vásárlásaik esetén is figyelembe veszik a minőséget, az árakat, és hogy mit szólnának ahhoz a szüleik, vagyis a szülők normatív szerepe is bizonyítást nyert. A vásárlási döntésekben a szülők viszonylag nagy szabadságot adnak gyermekeiknek, hiszen az esetek többségében maguk választhatják ki a megvásárolt árut, és a közös családi döntésekben is részt vehetnek.

- A barátok információs szerepe szintén jelentős. A vásárlásokat megelőzően tapasztalatot cserélnek, tanácsot kérnek, mit hol lehet olcsón, de jó minőségben vásárolni. Vásárlás közben érvényesül a barátok érték kifejező és komparatív hatása, a tinédzser figyelembe veszi a többiek véleményét, bár korlátozott mértékben. Azt viszont számításba veszi, a többiek milyen márkákat használnak, s ez hatással van döntéseire.

- A média és a sztárok esetén nem bizonyosodott be komparatív szerepük, a tinédzserekre – legalábbis saját bevallásuk szerint – nincs hatással, hogy sztárok ajánlják-e a terméket. A reklámok és a sztárok inkább információforrásként szere-

”

A vásárlási döntésekben a szülők viszonylag nagy szabadságot adnak gyermekeiknek, hiszen az esetek többségében maguk választhatják ki a megvásárolt árut, és a közös családi döntésekben is részt vehetnek.



A média és a sztárok esetén nem bizonyosodott be komparatív szerepük, a tinédzserekre – legalábbis saját bevallásuk szerint – nincs hatással, hogy sztárok ajánlják-e a terméket.

”

pelnek, általuk szereznek tudomást az újdonságokról, és figyelembe veszik azokat legközelebbi vásárlásaiknál.

Kvantitatív kutatás

A mintanagyság a kvantitatív kutatás esetében 120 fő volt, évfolyamonként egyenletesen megosztva. A mintavétel előzetesen kialakított kvóta szerint történt, önkényesen kiválasztott iskolákban. A válaszadók megoszlása ettől végül eltért, de ez nem befolyásolta az eredmények elemezhetőségét. A kutatásba három – különböző elhelyezkedésű és eltérő jellegű – iskolát vontam be, amelyeknek diákjai magatartásukban eltérnek egymástól. A kvantitatív kutatás során a válaszadónak egy kérdőívet kellett kitölteniük, és a megkérdezés minden esetben az iskolában történt, hiszen itt volt a leg-egyszerűbb elérni a tizenéveseket.

den esetben az iskolában történt, hiszen itt volt a leg-egyszerűbb elérni a tizenéveseket.

A kérdőív a demográfiai kérdéseken kívül három részből állt. Az első részben azt vizsgáltam, különböző termékek esetén mely csoportokat, illetve mely egyéb forrásokat használnak a tizenévesek információforrásként vásárlásaik előtt. A terméklista összeállításánál követtem a Bearden és Etzel által kialakított kategóriákat (Bearden–Etzel, 1982). A kategóriákba tartozó termékek listáját a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

A kérdőívben vizsgált termékek besorolása Bearden és Etzel kategóriáiba

	LUXUS	Szükséglet
Látható	Ékszer Mobiltelefon Karóra Sportcipő Farmer	Ruhanemű Utcai cipő Táska Póló Rágógumi
Rejtett	CD lemez CD lejátszó	Joghurt Tusfürdő Dezodor Csokoládé Üdítőital, chips

A kérdőív leghosszabb és legtöbb gondolkodást igénylő részében a válaszadónak azt kellett eldöntenie, milyen mértékben ért egyet a felsorolt attitűdállításokkal, amelyek az egyes csoportok hatására vonatkoztak. Az egyetértés mértékét ötfokozatú Likert skálán mértem. A kérdőív harmadik részében a tinédzserek zsebpénzére, illetve annak elköltésére vonatkozó kérdéseket állítottam össze. Arra voltam kíváncsi, hogy egyrészt milyen gyakran és mennyi zsebpénzt kapnak, másrészt, hogy ezt milyen termékcsoportokra költik.

Kutatási eredmények

Sajnos a nemek szerinti megoszlásban a nők voltak túlnyomó többségben, ennek ellenére a nemek szerinti vizsgálatok viszonylag jól értelmezhető, szignifikáns eltéréseket mutatnak. A válaszadók életkor szerinti megoszlása viszonylag egyenletes, az átlagéletkor 16,4 év, a válaszadók kora 15 és 19 év között volt. A válaszadók 50,8%-a gimnáziumba jár, 49,2%-uk szakközépiskolába, így az iskolatípus szerinti összehasonlítás elvégezhető volt.

A kutatás eredményei nagyrészt igazolták az előzetes hipotéziseket, valamint az elméleti részben ismertett külföldi eredmények helyességét is a magyar tinédzserekre vonatkozóan. Az attitűdállításokat a könnyebb elemezhetőség kedvéért faktoranalízisnek vettem alá. Ennek eredményeképp tíz, viszonylag jól értelmezhető faktor alakult ki, melyeken elvégezve a clusteranalízist, öt – magatartásukban és demográfiaiban is – jól elkülöníthető csoportot sikerült azonosítani.

1. Cluster – Márkahasználók

Fontosnak tartják a márkás termékek használatát, és meg is engedhetik azt maguknak. Márkahasználatukra nagy hatással vannak a hirdetések, a rádió és a televízió befolyásolja vásárlásaikat. Vásárlás előtt odafigyelnek a hirdetésekre, és azt is megfigyelik, hogyan vásárolnak a barátaik. Bizonyos márkákat azért vásárolnak, hogy a menők közé tartozzanak.

2. Cluster – Kockázatkerülők

E csoport legszembetűnőbb jellemzője, hogy egyáltalán nem befolyásolják őket a barátaik vásárlásaik során, nem járnak együtt vásárolni, nem használnak azonos márkákat. Ők a leginkább kockázatkerülők, vásárlás előtt mindig megkérdezik szüleiket és barátaikat az árakról és a termékek minőségéről, nem

vásárolnak meg semmit anélkül, hogy előtte megbizonyosodnának arról, mindkét csoport helyesli választásukat.

3. Cluster – Sztárok által befolyásolt tinédzserek

Csak olyan márkákat vásárolnak, amelyeket hirdetéseken láttak, figyelembe veszik, hogy melyik sztár reklámozza, és használatuk által úgy vélik, ők is olyanná válhatnak, mint a hírességek. A sztárokon kívül a barátok is jelentős befolyást gyakorolnak rájuk azáltal, hogy megbeszélik vásárlásaikat, együtt mennek vásárolni, és általában ugyanott és ugyanolyan márkákat vásárolnak. A szüleik ritkán szólnak bele döntéseikbe.

4. Cluster – Elfogadásra vágyók

Nagyon erős jellemzője a csoportnak, hogy tagjai úgy érzik, bizonyos termékek, márkák vásárlása hozzájárul ahhoz, hogy a társaik befogadják őket. A szülők ennél a csoportnál nem alkalmaznak demokratikus nevelési módszereket, a tinédzserek nem választhatják ki maguk a termékeket, nem vehetnek részt a közös családi döntésekben, és nem beszélnek meg a szülőkkel a vásárlásaikat.

5. Cluster – Divatkövetők

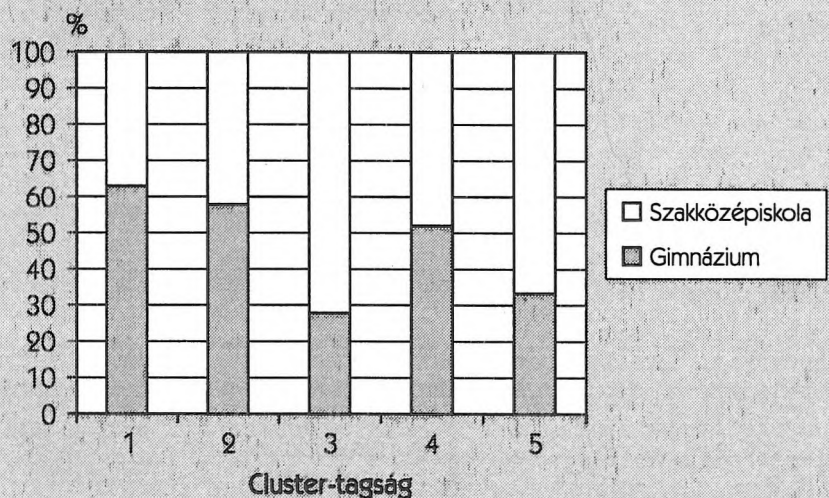
Ezekre a tinédzserekre jellemző leginkább, hogy igyekeznek követni a legújabb divatot, és sokat beszélgetnek arról a barátaikkal is. Szívesen vásárolnak olyan márkákat, amelyeket sztárok reklámoznak. Nem érzik úgy, hogy csupán bizonyos márkák fogyasztása miatt tartoznának a barátaik közé. Vásárlás előtt egyaránt igénybe veszik a szülőket, a barátokat, és a hirdetéseket, mint információforrásokat.

A következőkben a kutatási eredményeket az előzetes hipotéziseim alapján foglalom össze.

H1: A család és a barátok információs és normatív, vagyis értékfejező szerepet játszanak a tiné-

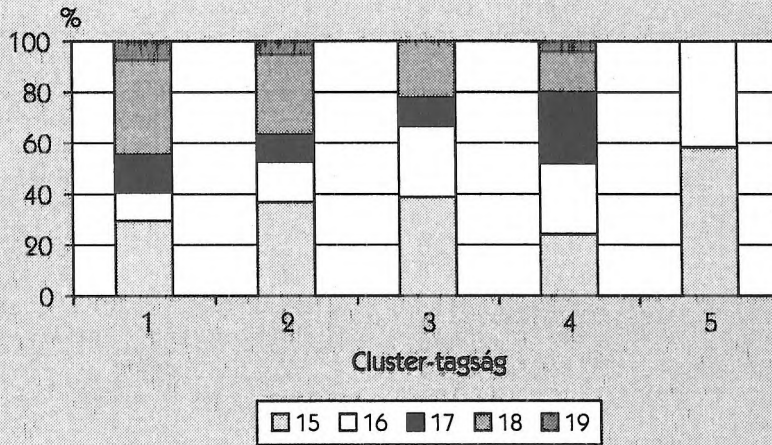
3. ábra

A cluster-tagok megoszlása iskolatípus szerint



4. ábra

A cluster-tagok megoszlása életkor szerint



dzser döntéseiben, míg a hírességek komparatív csoportként viselkednek, a tinédzserek hozzájuk szeretnének hasonlítani, ezért az általuk reklámozott márkákat vásárolják.

A család és a barátok esetében egyaránt bebizonyosodott információs szerepük. Szinte minden válaszadó előzetesen megbeszéli vásárlásait a szüleivel, a barátok esetén pedig ezen felül az is nagyon gyakori, hogy egyforma márkákat használnak. Mindkét csoportnál megfigyelhető a normatív funkció megvalósulása is. Nem támasztotta alá a kutatás azt az elméleti részben leírt hatást, hogy a tinédzserek azért vásárolnak bizonyos márkákat, hogy másoktól elismerésben részesüljenek, s ezáltal befogadják őket egy baráti társaság, vagy a „menők” közé tartozhassanak. Ez csak egy cluster, az „Elfogadásra vágyók” esetén figyelhető meg.

A hírességek referenciacsoportként való viselkedése csak két cluster esetében nyert bizonyítást, akik azonban együtt is csak a válaszadók egynegyedét képviselik. Ezek a tinédzserek szívesen vásárolnak olyan márkát, amelyet sztárok reklámoznak, és úgy gondolják, az adott márka fogyasztása által ők is hasonlíthatnak a hírességekre.

H2: Az egyes csoportok befolyásoló hatása a koraal együtt változik, amint a tinédzser egyre idősebb lesz, az arányok eltolódnak az egyes csoportok között. A család szerepe egyre inkább csökken, míg a barátoké növekvő tendenciát mutat a serdülőkor során. A sztárok befolyásoló szerepe fiatalabb korban nagyobb, később, amikor jobban kialakul a tinédzser személyisége, egyre kevésbé vannak rá hatással.

Általánosan megfigyelhető tendencia, hogy a fiatalabb tinédzsereknél nagyobb befolyással bírnak a szülők, mint az idősebbeknél. Ők nagyobb arányban kér-

dezik meg a szülőket vásárlás előtt a termékek áráról és minőségéről. Vagyis a szülők információs szerepe fokozatosan csökken. Nagyon magas arányban képviseltetik magukat a fiatalabbak két clusterben: „Elfogadásra vágyók” és „Divatkövetők”. A barátok szerepében nem figyelhető meg szignifikáns változás az életkor változásával. A sztárok befolyása két cluster esetében jellemző, a „Sztárok által befolyásolt tinédzserek” és a „Divatkövetők” esetén. Ez utóbbi csoportba kizárólag 15-16 éves lányok tartoznak, tehát megállapítható, hogy a fiatalabbakra valóban

nagyobb hatással vannak a hírességek.

Tehát valóban felfedezhető kapcsolat az életkor és a referenciacsoportok befolyásoló hatása között, bár korlátozott mértékben és csak a szülők és a sztárok esetén. Ez valószínűleg azzal van összefüggésben, hogy minél idősebb a tinédzser, annál jobban kialakul a személyisége, és egyre kevésbé van szüksége példaképek követésére.

H3: A referenciacsoportok befolyásoló hatása az egyén szociális környezetétől is függ, valószínűleg szegényebb környéken, szegényebb családokban sokkal erősebb a család hatása, mint a jó módú negyedekben.

A gimnáziumi tanulók sokkal nagyobb arányban fordulnak a szüleikhez vásárlás előtt, mint szakközépiskolás társaik. A „Divatkövetők” csoportját nagy arányban szakközépiskolások alkotják, vagyis náluk jellemző inkább a divatkövetés, a sztárok által való befolyásoltság, illetve a barátok szerepe is az ő esetükben nagyobb. Iskolatípusonként számos eltérés mutatkozott meg arra vonatkozóan is, hogy milyen típusú termékekre költik el a tinédzserek a zsebpénzüket.

A nemek között is megfigyelhetők bizonyos különbségek a referenciacsoportok befolyására vonatkozóan. A fiúk általában több információforrást használnak, mint a lányok, és nagyobb mértékben veszi igénybe az internetet is. A lányok többször fordulnak szüleikhez a vásárlások előtt, többségük minden vásárlást megbeszél a szüleivel. A fiúknál viszont magasabb azok aránya, akik úgy érzik, bizonyos márkák használatától a kortársaik befogadják őket.

H4: A referenciacsoportok befolyásoló hatása nem azonos minden termék esetén. Feltételezésem szerint a tinédzsereknél is helytálló Bearden és Etzel modellje (Bearden–Etzel, 1982) a termék kategóriák szerint különböző befolyásoló hatásról.

A kutatás során bebizonyosodott, hogy a modell a tinédzserek esetében is megállja a helyét. A kis minta miatt természetesen nem kaptam mindenütt szignifikáns eredményeket, azonban a jellemző tendenciák így is megfigyelhetők az eredményekből.

A látható luxus kategóriában mind a szülők, mind a barátok szerepe jelentős, sőt a hirdetések is nagymértékben figyelembe veszik. A modell szerint e kategóriában a kortársak szerepe erős, a szülőké gyenge. Az eltérés oka a tinédzserek esetében abban keresendő, hogy a tinédzserek a szülők pénzéből vásárolják ezeket a termékeket, így azok nagyobb befolyással bírnak. Ezen kívül a tinédzserek esetén a vásárlási kockázatot is csökkenti, ha a szülők véleményét is kikéri. A látható szükségleteknél a barátok szerepe a legfontosabb, de szintén nagy jelentőségű a szülők befolyásoló hatása.

A rejtett luxus kategória esetében jelölték meg a legtöbb információforrás felhasználását. A család, a barátok, hirdetések és újságcikkek egyaránt nagyon fontosak az információközvetítésben, ami teljes mértékben igazolja a modell feltevéseit. A rejtett szükségletek esetén a tinédzserek legnagyobb mértékben a hirdetések és családtagjaikat veszik figyelembe a döntés előtt, ami ismét megfelel a modellnek.

Általánosságban megállapíthatjuk tehát, hogy a kutatás többségében a várt eredményekre vezetett, eltérés leginkább a szülők szerepében mutatkozott, ami viszont arra vezethető vissza, hogy ők biztosítják az anyagi forrásokat a tinédzserek vásárlásaihoz.

A zsebpénz elköltésére vonatkozó megállapítások

A megkérdezettek 89%-a rendszeresen kap a szüleitől zsebpénzt, 30%-uk bármikor, amikor szüksége van rá. A többiek közül legnagyobb arányban azok vannak,

akik havonta kapnak zsebpénzt (34%), hetente csaknem 20% kap pénzt, és kb. 10% kapja meg naponta a költőpénzt. Az egy hónapra jutó összeg kb. 5000 Ft, a válaszok azonban nagyon széles skálán, 400 és 35.000 Ft között szóródtak, de csak a válaszadók egynegyede kap 5500 Ft fölötti összeget. Ezután megvizsgáltam a zsebpénz elköltésére vonatkozó szokásokat. Az 5. ábrából is jól látható, hogy a tinédzserek csaknem 70%-a költi szórakozásra zsebpénze egy részét, ezt követi az élelmiszerekre és a ruhaneműre való költés megjelölésének aránya. Meglepő azonban, hogy a válaszadók csupán kb. 30%-a vásárol újságokat, magazinokat vagy könyveket a zsebpénzéből. A megadottakon kívül számos egyéb választ is adtak a zsebpénz elköltésére vonatkozóan.

A referenciacsoportok felhasználása a marketingben

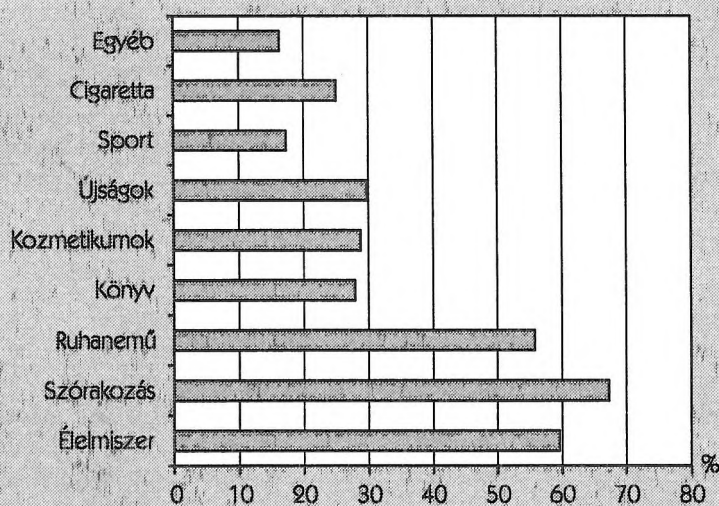
A marketingszakemberek részéről ezek után felmerül a kérdés, hogyan tudják mindezeket az információkat beilleszteni kommunikációs stratégiájukba, és milyen konkrét marketingakciók lehetnek hatásosak a referenciacsoportok befolyásának kihasználására. A dolgozat utolsó részében ezeket a lehetséges marketingakciókat vizsgáltam meg a gyakorlati marketingből vett szemléltető példákkal.

A referenciacsoportok marketingben való alkalmazásának elsődleges területe a reklám, azonban fel kell hívni a figyelmet az egyéb lehetőségekre – mint PR, eladásösztönzés – kiaknázására, amelyek kevésbé tolatkozó módon, mégis hatékonyan érhetik el a tinédzsereket.

Fontos figyelembe venni, hogy a tinédzserek között különböző fogyasztói magatartást képviselő csoportok fedezhetők fel, akikre a referenciacsoportok is különböző hatással vannak. Éppen ezért feltétlenül szükséges egy reklámkampány megtervezése előtt alaposan megvizsgálni a célcsoportot mind demográfiai, mind pszichográfiai, mert így kiszűrhető, hogy mely referenciacsoport alkalmazása vezethet eredményre. Ugyanakkor figyelembe kell venni a termék típusát, hiszen mint a kutatásból is kiderült, az egyes termék kategóriákban különböző szerepet játszanak az egyes csoportok, és a hirdetések is különböző mértékben veszik fi-

5. ábra

A zsebpénz elköltésének megoszlása



gyelemben a tinédzserek. Végezetül az egyes csoportok esetében alkalmazható leghatékonyabb marketingkommunikációs eszközöket veszem sorra.

Márkahasználók

A csoport tagjai számára nagyon fontos, hogy márkás termékeket használjanak, ezért ők azok, akik legnagyobb mértékben figyelik a hirdetéseket. Ezért e csoport elérése a legkönnyebb feladat a marketinggel foglalkozók számára. Hatásosak az olyan hirdetések, amelyekben „menő” tinédzserek használják a terméket vagy ajánlják azt a nézőnek. E csoportnál célra vezethetnek a vonzó életstílust megjelenítő reklámok is. Egyik legismertebb példája e hirdetéstípusnak a Fanta üdítőital reklámja, amely kifejezetten tinédzsereknek szól, és azt sugallja, hogy a bulizáshoz, a jó hangulat megteremtéséhez elengedhetetlen a Fanta. A barátok referenciacsoporthoz való alkalmazására nem csak a reklám területén nyílik lehetőség, jó példa erre az eladásösztönzés területéről a Chio Chips egy korábbi akciója, amikor a nyereményjáték fődíja egy házbuli rendezése volt, melyre harminc barátját hívhatta meg a szerencsés nyertes.

Kockázatkerülők

A nekik szóló hirdetésekben célszerű azt sugallni, hogy a kortársaik és/vagy a szülők helyeslik a márka használatát. A szülőket a hirdető cégek alkalmazhatják a tanúsító reklámokban, amint együtt vásárolnak tinédzser gyermekeikkel, illetve tanácsot adnak nekik. Véleményem szerint sikerrel lehetne ezt a típusú hirdetést alkalmazni a „kényes” termékek esetén, például női intim termékeknél, amint az édesanya ajánl bizonyos terméket a lányának. A kockázatkerülőket a termék választásáról meggyőzheti az is, ha PR-akció keretében, vagy a reklámokban szó szerinti idézeteket közlünk a termékkel elégedett vásárlóktól, amelyben a termék előnyeit ismertetik és elégedettségüknek adnak hangot.

A divatkövetők és a sztárok által befolyásolt tinédzserek

A „sztárok által befolyásolt tinédzserek” esetében leginkább a hírességeket alkalmazó tanúsító hirdetések lehetnek hatékonyak. Szeretnének olyanok lenni, mint a sikeres sztárok, ezért lehet esetükben az ún. copy-stratégiát alkalmazni a hirdetésekben, ami azt sugallja, hogy a termék használata hozzájárul ahhoz, hogy ők is sikeresek lehetnek. A „divatkövetők” számára a legfontosabb, hogy egy márka divatos legyen, náluk ezért célszerű sztárokat mutatni a reklámban, mert ők a divat elsődleges közvetítői.

A sztárok marketingben való alkalmazásának legjellemzőbb formája a testimoniális reklámokban való szerepeltetésük. Ilyen reklám a Pepsi jelenleg futó kampánya David Beckham-mel, illetve a Sprite reklámjai is

ebbe a kategóriába tartoznak. A sztárok alkalmazása nemcsak a hirdetésekben vezethet eredményre, PR-tevékenységbe is bevonhatják őket, célravezető lehet például a népszerű sztárok szponzorálása is. Koncerteken, sportrendezvényeken így anélkül találkozhatnak a tinédzserek a márkával, hogy agresszívnek ítélnék meg marketingtevékenységét. E rendezvényeken nem kereskedelmi környezetben találkoznak a márkanévvel, ráadásul a megfelelő rendezvény vagy sztár kiválasztásával erős pozitív imázs is társul a márkához. Megjelenhetnek szponzorált cikkek is a tinédzsereknek szóló magazinokban, amelyekben egy híresség ajánlja a terméket, akár nyíltan, akár bújtatott formában.

Elfogadásra vágyók

Az „elfogadásra vágyók” esetében az válthat ki pozitív hatást, ha a hirdetésben baráti társaságot mutatunk, amint jól érzik magukat és persze az adott márkát használják, így a tinédzser úgy érezheti, a márka használatát a kortársai is elfogadják, és őt is befogadják majd. Ekkor olyan szituációt ábrázolnak, amely a tinédzserrel is megtörténik nap mint nap, így bele tudja képzelni magát a helyzetbe, és közelebb érzi magához az adott márkát. Ilyen a Kinder Bueno csokoládé reklámja, amelyben tinédzserek egy csoportja tér be egy édességüzletbe. E csoport esetében is célravezető lehet a Fanta kapcsán említett stratégia, egy vonzó életstílus bemutatása, így a tinédzser azt érezheti, a márka használatától őt is hasonlóan ítélik meg, és befogadják.

A példák is szemléltetik, hogy a médiában számos tinédzsereknek szóló reklámmal találkozhatunk, de véleményem szerint a hirdetők még nem használják ki eléggé az egyéb kommunikációs eszközöket, amelyek pedig egyes csoportok esetén nagy hatékonyságot érhetnének el.

Hivatkozások

- Bearden, William O. – Etzel, Michael J.: Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, 1982. szeptember, 183–194. oldal
- Cole, Michael – Cole, Sheila R.: Fejlődéslelektan, Osiris Kiadó, Budapest, 1998
- Kotler, Philip: Marketing menedzsment, 2. Kiadás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999
- Mowen, John C.: Consumer Behavior, Third Edition, Macmillan, New York, 1993
- Wilkie, William L.: Consumer Behavior, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 1986

A szerző közgazdász, a Nestlé Hungária Kft. munkatársa

Geomarketing: új sikertényező a marketingben?

E tanulmány egyik céljaként egy Magyarországon még viszonylag ismeretlen terület – az üzleti térinformatika és a geomarketing – feltérképezésének és a gyakorlati ismeretek összefoglalásának, elméleti rendszerezésének nem könnyű feladatát jelöltem meg, így e szakdolgozat a szakterületen az első és legrészletesebb magyar nyelvű munka. A dolgozat nagyrészt primer információkon (térinformatikai szakemberek véleményei, esettanulmányok, saját tapasztalatok, kutatások) alapul a forráshiány következtében.

A XX. században egyértelmű tendencia volt a fogyasztói igények minél tökéletesebb kielégítése. Ma már nem pusztán versenyelőny szerzési lehetőség a védközpontú, marketing-orientált vállalatfilozófia és az állandó minőségjavítás a cég működésének és életének valamennyi területén, hanem a vállalatok életképességének, lukrativitásának alapvető feltételévé vált. A marketing elméleti és gyakorlati eszköztára és spektruma az utóbbi években nagymértékben kitágult, differenciálódott. Ennek a folyamatos eszköztárfejlődésnek része a térinformatika alkalmazása a marketingben, vagyis a geomarketing.

A dolgozatban bemutatom az üzleti térinformatika jellemző alkalmazási területeit valamint potenciális előnyeit, annak érdekében, hogy ezen új technológia és megoldás gazdasági illetve elsősorban marketingterületen kétségbevonhatatlanul meglévő hatékonyság-növelő lehetőségeit bizonyítsam és azok szélesebb szakmai körben váljanak ismertté.

Az utóbbi évtizedben a továbbra is kulcsfontosságú fogyasztó mellett a másik alapvető és centrális fogalom az információ lett. Hawken szerint: „a gazdaság valódi nyelve az információ” [4]. Ahogyan az a felismerés, hogy a vállalat nyereségsége elsősorban a fogyasztótól

függ, alapjaiban változtatta meg a vállalati filozófiát, politikát és egyben paradigmaváltáshoz vezetett, hasonlóan az elmúlt évszázad utolsó két-három évtizedében az információs robbanás és az információs társadalom kialakulása kényszeríti a gazdálkodási szféra mellett a társadalom gyakorlatilag valamennyi alrendszerét korábbi szemléletének felülvizsgálatára és gyakran alapvető módosítására. Mondhatjuk, hogy ismét az alapelvek újradefiniálására van szükség, tehát egyfajta paradigmaváltás kezdődött el és folytatódik ma is. E változások természetesen a marketinget is érintik, s ennek egyik legfrissebb, eklatáns példája a térinformatika alkalmazása, a geomarketing.

Azon vállalatok maradhatnak hosszabb távon életképesek, amelyek ki tudják és ki akarják használni az információs technológia előnyeit. A fejlett országokban végzett kutatások bizonyítják, hogy azok a vállalatok, amelyekben az IT és a marketing stratégiai szinten releváns és a felső vezetés figyelmének fókuszában áll, sikeresebbek és nyereségesebbek.

A versenyben maradáshoz szükséges állandó fejlődés és innováció új dimenzióját teremtette meg a térinformatika alkalmazása. A térinformációs szoftverek gazdasági és azon belül marketing (geomarketing) célú felhasználása Magyarországon jelenleg nem igazán elterjedt, ám az alkalmazások köre és gyakorisága gyorsan bővül.

A térinformatika olyan változást hozott a területi dimenzióval (is) rendelkező adatok feldolgozásába és hasznosításába, mint a karakteres képernyőn megjelenő korai operációs rendszerek (pl. DOS) helyébe lépő GUI-t (Graphic User Interface, grafikus felhasználói felület) használó rendszerek.

Szakdolgozatomban a következő hipotézis verifikálására vállalkoztam:

”
Mondhatjuk, hogy ismét az alapelvek újradefiniálására van szükség, tehát egyfajta paradigmaváltás kezdődött el és folytatódik ma is. E változások természetesen a marketinget is érintik, s ennek egyik legfrissebb, eklatáns példája a térinformatika alkalmazása, a geomarketing.
”

Hipotézis: A térinformatika alkalmazása a marketingben közvetve vagy közvetlenül növeli a vállalatok és egyéb szervezetek marketing-tevékenységének hatékonyságát és ezáltal potenciális versenyelőny-forrást jelent.

A hipotézis alátámasztása során bemutattam a szükségesnek tartott elméleti alapokat, a magyar térinformatikai piacot, a térinformatika gazdasági célú alkalmazásának jelenlegi és potenciális lehetőségeit, előnyeit, a marketing-gondolkodásra gyakorolt hatásait, illeszkedését az aktuális trendekbe, illetve több kapcsolódó témakört is érintettem.

A térinformatika alapjai

A térinformatika kifejlődését a térbeli információk hagyományos, táblázatos formában történő nehéz megjeleníthetősége indukálta. Az alaki, szomszédsági stb. jellemzők nehezen voltak modellezhetőek a korai adatbázisokban. A térbeliség számítógépes reprezentációjának és kezelhetővé tételének megvalósítását gyorsította az a felismerés, mely szerint a gazdasági és egyéb adatok mintegy 80%-a rendelkezik lokális dimenzióval, s így kézenfekvő az ezáltal az adatokból nyerhető többletinformáció kihasználásának igénye az elemzésekben és a tervezésben egyaránt, valamint az adatbázis értékének növelése.

Kutatások szerint az emberi agy mintegy húszszer gyorsabban képes feldolgozni ugyanazt az információ-mennyiséget képi, grafikus megjelenítésben, mint annak táblázatos reprezentációját [12]. Elég elképzelni, mennyivel egyszerűbb például Magyarország elhelyezkedését, méretét és formáját megérteni egy térkép alapján, melyen hazánk határai vannak megjelenítve, mint ugyanezt alfanumerikus karakterekkel leírt formában felfogni. További példa lehet egy település-szinten aggregált adatokból álló intenzitási térkép annak hagyományos, táblázatos reprezentációjához képest. Az egyéb megjelenítésekhez képest a térképi ábrázolás nyilvánvalóvá teszi a térbeli összefüggéseket. A pszichológusok is hangsúlyozzák az emberek vizuális orientációját. Megnyilvánulásának egyik kiváló példája szóhasználatunk: „láthatóvá tesz”, „tisztá a kép”, vagy éppen „I see” stb.

Definíciószerűen, a térinformatika, mint tudományág a térbeli információk elméleti és felhasználásuk gyakorlati kérdéseivel foglalkozik.

A térinformatikai rendszerek (GIS, Geographic Information System) olyan információs rend-

szerek, melyek a térbeli dimenzióval rendelkező információkat képesek feldolgozni. Tartalmazzák a grafikus és leíró információk tárolásához, karbantartásához, illetve az elemzésekhez, modellezéshez szükséges eljárásokat.

A térinformációs rendszerek alapvető alkotóelemei a hardver, a GIS szoftver, illetve az adatok. A hardver erőforrások könnyen és olcsón hozzáférhetőek, igaz, a GIS kapacitásigénye általában viszonylag magas. Hazánkban is több térinformatikai szoftver kapható, köztük a multinacionális vállalatok termékei (pl. SICAD, MapInfo), illetve tisztán magyar fejlesztésű és felületű desktop rendszerek (pl. Kolibri MAP). A térinformációs szoftvercsomagok általában moduláris kivitelűek, így egy adott alapszoftver megvásárlása és telepítése után az folyamatosan kiegészíthető saját fejlesztésű vagy vásárolt modulokkal.

A GIS központi és legállandóbb részét azonban a leíró adatok jelentik. Ezek adatbázis-szolgáltatóktól és GIS-értékesítőktől egyaránt beszerezhetőek, igaz, Magyarországon az elterjedés egyik gátja éppen a megfelelő minőségű és részletességű alfa-adatbázisok vélt vagy valós hiánya, ám erre később még visszatérek.

Fedvények, rétegek

A térinformatikai rendszerek egy speciális lehetősége és tulajdonsága a fedvények használata. Az egyes objektumokhoz tartozó, jellegében különféle típusú adatokat tárolhatjuk rétegenként is. A hasonló tartalmú, témájú és ebből kifolyólag összetartozó adatok külön adatszinteken tárolhatók. Egy fedvény gyakran például egy entitástípust tartalmaz.

Egy rendszer tematikus dimenzióját a vizsgált objektumosztályok száma adja meg. A fedvények segítségével egy alaptérképen jeleníthetőek meg az általunk kívánt adatok, ezáltal áttekinthetőbb maga a térkép, és az elemzések során csak az éppen szükséges adatok láthatóak. Ugyanakkor egy adott térképhez, objektumhoz tetszőleges számú attribútum kapcsolható, viszont nem szükséges ezeket külön térképekhez kötni, esetleg külön táblában vagy adatbázisban tárolni, ez a feldolgozást és az adatbázis karbantartását egyszerűsíti.

A fedvények alkalmazása nagyban kitágítja az elemzések potenciális hatósugarát, és talán ezen a területen a marketing és egyéb gazdasági, üzleti alkalmazásokban rejlik a legnagyobb lehetőség. Az adatok integrálásával, területi alapon történő összekötésük által jelle-

Definíciószerűen, a térinformatika, mint tudományág a térbeli információk elméleti és felhasználásuk gyakorlati kérdéseivel foglalkozik.

gében is teljesen új dimenziók nyílnak meg az elemzések számára, illetve a döntés-előkészítésben.

A térinformatika gazdasági alkalmazásai

A térinformációs rendszereket a tudományágak és felhasználási területek széles spektrumában használják, például kataszteri nyilvántartások, egészségügy, gazdasági alkalmazások széles köre (target marketingtől adózásig), epidemiológia, környezetmenedzsment stb.

A GIS szoftvercsomagok különböző elemzési módszereket, technikákat tesznek lehetővé a felhasználó számára. Ezen módszerek és lehetőségek közül azokat mutatom be a következő felsorolásban, melyek a marketingcélú felhasználások szempontjából relevánsak lehetnek.

1. Egyedi adatok megjelenítése térképen. A kiválasztott adatcsoportok, rétegek adatainak térbeli elrendeződését, eloszlását megjelenítve kirajzolódnak az egyedi adatok közötti kapcsolatok, eloszlási szabályszerűségeik.
2. Jellemzők elhelyezkedése. Adott jellemzőkkel, tulajdonságokkal rendelkező területek, csoportok (célcsoport) kereshetők és jeleníthetők meg.
3. Területi alapú összegzések és számítások. Területi alapon adatok összegét, mennyiségét, intenzitását, más adatokhoz viszonyított arányát stb. lehet megjeleníteni (pl. a vásárlóerő egyes mikroövezetekben). Célszerű a módszercsoportot alkalmazni abban az esetben, ha egyedi adatokból vagy jellemzőkből (melyek egy adott entitáshoz kapcsolódnak) területi eloszlási stb. térképet kívánunk készíteni. Ezáltal a térképen nem az egyes objektumokhoz tartozó egyedi adatok jelennek meg, hanem a (felhasználó által megadott alapon képzett) területi egységekhez kapcsolódnak az értékek.
4. Adott terület tulajdonságainak megjelenítése. Adott terület elemzésére alkalmas, a felhasználó által kiválasztott területen a kiválasztott rétegeken található valamennyi tulajdonságot megjeleníteni. Területek összehasonlítására és adott tulajdonságok meglétének vizsgálatára használható.
5. Közeli területek megjelenítése. Egy bizonyos távolságra, illetve pl. utazási időre (vagy költségre, távolságra) lévő területek megjelenítése lehetséges.

”

A térinformatikának a marketing irányú felhasználása viszonylag rövid időtávra tekint vissza, és elsősorban nem önálló marketingelemként funkcionál, hanem a döntéshozók stratégiai-taktikai szintű, és az akciók kivitelezésének operatív eszköztárában jelent új, vagy kiegészítő lehetőségeket.

A térinformatika marketing alkalmazása esetenként minőségi ugrást jelent.

”

- (Pl. vonzáskörzet, tevékenység hatásának kiterjedése.)
6. Változások megjelenítése. Megfelelő rendelkezésre álló adatok alapján a változások (trendek) térbeli eloszlását lehet elemezni. Amennyiben a változások okának térbeli dimenziója, oka is van, ez láthatóvá tehető, s elemezhető.
- A felsorolás nem teljes, nem is lehet teljes, csak a jellemző, és marketing-felhasználási lehetőséggel is bíró legfőbb módszereket próbáltam meg csoportosítani. A módszerek többsége elsősorban a területi dimenzió kihasználása által nyújtott többletinformációban és a vizuális megjelenítés nyújtotta előnyökben különbözik a megszokott és általánosan használt elemzési módszerektől.

A térinformációs rendszerek egy adott vállalatnál használhatók a korábbi adatbázisok konvertálásával és geokódolásával is. A GIS-ben használt adatok tartalma nem feltétlen kell, hogy közvetlenül kapcsolódjon a felhasználási területhez. Minél szerteágazóbb információkkal rendelkezik a felhasználó a modellezni kívánt objektumokról és környezetükről, annál szélesebb körű, szofisztikált elemzéseket lesz képes végezni, illetve annál inkább képes lesz megérteni problémájának jellegét.

Üzleti térinformatika és geomarketing

A marketing irányából kiindulási pontom a vevői igények minél tökéletesebb kielégítésére való törekvés. Ennek keretében a vállalat valamennyi olyan tevékenységét, mely a fogyasztó elvárásainak megértésére, illetve a feltárt, vagy vélt igények egyre magasabb szintű kielégítésére irányul, a marketing részeként tekintem.

A fentiek hangsúlyozását azért tartom fontosnak kívált jelen esetben, mert a térinformatikának a marketing irányú felhasználása viszonylag rövid időtávra tekint vissza, és elsősorban nem önálló marketingelemként funkcionál, hanem a döntéshozók stratégiai-taktikai szintű, és az akciók kivitelezésének operatív eszköztárában jelent új, vagy kiegészítő lehetőségeket. A térinformatika marketing alkalmazása esetenként minőségi ugrást jelent, más esetekben, például egy adott problémának a korábbinál gyorsabb, vagy pontosabb, megalapozottabb megoldását segíti elő, mely nyilvánvalóan a fogyasztói igények maga-

sabb szintű kielégítést teszi lehetővé közvetett (pl. individualizált marketing) vagy közvetlen módon. Ezek után a geomarketing definíciója:

A geomarketing a térinformatikának és eszköztárának, illetve az adatok területi többletinformáció-tartalmának marketing célú alkalmazását és feldolgozását jelenti.

A geomarketing tehát gyakorlatilag a térinformatika alkalmazása a marketing eszköztárában. Látni kell azonban, hogy a geomarketing önmagában nem áll meg, mint marketingeszköz. Amennyiben egy adott marketingakció többi eleme nincs megfelelő minőségben kidolgozva, a térinformatika hatékonyságnövelő és szinergikus hatása nem érvényesülhet.

A magyar térinformatikai piac

A magyar térinformatikai piac eladói, szolgáltatói oldalán több mint 150 vállalkozás és egyéb szervezet van jelen. Ez a szám azonban félrevezető, mivel alig egy tucat vállalkozás foglalkozik üzleti térinformatikával, s ezek között is igen kevés emelte stratégiai szintre a geomarketinget és a térinformatikát, mint önálló üzletágat (mint pl. az InterMap Kft.).

A térinformatikára (is) szakosodott vállalatok fő tevékenységük alapján alapvetően három nagy csoportba oszthatók:

- GIS szoftverértékesítők,
- térinformatikai szolgáltatást végzők,
- adatbázis-szolgáltatók.

A piaci szereplők nagy része több tevékenységet is végez, ugyanakkor az aránybeli eltérések jelentősek. A fenti három alapvető terület mellett a vállalatok aktivitásai a következők:

- térképek előállítása és értékesítése,
- szoftverfejlesztés, alkalmazásfejlesztés,
- projektek, marketingakciók tervezése és esetenként végrehajtása,
- komplex rendszerek tervezése és telepítése,
- adatbázisok előállítása, frissítése és értékesítése,
- oktatás, tanfolyamok (a vásárlás előtt és után egyaránt),
- a telepítést megelőző és követő tanácsadás, konzultáció, support tevékenység.

A térinformatikai piacon jelenlévő vállalatok által használt marketing-mix elemek ismertetésétől – ami az eredeti szakdolgozatban megtalálható – most eltekintek, azonban egy érdekes aspektust kiemelnék. A piaci szereplők tevékenységük-

kel immánens marketinghatást gyakorolnak a GIS-t már használó, vagy potenciálisan alkalmazni képes intézmények, vállalatok érintettjeire. Ma már egyre inkább általános elvárás még a versenyszférán kívül lévő minisztériumokkal és egyéb közhivatalokkal szemben is például a gyors és pontos információszolgáltatás. Ezen igények hatékony kielégítésének eszköze lehet egy GIS szoftver, amennyiben a szolgáltatandó információ jellege ezt követeli, vagy lehetővé teszi. A partnerek és az adott szervezettel kapcsolatban álló többi érintett kvázi kikényszerítheti a GIS bevezetését. Legjellemzőbb példa lehet az ügyfélszolgálat, vagy a teleknyilvántartás az önkormányzatoknál. (Pl. a Gazdasági Minisztérium és a BM, illetve az önkormányzatok többsége használ GIS-t.)

A magyar térinformatikai piac résztvevőinek egy igen jelentős problémával kell szembenéznük, mégpedig a terület és megoldásainak ismeretlensége következtében fennálló szkepticizmussal, a változások, az új technológiával szembeni ellenállással, mint tipikus szervezeti és humán reakciókkal. Ezek egyik oka az információhiány, melyet reményeink szerint enyhíthetne a publicitás növekedése, a konferenciákon a téma egyre gyakoribb felvetése, illetve legszembetűnőbben a sikeres felhasználások folytán versenyelőnyre szert tevő vállalatok eredményei és példái. Azonban feloldhatatlan ellentmondást jelent, hogy a geomarketing elterjedését leginkább elősegíteni képes vállalati publikációk a megszerzett versenyelőny megőrzése érdekében gyakran még referenciaként sem engedik említeni nevüket, illetve a felhasználás tényét sem, így kvantitatív adatok megszerzése és ezekkel a geomarketing hatékonyságának számszaki alátámasztása egyelőre nehézkes.

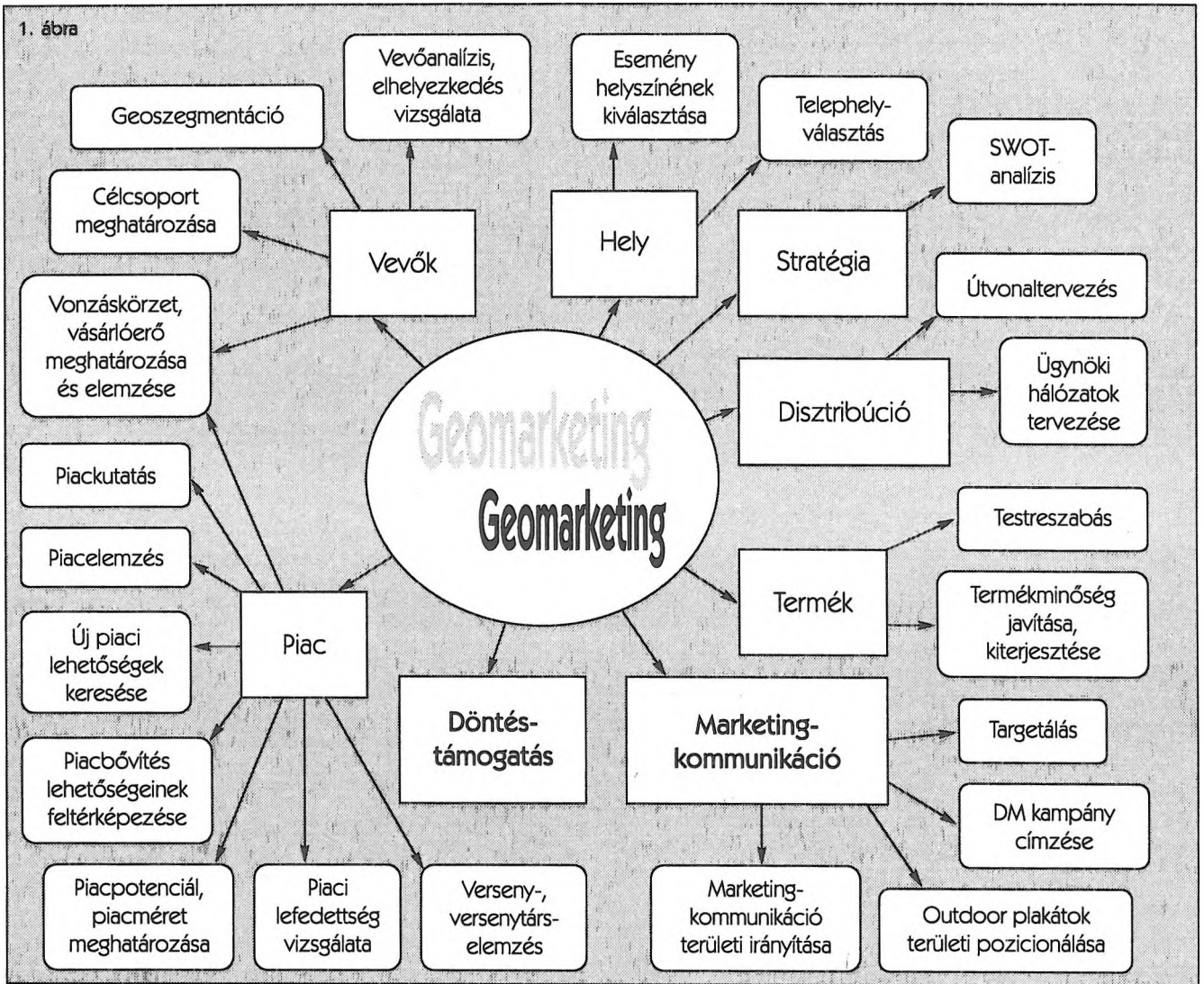
Azonban, mint látni fogjuk a továbbiakban, a feldolgozott több tucat külföldi (USA, Egyesült Királyság) és kisebb részt magyar esettanulmány részben kvantitatív adatai, illetve a leszűrhető és összegezzhető eredmények alapján a térinformatika gazdasági és marketing alkalmazásának előnyei és pozitív hatásai javarészt bizonyítottak.

”
A geomarketing a térinformatikának és eszköztárának, illetve az adatok területi többletinformáció-tartalmának marketing célú alkalmazását és feldolgozását jelenti.
”

A geomarketing alkalmazásának területei

Az 1. ábrán a geomarketing felhasználási területeit csoportosítottam. Újabb csoportosítási lehetőséget jelenthet a felhasználási célok, azok jelentősége és időhorizontja szerinti hierarchizálás: stratégiai – taktikai – távlati / tartós – közvetlen – operatív célok.

1. ábra



A rendszerezés egy további kiindulópontja lehet a felhasználások következtében szükségessé vált szervezeti változások, alkalmazkodás, az adaptáció szintje. Ez a csoportosítás főleg a geomarketing elfogadásában és használatában egyelőre gyerekcipőben járó magyar piac és vezető döntéshozók szempontjából releváns (1. ábra).

A geomarketing alkalmazásának előnyei, hatásai

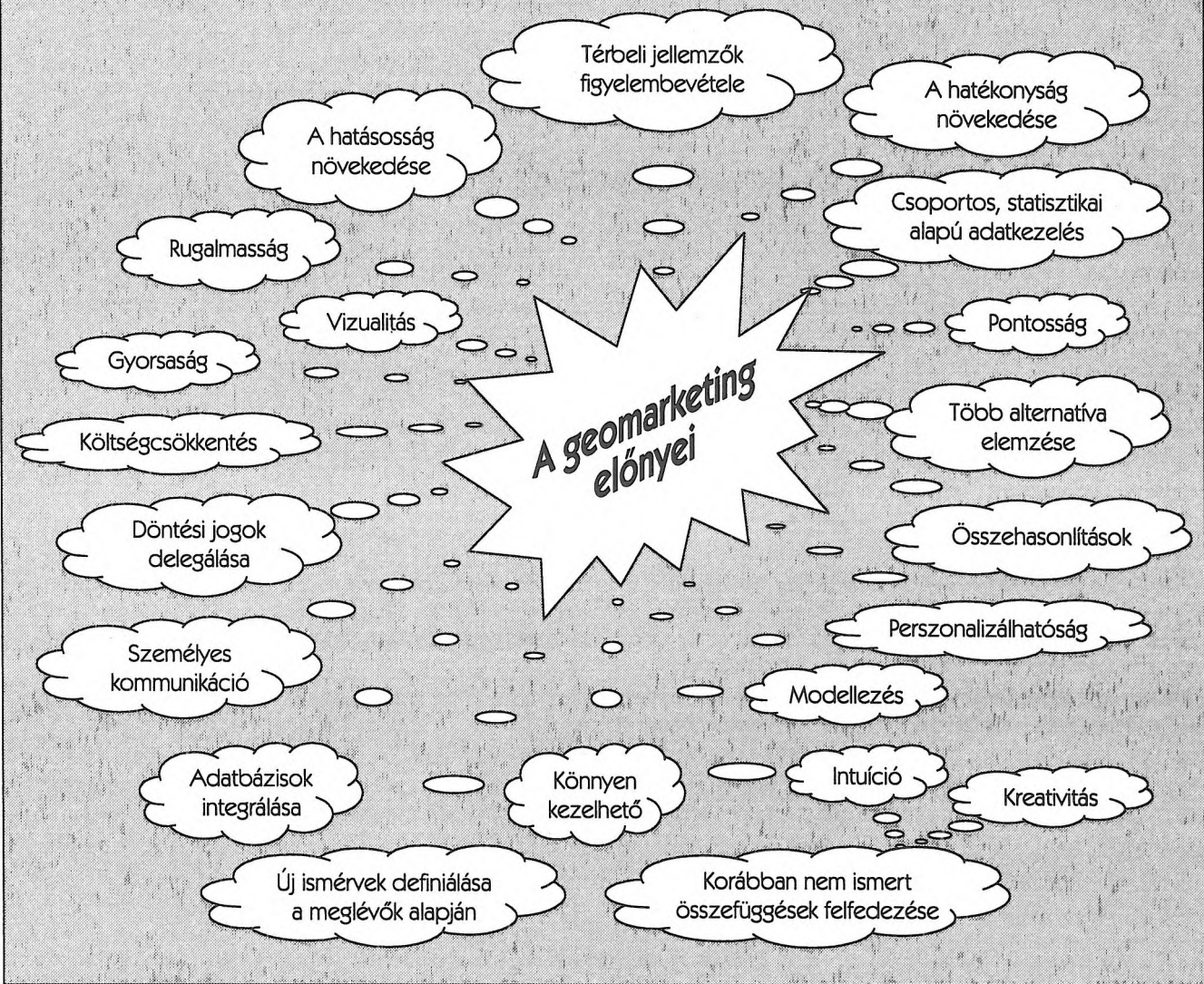
A geomarketing előnyeinek összefoglalását tartalmazza a 2. ábra.

A bemutatott hatások általában nem külön-külön jelentkeznek, szeparálásuk egyébként is nehézkes. A különböző hatások mellett, hogy párhuzamosan jelentkeznek, gyakran kauzális viszonyban vannak egymással. A magyar és külföldi geomarketing szakirodalomban nem találtam részletes rendszerezést a geomarketing alkalmazásának hatásairól és előnyeiről sem, így e rendszerezés elsőként e tanulmányban látható.

A térinformatika gazdasági alkalmazásainak alapvető és a definíciójából is triviális előnye a térbeli jellemzők figyelembevétele az elemzések során, mely többletinformációt biztosít, s emellett az elemzések új és más aspektusból való végrehajtását is lehetővé teszi. Gyakorlatilag e hatásokat vázolom a következő oldalakon.

A geomarketing alkalmazásának egyik legjelentősebb, és a dolgozatban eddig is többször említett hatása a hatékonyság és hatásosság növekedése. E két, a marketing esetében meghatározó sikertényező növekedése több területen vizsgálható.

A geomarketing használatának egyik legjelentősebb területét Dr. Terei Gábor éppen a döntés-előkészítésben és a döntéstámogatásban látja. A térinformatikai szoftverek megfelelő eszközt nyújtanak a vállalatok, illetve a tevékenységek széles körében a (leg-)jobb döntések meghozatalához, illetve annak minél tökéletesebb megalapozásához. A rendszerek támogatják a vezetői szintnek megfelelő aggregáltságú adatokkal az elemzések elkészítését. Tehát a vállalati,



szervezeti stratégia, vagy SBU, üzletági stratégia elkészítéséhez is segítséget nyújt a GIS alkalmazása.

A hatásosság definíció a (stratégiai) célok kitzítésének helyességét jelenti. Nyilvánvaló, hogy a geomarketing, mint döntéstámogató eszköz használata a célkitűzés megalapozottságát alátámasztja, vagy adott esetben annak helytelen voltára is felhívja a figyelmet, mindenesetre elősegíti a megfelelő, helyes célhierarchia felállítását, s így a hatásosság növekedését. Nemcsak stratégiai szinten használható a térinformatika döntéstámogatásra, hanem például egy reklámkampány, vagy éppen a disztribúció tervezésében is segít a helyes célok kijelölésében.

A hatékonyság a célok megvalósításának, elérésének mutatója, tehát azt mutatja meg, hogy a kijelölt célokat, stratégiát a vállalat milyen mértékben, mennyiben volt képes elérni. A geomarketing alkalmazásának egyik legjelentősebb oka a hatékonyság növelése. A dolgozatban többször említettem az esettanulmányok végén, azok rövid értékelésében a haté-

konyság növekedésének tényét, mely több területen jelentkezett. Például egy DM kampány esetén a jobb targetálás következtében magasabb visszaérkezési ráta várható a GIS használatával.

A hatékonyság és a hatásosság párhuzamos növekedése együttesen jelentős minőség-, vagy akár bevétel-növekedést is jelenthet a vállalat számára. Kiváló példa a RealiCorp esettanulmányban bemutatott, több mint ötszörös forgalomnövekedés [6].

A geomarketing egyik igen jelentős előnye, hogy csoportosan, statisztikai alapon képes kezelni az emberek és háztartások adatait, melyek az adatvédelmi törvény miatt nem lennének hozzáférhetőek, azonban bizonyos aggregáltság mellett szabadon forgalmazhatóak. (Az USA-ban pl. ZIP-kód, census tract, vagy éppen census block group szinten összevont adatok vásárolhatóak és használhatóak.) Ez a területi alapon képzett aggregáció lehetővé teszi az egyébként csak magas költségek árán, és a törvényi szabályozás miatt kevés forrásból hozzáférhető egyéni adatok helyett

olyan csoportos adatok használatát, melyek célszerűen egy adott, kis területen élő egyének adatait jellemzik. A területi alapú aggregáció csak viszonylag kis torzítást okoz, mivel egy-egy kis területen élő emberek általában egymáshoz hasonló vásárlási- fogyasztási szokásokkal, életmód-jellemzőkkel és tulajdonságokkal rendelkeznek.

A pontosság, mint az adatminőség kiemelkedő fontosságú meghatározójának növekedése több területen is értelmezhető. Egyrészt a célok kitűzésében releváns, másrészt a GIS alkalmazása elősegítheti a pontosabb becslést is (pl. egy rendezvény várható látogatottsága, a kereslet nagyságának és összetételének becslése).

A GIS lehetővé teszi több lehetőség gyors kidolgozását és összehasonlítását. Egy adott probléma megoldási lehetőségeit ugyanazon a térképen meg lehet jeleníteni fedvények kombinált alkalmazásával, s e módszerrel a különböző lehetőségek megvalósítása esetén várható hatásokat, illetve eltéréseiket könnyen láthatóvá lehet tenni a vizualitás és egyéb térinformatikai eszközök segítségével.

Statikus és dinamikus elemzések

Mivel a térinformatikai szoftverekkel nemcsak statikus, hanem a változásokat megjelenítő dinamikus elemzéseket is lehet végezni, hatástanulmányok elkészítésében és vizuális megjelenítésében egyaránt hatékony segítséget jelenthet a GIS alkalmazása.

A modellezés lehetősége szintén fontos előny. Segítségével a valós világ entitásait a céloknak megfelelően testreszabott, egyszerűsített módon lehet kezelni.

Az előzőekből is következik, hogy a geomarketing alkalmazása növeli a szervezet rugalmasságát, a környezet, a piac előre nem látott változásaira való reagálási képességét és a reakcióidőt, ami fontos a stabil, kiegyensúlyozott piaci jelenlét szempontjából.

A térinformatikai szoftverek egy gyakran hangsúlyozott jellemzője a magas fokú vizualitás. Az emberi agy a képi információkat becslések szerint húszszerszer gyorsabban képes feldolgozni, mint ugyanazon mennyiségnek például táblázatos reprezentációját. Érthető tehát, hogy a piac, a piaci terület, vagy éppen a vevők elhelyezkedésének stb. gyors megértésében a térképi megjelenítés és ennek módszere, a térinformatika a marketingmunka hatékonyságát és gyorsaságát is nagyban növeli.

A vizuális lehetőségek kihasználásán alapul a következő előny: korábban nem ismert (területi) összefüggések felfedezése a térképi megjelenítés során, illetve ennek következtében a kreativitás és az intuíciónövekedése. Az adatok térbeli elhelyezkedésének térképi megjelenítése szabályosságokat mutathat, jellemző tendenciákat, irányokat rajzolhat ki, melyek okaik megfelelő elemzése után változtatásra, vagy a lehetőségek felmérésére ösztönözhetik a céget. A GIS-ben rejlő lehetőségek maximális kihasználása Andy Mitchell szerint a számítógép és az emberi agy, azaz a GIS és az emberi intuíciónövekedés, kreativitás és gondolkodás által érhető el [11].

Az előzőekhez kapcsolódik a GIS alkalmazásának egy további jelentős és gyakori hatása, a gyorsaságnövekedése. Egy adott feladat végrehajtására fordított idő csökkenthető általában az informatika eszköztárának használatával, így igaz ez a térinformatikára is. A szoftverek a hardver erőforrások gyorsaságának növekedésével igen rövid idő alatt képesek végrehajtani bonyolult műveleteket, komplex térbeli megkérdezéseket és az eredményeket megjelenítik.

A meglévő ismérvek és a térbeli elhelyezkedés alapján új ismérvek definiálása lehetséges. Egy vállalat képes a GIS segítségével olyan új ismérvek definiálására, melyek jobban illeszkednek a célcsoportjaik, vagy piacaik leírásának jellegzetességeihez.

Perszonalizálhatóság: a helynek, mint ismérvnek az elemzésekbe és tervezésbe bevonásával lehetővé válik a szegmentáció pontosítása, kisebb célcsoportok kialakítása, és a korszerű műszaki technológia segítségével (intelligens gyártócellák, CNC vezérlés) kis sorozatok előállítására, legyen szó termékről, vagy éppen direct mail-ről. Ezáltal a fogyasztók sokkal inkább testreszabott termékhez juthatnak, illetve a marketing-kommunikációs tevékenység jobban irányítható, individualizálható és így a hatása is várhatóan jobb lesz.

Az eddigiek alapján érthető, hogy a költségek csökkenhetnek a geomarketing eszköztárának használata által. E csökkenés gyakran nem abszolút értékben ér-

tendő, hanem például a hatékonyság növekedése következtében az egy elérés, kontaktus költsége csökken, vagy a kevesebb címzettnek küldött DM levelek minőségét lehet növelni, vagy éppen jobban testre szabni. A marketing költségvetését általában mégsem célszerű (és nem is szokták!) csökkenteni, hanem az adott keretek között a maximális hatékonyság elérését, új vevők, ügyfelek szerzését, vagy piacok meghódítását érdekes célként kitűzni.

”

A geomarketing egyik igen jelentős előnye, hogy csoportosan, statisztikai alapon képes kezelni az emberek és háztartások adatait, melyek az adatvédelmi törvény miatt nem lennének hozzáférhetőek, azonban bizonyos aggregáltság mellett szabadon forgalmazhatók.

”

Napjaink egyik tendenciája a hatalmas méretű szervezetek kialakulása mellett a döntési kompetenciák alsóbb szintekre helyezése. A GIS a döntéstámogatás egyik hatékony eszköze, a döntések delegálhatók, s meghozhatóak segítségével a szervezet alsóbb szintjein is. Az osztott adatbázis-használat, a kliens-szerver architektúra, a desktop GIS-ek terjedése, az internet segítségével térben távoli helyekről való elérés lehetősége valós idő (real-time) prompt információkkal támogatja a döntést.

Bár elsősorban nem a marketing területén jelentkezik a következő két előny, mégis érdemes megemlíteni, hogy a GIS könnyen kezelhető és részben ezért, részben vizuális megjelenítési és grafikus funkcióinak köszönhetően használata szórakoztat. És valóban, az impozáns tematikus fedvények és a grafikus megjelenítési lehetőségek végtelen kombinációiból felépíthető térképek esztétikai élményt és élvezetet is nyújtanak a munka megkönnyítése mellett. Nem kell részletezni, s a motivációs elméletek is bizonyítják, hogy a jó munkahelyi légkör és az egyének megelégedettsége, hangulata mennyire fontos a munkavégzés és annak minősége, vagy akár morálja szempontjából is.

A GIS szoftverek lehetőséget biztosítanak különböző formátumokban tárolt adatbázisok integrálására. Lényeges előny, hogy a vállalat az ügyfeleiről, versenytársairól, piacairól már meglévő, illetve a vásárolt, esetleg eltérő formátumban (Excel, Access, Dbase, Paradox stb.) rendelkezésre álló adatbázisokat és térképeket külön interfész vásárlásának vagy fejlesztésének szükségessége nélkül képes lehet felhasználni. Az InterMap Kft. által honosított EN12658 európai térinformatikai adatcsere szabvány – MSZ 7771 – biztosítja Magyarországon az egységes és szabványos adatcsere lehetőségét.

A tanuló vállalat elmélete alapján elmondható, hogy a rendszeres geomarketing használat többlettudást, tacit tudást eredményez, azonban ehhez szükséges ezen tudás „karbantartása”.

A térinformatika gazdasági alkalmazásának hazai akadályai

Magyarországon a geomarketing és üzleti térinformatikai alkalmazások terjedésének akadályait négy fő területre lehet csoportosítani:

1. adatbázisok, adatok vélt vagy valós hiánya,
2. szervezeti akadályok, ellenállás,

3. egyéni, humán tényezők, szkepticizmus, averziók,
4. a GIS ismeretlensége és ennek következményei.

Az utolsó három tényező nem ismeretlen az újdonságok, innovációk fogadtatásával és bevezetésével kapcsolatban. A térinformatika és alkalmazási lehetőségeinek ismeretlensége a közelmúltban az egyre gyakoribb és szélesebb publicitást élvező megjelenéseinek köszönhetően kicsit csökkent, ám a releváns közönség, a potenciális felhasználók és döntéshozók gyakran nem ismerik ezt az innovatív technológiát.

Az ismeretlenséggel függ össze a szkepticizmus és a bizalmatlanság, melyek az ismeretlen technológia bevezetését övezik egyéni és kollektív, szervezeti szinten egyaránt. Hajzslinszky Andrea (ABN Ambro) rávilágított, hogy a magyar vezetők az innovációkkal, újdonságok bevezetésével, s így a térinformatika alkalmazásával szemben általában sokkal inkább bizalmatlanok, mint a külföldiek.

Előfordul, hogy vállalatok, melyek a geomarketing tipikus potenciális felhasználóihoz hasonló profillal rendelkeznek, a (felső-) vezetés hozzá nem értése miatt, vagy amiatt nem vezetik be eszköztárukba a GIS-t, mert bonyolultnak tartják egy számukra új információs technológia kezelését, új terminológia megtanulását. A marketing-orientáció térhódításával és a verseny kényszere miatt ezek az akadályok fokozatosan eltűnnek majd.

Látni kell továbbá, hogy az üzleti térinformatika alkalmazása nem feltétlen igényel átszervezéseket, elbocsátásokat, s a szoftverek egyszerű elsajátíthatósága következtében a betanulási, átállási idő sem jelentős. Osman Tamás szellemes és találó megállapítása szerint „az újítónak harcos ellensége mindenki, aki a régi szabályok haszonélvezője”.

A leggyakoribb probléma az adatbázisok vélt vagy valós hiánya. A magyar térinformatikai piac vállalatainak vezetőivel folytatott beszélgetéseim során alapvetően kétféle vélemény kristályosodott ki a magyarországi adatbázisok megfelelőségéről. Az egyik oldal szerint a Magyarországon jelenleg hozzáférhető

(megvásárolható) adatbázisok részletessége, tartalma és pontossága nem megfelelő. Állásfoglalás nélkül, alátámasztásként említhetem a sokat kritizált népszámlálás által gyűjtött háztartási adatokat. A hasonló forrásból származó adatbázisok a fejlett országokban a lakossági adatbázisok és elemzések gyakori és kézenfekvő kiindulópontjait jelentik. Az USA-ban a U.S. Census Bureau (az Amerikai Egyesült Államok Népszámlálási Hivatala) által gyűjt-

”
Napjaink egyik tendenciája a hatalmas méretű szervezetek kialakulása mellett a döntési kompetenciák alsóbb szintekre helyezése.

A GIS a döntéstámogatás egyik hatékony eszköze, a döntések delegálhatók.

”

tött és forgalmazott háztartási adatok a geomarketing elemzések egyik leggyakoribb alapját kínálják.

Ugyanakkor több vállalat, pl. bankok rendelkeznek olyan háztartási szintű adatokkal, amelyek térinformatikai célokra kifejezetten alkalmasak, ezek értékesítését azonban az adatvédelmi törvény korlátozza. Nemzetközi szinten az USA vállalataival való versenyképesség megőrzése érdekében az EU is sürgősen szorgalmazza a térinformatikai adatbázisok forgalmának a közösség határain belüli liberalizálását, a kölcsönös együttműködések fejlesztését. Magyarországon is szükséges lenne a versenyképesség erősítése végett a szabályozások újragondolása.

Másik oldalról elsősorban az adatbázis-szolgáltatók a megfelelő adatok rendelkezésre állását hangsúlyoztatják, s nagyrészt nem alaptalanul. Pl. a GKI és az InterMap Kft. által kifejlesztett MAGTER (Magyar Gazdasági Térinformatikai Adatbázis és Elemző Rendszer) jelenleg is több mint 3000 adatféléseget tartalmazva hatalmas, több területen használható adatbanknak számít.

Szabados László (Alföldi Rt. Informatikai igazgató) a problémát nem az adatbázisok hiányában látja: „Az adatok hiányára való panaszkodás gyakran fantomfélelem; sok esetben arról van szó, hogy a szakemberek nem is tudják, honnan mit is szerezhetnek be, esetenként nem is túl drágán.” [13]

További, gyakran nem valós akadályt jelent az adatintegráció kérdése. Ugyanakkor egyrészt a már említett térinformatikai adatcsere szabvány, másrészt a speciális vagy integrált interface-ek nagyrészt cáfolják e problémák létjogosultságát.

Konklúzió

Amint e rövid cikk és a szakdolgozat is bizonyítja, a térinformatika marketing-alkalmazási területe igen széles spektrumot fog át. A geomarketing alkalmazása jelentős előnyökkel jár. A marketing és a szervezeti folyamatok több területén növeli a hatékonyságot, versenyelőnyt jelent, és az adatokban rejlő információ-tartalom maximális kihasználásával növeli annak értékét.

A kiterjedtebb felhasználásoknak azonban hazánkban egyelőre különféle, elsősorban humán és szervezeti akadályai vannak, melyeket azonban a térinformatika elméletének és gazdasági alkalmazhatóságának szélesebbkörű megismerése csökkenthet.

A geomarketing jól illeszkedik napjaink megatrendjeibe (globalizáció és perszonalizáció, a tudás felértékelődése, komplex, turbulens és felgyorsult világ, az információs társadalom kialakulása). A továbbfejlesztés lehetőségeinek csak a képzelet szab határt. A különféle high-tech módszerek alkalmazásának szinergikus hatását jól ki lehet használni geomarketing célokra, pl. a GPS nyújtotta lehetőségeket.

A fejlett országokban és egyre gyakrabban a hazánkban működő vállalatok sikeres felhasználásai is egyértelműen bizonyítják a térinformatika hatékony funkcionalitását a gazdaságban, s további perspektívákat és egyre változatosabb alkalmazásokat rejt a jövő.

Talán nem merész az a megállapításom, mely szerint Magyarországon a jelenleg még akadályt jelentő problémák elhárítása, illetve a geomarketing lehetőségeinek szakmai körökben elterjedő megismerése várhatóan szélesre tárja a kaput az üzleti térinformatika előtt, s ezáltal az amerikai gyakorlathoz hasonlóan a térinformatika hazánkban is megszokott és viszonylag elterjedt, bár kétségtelenül speciális, ugyanakkor hatékony eszköz lesz. Úgy gondolom, állításom realitását alátámasztja ez a dolgozat.

Irodalomjegyzék (kivonat)

- [1] A Magyarországi Térinformatika Forráskönyve. (2000) HUNGIS a Magyarországi Térinformatikáért Alapítvány. Budapest
- [2] DAVIS, E. DAVID (1999): GIS for Everyone. ESRI Press, New York
- [3] DETREKŐI ÁKOS, SZABÓ GYÖRGY (1995): Bevezetés a térinformatikába. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [4] GERD, GERKEN (1993): A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [5] Geographic Information in Europe. A Discussion Document. (1998): DG XIII/E –August 1998
- [6] HARDER, CHRISTIAN (1997): GIS means Business. ESRI Press, New York
- [7] KERTÉSZ ÁDÁM (1997): A térinformatika és alkalmazásai. Holnap Kiadó, Budapest
- [8] KOTLER, PHILIP (1999): Marketing menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- [9] KOVÁCS KOLOS (2000): Adatkezelés a térinformációs rendszerekben. Kézirat. Budapesti Műszaki Főiskola, Budapest
- [10] LISZIEWICZ ANDREA (1994): Térinformatika menedzsereknek. L&Mark Térinformatikai Kft., Budapest
- [11] MITCHELL, ANDY (1999): GIS Analysis. ESRI Press, New York
- [12] NIKL ISTVÁN (2000): Geomarketing, avagy térinformatika és üzlet. COMPUTERtechnika, Népszabadság Részvénytársaság, Budapest. 8. old.
- [13] SZABADOS LÁSZLÓ (1996): GIS és marketing. Marketing & Management 1996/1, 22–26. old.

A szerző okleveles közgazdász, mérnök-informatikus; InterMap Kft. geomarketing üzletág vezetője

A forma tartalma

A termékdesign sajátosságainak szerepe a termékek fogyasztói megítélésében (I. rész)

Két részből álló írásunk a termékdesign fogyasztói reakciókban játszott szerepét vizsgálja. A sorozat első része a formatervezés, a design szerepével, sajátosságainak feltárásával foglalkozik, bemutatja a témakör elméleti hátterét. A design művészeti és marketing-megközelítéseinek ötvözéséből kiindulva rámutatunk a design a választás és a fogyasztás kontextusában történő vizsgálatának fontosságára. A második rész a téma gyakorlati jelentőségét hangsúlyozza, a termékdesign elméletét felhasználva egy kapcsolódó empirikus kutatás alkalmazott módszertanát és eredményeit mutatja be. A kutatás gyakorlati jelentőségét növeli, hogy a választott termék kategória a mobiltelefon, ami a fogyasztói érdeklődés középpontjában áll napjainkban.

*„A formatervezés nem a látszat tervezése, hanem a funkciók összességének, mint tartalomnak a kifejezése a forma által.”
A formáról, Lissák György (1998)*

A fogyasztói igényeinket kielégítő termékek nem a természet vagy alkalomszerű tevékenység alkotásai, hanem főként tudatos, összetett tervezési folyamat eredményei. Munkánkban a termékdesign, a legtársadalmibb, legdifferenciáltabb tárgyakat eredményező folyamatot vizsgáljuk – az olyan tárgyakat, amelyek nemcsak célirányosak, hanem különböző egyéni motívumok, differenciált emberi szükségletek kielégítésére is hivatottak. Vizsgálataink során a keretes részben leírt szemléletet követtük.

Tárgyak a környezetünkben található fadarabok, kavicsok, csigaházak, a már számunkra nem hasznos, lomtalanításban kidobott öreg bútorok is. A tárgy „különálló létezőként” érzékelhető anyagi jelenség; élettelen dolog; használati cikk, holmi, eszköz” (Magyar Értelmező Kéziszótár – M.É.K.) – nemcsak design által létrehozott, nemcsak funkcióval rendelkező objektum.

A természetben is megfigyelhető különböző tárgyak használata – egyes madárfajok a fészekrakásban, bizonyos majomfajok az élelem megszerzéséhez használnak eszközöket. Ezen természetből kiragadott tárgyak sajátossága a célszerűség, célirányosság, ezek azonban nem a design által létrehozott tárgyak. Az eszközök lényege, hogy azok „valamely művelet elvégzését lehetővé tevő vagy megkönnyítő tárgyak, szerszámok, gépek.” (M.É.K.)

A társadalom, kultúra és technológiai fejlettség által meghatározott legdifferenciáltabb – soha nem a véletlen által létrehozott – tárgyak a termékek, „az emberi munkának valamely szükséglet kielégítésére alkalmas eredményei.” (M.É.K.) A termékek rendeltetése differenciált emberi szükségletek, akár kvázi vagy generált szükségletek kielégítése.

Munkánk tárgya az embert emberré tevő tárgy- → eszköz- → termékvilág sajátosságainak vizsgálata. Szóhasználatunkban a „tárgy” szó használatakor a minket körülvevő objektumok használati aspektusait, az „eszköz” szó alkalmazásával ezek célszerűségi aspektusait és a „termék” szó használatával a társadalmilag, kulturálisan és gazdaságilag meghatározott tudatos szükséglet-kielégítési rendeltetés aspektusát hangsúlyozzuk erősebben.

Design a hétköznapokban és a választásokban

A tárgyak kiemelkedő szerepet töltenek be életünkben. Tárgyak segítségével mozgunk, dolgozunk, szórakozunk. Adott tevékenység megvalósításához különböző tárgyakra, segédeszközökre van szükségünk. Kiválasztásukkor nehéz helyzetben vagyunk, hiszen legyen szó egy értékes autóról, egy egyszerű háztartási eszetről, rengeteg lehetőség áll rendelkezésünkre. Fontosak a választás pillanatát befolyásoló, és az ezt megelőző befolyásoló tényezők. Ugyanígy fontos azonban a tárgy felhasználásának, fogyasztásának kifogás-

tan megvalósulása is. Hiszen ha adott eszköz nem jól működik, nem kényelmes, nem illik egyéniségünkhöz, nem tetszik környezetünknek, akkor azt nagy valószínűséggel elutasítjuk vagy előbb utóbb lecseréljük, és biztosan nem vásároljuk újra. A felhasználás, fogyasztás kifogástalansága abban áll, hogy az így esélyt adhat adott termék újravásárlásának, adott esetben továbbfejlesztett változatának megvásárlására, ajándék lehet, a fogyasztói ajánlások tárgyát képezheti, és nem utolsó sorban kialakulhat egy nagyon szoros felhasználó-tárgy kapcsolat, kölcsönhatás. A fenti szempontok ismerete pedig alapja lehet további sikeres termékek fejlesztésének.

A tárgyak tervezői és előállítói számos szempont alapján kell, hogy eldöntsék, milyen legyen legújabb alkotásuk (termékük): milyen szolgáltatásokat nyújtson, hogyan működjön, hogyan nézzen ki, hogyan kapcsolódjon felhasználójához. Mik azok a kritériumok, amelyek a termékek számára biztosítják a piaci versenyben való jó szereplést? A kialakítandó kritériumok forrása a felhasználók, vásárlók kritériumaiban keresendő. De mi alapján választanak a vásárlók, és mi determinálja adott termékkel való elégedettségüket? Mi egy adott tárgy megítélésének kritériuma? Mikor leszünk elégedettek óránkkal, autónkkal, töltőtollunkkal vagy ruhaakasztónkkal? A válasz első közelítésben nem más, mint hogy az elvárt rendeltetésének megfelelően működik-e, de lehet az elbírálás alapja az is, hogy környezetünknek mennyire tetszik, milyen emlékek fűződnek hozzá. Mind ezen szempontok meghatározója a design. Az azonban ma még nem teljesen ismert, hogy a design milyen vonzerővel rendelkezik és ez hogyan hat, kommunikál és hoz létre értéket (Bloch, 1995).

A design kutatásának jelentősége

Az éles piaci verseny következtében a cégek menedzsmentje rákényszerült a használati-esztétikai funkciók elemzésének kibővítésére, a funkciók tovább

Előtérbe került a termékek érzelmi hatásának és társadalmi jelzőszerepének kutatása, pontos meghatározása, mivel ezen a területen dől el a piaci verseny bizonyos termékkategóriákban, az úgynevezett „emberközeli termékek” esetében.

A megkülönböztetés jelentős versenyesező a vállalatok kezében. Szerepét számos empirikus kutatás igazolta, s egyik kézenfekvő formája a termékdesign.

bi bontására. A termékfunkciók különböző ismérvek alapján csoportosíthatók, újabban a vevői motivációk komplex rendszere vált a megkülönböztetés alapjává, eszerint elemezni kell a termék gazdasági, technikai, pszichológiai, szociológiai és dokumentációs funkcióit. Előtérbe került a termékek érzelmi hatásának és társadalmi jelzőszerepének kutatása, pontos meghatározása, mivel ezen a területen dől el a piaci verseny bizonyos termékkategóriákban, az úgynevezett „emberközeli termékek” esetében. A folyamat jól nyomon követhető például az autógyártásban, a hirdástechnikában, a kozmetikai iparban stb. Napjaink termékínálatát a „termékszemélyiségek”, „termékkarakterek” kialakítása jellemzi, e tulajdonságok a termék-előállítási folyamat

ban egyértelműen a design hozzájárulásaként, „hozzáadott értéként” realizálódnak. A világpiacon versenyben, összefonódva a marketingtevékenységgel, a design domináns tényezővé vált. (Lissák, 2000)

A termékínálat állandó bővülésével a design szerepének módosulása, hatókörének kibővülése a termék-kommunikációval tendenciaként áll előttünk, s figyelembe kell venni a sikeres piaci szereplésben. E tendencia sajátos megjelenése a „seduction”, azaz a „csábítás” marketingkategorójának feltűnése a terméktervezésben, amikor a termék olyan plusz tulajdonságokat hordoz, amelyek akkor is vásárlásra ösztönöznek, amikor a termékre nincs elemi-funkcionális igény. Például az új VW Beetle típusát a forma érzelmi és státuszjelző hatása miatt veszik, s nem a használati-esztétikai értéke miatt, az olasz Alessi cég ét-készleteiben a vidám, szokatlan formamegoldások hatnak csábítóan a vevőkre (Lissák, 2000)¹.

A megkülönböztetés jelentős versenyesező a vállalatok kezében. Szerepét számos empirikus kutatás igazolta, s egyik kézenfekvő formája a termékdesign. A termékdesign erős asszociációkat építhet a fogyasztók körében, ugyanakkor lehetővé teszi, hogy egy adott piaci szereplő jellegzetes képet alakítson ki magáról. Ez a kép – a tudatosan fejlesztett vállalati imázs – alapja lehet a közgazdasági elméletben tárgyalt megkülönböztetésnek és vállalati versenyelőnyt alkothat. Ez a versenyelőny pedig már nemcsak a fogyasztásicikk-piacon jelenhet meg, hanem a szervezeti piacokon is (Bauer, 2000).

1 Bauer András – Lissák György – Horváth Dóra (2000). „A marketing és az ipari formatervezés kapcsolata – A termékdesign szerepe a piaci sikerességben”, OTKA kutatási pályázat, Budapest

Ezt a döntést azonban a vállalatok szervezeten nehezen tudják integrálni. A „Versenyben a Világgal” kutatási sorozat keretében (Bauer et al., 2000a) a terméktervezéssel és termékfejlesztéssel kapcsolatos kérdések szignifikánsan elváltak más marketingfeladatokról, illetve a vállalatok szervezeti működését elemezve olyan vállalatcsoportot jelent meg, amely főként e kérdéseket tekinti fontos marketingfeladatnak, de más feladatok (reklám, értékesítés) nem lényegesek számukra (Bauer, 2000)¹.

Az ipari formatervezés jelentősége – a forma megnyilvánulása

Alkalmazott művészeti megközelítés: a FOLYAMAT

A design tudatos erőfeszítés a rend megteremtésére. Ugyanakkor azt mondhatjuk, hogy mindenki formatervezőnek született, hiszen design egy epikus költemény megírása, egy mestermű megfestése, vagy egy zenei versenymű megkomponálása. De ugyanúgy design egy asztalfiók átrendezése, egy beteg fog kihúzása, almáspite sütése, egy labdajáték térfeleinek kijelölése vagy egy gyermek oktatása, nevelése (Papanek, 1971).

„A design művészete azt jelenti, hogy meghatározuk: az egyes tárgyak hogyan nézzenek ki...” (Pye, 1978, p.11.). Egy alapvető jellemző azonban, ami az alkalmazott design-t² határozottan megkülönbözteti az olyan művészeti formáktól, mint a festészet vagy a szobrászat, az az, hogy a designalkotó művésznek (formatervezőnek) a választási szabadsága korlátozott. Amikor bármilyen használati tárgy készül, annak végső formája, kialakítása nem egyedül a designer feladata: alkotói szabadságát behatárolják a gazdasági és stílusbeli követelmények is.

1 Bauer András – Lissák György – Horváth Dóra (2000), „A marketing és az ipari formatervezés kapcsolata – A termékdesign szerepe a piaci sikerességben”, OTKA kutatási pályázat, Budapest

2 useful design

3 „Designers are part of a broad ecological process, but their success depends upon their ability to understand the hidden governance of collectively shared archetypes and mythologies whose meanings must be respected, grasped, tapped, and drifted with.” (p. 161.)

”
Mondhatjuk, hogy mindenki formatervezőnek született, hiszen design egy epikus költemény megírása, egy mestermű megfestése, vagy egy zenei versenymű megkomponálása. De ugyanúgy design egy asztalfiók átrendezése.

◆
A komoly műszaki tartalom, s az azt kifejező forma önmagában kevésnek bizonyult a versenyben, a vásárlási döntéseket egyre inkább pszichológiai, szociológiai megfontolások alapján hozták meg a piaci szereplők.

”

Arnheim (1997), aki a designalkotó folyamat pszichológiai hátterét vizsgálja, kiemeli, hogy ez az alkotási folyamat, gondolkodásmód alapja a képesség az adott termékekkel kapcsolatos elképzelések megértésére, tervezésére, előadására. Az adott tárggyal kapcsolatos tudás lehet inspiráció forrása, gyakorlati korlát, vagy az értékelés alapja. A tudás önmagában csak akkor használható fel, ha az a tervező képzetének része, amit ötletké, képekké tud átalakítani, és amit hatáson képes kommunikálni saját közönsége felé is.

Krippendorf (1996) kiemeli, hogy a tervező a termék jelentésének létrehozója. Az, ahogy a tervező jelentéseket alkot, meghatározza azt, hogy a felhasználó, a fogyasztó milyen jelentéseket tulajdonít adott tárgynak. Azt is kiemeli azonban:

nem feltételezhetjük azt, hogy a forma (a designer által létrehozott objektív jelentés) és a (felhasználó által alkotott) jelentés azonos; a termék-semantika feladata e kettő kapcsolatának kutatása³. Az ipari formatervezés, a design az általánosan elfogadott felfogás szerint a használati és esztétikai funkciók megtervezésére, a két alkotóelem arányainak beállítására szolgál a termék-karakternek megfelelően. E felfogásban a design a használati funkciók elemzéséből bontja ki az esztétikai lehetőségeket, az így létrejött esztétikum a tárgy használatát javítja. A design elméleti modellje szerint alapvető az emberi igények kielégítése, ami funkcióhordozó tárgyakkal történik. A funkciókat a termékek hordozzák, a termékek funkciói a termék tulajdonságait fejezik ki. A funkciók elemzése, helyes meghatározása elvezet a termékformához, ami a designer közreműködésével jön létre (Lissák, 2000).

Ez a design-felfogás uralta az elmúlt évtizedeket, e szemlélet alapjaiban helyes ma is. Időközben azonban hangsúlyeltolódás történt a design felfogásában: már az 1970-es években a termék-kommunikációra terelődött a figyelem, s a formák kialakítását a jelentéssel hozták összefüggésbe (Papanek, 1971). E felfogás-módosulás mögött az állt, hogy a termékek piacán a komoly műszaki tartalom, s az azt kifejező forma önmagában kevésnek bizonyult a versenyben, a vásárlási döntéseket egyre inkább pszichológiai, szociológiai megfontolások alapján hozták meg a piaci szereplők,

s az a termék lett a győztes, amely képes volt használati és esztétikai funkciókon túli tartalmak, üzenetek közvetítésére (Lissák, 2000)¹.

A design jelentése, fogalma többretegű, a termékek végső megvalósításának kezdeti szakaszait foglalja magába (Rassam, 1995).

– A terméktervezés (engineering design) – új termékek kutatása, fejlesztése, az előállításukhoz, gyártásukhoz szükséges technológiák összessége.

– Az ipari formatervezés (industrial design) a termékek funkciójának, megjelenésének, esztétikájának, ergonómiájának – a piac követelményeinek megfelelő – végső formát adó szakasz.

– Az arculattervezés (corporate identity design) a vállalatot képessé teszi arra, hogy pontosan és attraktívan mutakozzon be vállalati logója, iratai, publikációi, márkája, reklámja, székháza és belső berendezése segítségével (Sándor, 1998).

Kutatásunkban a második, az ipari formatervezés kérdéseit vizsgáljuk.

A design sajátosságai

A design, mint problémamegoldó tevékenység, definíciójából adódóan soha nem adhat egyetlen helyes megoldást: mindig is végtelen számú megoldással szolgálhat, amelyek közül néhány „jobb”, néhány pedig „rosszabb.” Adott design „jósága” az adott elrendezés előre megfogalmazott jelentésétől függ.² Mindezek alapján a design az olyan elfogult és szubjektív jelzők helyettesítésére hivatott, mint „szép”, „csúnya” vagy „jópofa”. Az, hogy adott design-megoldás megfelel-e céljának, elsődleges funkciójából kiindulva határozható meg (Papanek, 1971, p. 5).

Pye állítása szerint tisztán funkcionális design létrehozása szinte lehetetlen. Bármikor, amikor a tervező létrehoz, megalkot egy hasznos – jelentéssel rendelkező – tárgyat, rengeteg olyan könnyen elkerülhető erőfeszítést is tesz, ami hasznosságához eredendően nem járul hozzá. Továbbá, minden hasznos eszköz rendelkezik nem hasznos (nem elsődleges) funkciókkal, melyeket senki nem vár el tőle (Pye, 1978). Mind-

”

Amikor a tervező létrehoz, megalkot egy hasznos tárgyat, rengeteg olyan könnyen elkerülhető erőfeszítést is tesz, ami hasznosságához eredendően nem járul hozzá. Minden hasznos eszköz rendelkezik nem hasznos (nem elsődleges) funkciókkal, melyeket senki nem vár el tőle.

”

ezenek felül tökéletes működés, eredmény soha nem érhető el (Pye, 1978). Bloch (1995) szerint a jó – „jelentéssel rendelkező” – design vonzza a fogyasztókat illetve a felhasználókat, képes kommunikálni velük és növeli a termék értékét azzal, hogy a felhasználói élmény minőségét növeli, javítja.

A fentiek alapján a termékdesign „jósága” koncepciójának vizsgálata során az alábbi kiinduló megállapítások rögzítése indokolt:

● Nincsen egyetlen jó design-megoldás. A termék és

felhasználója közötti interakció során jön létre adott termékdesign „jóságának” megítélése. A megállapítás mindenképpen a termékek sokféleségének szükségességét támasztja alá.

● A designer alkotó szabadságát behatárolják a termelési, piaci és fogyasztási előírások, követelmények. A jó design mindezek alapján az alkotó és a felhasználó együttműködése eredményeképpen jöhet létre. Jelen kutatási javaslat egyik célkitűzése ezen interakció támogatása, elősegítése.

● A design által létrehozott tartalom, minőség két elentétes és egymást kiegészítő fogalompár alapján fogalmazható meg:

– hasznossága, célszerűsége – szemben a szükségtelen, de nem elkerülhető tulajdonságaival (Pye, 1978);

– funkcionális és esztétikai illetve megjelenésre vonatkozó tulajdonságok;

– elsődleges rendeltetés – szemben a további előnyökkel, értékekkel (Pye 1978, Papanek 1971).

Az alkotói folyamat végeredménye: a FORMA

A design, ipari formatervezés, mint folyamat eredménye: adott tárgy fizikai határainak a kijelölése; adott funkció formába öntése, a funkció megvalósulási feltételeinek megteremtése, minősége meghatározása; mindezekon túl a tárgyak formájukon keresztül tettszést, élvezetet kelthetnek, társadalmi, kulturális hovatartozásunkról kommunikálhatnak és egyben kordokumentumok is.

A design, az ipari formatervezés ad végső formát egy terméknek. Ez a végső forma, megjelenés akár egyedüli versenytényező, megkülönböztető elem lehet. Végeredménye a piac követelményeinek megfelelő funkció, megjelenés, esztétika, ergonómia létrehozása (Rassam, 1995). Meghatározott fogyasztói csoport egyéni, társadalmi, racionális és emocionális igényeit kielégítő termék fejlesztése (Lissák, 1990). Az

1 Bauer András – Lissák György – Horváth Dóra (2000), „A marketing és az ipari formatervezés kapcsolata – A termékdesign szerepe a piaci sikerességben”, OTKA kutatási pályázat, Budapest

2 depend on the meaning which we invest in the arrangement (Papanek, 1971, p. 5.)

előállító vállalatoknak célszerű megvizsgálniuk, kimutatniuk azt, hogy ez a végső forma, annak minősége hogyan, mikor és milyen mértékben válik a fogyasztói vásárlási döntések meghatározó tényezőjévé.

A termékmegjelenés üzenetet közvetít. A design kifejezi a termék funkcióját annak megjelenésén keresztül, a funkcionálisan túl esztétikai élményt nyújt, ergonómiai jellemzői által a felhasználás kényelmét biztosítja. Döntő tényező az, hogy ez az üzenet/jelentés mennyire van összhangban az adott termék funkciójával, pozíciójával, a róla alkotott képpel.

● *A legsikeresebb formák: társadalmi innovációk*

A design sajátosságai az olyan design-sikerek oldaláról is megközelíthetők, mint a Harley Davidson motorok, a Citroen 2CV, a VW bogár, a Zippo öngyújtók, a Thonet székek, bizonyos Parker tollak, vagy a nemrégiben megjelent iMac és iBook számítógépek. Azok a termékek, amelyek erős design-jellemzőkkel rendelkeznek, nemcsak alapvető funkciókat töltik be, de olyan esztétikai és társadalmi jellemzőkkel is rendelkeznek, amelyek teljesen újfajta kapcsolatot hoznak létre köztük és felhasználói között. Ezeket Cova et al. (1993, 1996) társadalmi innovációnak nevezi. E különleges, sikeres és népszerű termékek megértése létrejöttük és jelenlétük hosszú távú figyelemmel kíséréssel lehetséges. Gyakran ezen innovációk szerencsés véletlennek tűnhetnek, de mindezek ellenére létezik olyan design-folyamat, mely ilyen társadalmi innovációkhoz vezet (Cova, 1996, p.32.).

Az olyan termékek pedig, melyek nem rendelkeznek ilyen erős design-jellemzőkkel folytonosan meg kell, hogy újuljanak (Bloch, 1995). Meg kell azt is jegyezni, hogy míg adott termékdesign növekvő ismertsége a fogyasztói reakciókat pozitívabbá teheti, addig annak igen széleskörű elfogadása, elterjedése csökkentheti vonzerejét.

A formatervezés által a termékek fokozott használhatósága esztétikumként is megjelenhet. A formatervezésben az esztétikum nem öncél: tudatos, az emberre vonatkoztatott tervezés eredményeként jön lét-

1 „experience of aesthetic value can be best realised during the functional usage of the product”

”

Míg adott termékdesign növekvő ismertsége a fogyasztói reakciókat pozitívabbá teheti, addig annak igen széleskörű elfogadása, elterjedése csökkentheti vonzerejét.



A design legáltalánosabb jellemzője: a kibontott forma az esztétikum szférájába emeli a terméket.



Nincs külön hasznosság és szépség. Ami hasznos, az szép. A termék hasznosságával jelenik meg az esztétikum.

”

re. A legsikeresebb termékek hasznosak és magas esztétikai értékkel rendelkeznek. Az esztétikai élmény a termék rendelkezésére használatkor jön létre¹ (Holbrook, Zirlin, 1985). A design legáltalánosabb jellemzője: a kibontott forma az esztétikum szférájába emeli a terméket.

● *A forma kettős szerepe*

A design által létrehozott forma szerepe, lényege kettős: egyfelől meghatározza a termék és a potenciális vásárló, felhasználó első találkozását, a választás pillanatát, másfelől a funkció megvalósulásának, a felhasználói élmény minőségének a meghatározója. Ennél fogva határozza meg a termékforma a látványt és tapasztalatot, kipróbálást és élményt, választást és felhasználást.

A kétféle szerep egyenrangú, mindkettő a forma lényegéből következik:

„A formatervezés nem a látszat tervezése, hanem a funkciók összességének, mint tartalomnak a kifejezése a forma által.” (Lissák, 1998, p. 145.). Nincs külön hasznosság és szépség. Ami hasznos, az szép. A termék hasznosságával jelenik meg az esztétikum (Lissák, 1998).

A design megnyilvánulásai és összefüggései – koncepcionális modell és elméleti konstrukciók

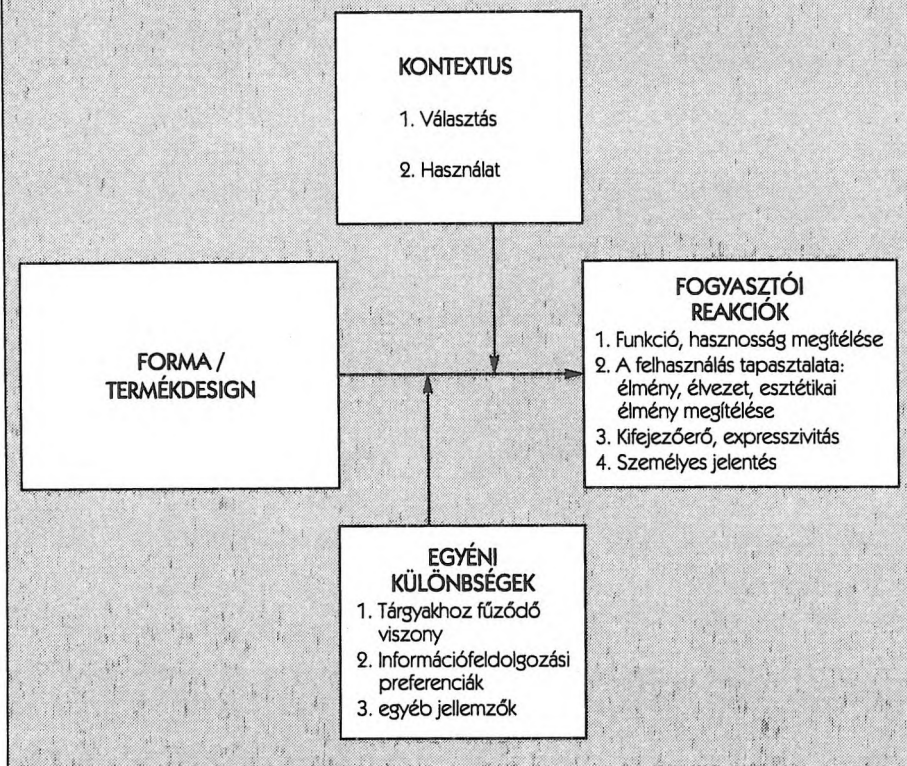
A forma sajátosságaiból adódó fogyasztói termékreakciók vizsgálatának megközelítéséhez a kapcsolódó marketingirodalom és az ipari formatervezési alkalmazott művészeti irodalom alapján az ábra szerinti koncepcionális elméleti modell felállítását javasoljuk, amely Bloch (1995) elméleti modelljéhez is szorosan kapcsolódik. A következőkben röviden bemutatjuk a koncepcionális modellt és annak egyes tényezőit.

A forma fogalma, megközelítésének lehetséges dimenziói

A tárgyak lényege, hogy valamilyen rendeltetést, funkciót töltenek be, legyen az díszítő funkció, valami átalakítása, tárolás lehetővé tétele, szállítás, szórakozás stb. A formatervezés feladata e funkciók értelmezése, megvalósulásának lehetővé tétele, a funkció kézzelfoghatóvá tétele. Az, hogy adott tárgy milyen, eredendően meg-

Elméleti koncepcionális modell.

A termékdesign szerepe a fogyasztói termékreakciók alakulásában



lésében azonban meghatározó szerepet játszik az, hogy a tárgyakhoz milyen viszony fűz: egyesek számára fontosak (Belk, 1988), mások számára eszközök. Richins et al. a termékek, illetve tárgyak szempontjából különbséget tesz materialista, nem materialista fogyasztók között. (Richins, 1994a; 1994b; Richins-Dawson, 1992). Kutatásaik szerint a materialista fogyasztók számára fontosabb a tárgyak hasznossága (utilitarian benefits), az, hogy azok az elért eredmény, siker kifejezői. Az ilyen fogyasztók számára a tárggyal kapcsolatos öröm, élvezet forrása a tárgy megszerzése, választásukban a termék megjelenés minősége meghatározó. Ezzel szemben a nem materialista fogyasztók számára a tárgyak fontosságának (értékének) forrása az, hogy azok használata örömet, élvezetet okoz. A termékekhez, tárgyakhoz fűződő vi-

határozza annak megkülönböztető formai megfogalmazása: adott funkció fizikai létrehozása. Azonos tárgy, termékötlet, betöltendő funkció a termékdesign eszközeivel különbözőképpen fogalmazható meg.

Egyéni különbségek

Az egyes termékek jelentése személyes interakciók¹ során jön létre, ezeket a kapcsolatokat, kölcsönhatásokat a tervező már nem ellenőrizheti. Legnagyobb erőfeszítése ellenére, hogy a létrehozandó termék az előzetes elképzelések szerinti legyen, a termékek sikere nagyban függ azok tapasztalatainkban betöltött szerepétől és azon képességünkötől, hogy megértsük a tárgyak világát (Margolin, Buchanan, 1996).

Ezért fontos az alkotók és felhasználók percepcióinak megismerése: egyfelől a gyakorló szakemberek, designerek kutatásba való bevonása, szakértői véleményének megismerése (Bamossi et al., 1983), másfelől, célszerű a felhasználók közötti különbségek rögzítése aszerint, hogy azok érzékenyek, fogékonyak, tehetségesek a termékdesign minősége megítélésére (Bloch, 1995), illetve nem.

● Tárgyakhoz fűződő viszony – materializmus

Mindeniknek más és más tetszik, más szempontok alapján döntünk. Tárgyaink kiválasztásában és megítélésében

szintén meghatározhatja a romantikára, nosztalgiaira való hajlam (Holbrook, 1993).

● Információfeldolgozási preferenciák

A termékek kiválasztásában és a tárgyak megítélésében szerepük van az egyének vizuális és verbális információfeldolgozási preferenciáinak, annak, hogy írott, szöveges vagy inkább képes, vizuális jellegű információkat dolgoznak fel szívesebben (Childers, Houston, Heckler, 1982). Gould (1990) kutatásában bemutatta, hogy a termékek kiválasztásában és preferálásában az információfeldolgozási preferenciáknak milyen szerepük van. A termék kiválasztás témakörébe tartoznak a vizuális stimulus befogadásának kutatásai, ezt foglaljuk össze a táblában.

Kontextus

Viszonyulásunk a minket körülvevő tárgyakhoz aszerint, hogy azok sajátjaink vagy szeretnénk hozzájuk jutni, igen eltérő. Választásunk alapja egy tárggyal, termékkel kapcsolatban az, hogy az megfelel-e elvárásainknak. Egy tárgy birtokbavétele, megszerzése után megítélésünk alapja megváltozik, az azzal kialakult kölcsönhatás, kapcsolat alapján értékelünk.

„... egyfajta heurisztikus folyamat játszódik le abban a személyben, aki a tárgyat személyes hatókörébe vonja. Aha, mondjuk magunkban, amikor egy új termék tulajdonságait kipróbáljuk, s örülünk, hogy meg-

¹ felhasználó és tárgy között, felhasználó és környezete között

Információfeldolgozási preferenciákkal foglalkozó korábbi kutatások

Szerző	A kutatás célja	A kutatás résztvevői	Kutatási objektumok	Szakértők részvétele (művészek, formatervezők)	Mérés
Childers, 1985	vizuális és verbális információfeldolgozási preferenciákat mérő skála fejlesztése	263 egyetemi, nappali tagozatos hallgató	-	-	22 skálatételből álló Likert-skála; vizuális és verbális skálatételek összesítése alapján határozza meg az információfeldolgozási preferenciákat
Hirschman, 1986	annak mérése, hogy egy adott termék milyen mértékű fogyasztói érzelmeket vált ki, milyen mértékben találják azt tetszetősnek, esztétikusnak	egyetemi hallgatók	vizuális és verbális elemeket tartalmazó nyomtatott reklámok (14 termékcsoporthoz)	-	5 tételből álló, 7 fokozatú szemantikus differenciálskála
Bamosy, Scammon, Johnston, 1983	új mérőeszköz fejlesztése az egyéni esztétikai értékítélet képességének mérésére	művészeti hallgatók	3 valódi festmény színes, kivettett reprodukciói	szakértő, nem szakértő paradigma	festményenként 10-9-10 állítás, melyek magas és alacsony esztétikai értékre vonatkozó megállapításokat tartalmaznak; egyetértés ill. egyet nem értés rögzítése 4 fokozatú Likert-skálán
Veryzer, 1993	Termékdesign-nal kapcsolatos fogyasztói esztétikai reakciók operacionálizálása és mérése	24 nappali tagozatos egyetemi hallgató	3 terméktípus konstruált modelljeinek színes fotói: - mikrohullámú sütő - naptej flakon - lemezjátszó	szakértők részvétele a kutatási stimulus kialakításában	termékesztétikai manipulálás; arányosság; magas - alacsony egységesség; magas - alacsony (összesen 12 termék) 9 fokozatú szemantikus differenciál + írásos magyarázat, írókálás
Henderson - Cote, 1996	logókat megkülönböztető designjellemzők meghatározása	- 3 szakértő a logók kiválasztásában; - egyetemi hallgatók, átlagosan minden logót 56 diák értékelt	valódi, de a résztvevők számára ismeretlen logók, az ismertségi hatás kiküszöbölésével	szakértő, nem szakértő paradigma, a logók szakértői kiválasztása és előzetes értékelése	- szakértői értékelés, minősítés - minden logo értékelése - esztétikai reakciók - 5 fokozatú Likert-skála; - 2 tételből álló 7 fokozatú Likert-skála a logók jellemzőinek értékelésére

fejtettük az összeépítés, üzembehelyezés, kezelés módját... A termék intimizálása szorosan kapcsolódik a tapintáshoz. Úgy tűnik, hogy a pusztán szemrevételezés által a tárgy még nem lesz számunkra „valódi”, meg kell érintenünk, fogynunk ahhoz, hogy higgyünk a szemünknek... A termékek intimizációját a formatervezés megkönnyítheti.” (Lissák, 1998, p.160–161.)

Holbrook és Hirschman (1982) a fogyasztói döntéshozatalt a fogyasztási tapasztalattal, élménnyel összevető modelljében a fogyasztó személyét, az általa használt (választott) terméket, a kettőjük kölcsönhatásából származó reakciókat és az ebből származó tapasztalatokat rögzítik. A fogyasztó bizonyos termékek megvásárlásával nemcsak a kiválasztott termék alapfunkcióját keresi, hanem további tartalmat és értékeket is. A fogyasztás egyfajta alkotó folyamat, a különbség, egyéniség forrása.

Fogyasztói termékreakciók

Az adott termékkel vagy tárggyal kapcsolatos fogyasztói megítélések a forma minőségéből következnek: meghatározzák annak észlelt hasznosságát, működése élményszerűségét, kommunikatív képességét.

● A funkció, hasznosság megítélése

A forma hozzájárul a kijelölt rendeltetés, funkcionalitás megvalósulásának minőségéhez. Meghatározza, hogy a kijelölt feladatot a termék/tárgy kényelmes módon valósítja-e meg, szerepet vállal-e az élet megkönnyítésében (Hirschman – Holbrook 1982, Holbrook – Hirschman 1982, Babin – Darden – Griffin 1994). A fogyasztói termékreakciók e csoportja a formai sajátosságok felhasználást, használatot, fogyasztást segítő vagy hátráltató jellemzőinek megítélését foglalja magába. Annak megállapítása, hogy a tárgy milyen jól működik, a felhasználót mennyire és hogyan szolgálja a feladat végrehajtásában. Összességben a forma működést és a használat kényelmét biztosító jellemzői tartoznak a fogyasztói válaszok e csoportjába.

”

„... egyfajta heurisztikus folyamat játszódik le abban a személyben, aki a tárgyat személyes hatókörébe vonja. Aha, mondjuk magunkban, amikor egy új termék tulajdonságait kipróbáljuk, s örülünk, hogy megfejtettük az összeépítés, üzembehelyezés, kezelés módját...”



A fogyasztó nemcsak a kiválasztott termék alapfunkcióját keresi, hanem további tartalmat és értékeket is.

A fogyasztás egyfajta alkotó folyamat, a különbség, egyéniség forrása.

”

● A felhasználás tapasztalata: az élmény, élvezet, esztétikai élmény megítélése

A forma hozzájárul a termék/tárgy élvezetéhez. Selle (1997) az Olivetti számológéppel kapcsolatban leírja: nemcsak számol, de gombjainak tapintása, az általuk keltett kattánós hang önmagában is esztétikai élményt nyújt. A hasznosság, funkcionalitás és a felhasználás élménye közötti különbségtétel alapja két kérdés: egy tárgy segíti-e a feladat végrehajtását, illetve hogyan segíti azt?

● Kifejezőerő, expresszivitás

A tárgyak kiemelkedő szerepet töltenek be a személyes szerepek kifejezésében, a személyes kapcsolatok formálásában, szimbolizálásában. A legtöbb tárgy rendelkezik olyan üzenettel, ami bizonyos külső szemlélők csoportjának szól, olyan jelentéssel, melyet tulajdonosa tu-

datni akar önmagáról (Solomon, 1983, Belk, 1988, Richins, 1994 stb.).

● Személyes jelentés

Ez az a szubjektív jelentés, amit a tárgy jelent az egyén számára. Olyan jelentések ezek, amelyek mások számára nem elérhetőek, a tárgy/termék és felhasználója közötti kölcsönhatás eredményei (Richins, 1994b).

Cikkünk második részében (lapunk következő számában – a szerk.) a bemutatott elméleti háttér és koncepcionális modell alapján megvalósított empirikus kutatás módszertanát és eredményeit ismertetjük, melyben választ adunk a következőkre.

- A kutatásba bevont tárgyak formai jellemzői meghatározzák-e és hogyan a kiválasztásuk, használatuk során felmerülő fogyasztói reakciókat?
- A kutatás résztvevőinek olyan fogyasztói/felhasználói jellemzői, mint a tárgyakhoz fűződő viszony, a vizuális-verbális információfeldolgozás szerepet játszanak-e és hogyan a design-nal kapcsolatos fogyasztói preferenciákban és fogyasztói termékreakciókban.

A cikkek alapját Horváth Dóra azonos című Ph.D. disszertációja képezi.

Felhasznált irodalom

- ARNHEIM, RUDOLF (1996): "Sketching and the Psychology of Design," in *The Idea of Design*, Victor Margolin and Richard Buchanan ed. Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press., p. 70–74.
- BABIN, BARRY J., DARDEN. WILLIAM R., MITCH GRIFFIN (1994): "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value." *Journal of Consumer Research*, Vol. 20., March, 644–656.
- BAMOSSY, GARY, DEBRA L. SCAMMON, and MARILYN JOHNSTON (1983): "A Preliminary investigation of the Reliability and Validity of Aesthetic Judgement Tests," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 10, R. Bagozzi and Tybout eds. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 685–90.
- BAUER A., BERÁCS J., KENESEI Zs, KOLOS K. (2000a): A piaci pozíció tényezőinek hatása a magyar vállalatok marketingtevékenységére. *Vezetéstudomány*, 4 sz., p. 8–17.
- BAUER ANDRÁS, LISSÁK GYÖRGY, HORVÁTH DÓRA (2000): „A marketing és az ipari formatervezés kapcsolata – A termékdesign szerepe a piaci sikerességben”, OTKA kutatási pályázat, Budapest
- BELK, RUSSELL W. (1988): "Possessions and the Extended Self." *Journal of Consumer Research*, Vol. 15., September, 139–168.
- BLOCH, PETER H. (1995): "Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response," *Journal of Marketing*, 59 (July), 16–29
- CHILDERS, TERRY L., HOUSTON, MICHAEL J., HECKLER, SUSAN E. (1985): "Measurement of Individual Differences in Visual Versus Verbal Information Processing," *Journal of Consumer Research*, 12 (September), 125–34.
- COVA, BERNARD (1996): "Entrepreneurial vision: Making Enthusiasm and Opportunity Coincide into Design," *Journal of Design Management*, Vol. 7. (Fall), 32–39.
- COVA, BERNARD, SWANFELDT, CHRISTIAN (1993): "Societal innovations and the postmodern aesthetization of everyday life," *International Journal of Research in Marketing*, (10), 297–310.
- GOULD, STEPHEN J. (1991): "The Self-Manipulation of My Pervasive, Perceived Vital Energy through Product Use: An Introspective-Praxis Perspective." *Journal of Consumer Research*, Vol. 18., September, 194–207.
- Hirschman, Elizabeth (1986): "The Effect of Verbal and Pictorial Advertising Stimuli on Aesthetic, Utilitarian and Familiarity Perceptions," *Journal of Advertising*, 15 (2), 27–34.
- HIRSCHMAN, ELIZABETH C., HOLBROOK, MORRIS B. (1982): "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions." *Journal of Marketing*, Vol 46. Summer, 92–101.
- HOLBROOK, MORRIS B., HIRSCHMAN, ELIZABETH C. (1982). „The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun." *Journal of Consumer Research*, Vol. 9., September, 132–140.
- HOLBROOK, MORRIS B. (1993): "Nostalgia and Consumption Preferences: Some Emerging Patterns of Consumer Tastes, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20., September, 245–256.
- KRIPPENDORF, KLAUS (1996): "On the Essential Contexts of Artefacts or on the Proposition that "Design Is Making Sense (of Things)", in *The Idea of Design*, Victor Margolin and Richard Buchanan ed. Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press, p. 156–184.
- LISSÁK GYÖRGY (1998): A formáról. Láng Kiadó és Holding Rt., Budapest.
- MARGOLIN, VICTOR, RICHARD BUCHANAN ed. (1996): *The Idea of Design*, Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press.
- PAPANÉK, VICTOR (1971): *Design for the Real World. Human Ecology and Social Change*. New York: Pantheon Books, A Division of Random House.
- PYE, DAVID (1978): "The Nature and Aesthetics of Design." New York: Van Nostrand.
- RASSAM, CLIVE (1995) *Design and Corporate Success*. Gower, The Design Council.
- RICHINS, MARSHA L.(1994a): "Special Possessions and the Expression of Material Values" *Journal of Consumer Research*, Vol. 21 (December), 522–533.
- RICHINS, MARSHA L.(1994b), „Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions" *Journal of Consumer Research*, Vol. 21 (December), 504–521.
- RICHINS, MARSHA L., SCOTT DAWSON (1992), „A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation" *Journal of Consumer Research*, Vol. 19 (December), 303–316.
- SÁNDOR IMRE (1997): „A marketingkommunikáció kézikönyve." Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing Tanszék, Marketingkommunikáció Alapítvány, Budapest
- SELLE GERT (1997): "Untimely Options (An Attempt to Reflect on Design)" in *The Idea of Design*, Victor Margolin and Richard Buchanan ed. Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press, p. 240–251.
- SOLOMON, MICHAEL R. (1983): "The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective." *Journal of Consumer Research*, Vol. 10., December, p. 319–329.

Szerzők: Horváth Dóra adjunktus, Sajtos László Ph.D. ösztöndíjas a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Marketing Tanszékén

Vállalati márkák a vény nélküli gyógyszerek (OTC) piacán

A tanulmányban a szerző azt vizsgálja, hogy a vállalati márkák alkalmazásának van-e létjogosultsága a hazai vény nélküli gyógyszerek és a gyógyhatású készítmények piacán. Először ennek a speciális termékpiacnak a főbb jellemzőit és a márkapolitikai döntések hierarchiáját foglalja össze röviden. Ezt követően két márkaelméleti megközelítés alapjainak felhasználásával a gyakorlat által támasztott követelmények szem előtt tartásával vizsgálja ezt az eddig kevésbé kutatott témakört.

A gyógyszerek helye a termékmátrixban

Marketing szempontból a termékeket két nagy csoportra lehet osztani: a fogyasztási cikkekre és a termelőeszközökre. A gyógyszerpiac különlegessége azonban szükségessé teszi speciális szempontok figyelembevételét a marketingtevékenység során. A gyógyszerek számos dimenzió szerint rendelkeznek olyan jellemzőkkel, amelyek miatt nem sorolhatók be egyik klasszikus termék kategóriába sem. Ezeket foglalja össze az 1. tábla.

A táblából két fontos dolgot érdemes kiemelni. Az első az, hogy a gyógyszerpiac egyik legfontosabb jellemzője az átfogó és szigorú szabályozás. A gyógyszerek előállítására, összetételére, minőségére, törzskönyvezésére, forgalomba hozatalára, kereskedelmére, tárolására, csomagolására, árára és reklámozására a hatályos jogszabályok és a szakmai szabványok ren-

1. tábla Fontos eltérések a különböző termékek piacán ¹			
	Fogyasztási cikkek	Termelőeszközök	Gyógyszerek
A vásárlás tárgya	Tartós és nem tartós fogyasztási cikkek	Nyersanyagok, félkész termékek, berendezések	Betegséget megelőző illetve kezelő készítmények
Vásárlók	- Széles népréteg - A fogyasztó fizet	- Kisebbségi csoport - A vásárló fizet	- Széles népréteg - A fogyasztó és/vagy a tb. fizet
Termékek	- Kis vásárlások alacsony egységáron - Nem jelentős befektetés	- Nagy vásárlás magas egységáron - Nagy befektetés	- Kis vásárlás magas egységáron - Nagy kockázat - Étikai vonatkozások
A vásárlás fő célja	Szükséglet kielégítése	Nyereségmaximalizálás	Egészségmegőrzés és tünetkezelés
Döntéshozó a vásárlásnál	Egyén vagy csoport (család)	Csoport (beszerző részleg)	Beteg vagy orvos vagy patikus
A vásárlási döntési folyamat	Valódi döntési folyamat	Kollektív döntési folyamat	Komplex döntési folyamat
Szabályozás	Nem jelentős	Nem jelentős	A marketing-mix valamennyi elemére vonatkozóan meghatározó
K + F	Kevésbé fontos	Fontos lehet	Nélkülözhetetlen

delkezéseit kell alkalmazni. A szabályozás meghatározó a gyógyszermarketing-mix valamennyi elemére vonatkozóan. A gyógyszerpiac másik fő jellemzője, hogy a vásárlási döntési folyamat rendkívül komplex: a döntéshozó, a vásárló és a felhasználó személye elkülönül(het). A döntéshozó lehet a páciens, az orvos vagy a gyógyszerész, a vásárló a páciens és/vagy a társadalombiztosító, míg a felhasználó a beteg.

A promóciós tevékenység jellemzői a hazai gyógyszerpiacon

Más termékpiacokhoz hasonlóan a gyógyszerpiac sem egységes. A kiskereskedelmi forgalomba kerülő „gyógyító szereket” szakmai és marketing szempontból alapvetően három csoportba sorolhatjuk. Ezek a

1 A táblázat Streit (1997) p. 13 és Szabó (1990) p. 214 táblázatainak összevetése alapján készült (kiegészítésekkel)

2. tábla

A 4P és a marketingstratégia jellemzői a gyógyszerpiaci szegmensekben

	Vényköteles gyógyszerek	Vény nélküli gyógyszerek	Gyógyhatású készítmények
Termékpólitika	A cégek termékpólitikájára a törvényi szabályozás nagy befolyást gyakorol		
Értékesítés helye	Intézményi (kórházi) és közforgalmú gyógyszerárak		Kórházak, patikák, drogériák, herboériák, élelmiszerboltok
Árpolitika	- Egységes ár országos szinten - A tb-támogatás mértéke 100, 70, 50 illetve 0 %-os lehet - Az árakat a tb kontrollálja	- Egységes ár országos szinten - A fogyasztó teljes árat fizet ¹ - Tö-től független ármeghatározás ²	- Az ár a kereskedelem nem egységes - A fogyasztó teljes árat fizet minden esetben - Tö-től teljesen független ármeghatározás
Reklámozás	- Csak az orvos felé lehetséges, a beteg felé tilos - Jellemző formái: Orvoslátogatás Konferenciák szervezése Prospektusok DM Hirdetések a szakajtóban	- A betegek felé is lehetséges - Jellemző formái: Hirdetések az elektronikus és nyomtatott médiában Patikalátogatás In-store marketing Orvoslátogatás	
Jellemző marketingstratégia és annak célpontja	- Pull: orvos - Push: kórház	- Pull: beteg, orvos - Push: gyógyszerész, nagykereskedő	

- csak receptre kapható (vényköteles vagy etikus) gyógyszerek,
- recept nélkül kapható gyógyszerek,
- gyógyszernek nem minősülő gyógyhatású készítmények és táplálékkiegészítők.

A három kategóriában eltérő a marketing-mix egyes elemeinek szerepe és szabályozottsága. Ezeket hasonlítja össze öt szempontból a 2. tábla.

A fogyasztók felé irányuló gyógyszermarketing korlátjai Magyarországon 2001-ben

A reklámtörvény értelmében a fegyverek, a dohányárak és az alkoholtartalmú italok után a gyógyszerek reklámozása esik a leghigorúbban szabályozott termékkörbe. Nem reklámozhatók sem az elektronikus, sem pedig a nyomtatott médiában a rendeletekben meghatározott betegségek gyógyszerei, a közgyógyellátásra jogosultak részére térítésmentesen rendelhető gyógyszerek, a vényköteles gyógyszerek, továbbá azok a gyógyszerek sem, amelyek vény nélkül és vényre egyaránt beszerezhetők.

1 kivéve a közgyógyellátási igazolvánnyal rendelkező betegek a közgyógylistán szereplő készítményeknél, melyekhez a tb 100%-os támogatást nyújt

2 kivéve a közgyógylistán is szereplő készítményeket

A vény nélküli gyógyszerek-nél és a gyógyhatású készítményeknél (együtt: OTC készítmények) a fogyasztók felé irányuló vásárlásösztönzés legfőbb típusai nem, vagy csak korlátozott mértékben alkalmazhatók. Nyereményakciókkal, kuponygyűjtésekkel, ingyenes ajándéktárgyakkal és ingyenes mintákkal sem a gyártó, sem az orvos, sem a patikus nem élhet. A gyógyszeripari cégek – bár elméletileg megtehetnék – egyfajta íratlan szabályt követve, nem vesznek részt nagy, nyilvános kiállításokon, továbbá nem jellemző az sem, hogy közvetlenül a fogyasztókat próbálják elérni direkt marketing-akciók keretében. Ez utóbbira akadt már példa itthon: a svájci székhelyű Novartis egy, a Venoruton visszérkrém-mel és a vénás panaszokkal kapcsolatos tájékoztató és tanácsadó könyvecskét postázott 1999 első felében azon visszérproblémák-

kal küszködők számára, akik adatbázisában szerepeltek.

Árleszállításokra, illetve bónuszokra a gyógyszerek és a gyógyhatású készítmények piacán is van számos példa. Az árcsökkentések lehetősége azonban korlátozottak. A vény nélküli gyógyszerek árát ugyanis a gyártók szabadon emelhetik illetve csökkenthetik, de erre egy évben legfeljebb négy alkalommal, negyedévente van lehetőségük. Az árcsökkenés így legalább egy 3 hónapos akciót jelent. Ez az esetek többségében forgalomnövekedést eredményez ugyan, de ha a 3 hónap elmúltával a termék ára ismét emelkedik, akkor azt a magyar vásárlók már nehezen fogadják el. Kiábrándító számukra, ha az áremelés nem az év elejére esik, így visszatérnek a versenytárs termékeinek használatához. A jelenség magyarázata egyszerű: az emberek többsége „A” gyógyszeráremelést – a tb és a forgalmazók árharcáról több héten át folyamatosan beszámoló médiának köszönhetően – a januárral kötik össze, holott ez csak a vényköteles készítményekre jellemző. A gyártók éppen emiatt jellemzően évente egyszer, maximum kétszer módosítják áraikat a vény nélküli piacon.

Mint az eddig leírtakból és a 2. táblából is látható, a gyógyszerek promóciójának lehetőségei erőteljesen behatároltak a marketing-mix valamennyi elemének tekintetében. A kérdés már csak az, hogy hol és hogyan lehet az egyre élesedő gyógyszerpiaci versenyben meghatározó és hosszú távon is tartós versenyelőnyre szert tenni. A vény nélküli készítmények pia-

cán a végső felhasználók felé irányuló marketingstratégia számára a termékpolitika, azon belül is a márkapolitika jelentheti a kitörési pontot.

A márkapolitikai döntések hierarchiája

A márkapolitika kialakítása során a cégeknek három kérdésre kell választ adniuk.¹

● Alkalmazzanak-e márkát?

A kérdésre a válasz nyilvánvalóan a vállalat általános marketingstratégiájában keresendő: ha a cég aktív marketinget kíván folytatni, ha kapcsolatot kíván kialakítani ve-
vőivel, akkor a kérdésre adott válasz egyértelműen igen.

● Ki legyen a márka támogatója?

A termelővállalatok három lehetőség közül választhatnak, abból a szempontból, hogy kinek a márkáját használják:

- Kialakíthatják saját (termelői) márkájukat;
- Használhatják az értékesítési lánc egyes tagjainak (nagykereskedők, kiskereskedők, üzletek, üzletláncok) kereskedői márkáit;
- Márkalicenc-szerződés keretében már bevezetett vagy egyébként is híres neveket, márkajelzéseket szerezhetnek meg.

● Milyen márkanévstratégiák alkalmazhatóak?

Laforet és Saunders szerint a gyakorlatban alkalmazott márkahasználati típusok az alábbiak szerint kategorizálhatók:

- Vállalatdomináns: vállalati márkák (a vállalat nevét használják) és divíziómárkák (a divízió nevét használják);
- Vegyes márkák: kettős márkák (kettő vagy több nevet használnak a promócióban és a csomagoláson, azonos súllyal) és ún. endorzált márkák (a terméknev a domináns, de a márkában kisebb súllyal megjelenik a vállalati vagy divíziónev is);
- Termékdomináns: egyedi márkák (termékmárkák, de a vállalat neve – nem túl feltűnően – megjelenik a csomagoláson) és titkolt egyedi márkák (a vállalat neve sehol sem jelenik meg).

A vény nélküli készítmények márkázása a hazai gyógyszerpiacon – Egy újabb „korlát”

A márkapolitikai döntések hierarchiájának egyes pontjain végighaladva a hazai vény nélküli készítmények a következő jellemzőkkel írhatók le általánosan:

- A készítmények szinte kivétel nélkül márkázott termékek.
- A vállalatok elsősorban saját termelői márkáikat használják, esetleg külföldi gyártók márkáinak itthoni forgalmazóiként jelennek meg.
- A vény nélküli készítmények márkanévstratégiájára egyértelműen a termékdomináns márkanévek alkalmazása jellemző. A Magyarországon jelenlévő csaknem 200 gyógyszerceg közül mindössze 3 alkalmaz termékeinél következetesen vegyes márkákat vagy támogatja egyedi márkáit a vállalat nevével hirdetéseiben: a Bayer, a Béres és a Pharmavit.

Az egyedi márkák alkalmazásával a gyógyszeripar tovább szűkíti mozgásterét a már egyébként is erőteljesen behatárolt promóciós lehetőségek tekintetében. Így ugyanis még a márkakiterjesztés előnyei sem használhatók ki, mivel Magyarországon – csakúgy, mint a világ többi országában – 1 termékmarkevéhez csak és kizárólag 1 hatóanyag illetve hatóanyagkombináció kapcsolható. Ennek megfelelően például a novamidazofent tartalmazó Algopyrin termékcsaládot a Chinoin nem bővítheti paracetamol hatóanyagú fájdalomcsillapítókkal, és egyáltalán nem hozhat forgalomba Algopyrin név alatt gyógyszert más indikációkra (pl. emésztési zavarokra). Nincsen mód arra sem, hogy egy márkanévet hatóanyagcsere esetén megőrizzenek. Mindez azt eredményezi, hogy egy termékdomináns gyógyszerpiacon nincsen lehetőség ugyanannak a márkának a használatára sem tünetcsoporton belül (új hatóanyag esetén), sem pedig azon kívül. Így az egyetlen releváns márkapolitikai döntés, amely a már piacon lévő márkanévekkel kapcsolatos, a termékcsaládbővítés marad. Ebben az esetben a vállalat egy-egy újabb termékváltozat bevezetésével bővíti (nyújtja) meglévő termékcsaládját, és az új termékváltozatokra ugyanazt a márkanévet használja.

A termékmárkák alkalmazásával tehát egy újabb „fal” emelkedett a gyógyszermarketingben. Van azonban két óriási különbség a korábban már említett korlátok és a termékmárkázás korlátja között.

- Az első az, hogy az előbbieket jellemzően törvényi, jogszabályi vagy hatósági eredetűek, míg ez utóbbit a gyógyszerpiac maga építette fel monoton márkázási gyakorlatával.
- A másik pedig az, hogy új márkastratégiák alkalmazásával nemcsak a termékmárkázás szabta korlátok bonthatók le, hanem az egyébként szűk mozgáster is tágítható.

Ez az „új” márkastratégia pedig nem más, mint a vállalati márkaépítés a gyógyszerpiacon kettős illetve endorzált márkák formájában. Azt, hogy a vállalati márkáknak akár vegyes márka, akár támogató márka formájában van létjogosultságuk és célszerű alkal-

¹ Rekettye (1997) p. 60-66 alapján

mazni a hazai gyógyszerpiacon, 2 elméleti síkon is lehet indokolni:

- A márka- és márkaérték elméletek síkján;
- A kommunikációs hatások síkján: kiegészítve a márkaattitűd stratégia elméletével.

Márka- és márkaérték elméletek

A márka fogalom behatárolására számos elmélet született. A márka meghatározása leggyakrabban technikai alapon történik. Olyan jelek (név, forma, szimbólum stb.) kombinációjának tekintik, melynek legfontosabb célja az azonosítás és a versenytermékektől való megkülönböztetés. Természetesen pusztán a technikai definíció nem árul el sokat arról, milyen szerepet tölt be a márka a vállalati marketingstratégiában.¹ David Ogilvy klasszikus márkameghatározása a fogyasztói oldalra helyezi a hangsúlyt. Szerinte a márka a fogyasztó elképzelése a termékről. Más definíciók a terméktulajdonságokat emelik ki. Így például Bauer András és Berács József szerint márkán olyan terméket értünk, amely rendelkezik egy sajátos tulajdonsághalmazzal, ami világosan és egyértelműen megkülönbözteti más termékektől.

A termékek/szolgáltatások tekintetében kiemelt jelentőségük van azon egyedi eladási érveknek, amelyek csak az adott vállalkozás termékeire/szolgáltatásaira jellemzőek. A termelő és szolgáltató szervezetek outputjai csak akkor válhatnak márkatermékekkel illetve márkaszolgáltatásokká, ha a termékcsoporthoz viszonyítva olyan eltérő, egyedi jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek a fogyasztói érveléshez specifikus tartalmat, a használatához a valóságnak megfelelő meggyőző érveket adnak és ezeket a fogyasztók hosszú távon elismerik.²

Magyarországon csak a vény nélkül kapható gyógyszerek száma meghaladja a 600-at (a gyógyhatású készítmények nélkül, melyekből több száz van a piacon), ami a termékmárkázás dominanciája miatt gyakorlatilag ugyanennyi márkát is jelent. A vállalati márkával támogatott készítmények aránya rendkívül alacsony. Melyik az az egyértelműen megkülönböztető, egyedi eladási érv a gyógyszerpiacon, amely ezek végiggondolása után megoldásként adódik? A vállalati márkák alkalmazása.

A gyógyszeripari marketing termékmárkaorientált hagyományaihoz való ragaszkodásban meglehetősen kevés a racionalitás. Az egyik legjelentősebb ellenérv

ugyanis pontosan a multimárka-stratégia gyökereiben rejlik. Az azonos termék kategóriában több márkát is kifejlesztő fogyasztáscikk-gyártóknak ugyanis ezzel a stratégiával – Kotler és Keller szerint egyaránt – alapvetően két céljuk van: egyrészt nagyobb áruházi felülethez jutni, másrészt mivel kevés fogyasztási cikk vásárlójára jellemző a márkához való ragaszkodás, a márkaváltókat az adott cégek így igyekeznek megtartani azok tudta nélkül. A hazai gyógyszerpiacon az elsőként említett tényező nem releváns, mivel a gyógyszerek úgynevezett szabadpultos árusítása az erős patika-lobby miatt nem engedélyezett (erre a gyógyhatású készítményeknél lehetőség van [lásd 2. tábla], azonban gyógyszerárakban kerül értékesítésre a kategória termékeinek több mint kétharmada³). A második szempont szintén nem indokolja a termékmárkák egyoldalú alkalmazását, mivel a gyógyszerpiac, azon belül is az OTC piac sokkal lassabban változik, mint a mass-market, az emberek itt nehezebben váltanak készítményt, mint a napi tömegfogyasztási cikkeknel.

Kommunikációs hatások síkja

Rossiter és Percy öt kommunikációs hatást⁴ különböztet meg az alapján, hogy mi játszódik le a potenciális vásárlók és a vásárlási döntéshozók fejében, a vásárlási döntést megelőzően:

- 1. Termékcsoporthoz való szükséglet. A vásárlók azon észlelése, hogy szükségük van valamire a jelenlegi és a vágyott motivációs állapot közötti különbség megszüntetése érdekében.
- 2. Márkatudatosság. A vásárlók azon képessége, hogy azonosítják, felismerik vagy felidézik a márkát a vásárlás érdekében.
- 3. Márkaattitűd. A vásárló általános márkaértékelése, abból a szempontból, hogy az mennyire képes megfelelni a legfontosabb motivációnak. A márkaattitűd logikai és érzelmi komponensből álló, összetett kommunikációs hatás.
- 4. Márkavásárlási szándék. A vásárló belső indítatása a márka vásárlására vagy a vásárlással összefüggő tevékenységre.
- 5. A vásárlás megkönnyítése. A marketing-mix összes elemének észlelését jelenti, ami hátráltathatja vagy serkentheti a vásárlást.

Az 5 kommunikációs hatásból 3 segítségével is lehet bizonyítani, hogy a vállalati alkalmazása célszerű a vény nélküli készítmények piacán. Ezek az 1., a 2. és a 4. hatás. A bizonyítás a termékcsoporthoz való szükséglet segítségével a legkönnyebb, mely szerint a fogyasztókat 8 alapvető motiváció készítheti vásárlásra. A motivációtípusokat a 3. tábla tartalmazza. Minden termék illetve márka vásárlása a 8 alapmotiváció közül egyre vagy többre épül.

1 Bauer (1995) p. 39

2 Tasnádi (1995) p. 73

3 RTL Klub (1999)

4 A kommunikációs hatások elméleti alapjait bővebben lásd Tasnádi (1998) p. 86-101, 125-133

3. tábla	
A 8 alapvető motiváció	
A motiváció megnevezése	A motivációs folyamat
Negatív vagy ellentétes eredetű: (1) Problémamegoldás, megszüntetés (2) Problémaelkerülés (3) Nem teljes megelégedettség (4) Vegyes megközelítésű elkerülés	A vásárló egy jelenlegi problémát tapasztal: olyan terméket keres, amely megoldja a problémát. A vásárló egy jövőbeni problémát sejt: olyan terméket keres, amely megelőzi a probléma bekövetkezését. A vásárló nem elégedett a jelenlegi termékkel: jobb terméket keres. A vásárló néhány dolog miatt kedveli is, meg nem is a terméket: megpróbál olyan terméket találni, amely feloldja a konfliktust.
Enyhén negatív eredetű: (5) Normális fogyasztás	A vásárló készlete elfogy vagy csökken: olyan terméket keres, amellyel szokványos fogyasztását fenntartja.
Pozitív vagy vágyakozó eredetű: (6) Érzékrendszeri kielégülés (7) Intellektuális készletelés (8) Társadalmi elismerés	A vásárló extra (pszichológiai) ösztönzést keres: kedveltetés a termék használatában. A vásárló extra (pszichológiai) ösztönzést keres: új termék felfedezése vagy kíváló új termék találása. A vásárló lehetőséget lát a társadalmi ellenszolgáltatásra: személyes elismerés a termék használata által.

Az OTC termékek a motivációs folyamatok alapján elsősorban az 1. és a 2. motivációs kategóriába sorolhatók. A problémamegoldó vagy megszüntető motiváció a tünetkezelő gyógyszerekre jellemző, a problémaelkerülés pedig az egészségmegőrző készítményekre. Mint az a 3. tábla első oszlopából leolvasható, az OTC készítmények gyakorlatilag kivétel nélkül a negatív eredetű motivációs termékkörbe tartoznak.

Az OTC-piac a döntés típusa szerint is felbontható 2 csoportra. A márkaválasztás nem bonyolult, egyszerű döntéssel (Low Involvement) valamint magas bonyolultságú döntéssel (High Involvement) történhet. Az egyes dimenziókat kombinálva egy olyan mátrixhoz jutunk, amely a termékpiacot már négy részre osztja fel.

A gyógyszerek vásárlása negatív motiváción alapul és nagy részük egyben bonyolult döntést igényel a vásárló részéről. Mi az, ami képes a negatív motivációt valamint a bonyolult döntések pszichológiai kockázatát csökkenteni? A bizalom. Ez az a kulcsfontosságú tényező, amely alapvetően jellemzi a gyógyszerpiacot. A gyógyszerekhez fűződő bizalom erejével nem vetekszik semelyik FMCG-termék sem. Ebben a te-

kintetben a gyógyszerek a nagy értékű termékekhez hasonlíthatók: a legközelebbi termék kategória ebben a megközelítésben a személygépkocsik piaca. A hasonlat alapját a termékválasztás során a fogyasztó által észlelt kockázat nagysága képezi. Egy autó vásárlásakor a vevő nagy pénzügyi kockázatot és az átlagosnál magasabb funkcionális és fizikai kockázatot (baleset esetén testi épség) vállal. A gyógyszer megvásárlásával a beteg elsősorban ez utóbbi kettő tekintetében vállal kimagasló kockázatot (hat-e a szer, illetve lesz-e mellékhatása).

És mi alkalmasabb egy hosszú távon is tartós és átfogó bizalom alapjainak megteremtésére: az egyedi vagy a vállalati márka? Az autóipar a vállalati márkákat választotta, a gyógyszeripar a termékmárkáét. Pedig egy jó imázssal rendelkező vállalat neve alkalmasabbnak tűnik a feladatra az egyértelműen pozitív asszociációk megteremtésének lehetősége miatt. Ezzel a termékszínten már meglévő bizalom tovább erősíthető, és ami még fontosabb, könnyebb a cég új termékeit a célcsoporttal elfogadtatni.

Vállalati márkák – Trendek és lehetőségek

A vény nélkül vásárolható készítmények piaca világszerte, így hazánkban is növekszik, s ez a növekedés elsősorban három tényezőre – a reálértéken csökkenő társadalombiztosítási támogatásra, az életmódbeli változásra és a szabad reklámtevékenységre – vezethető vissza. A társadalombiztosításnak a gyógyszer-támogatásra szánt kerete reálértéken évről évre csökken, aminek következményeként folyamatosan nő a vényköteles kategóriából a vény nélküli kategóriába átsorolt gyógyszerek száma. Az OTC-piac növekedését eredményezi az az életmódváltozás, melynek következtében az egészség egyre fontosabbá válik az emberek számára: nagyobb hangsúlyt fektetnek az egészség megőrzésére, illetve a betegség megelőzésére. Ezt a feltételezett életmódváltozást támasztja alá az a tény

4. tábla			
A márkautóid négy stratégiája			
		MOTIVÁCIÓ-TÍPUS	
		Negatív motivációk	Pozitív motivációk
D Ö N T É S T Í P U S	Nem bonyolult, egyszerű döntés (Low Involvement)	- Egészségmegőrző OTC termékek (multivitaminok, csonterősítők stb.)	- Ásványvíz - Szokványos sör - Kosmetikai cikkek
	Bonyolult döntés (High Involvement)	- Tünetkezelő OTC termékek (köptetők, gorcsooldók, fájdalomcsillapítók) - Biztosítás	- Utazás - Divatruházat - Személygépkocsi

is, hogy hazánkban az elmúlt öt évben a vitamin- és multivitamin-készítmények piaca négyszeresére emelkedett, miközben más OTC-csoportok forgalma csak kétszeresére nőtt.¹ A vény nélküli gyógyszerek forgalma 1990-ben a teljes gyógyszerforgalmon belül 9%-ot képviselt, 1998-ban pedig már az összeforgalom csaknem 15%-át tették ki. A nyugat-európai országokban az OTC-termékek aránya ennél 5-10 százalékponttal magasabb, míg az Egyesült Államokban megközelíti a 40 százalékot. Ennek tükrében valószínűleg a hazai fogyasztási szerkezetben a vény nélküli készítmények aránya tovább fog emelkedni.

Ezzel párhuzamosan már Magyarországon is jelentkeznek az öngyógyszerezési kultúra kibontakozásának jelei: az orvos és a patikus szerepe – noha még mindig jelentős – évről évre fokozatosan csökken a vény nélküli gyógyszerek kiválasztásakor. Nyugat-Európa egyes országaiban az OTC gyógyszerek már annyira közel állnak ebben a tekintetben az FMCG kategóriához, hogy ott a gyártók már nem is tartanak fent OTC orvoslátogatói hálózatot. A termékválasztás során itt már a legfontosabb szerepe a reklámnak és a márkának van. Ez hasonlóan alakul már ma is a magyar lakosság fiatalabb rétegei esetében. Sőt az USA-ban és Nagy-Britanniában a vény nélküli gyógyszerek már a gyógyszerárakon kívül is megvásárolhatók a nagy drogéria- és élelmiszerhálózatok üzleteiben (pl. Tesco, Boots).

Mindez milyen üzenetet hordoz a gyógyszermarketing számára? Elsősorban azt, hogy a gyógyszermarketing-kommunikáció hagyományos szerepe, az orvosok meggyőzése egy adott gyógyszer ajánlásáról a jövőben megváltozik, újabb célcsoportok és újabb célok jelennek meg. Az egészségügyi ellátás a páciens, mint fogyasztó általi meghatározottsága az orvos döntési szerepének csökkenésével jár, bár az orvos dominanciája az etikus gyógyszerek rendelésében megmarad.² Ezért a vény nélküli gyógyszerek marketingstratégiáját is célszerű, hosszú távon fokozatosan elválasztani az etikus gyógyszerekétől. A kommunikáció célpontjainak kibővülése, illetve a páciens, mint végső fogyasztó középpontba kerülése szükségessé teszi új kommunikációs csatornák alkalmazását. Pontosan ez az, amire kiválóan alkalmas a vállalati márka. Segítségével ugyanis rögtön három új marketingeszközben rejltő lehetőségeket lehet rendkívül hatékonyan kiaknázni: a fogyasztók felé irányuló PR-ét, a szponzorálását és a testületi imázs építését.

A vállalati márka alkalmazása lehetővé teszi a gyógyszermarketing számára, hogy jelenlegi szűk

mozgásterét, bizonyos korlátok lebontásával tágíthassa, és hogy ezzel olyan szinergiahatást érjen el, amit más módon nem lehetne. Ez az új márkapolitika jelentős versenyelőnyt biztosíthat a jövőbeni alkalmazói számára a gyógyszerpiacon, azonban csak egy hosszú távon is következetes stratégia keretében megvalósított és megfelelően menedzselt marketing-mix mellett válthatja be a hozzá fűzött reményeket.

Felhasznált irodalom

- AAKER, DAVID A. – Joachimsthaler, Erich (1999): The lure of global branding (in: Harvard Business Review, 1999/november-december)
- BAUER ANDRÁS (1995): A márka és a márkaérték elméleti kérdései és gyakorlati feladatai (in: Vezetéstudomány, 1995/7.)
- EGIS HÍRLAP (1998. október 28.): Vállalatunk OTC-termékeinek piacelemzése
- KELLER, KEVIN LANE (1998): Strategic brand management – Building, measuring and managing brand equity
- KOTLER, PHILIP (1992): Marketing management Magyar Közlöny (1997/59.): 1997. évi LVIII. törvény a gazdasági reklámtevékenységről
- MAGYAR KÖZLÖNY (1998/28.): 1998. évi XXV. törvény az emberi felhasználásra kerülő gyógyszerekről
- Magyarországi Gyógyszergyártók Országos Szövetsége (2000): Magyoszk évkönyv '99
- MEDIAGNOZIS (2000): Gyógyszeripari reklámköltségek
- NÉMETH SÁNDOR (1998): Empirikus fogyasztói magatartásvizsgálat a budapesti láz- és fájdalomcsillapító piacon
- REKETTYE GÁBOR (1997): Értékteremtés a marketingben
- RTL KLUB (1999. március 16.): MMM-gyógyszeripar
- SIMON JUDIT – LANTOS ZOLTÁN (2000): Az orvosok vásárlási magatartásának szerepe a gyógyszermarketingben (in: Marketing és Menedzsment, 2000/1.)
- SZABÓ LÁSZLÓ (1990): A piackutatás alapjai (in: Marketing, 1990/3-4.)
- SZABÓNÉ dr. STREIT MÁRIA (1996): A gyógyszermarketing sajátosságai
- TASNÁDI JÓZSEF (1995): A márka- és a márkaérték-létrehozás és -mérés egyes kérdései (in: Vezetéstudomány, 1995/10.)
- TASNÁDI JÓZSEF (1998): Reklámstratégia
- THE EUROPEAN PROPRIETARY MEDICINES MANUFACTURERS' ASSOCIATION (1998): Economic and legal framework for non-prescription medicines in Europe

1 Egis Hírlap (1998)

2 Simon-Lantos (2000)

A vényköteles gyógyszerek (DTC – Direct-to-Consumer) reklámozásának jellegzetességei

Ezen rövid áttekintésben szeretném bemutatni – mint érdekességet – a gyógyszeripari direct-to-consumer reklámokat, illetve ezek típusait és ráfordításait. A vényköteles gyógyszerek ily módon, vagyis a végső felhasználók felé történő reklámozása csak Amerikában engedélyezett, tehát az itt bemutatott jellemzők erre a piacra vonatkoznak.

DTC reklámok

Amikor a vényköteles gyógyszerek DTC-reklámjai az 1980-as évek elején megjelentek az Egyesült Államokban, igen tekintélyes vitát váltottak ki az orvostársadalomban alkalmasságuk tekintetében. A DTC-reklámok támogatói és ellenzői által felhozott pro és kontra érveket az 1. táblában foglaltam össze.

1. tábla Érvek a DTC reklámok ellen és mellett	
Mellette	Ellene
Az egészségügyi információk iránti keresletet növeli.	Megbolygatja az orvos-beteg kapcsolatot, és nyomást gyakorol az orvosra, hogy gyógyszert írjon fel.
Tájékoztítja a fogyasztókat az új kezelési módokról.	Összezavarja a betegeket.
Ösztökéli az embereket, hogy figyeljenek egészségi állapotukra és bizonyos tünetekre, melyek egyébként esetleg kezeletlenek maradnának.	Hangsúlyozza a gyógyszeres kezelést, amikor lehet, hogy más kezelési módot preferálnának.
Az egészségügy költségeit csökkenti.	Növeli a gyógyszervásárlási kiadásokat.
Növeli a betegek kezeléseik iránti engedélyességét.	Szükségtelen gyógyszerhasználatot eredményezhet.
Forrás: Saját szerkesztés	

1983 szeptembere és 1985 szeptember között az FDA (az Egyesült Államok gyógyszer regisztrációval foglalkozó és a DTC reklámokat is szabályozó szervezete) felfüggesztette a DTC-hirdetéseket azért, hogy felülvizsgálhassa a reklámozás ezen új formáját, valamint ennek előnyeit és kockázatait. A moratóriumot azután oldották fel, hogy az FDA elegendő biztosítékot határozott meg a társadalom biztonságának megóvása érdekében. A DTC-reklámokkal kapcsolatban két kérdésre koncentráltak:

1. Biztosítani, hogy megfelelő információk jelenjenek meg, mégpedig oly módon, hogy az az átlagfogyasztó számára is jól érthető legyen.
2. Minden gyógyszerreklám eleget tegyen a tisztességes egyensúly elvének, vagyis megfelelő egyensúlyban jelenjenek meg a termékről a kockázatok és az előnyök.

Az FDA általános célja, hogy a fogyasztók pontosan tudják értelmezni az információkat.

Ezen reklámok típusait foglalja össze a 2. tábla.

Ideális esetben a gyógyszerreklámok megtaníthatnák a fogyasztókat azokra a jelekre és tünetekre, amelyekre figyelni kell, illetve felkészíthetné őket ilyen helyzetek kezelésére, valamint a lehetséges kezelési módok keresésére.

A fogyasztók azonban félreérthetik vagy esetleg meg sem értik a technikai információkat. A reklámok növelhetik a helytelen reményeket és a túlzott várakozásokat a termékkel kapcsolatban. Ezen túl azt eredményezhetik, hogy a fogyasztók túl nagy hangsúlyt fektetnek a mellékhatásokkal és ellenjavallatokkal kapcsolatos figyelmeztetésekre. A sugárzott médiában a rövid és gyakran ismétlődő reklámok a jellemzők, melyek csökkentik a közvetíthető információk mennyiségét. Az FDA 1997 júliusában kiadott egy útmutatót a sugárzott DTC-reklámokra vonatkozóan. Ez elsősorban a terméktulajdonságok rövid összefoglalásával és terjesztésének mechanizmusaival foglal-

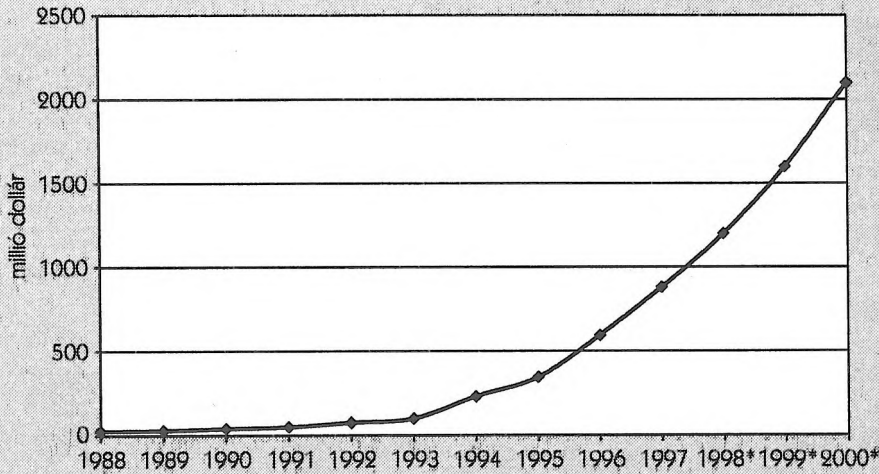
2. tábla

A DTC reklámok típusai

Emlékeztető	Tartalmazza a gyógyszer nevét, valamint igen korlátozott mértékű információt a szeről. Kihagy viszont számos termékjellemzőt. A márkanév, illetve a márka iránti lojalitás megerősítése a célja.
Segítségkereső	Ösztökéli a fogyasztót a tünetek pontos megfigyelésére és az orvosával való kapcsolatfelvételre, valamint arra, hogy beszéljék meg a lehetséges kezelési módokat. Nem említi terméknevet. Tiltott ezen típus használata, ha egy termék az egyetlen elérhető kezelési mód egy bizonyos állapotra, tünetre, betegségre. Magyarországon ezt a típust nevezzük társadalmi célú hirdetésnek. A gyógyszer említése nélkül csak annyit közöl, hogy erre a betegségre már van gyógyszer.
Kereslettámasztó	Említ egy bizonyos vényköteles gyógyszert, melyről köteles közölni a reklámban a biztonságra és a hatékonyságra vonatkozó információkat. A szabályozás értelmében ezen típusú hirdetéseknek eleget kell tenni a megfelelő tájékoztatás és a tisztességes egyensúly elvének.

Forrás: Saját szerkesztés

1. ábra



Forrás: Direct-to-Consumer Pharmaceutical Marketing SmithKline Beecham belső tanulmány, 1998. március 24., p.6.

kozik, de leírja az elvárásait is a „megfelelő tájékoztatást” szolgáló információk terjesztésére vonatkozóan a sugárzott reklámokban. Néhány ajánlott megoldás a tervezetből:

- Ingyenesen hívható telefonszám, amelyen feltehetik kérdéseiket különböző formában (faxon vagy rögzített üzenet révén) a használati utasítással kapcsolatban, a nap túlnyomó részében.
- A fogyasztók tájékoztatása azokról a nyilvánosság számára is elérhető helyekről, ahol a használati útmutatót tartalmazó brossúrákat terjesztik.

- Egy mondat a sugárzott hirdetésben, mely jelzi, hogy az orvosok, gyógyszerészek, állatorvosok hol juthatnak plusz információhoz.
- Egy internet cím a reklámban, ahol bővebb információhoz juthatnak az érdeklődők.

A termék indikációjára vonatkozó összes fontos információt felhasználóbarát nyelvezettel kell közölni. Ezek az információk semmilyen tekintetben nem lehetnek hamisak vagy félrevezetőek.

Ez a javaslat nem semmisítené meg azt a követelményt, amelyet a „fő állítás” formájában teljesíteniük kell a gyártóknak, vagyis hogy a hirdetésnek tartalmaznia kell a termékre vonatkozó főbb kockázati tényezőket. Fontos azt is megjegyezni, hogy ez az útmutató csak egy létező tervezet, és nem egy jelenlegi szabályozó.

Mekkorák a DTC kiadások

A DTC reklámokra költött összegek ezen hirdetési forma 1988-as megjelenése óta exponenciálisan növekedtek. 1996-ban 595,5 millió dollár volt a nyilvánosságra hozott összeg, mely 64%-kal volt magasabb az előző évinél. 1997-re további 50%-kal nőttek a kiadások. 2000-re 2 milliárd dollár fölé emelkedett ez az összeg. Ezt mutatja az 1. ábra.

Bizonyos termékekre az elköltött összeg folyamatosan nőtt, akárcsak a hirdetett márkák, illetve a hirdető cégek száma. A Quantum Group felmérése szerint az évtized végére 50 gyártó több mint 120 márkát reklámozott a fogyasztók felé. Ezt mutatja a 3. tábla.

Következtesen a legnagyobbak a DTC kiadásai a Schering-Plough-nak, a Merck-nek és Johnson & Johnson-nak. Őket szorosan követi ebben a tekintet-

3. tábla

A DTC-vel hirdetett márkák és a hirdető cégek számának alakulása

	1997	1998	1999	2000
Összes kiadás (millió dollár)	880	1 200	1 600	2 100
Márkák (db)	70	80	100	120
Cégek (db)	35	40	45	50

Forrás: Saját szerkesztés

ben a Hoechst Marion Roussel és az American Home Products. A Bristol-Myers-Squibb, a Pfizer és az Eli Lilly is egyre többet fordít reklámra az utóbbi időben. A GlaxoSmithkline, a vezető DTC reklámozó azt tervezi, hogy folyamatosan növeli a DTC-re szánt összegeket, mégpedig elsősorban az elhanyagoltabb szakterületeken (pl. migrén, herpesz, asztma, allergia és HIV). A GSK szertint a kampány növelni fogja ezen piacok méretét és a cég piacrészesedését. Úgy gondolják, hogy ezen piacok értékesítési munkaereje a DTC kiadásokkal párhuzamosan nőni fog.

1995-től csak néhány gyógyszer volt, melyeket folyamatosan reklámoztak a fogyasztók felé. Ezek közé tartozik: Claritin, Diflucan, Flonase, Zantac és a Relafen. Az ezekre fordított összegeket mutatja a 4. tábla.

4. tábla
Az 1995-től folyamatosan reklámozott gyógyszerek

	1995-ös kiadás (millió \$)	1996-os kiadás (millió \$)	1997-es kiadás (1-6 hó) (millió \$)
Claritin	30,1	57,4	30,2
Flonase	40,3	32,8	20,5
Relafen	11,3	9,5	3,1
Zantac	21,2	14,5	0,02
Diflucan	14,5	16,5	7,8

Forrás: Saját szerkesztés

Ezzel szemben a legtöbb márkát 4-6 hónapos kampány keretében reklámozza gyártója, majd ennek befejeztével vagy nem hirdeti többet, vagy új kampányt indít. Ez csak arra jó, hogy kísérletezzenek ezzel az új stratégiával, a menedzsment támogatásával és a pénzügyi források változtatásával.

Újabban viszont a gyártók hosszabb kampányokat szeretnének. A tíz vezető gyógyszeripari termék közül hat (pl. Claritin) promóciójában alkalmaznak DTC-reklámot. Amint azt az 5. tábla mutatja, a hús vezető gyógyszercsoport képviselői közül számos promócióját támogatják DTC hirdetéssel.

A DTC kiadások nem érik el más hagyományos marketingtevékenység költség szintjét, viszont a gyakorlat bővült az ingyenes mintaadással, szponzorálással, szakkönyvek kiadásának támogatásával, szaklapok megjelentetésével, telemarketinggel és kongresszusokon való részvétellel.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a DTC kiadások nem érik el más hagyományos marketingtevékenység költség szintjét, viszont a gyakorlat bővült az ingyenes mintaadással, szponzorálással, szakkönyvek kiadásának támogatásával, szaklapok megjelentetésével, telemarketinggel és kongresszusokon való részvétellel. Emellett növekvő gyakorisággal reklámozzák a gyógyszereket (mind a vényköteleseket, mind az

OTC-t) a napilapokban, magazinokban, a napilapok vasárnapi mellékletében és a televízióban.

A legtöbb gyógyszerhirdetés továbbra is az újságokban jelenik meg, ezért tekintsük most át ezeket részletesebben. Ezen reklámok súlyát mutatja az is, hogy a tíz legnagyobb, kizárólag vagy elsősorban nyomtatott médiát alkalmazó kampány négy havi költségvetése 73,9 millió dollár volt 1998-ban. Sőt, a három legnagyobb nyomtatott kampány, a Prozac, Premarin és Evista együttes kiadása 44,7 millió dollár.

A nyomtatott média azért igen fontos, mert ez a legalkalmasabb mód a fogyasztók információéhségének kielégítésére. A sugárzott és nyomtatott média közötti választást a célcsoport határozza meg, hiszen míg a sugárzott média igen széles közönséget ér el, addig a nyomtatott média igen speciális szegmenseket is képes informálni, mint például a HIV-fertőzötteket.

A Prozac gyártója azért alkalmazott tisztán nyomtatott kampányt, mert a diagnosztizálatlan depresszióban szenvedő felnőtteknek előbb meg kellett tanítani az erre a betegsége jellemző állapotot, melyet így felismerhettek, és segítséget kereshettek. Erre pedig a legjobb lehetőséget a nyomtatott hirdetések kínálták. Ezzel azonban az a probléma, hogy a depresszióban szenvedő legtöbb ember nincs tudatában betegségének, ezért nem is kezelteti azt. Éppen ezért a reklámokat úgy tervezik meg, hogy bátorítsanak az orvos felkeresésére.

Tehát a nyomtatott kampányok a kicsi és jól körülhatárolható szegmensek elérésére a legalkalmasabbak. A földrajzilag nem koncentrált szegmensek célbavételének is a sajtókampány a leghatékonyabb megközelítése.

5. tábla
A DTC-vel legtöbbet reklámozott gyógyszercsoportok

Rangsor	Terápiás csoport	Termékek száma a csoporton belül	DTC kiadás 1997. jan. - jun. (ezer dollár)
1.	Allergia	9	144 792
2.	Koleszterinszint-csökkentés	2	50 842
3.	Asztma	5	39 991
4.	Migrén	2	22 919
5.	Gombás fertőzés	2	21 536
6.	Csontritkulás	1	20 141
7.	Izületi gyulladács	3	18 915
8.	Foganizásgátlás	3	17 696
9.	Szorongás	1	16 931
10.	Fekélybetegségek	3	16 405
11.	Diabetes	3	9 800
12.	Herpesz	2	9 641

Forrás: Direct-to-Consumer Pharmaceutical Marketing SmithKline Beecham belső tanulmány, 1998. március 24., p7

A DTC reklámok hatása

Egy 1 200 felnőtt megkérdezését magába foglaló telefonos felmérés eredményei szerint a fogyasztók 74%-a úgy gondolja: a DTC-reklámok segítenek nekik abban, hogy az egészségükkel kapcsolatos döntésekben minél aktívabban vegyenek részt. Viszont csak 21% érzi úgy, hogy a DTC-hirdetések segítik a tisztánlátást egy adott témában.

A megkérdezettek többsége nem hiszi, hogy a reklámok által nyújtott összes információ szükséges a helyes döntés meghozatalához. 72% nem érti teljes mértékben a hirdetésekben szereplő információkat. Részben ez lehet az oka annak, hogy a válaszadók 55%-ának nem nőtt a vényköteles gyógyszerek iránti bizalma a DTC-reklámok hatására, sőt 20%-uk esetében inkább csökkent ez a bizalom, és csak 25% érezte úgy, hogy nőtt a bizalma.

A megkérdezettek 27%-a azt mondta, hogy a DTC-reklámok hatására valószínűbb, hogy beveszi a gyógyszerét, míg 25%-ukat a hirdetések emlékeztették arra, hogy kiváltsák receptjüket.

A 6. és 7. táblával a DTC-reklámoknak közvetlenül a gyógyszerfelírásokra kifejtett hatását szeretném demonstrálni. A 6. tábla 362 megkérdezés eredményeit foglalja magába arra vonatkozóan, hogy a promóció hatására mit kértek ezek a betegek az orvosuktól.

A 6. táblából látszik, hogy mindössze a betegek 28%-a kérte az orvostól a hirdetésben látott gyógyszer felírását. Ez a szám önmagában nem tűnik nagyknak, de ha arra gondolunk, hogy ez akár 28 százalékponttal is növelheti adott gyógyszer értékesítését, akkor ez igen jelentős bevétel-növekedést jelentene. De ez a szám akkor sem jelentéktelen, ha nem ilyen ideális körülményeket feltételezünk.

Egy másik megkérdezésből álló kutatás pedig arra kereste a választ, hogy milyen arányban teljesítették az orvosok a betegek gyógyszerfelírásra irányuló kéréseit. Ezen eredményeket mutatja a 7. tábla.

Az eredmények igen hízelgőek a gyógyszergyárakra nézve, hiszen az orvosok 80%-ban azt a gyógyszert írják fel, amit a beteg kér.

Ennek fényében úgy tűnik, hogy a DTC hatékonyabb eszköz a gyógyszerfelírások növelésére, mint az orvosok felé irányuló promóció. Vagyis a pull stratégia alkalmazása eredményesebb a push stratégiánál.

6. tábla

A beteg kérése az orvos felé a DTC-reklámok hatására

Mit kért a beteg az orvostól?	A válaszadók aránya (%)
Gyógyszerfelírást	28
További információt	70
Nincs válasz	2

Forrás: DTC Times, Pharmaceutical Executive, 1998. szeptember, p22.

7. tábla

Milyen arányban teljesítették az orvosok a betegek gyógyszerfelírási kérését?

Az orvos teljesítette a kérést	A válaszadók aránya (%)
Igen	80
Nem	18
Nincs válasz	2

Forrás: DTC Times, Pharmaceutical Executive, 1998. szeptember, p22.

Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy a DTC-reklámokkal a gyógyszergyárak elérték szándékukat, az értékesítés növekedését, viszont a „magasztos célok”, amelyekkel a betegek számára jobb kezelési mód kiválasztását, a teljesebb informáltságot kívánják elérni, nem mindig valósulnak meg. Sőt, talán ezt nem is tartják a gyártók igazán szem előtt, csak annyira, amennyire a szabályozók erre rákényszerítik őket.

Felhasznált irodalom

- ALLISON HEWITT, IAN JAQUISS: Company Viewpoints Pharmaceutical Executive, 1998. szeptember
Direct-to-Consumer Pharmaceutical Marketing
SMITH KLINE BEECHAM belső tanulmány, 1998. március 24.
DTC Advertising of Pharmaceuticals to Rise 50 percent
IMS Health Forecasts, 1998 július 9.
DTC MARKETING: The Customer Service Advantage
<http://iul.com/asone/03.htm>
DTC Times
Pharmaceutical Executive melléklet, 1998. szeptember
KELI M. COLEMAN, WAYNE W. OLIVER: Direct-to-Consumer Advertising
<http://www.gpha.org/direct.htm>
PHILIP BROWN dr.: Will DTC advertising shape the future of the industry?
Sript Magazine, 1998. szeptember
ROBERT P. CRAIG: The Patient as a Partner in Prescribing: DTC Advertising
Journal of Managed Care Pharmacy, 1998. január/február
ROBIN MADELL: Where Medical & Consumer Marketing Intersect
Pharmaceutical Executive, 1998. szeptember
STEWART ADKINS: Shifting the Balance of Power within the Pharmaceutical Industry Lehman Brothers
Pharmaceutical Research, 1997. november
WAYNE KOBERSTEIN: Marketing & Media for a New Consumer Base
Pharmaceutical Executive, 1998. szeptember

Markáns változások a tanácsadói piacon

– avagy marketingtanácsok a vezetési tanácsadóknak –

A piaczgazdaság kiépítésének elmúlt tízéves időszakában a vezetési tanácsadás igen fontos szerepet töltött be és maga is nagy fejlődésen ment keresztül. A makro- és mikrogazdasági folyamatok alakulása, fejlődése jól visszatükröződik a szakmai szolgáltatások jellegében, struktúrájában.

A tanácsadó ipar újabb és újabb kihívásokkal szembesül, amelyek nemcsak a szakmai szolgáltatások fejlesztését, a specializációt, hanem a tanácsadási folyamat, a tanácsadói megközelítés változtatását is megkövetelik.

Vegyük szemügyre, mit is tapasztalhattunk a tanácsadási piacon az elmúlt években!

A piac az elmúlt 10 évben rendkívüli mértékben fejlődött és mára jelentősen átalakult

A 80-as évek végén, Magyarországon elkezdődött gazdasági változások természetes velejárója volt a tanácsadók szolgáltatásai iránti óriási kereslet. Ezt elsődlegesen a jogi előírások indukálták, illetve az ilyen természetű tudás és tapasztalat hiánya.

Az első időben a gazdasági folyamatokkal – elsősorban a privatizációval – összhangban óriási igény mutatkozott a professzionális szolgáltatások iránt. Maga a tanácsadás gyerekcipőben járt Magyarországon és ez a tevékenység lényegében a nemzetközi tanácsadó cégekre koncentrált. A megbízások zöme vállalat-átalakítást, privatizációs tanácsadást jelentett.

A nagy nemzetközi tanácsadó cégek – BIG 5 – és a stratégiai tanácsadó multik állandó szereplőjévé váltak a magyar

gazdasági életnek, de kialakult egy jelentős hazai tanácsadói réteg is.

A BIG 5 vezetési tanácsadás területe nagy változáson megy keresztül. Az utóbbi években a vállalati pénzügyi tanácsadás – corporate finance – elkülönül a klasszikus vezetési tanácsadástól.

A magyar piacon a 80-as évek elején megjelent világbanki, uniós projekteken dolgozó nagy stratégiai tanácsadó cégek – McKinsey, Boston Consulting, Roland Berger, A.T.Kearney, Booz Allen Hamilton – mára igen megerősödtek. A multinacionális befektetők és a nagy magyar cégek részére végeznek elsősorban stratégiai, restrukturálási tanácsadást.

A vezetési tanácsadás hazai kínálati piacán a következő csoportot a kisebb nemzetközi cégek, mint az IFUA Horwath & Partner, Adeco, Consultatio Kft, illetve a magyar tulajdonban lévők – pl. AMM Vezetői Informatikai Tanácsadó Kft., TIG-RES Rt. Kossuth Holding – alkotják. Végezetül vannak a kisebb létszámú „tanácsadó butikok”.

A vezetési tanácsadói piac, amely nemzetközileg a szolgáltatási piac második legdinamikusabb ágazata – globális árbevétele 2000-ben elérte a 150 millió dollárt – Magyarországon is hasonló dinamikus fejlődést mutat. A piac mérete jelenleg 40 Mrd Ft körülire becsülhető. Összességében kb. 300 tanácsadó cég van a piacon. A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége előbbieken felül csaknem 900 egyéni tanácsadót is tagjai között tud.

”

A 80-as évek végén a tanácsadás gyerekcipőben járt Magyarországon és ez a tevékenység lényegében a nemzetközi tanácsadó cégekre koncentrált. A megbízások zöme vállalat-átalakítást, privatizációs tanácsadást jelentett.

”

Üzletpolitikai fordulat

Nemzetközi méretekben az a tendencia figyelhető meg, hogy a legtöbb tanácsadó cég a ta-

nácsadás fejében tulajdoni részesedést szerez egyes ügyfeleiben, elsősorban internetes startup cégekben, sőt kockázati tőkealapjaiból maga is finanszíroz induló vállalatokat.

Ez sok szempontból merőben új helyzetet teremt a tanácsadási piacon. Első és legfontosabb következmény, hogy a vezetési tanácsadási tevékenységet külön cégbe viszik be. Az e-businesshez kapcsolódóan a vezetési tanácsadó cégek tőkeigényük fedezésére kockázati tőkealapokat hoznak létre. Jelentős tőkebevonás válik szükségessé, amely csak részvénykibocsátással, illetve fúziókkal valósítható meg.

Nem szabad azt gondolnunk, hogy ez még messze van tőlünk, ugyanis a folyamatok felgyorsultak és azok a BIG 5 magyarországi leányvállalatait is érintik.

A nagy kérdés az, hogy a BIG 5-nál tapasztalható radikális változások milyen hatással lesznek a többi tanácsadó cég piacára. Kivonulnak-e a hagyományos vezetési tanácsadási területekről és ezáltal a hazai tanácsadók piaca bővül, vagy pont ellenkezőleg olyan, hatalmas beruházásokat tesznek, amelyek szűkítik azok potenciális ügyfélkörét? Milyen következménye lesz annak, hogy befektetőként is felléphetnek, és üzletrészeket szerezhetnek a tanácsadás fejében?

Megfigyelhető az is, hogy a tanácsadó cégek egy része lassan kivonul a tanácsadási piacról, és a befektetések területén tevékenykedik tovább aktívan.

Ma még csak logikai eszme-futtatásokat, szakmai becsléseket tehetünk. Az azonban nyilvánvaló, hogy egy stratégia kialakításánál számolni kell ezekkel a tényezőkkal, illetve hatásukkal.

A vezetési tanácsadás szolgáltatási palettáján nagy változások zajlanak az utóbbi években

A piac megkövetelte technológiai és egyéb változások kapcsán a vezetési tanácsadás fontos területévé vált a változáskezelés. Az integrált vállalatirányítási rendszerek, a vezetői információs rendszerek fejlesztése ugyanakkor az elmúlt években óriási felfutást adtak az IT tanácsadásnak.

Előbbiek mellett számos új terület nyílt meg a tanácsadás előtt. Magyarországon új szakterületnek számít a minőségügyi tanácsadás. Az EU tagság közeledésével egyre fontosabb, hogy a magyar cégek minél nagyobb mértékben váljanak a nemzetközi vállalatok beszállítójává, amely előtérbe helyezi a minőség kérdését.

Erősödik a környezetvédelmi tanácsadás is. Az európai normák itt is lépésváltást kívánnak.

A legdinamikusabban fejlődő terület azonban két-ségtelenül az e-business. A BIG 5 tagjai igen erős akvizíciós tevékenységet folytatnak. A vezetési tanácsadási üzletágak komoly befektetéseket hajtanak végre, és számos stratégiai szövetséget kötnek annak érdekében, hogy komplett e-business megoldásokat tudjanak szállítani a multinacionális ügyfeleiknek és az új internetes cégeknek. A technológiai beszállítókkal létrejövő szorosabb szövetséghez, az akvizíciókhoz és az új üzletágak kifejlesztéséhez azonban jelentős mennyiségű tőkére van szükség.

A tanácsadói piac keresleti oldala erősen homogenizálódott

A magyarországi tanácsadó piacon jól érzékelhető két piaci szegmens; a multinacionális és nemzetközi cégek, illetve a magyar vállalatok. Harmadik szegmensnek tekinthető az állam illetve önkormányzat, mint tulajdonos. Kétségtelen tény, hogy a magyarországi multinacionális cégek szinte kizárólag a nagy nemzetközi stratégiai tanácsadókkal, illetve a BIG 5-val dolgoznak.

Mind a tanácsadási munka iránti igény – a munka jellege – mind a tanácsadók kiválasztásának szempontjai különbözőek a fenti csoportokban.

A multinacionális cégeknél a tanácsadó kiválasztásánál az ismertség, a presztízs, a nemzetközi tapasztalat a legfontosabb. Nem lehetetlen egyedi megbízásokra más tanácsadóknak bekerülni, de általános tendencia, hogy csak a nagy nemzetközi tanácsadókkal dolgoznak.

A nagy magyar vállalatok zöme is elsődlegesen az ismert, jó imázsú, jó referenciákkal bíró tanácsadókat alkalmazza, de ebben a körben már nagy szerepük van a személyes kapcsolatoknak is.

Mindebből az is következik, hogy a tanácsadó cégek piacpolitikájában, marketingstratégiájában erőteljesen kifejezésre kell jusson, hogy mely felhasználói kört célozzák meg.

”
A legtöbb tanácsadó cég a tanácsadás fejében tulajdoni részesedést szerez egyes ügyfeleiben, sőt kockázati tőkealapjaiból maga is finanszíroz induló vállalatokat.
”

Jelentősen megváltoztak a tanácsadó – ügyfél kapcsolatok

Az ügyfél és a tanácsadó munkáját hosszú ideig az egyirányú kapcsolat, kommunikáció jellemezte. A tanácsadók legfontosabb feladata az volt, hogy a pi-

acgazdaságot megelőzően egészen más mentalitáshoz, vezetési gyakorlathoz szokott magyar vállalatokat átsegítsék az átmenet nehézségein. A tanácsadó, jellemzően, hosszabb-rövidebb írásos jelentés formájában teljesítette feladatát.

A gazdasági környezet fejlődése, a gazdasági vezetők tapasztalatának növekedése azt eredményezte, hogy mára egyre összetettebb és magasabb színvonalú szolgáltatásra tartanak igényt a megbízók. Ez nemcsak szűk szakmai értelemben jelentkezik, hanem a tanácsadó-megbízó kapcsolatában is megmutatkozik. A korábbival ellentétben – részben annak eredményeként is, hogy a cégek belső munkatársai megtanulták, hogyan kell egy tanácsadóval együttműködni – a kapcsolat mindinkább kétoldalú partneri kapcsolattá kezd válni.

Előbbiekkel párhuzamosan egyre inkább olyan igény is megfogalmazódik az ügyfelekben, hogy a tanácsadó a megvalósítás folyamatában is vegyen részt.

Fentiekben a tanácsadói piacon zajló legfontosabb változásokat szedtem csokorba. Mindezt azzal a céllal, hogy felhívjam a figyelmet: e változások szükségképpen kell, hogy hassanak a tanácsadók piaci munkájára is. Mindenképpen más megközelítésre, szemléletre van szükség a tanácsadás marketingjében. Különösen azoknak a tanácsadó cégeknek érdemes ezt megszívlelniük, amelyek nem tartoznak multinacionális láncokhoz, nemzetközi anyacégekhez.

Milyen marketingtanácsokat adhatunk a vezetési tanácsadóknak?

Itt most nem a tanácsadás sajátos marketing eszköztáráról, az alkalmazott eszközöknek a hagyományostól eltérő prioritásairól kívánok beszélni, hanem azokról a lehetőségekről, amelyek a vállalatok előtt állnak a versenyképesség növelésére.

Felfogásomban egyébként a professzionális tanácsadás marketingje a hagyományosnál lényegesen szélesebb kategória, és mint ilyen, az üzletfejlesztést is felöleli, illetve azt segíti.

Ezt tapasztalni lényegében mind a multinacionális cégeknél, mind a kisebb tanácsadóknál, bár a kisebb szervezeteknél a marketing inkább operatív jellegűt ölt.

A tanácsadás marketing eszköztárszerének a legfőbb jellemzője, hogy a megbízó – (potenciális) ügyfél

”

A marketingmunka központi eleme a célcsoport jó körülhatárolása (targeting). A célcsoport meghatározása után minden marketingakciót úgy tervezünk meg, hogy az adott szegmenst minél hatékonyabban elérjük.

”

kapcsolat áll a középpontban. A marketingmunka központi eleme a célcsoport jó körülhatárolása (targeting). A célcsoport meghatározása után minden marketingakciót úgy tervezünk meg, hogy az adott szegmenst minél hatékonyabban elérjük.

A tanácsadó cégeknek marketingjükben mindent annak szolgálatába kell állítaniuk, hogy a potenciális ügyfél az ő szolgáltatásukat vegye igénybe. Éppen az előzőekben bemutatott piaci tendenciák, jellemzők miatt azonban ezt, különösen a

hazai tanácsadóknak, nem könnyű elérniük. A legfontosabb marketingeszközt a differenciálás, a megkülönböztetett előny demonstrálása jelenti.

A multinacionális és nemzetközi tanácsadó cégek, sajátos helyzetükből adódóan, ebben a tekintetben a hazai tanácsadókkal szemben mindenképpen előnyt élveznek. Úgy gondolom azonban, hogy a magyar tanácsadóknak is lehetnek és vannak hatékony marketingeszközei.

Az egyik lehetőség a versenyben az erős specializáció. Azok a magyar tanácsadó cégek, amelyek egy jól körülhatárolt területen tevékenykednek – pl. informatika vagy egy adott ágazat – bizonyíthatóan sikeresebbek a piaci munkában, mint az általános vezetési tanácsadói profillal rendelkezők.

Egy másik út a versenyképességhez az ügyfélkapcsolatokban rejlik. Ez alatt elsősorban a kapcsolati marketinget értem, amelynek sok összetevője van. E helyütt csak a vizsgált témához kapcsolódó tényezőket emelem ki. A legfontosabb kérdések, amelyeket fel kell tennünk, hogy milyen típusú kapcsolatot, együttműködést igényel az ügyfél tőlünk, lojálisak-e az ügyfeleink, kapnak-e valamit tőlünk lojalitásuk fejében? Ez az a terület, ahol világos stratégiával, elkötelezettséggel, kitartó munkával megkülönböztető előnyre tehetünk szert.

Mint említettem, a megbízók egy részének fontos, hogy a tanácsadó részt vegyen a végrehajtásban is. Ha erre vállalkozunk, szintén versenyelőnyt biztosíthatunk magunknak.

Összességében azt mondhatjuk, hogy minden olyan eszközt igénybe kell venni, amely a tanácsadói szolgáltatás kockázatérzetét csökkenti, a bizalmat növeli. Mivel a nemzetközi cégek imázs, referencia szempontból versenyelőnyben vannak, a kapcsolatmenedzsment, a folyamatmenedzsment azok a területek, amelyeken a kisebb hazai tanácsadó cégek kiemelkedhetnek.

Hatékony tanácsadói marketing egy hazai tanácsadó példáján

Cikkem befejező részében egy magyar tanácsadó példáján kívánom illusztrálni az előzőekben elmondottakat.

A TIG-RES Vállalkozásfejlesztési Rt., magyar tulajdonú vezetési tanácsadó cég, 1991 óta van a piacon, és ma már tekintélyes ügyfélkört és komoly szakmai tapasztalatot mondhat magáénak. Mára a vezetési tanácsadás klasszikus területeinek művelésén túl egy igen hatékony, vállalati szabad pénzeszközök létrehozását lehetővé tevő módszertan kifejlesztőként és alkalmazójaként is ismert a piacon.

Az alábbiakban azt mutatom be, hogy ehhez az új termékükhöz, szolgáltatásukhoz milyen marketing-megközelítés, tevékenység kapcsolódik, és az mennyiben segíti a cég versenyképességét a tanácsadói piacon. A módszert csak annyiban érintem, amennyiben az a marketingtevékenység bemutatásához szükséges.

A magyar mikrogazdaság általános problémája a vállalkozások növekedéséhez, dinamikus fejlődéséhez szükséges, fejlesztési források biztosítása. A magyar vállalatok, különösen a kis- és középvállalkozások általában alulfinanszírozottsággal, tőkehiánnyal küzdenek. A tapasztalatok egyértelműen bizonyítják, hogy forráshiány esetén a vállalatok menedzsmentje szinte kizárólag a bankhitel lehetőségét mérlegeli. Ugyanakkor közismert tény, hogy a kiemelt helyzetben lévő cégeket leszámítva ma Magyarországon nem könnyű a vállalkozásoknak hitelhez jutni. A hitelhez jutás nehézségein túl egy kereskedelmi bankhitel nagy anyagi terhet is ró a gazdálkodó szervekre.

A TIG-RES Vállalkozásfejlesztési Rt. tanácsadói, közel száz tanácsadási munka tapasztalatai alapján, egy kétéves munka eredményeképp kifejlesztették a TIG-SYS Pénzügyi Forrásteremtő Modulrendszer. Ez a módszer a belső források felszabadításával juttatja pótlólagos forrásokhoz a vállalatot, ezáltal növelve a jövedelemtermelő képességét és egyben a versenyképességét is. A moduláris felépítés előnye, hogy a társaság komplex kezelése helyett csak azokra a gazdálkodási területekre fókuszál, ahol a legnagyobb hatékonysággal javítható a versenyképesség. Ezen területek meghatározása benchmarking típusú vizsgálatokkal történik.

A modulrendszer fontos stratégiai eszköz a menedzsment részére, mert alkalmazásával meghatározhatóak a fejlesztendő vagy megszüntetendő portfólió elemek. Ezzel tehát a TIG-RES megteremtette a specializáció alapját, vagyis azt a terméket, amellyel megkülönböztetheti magát más vezetési tanácsadók-

”
A megbízók egy részének fontos, hogy a tanácsadó részt vegyen a végrehajtásban is. Ha erre vállalkozunk, szintén versenyelőnyt biztosíthatunk magunknak.
”

tól. Emellett megvalósul a kölcsönösség, a partneri viszony is.

A TIG-RES igen előnyös együttműködést dolgozott ki vállalkozásoknak. Egy előkészítő modul alkalmazásával, saját költségen, feltárja a belső gazdálkodás azon területeit – erőforrások és folyamatok –, ahol lehetőséget lát pénzforrás felszabadítására.

A módszer a megbízóval való szoros, interaktív együttműködésen alapul. Az előkészítő szakasz végén a tanácsadó és a megbízó megállapodnak abban, hogy mely területeken, milyen nagyságrendű forrás felszabadítása érhető el. A potenciálisan tartalékokkal bíró területek kiválasztása úgy történik, hogy a cég menedzsmentje és a tanácsadó közösen értékeli a benchmarking során feltárt eltéréseket.

A továbblépésnek két lehetséges módja van:

- a tanácsadó elkészíti az intézkedési tervet, a megvalósítás a megbízó feladata,
- a teljes végrehajtás a tanácsadó kezében van.

A megközelítés magába foglalja a tanácsadói szerep másik fontos elemét is, nevezetesen azt, hogy a javaslatok kidolgozásán túl, azok végrehajtásában is részt vesz, amennyiben azt az ügyfél igényli. Mindkét esetben sikerdíjas a megbízás, természetesen a két esetben a nagyságrend különböző.

Az egész tanácsadást az intenzív kapcsolatmenedzsment, folyamatmenedzsment jellemzi. A munka során rendkívül szoros kapcsolat alakul ki a megbízó és a tanácsadó között, ami hosszú távon is előnyöket nyújt. A tanácsadó a cégismereten kívül igen alapos ismereteket szerez a partnerekről, munkatársakról, gondolkodásukról, amely egy esetleges későbbi üzleti probléma felmerülésénél, illetve tanácsadási igénynél versenyelőnyt biztosít számára.

Az ismertetett pénzügyi forrásteremtő módszer jól tükrözi azt az újszerű tanácsadói megközelítést, amelyet ma a piac megkövetel. Ennek a befektetési szemléletű tanácsadásnak a lényege, hogy a tanácsadó igénybevételét a megbízó befektetésnek tekinti. A tanácsadó arra törekszik, hogy az elvégzett munka az ügyfelek számára pénzben kifejezhető haszonnal járjon, amelyből a tanácsadói díj is kifizethető.

Meggyőződésem, hogy a befektetési szemléletű, az ügyfél számára közvetlen pénzben kifejezhető haszonnal járó tanácsadást igényli a piac. Az elért eredmény függvényében való díjazás a tanácsadónak is előnyös, mert egyfelől közvetlenül érdekeltté válik az eredményes szereplésben, másfelől az ő kockázatérzetét is csökkenti.

A szerző a BGF KFK Nemzetközi Marketing Tanszékének docense

A munkakörök relatív távolsága

A stratégia megvalósulásának kulcskérdése: megtalálni azt a munkaköri struktúrát, amellyel a vállalkozás hatékonyan éri el a kitűzött célokat. A szervezeti séma formája semmit sem árul el a működés mechanizmusának munkakörökben megjelenő tartalmáról.

A munkaköröket csak a vállalatra jellemző akaratok és együttműködési szándékok beépítésével szabad létrehozni. Az információ és tudás világos meghatározásával adhatók meg a munkakörök szükségletei és kibocsátásai. A jól eltalált piaci igényeket is csak akkor tudják kiszolgálni, ha a munkakörök szerkezete életre kelti a vállalati tudást.

A stratégiai váltás kényszere sokszor a rossz munkaköri struktúrából és a vállalati tudás hiányából ered. Az információk cseréjére épülő munkakörök jutnak túlsúlyba, háttérbe szorul a tudássá transzformálódás és a bürokratikus, kevésbé hatékony munkavégzések szaporodnak meg.

Információ és tudás

A munkakörök értékelése előtt célszerűnek tartjuk az in-

formáció és tudás jellemzőinek és különbségeinek megerősítését.

Az információk, mint adatok mindenkihez eljuthatnak, ha rendelkeznek technikai eszközökkel. Csak töredékük „érthető” sokféleségű miatt, és nehezen ágyazhatók be fogalmi rendszerükbe. Ezért is beszélünk feltételes lehetőségéről, és gondoljuk azt, hogy az információ nem azonos a tudással a munkakörbe való bekerülés pillanatában. Ott fog átalakulni tudássá! A fogadó oldaláról szemlélve: az információk „végtelenje” tartozhat akár melyik munkakörhöz, a múltét és a még ismeretlen jövőét egyaránt beszámítva.

A feldolgozáskor mindig csak néhányukra támaszkodunk, s ezért is esetleges a belőlük kialakított tudás. Alkotója foglya saját tudatlanságának, amikor létrehozta tudását. Mert biztos, hogy megcáfolható vagy befejezetlensége miatt hiányos lesz. Részleges tudásról beszélhetünk, s az állandó cáfolhatóságok, bizonyítások és kiegészítések a munkakörök szaporodásához vezetnek. Az információk pedig sokszorozódnak, osztódnak és gyarapodnak, mert nincs abszolút tudás.

Az információk könnyen átadhatók, s ezért áramlanak végtelenül és kerülnek vállalkozások és emberek millióihoz. A legtöbb értelmezés nélkül elvész és nem épül be a tudásba. Az információt az különbözteti meg a tudástól, hogy nem alakult át a fogadóban. A munkakört betöltők különböznek képzettségüknél, tapasztalatuknál és tehetségüknél fogva, s személyenként eltérő, egymásnak ellentmondó tudást fejleszhetnek ki. Ezért kell pontosan meghatározni a munkakör betöltőjénél a tudásigényt és a felelősséget a kibocsátási oldalon.

Az információkat sokan megszerezhetik, de csak azok kisajátításával és egyediesítésével alakulnak termelőerővé a vállalkozásnál. A kisajátítás feltételezi a

munkakört, s lényegessé akkor válik, amikor a szervezetbe diffundál átalakulás után. A munkakörök „érintkezési felületén” maradók nem biztosítják az együttműködést, s a lehetséges szinergizmushoz képest alul teljesítenek. Felismerheti ezt a problémát a vezetés, és a szabályozások növelésével próbálják kikényszeríteni az információ tudássá válását.

A kapcsolódásoknál nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szervezésnek és jobban ellenőrzik az áramlásokat. A vállalati tudássá érés azonban nem valósul meg automatikusan. A munkakört betöltők bár

”

Az információ nem azonos a tudással a munkakörbe való bekerülés pillanatában.

Ott fog átalakulni tudássá!

◆

Az információk könnyen átadhatók, s ezért áramlanak végtelenül és kerülnek vállalkozások és emberek millióihoz. A legtöbb értelmezés nélkül elvész és nem épül be a tudásba.

”

feladat-irányultságúak lesznek, erősödik az öncélúság és markánsan széthasad a vállalat pénzügyre, személyzeti stb. területekre. A kibocsátási oldal felelőssége a másik munkakör felé csökken, s az összetartó erő nélkül nem jön létre a vállalati tudás.

A vállalati tudás

A szervezeti élet nem létezik, mint önálló szubsztancia, s nem válhat függetlenné alkotóitól. A dolgozók által hozott anyagból épül fel (vagy nem) a vállalati tudás. A csak formális úton összekapcsolódó és működő szervezet nem valósítja meg automatikusan. A formális közlekedő úton egy olyan ingerület halad, amely vissza is csatol a közös feladatok elvégzési módjára, az együttműködési viszonyokra. A vállalati tudást valamennyi dolgozó együttesen hordozza, s éppen ezért működésében nyílt a környezete felé. Kialakulhatnak zárt rendszerrészek, s akkor a zárványok mentén széttöredezik és megszűnik a vállalati tudás.

Az átalakított információ a munkaköröket betöltő egyéneknél a vállalati tudásba integráltan jelenik meg. A vállalati tudást senki sem birtokolja, nem sajátíthatja ki és nem viheti el más szervezetbe. Hordozója az az információ, amit a munkaköri tudással előállítottak és kibocsátottak. Nincs egyetlen helyhez kötve, diffúz módon hatol be minden emberi cselekvésbe, fennmaradásában döntő szerepük van az élő kapcsolatoknak. Egyik látható jele az automatizmus, amikor a megoldás felé haladva a tudások munkaköri koncentrátságukból kilépve, a kötelező információ kibocsátásán túl kiáradnak a funkciók közötti térbe. A munkakörök „egyediesített” tudásai a kommunikációs határfelületeken szervezeti identitást hoznak létre, és kölcsönös igazodással egymás felé, a felelősség szintjén jobb cselekedetekre készítetnek. Olyat nyerünk a tudások külön összegyűjtése és szétoztatása, szervezési ráfordítások nélkül, ami új vagy nehezebb helyzetekben automatikusan mentális erőként hat.

A vállalat nagy ereje a vállalati tudásban rejlik, s a munkatársak interakcióikban és kognitív kiértékelésekkel a cáfolatok és megerősítések kívülről jövő jeleivel észlelik. A szervezeti tudás csak az adott vállalatnál használható, mert nem különíthető el a funkció-

”

A szervezeti élet nem létezik, mint önálló szubsztancia, s nem válhat függetlenné alkotóitól. A dolgozók által hozott anyagból épül fel (vagy nem) a vállalati tudás.



A szervezeti tudás csak az adott vállalatnál használható, mert nem különíthető el a funkcionális tudástól, s csak abban a közösségben érvényes. Formális úton nem szerezhető meg, képesség javító, együttműködést serkentő tréningekkel nem jön létre.

”

nális tudástól, s csak abban a közösségben érvényes. Formális úton nem szerezhető meg, képesség javító, együttműködést serkentő tréningekkel nem jön létre, csak az egyének fejleszthetőek ezekkel. Az efelé terelő kognitív kiértékelések sikerének emocionális megtelepedésével kel életre. A munkatársak megtanulják és érzékelik, hogy a munkaköri leírásokban megfogalmazott kibocsátási elvárások milyen típusú cselekvéseket eredeztetnek, és milyeneknek kell bekövetkezniük.

A vállalathoz adaptálódott szakmai tudás a kapun kívül megszerzett ismeretekből alakul ki. Aki hajlandó ebben részt venni, vállalja a csatlakozást a többi területhez is. Kapun belüli tanulással hozzuk létre azt az emocionálisan feltérképezett

területet, ahol a kölcsönös kapcsolatok felépítik a vállalat támasztó és fenntartó szövetét, a tudások közösségét. Vállalati tudás nélkül az egyének a munkakörökben a hatékonyságnál próba-szerencse megoldási kísérleteket gyakorolnak, és a sikerek esetlegessé válhatnak.

A vállalati tudás a problémákhoz jobban illeszthető megoldásokat adhat. A cég problémáit nem a felszíni jegyek, észlelések, hanem a megoldási alapelvek szempontjából értelmezik. Az önmagukban értelmes tételeket könnyebb értelmes kapcsolattá összeállítani.

A munkakörök általános jellemzői

A munkakörökben az emberek átalakítják az információkat és kibocsátják az információ-eredményt:

Input	→ Transzformálás	→ Output
információ képesség	átalakul a probléma	eredmény és felelősség mérhető hatás a végeredményre

A dolgozó képességei nélkül az információ problémaként élne tovább, mert a feldolgozatlan állapot a vállalat szempontjából akadály a cselekvéseiben. A probléma megoldása a tudással és képességgel a munkakörben történik, s információként halad tovább, ezt fogadjuk el, mint hozzájárulást a végeredményhez. Az információk a munkakörökön áthaladva felelősséget is jelentenek az átalakítás hatékonysága miatt.

A munkakörök azért léteznek, hogy a szervezet hálójában elosszák és összekapcsolják a képességeket. A jelenlegi helyzet és nem a várható feladatok alapján kell értékelni. A mai szükségleteket és ellátási igényeket kell mértékül venni. A gyakran átszervező vállalkozásoknál nem tudják bemérni az aktuális állapotot, s beleesnek abba a hibába, hogy a munkakör betöltőjét értékelik. Összetévesztik képességeit a munkakör szerepével, s így nem fogják megérteni az utóbbi lényegét.

A szervezeti sémából az adatáramlás forgalmát és hatékonyságát nem ismerhetjük meg, mivel felfogásunk szerint a munkakörök közötti térben csak információk tartózkodnak. A munkakörök párhuzamosságát vagy éppen teljes feleslegességét csak akkor fedezhetjük fel, ha megvizsgáljuk: milyen feladatra, kibocsátásra jött létre, ki igényli és hatással van-e a végeredményre? Kinek hiányozna, ha nem lenne? A munkakört betöltő személy rossz munkavégzése miatt lehet, hogy senkinek sem hiányozna, ha nem dolgozna. Az is lehet, hogy az információra szükség lenne. Itt is arra akarunk rávilágítani, milyen fontos a betöltő és a munkakör értékelésének szétválasztása! A nagyvállalatoknál nehéz elkerülni bizonyos átfedéseket egyes munkaköröknél. Segít viszont ennek felismerésében, amikor úgy tesszük fel a kérdést: mi különbözteti meg a másiktól? Ez tovább megy azon a kérdésen, hogy kinek hiányozna? Ha nem különbözik a másiktól, nagy valószínűség szerint nincs érdemleges szerepe. Tovább kell mégis vizsgálni abból a szempontból, hogy melyik ponton járul hozzá a végeredményhez? Az olyan munkaköröket lehet megszüntetni, amelyek a termelés időben és térben eltérő folyamataihoz felesleges információkat szolgáltatnak.

A termékek és szolgáltatások felbontása ügyfélcsoportokra és irányítási személyekre újabb munkaköröket igényel. Ha azt várjuk, hogy T_1 - T_{10} termék értékesítését kísérik figyelemmel és T_1 - T_5 -t a, b, c, d piaci fogyasztókra is gyűjtsék, és a T_1 - T_2 és a T_8 - T_{10} V_1 vezetőhöz, míg a többi a V_2 -höz tartozik, akkor biztos, hogy megszorodnak a munkakörök. Az ügyfelek, vásárlók száma és az értékesítés hatékonysága korántsem biztos, hogy kedvező irányba változik. Legalábbis arányosan változik-e? Miért fordulhat elő, hogy a meghatározott jellemzőkkel működtetni kívánt munkakörök kevésbé hatékonyak, mint amikor kevesebb volt belőlük? Mert a szegmentációval a munkakörök betöltőjének tudása, problémamegoldása nem fog érdemben hozzájárulni a végeredményhez, az összes teljesítményhez.

A munkakörök értékelése

Valamennyi munkakört a vállalatnál meghatározott jellemzők alapján kell értékelni. Felfogásunk szerint az információ tudás nélkül csak probléma marad, és nincs pozitív hatása a végeredményre. A vállalat céljának elérését valamennyi munkakörnek elő kell mozdítania, s a betöltők ehhez a tudáson kívül képességükkel is hozzájárulnak. Nem mondható az, hogy a legnagyobb tudás kapja a legnagyobb értéket, mert a kibocsátott információk kis hatással lehetnek a végeredményre. Együtt célszerű értékelni a munkakör betöltéséhez szükséges tudást, képességet és felelősséget.

A munkatársak egy vagy több speciális tudást, a (belső) vevők egy vagy több speciális információt vesznek meg. A munkakörökben (a belső vevők felé is) akkor adnak el legtöbb információt, ha a vállalkozás a munkaköröket a tudás, felelősség (kibocsátás), problémamegoldás és a vezetői képesség alapján értékeli.

A tudás szerinti értékelést a tudás minősége és a munkakör bonyolultsága alapján végezzük. A munkakör a tudásból speciálisat vagy széles területet igényelhet. A formális képzettséggel szemben a kiérletlen lehet a hangsúly. A nem bonyolult, szabványos és rutinmunkákat egyszerű, ismétlődő műveletekkel látják el. Bonyolult műveleteket tud elvégezni, aki a magas szintű szakmai tudást is elsajátítja, s integráltan, feladat vagy feladatcsoport megoldására használja fel.

A funkciók összetettsége a különböző részek integrálását igényli. A homogén területek kapcsolatának egyszerűsége lehetővé teszi az önmagában történő értékelést. A heterogén területek felismerése akkor válik könnyebbé, ha az érintkezési felületeket is számba vesszük. Az összetett munkaköröket is önmagukban kell értékelni, de más súllyal kell figyelembe venni. A betöltőiktől nagyobb erőfeszítést igényel.

A munkaköröket a mai ismeretek szerint kell létrehozni, ami azért magában foglal valamilyen választ is a változásokra. A várakozásoknak az alkalmazott úgy tud megfelelni, ha nem marad meg a tanultak szintjén, hanem átfogó képességet igénylő innovatív gondolkodással oldja meg a problémákat.

Minden tudással átalakított információ újabbat hoz létre, minden tudás újat hoz a vállalat termelési folyamatában a végeredményig. Stratégiai feladat, hogy takarékosan kell

”
Az olyan munkaköröket lehet megszüntetni, amelyek a termelés időben és térben eltérő folyamataihoz felesleges információkat szolgáltatnak.
”

bánni a tudással (a munkakörök szempontjából). A munkakör a működésében igényelt tudáson túl ugyanis területén kívül eső, másik tudást használ fel. Önmagában egyetlen munkakör sem működik hatékonyan. A munkakörök részben a saját maguk által létrehozott szervezeti bonyolultság átláthatóvá, s a belőlük áramló információk feldolgozhatóvá tételére születnek. A vállalati szervezet problématermelő és egyben megoldó, hogy milyen hatékonyan, az a munkakörök szükségességétől és a betöltő értékétől függ.

Ezért is fontos jól bemérni a munkakörök relatív távolságát. A jó értékelésekkel kialakított szervezet legitimé teszi az emberi viszonyok kezelését, amire jó vezetési képességek is szükségesek. A munkakörök felelősségétől függően más-más értékei vannak a segítő-támogató, elemző, kreatív és a végrehajtói vezetői típusoknak.

Különbséget kell tenni a menedzser és a vezető között. A menedzser megszervezi a vállalkozás életét. A vezető adja meg a vállalati irányt az embereknek, egyesíti őket a cél érdekében. Az átalakítás értékkepző folyamatában a vezető ösztönöz és fejleszti a tudást. A munkakörökben a kétféle típusú vezetőnek eltérő értéke kellene, hogy legyen.

A munkakör a felelősséget határozza meg. Bár kisebb vállalatoknál ugyanazok a munkakörök lehetnek, de eltérnek a felelősség miatt. A nagyobb munkaköröknél a részek megosztott hozzájárulásának értékelése több erőt igényel. Nem a személyt értékeljük a munkakör kapcsán, hanem a munkakör hozzájárulását a végeredményhez!

Stratégia a munkakörökkel

A vállalatnál a stratégia a kialakult termékek esetén három területre irányul: értékesítési csatornák kiválasztása, a kockázatvállalás határai és a munkaköri szerepek. Bármelyiket is vizsgáljuk, kínálati piacon a versenyt állni csak megfelelő munkatársakkal, megfelelő szerepekkel lehet. A stratégia végrehajthatósága elsősorban az alkalmazottak által betöltött munkakörök jó felépítésén múlik.

”

A várakozásoknak az alkalmazott úgy tud megfelelni, ha nem marad meg a tanultak szintjén, hanem átfogó képességet igénylő innovatív gondolkodással oldja meg a problémákat.

◆

A munkakörök felelősségétől függően más-más értékei vannak a segítő-támogató, elemző, kreatív és a végrehajtói vezetői típusoknak.

◆

Használati értékben már nem tudnak jelentős újítást elérni, a cél a kereskedelmi értéknöveléshez hozzájáruló információk maximális növelése.

”

A stratégia megvalósításának hatékony útja a maximális információ eladása a munkakörökben működő tudás legkisebb felhasználásával. Az egész világon a használati tárgyak azonos technológiai eljárással készülnek és azonos műszaki ismereteken alapulnak. Használati értékben már nem tudnak jelentős újítást elérni, a cél a kereskedelmi értéknöveléshez hozzájáruló információk maximális növelése.

A tudás a szervezeti munkakörökben értékesül, ahol a kapcsolódási pontokban beáramló információkat fogadják és átalakítják. Csak információkat kicserélő munkakörök nincsenek, mert azt a piac nem ismeri el.

A munkakörök valamilyen emberi tudáson kell, hogy alapuljanak, amelyek minőségileg különböznek: tapasztalati, vállalati, formális, vezetési, menedzseri tudás. Tapasztalati tudással a formális képzéssel

megtanult fogalmakat teszik reálisabbá.

A munkáltató nemcsak a munkakörök teljesítményeit veszi figyelembe, hanem az eltéréseket is a végzettségben és képzettségben. Itt veszi számításba a munkakör változásának dinamikus lehetőségeit. A vállalati tudások is eltérőek, nem azonos erővel járulnak hozzá a cégek munkaköreinek teljesítményeihez. A teljesítményre, a végeredményre különböző erővel hatókat figyelembe kell venni, és emiatt eltérően értékelni. Túl sok eltérés elfogadásakor már nem ugyanazokról a munkakörökről beszélünk.

A munkakörök relatív távolságával egyensúlyt lehet teremteni a különböző vállalati funkciók között a hozzárendelt tudás, probléma-megoldási elvárás és felelősség alapján. Ebből ki kell derülnie: mennyit ér és mibe kerülhet a vállalatnak, ha jól értékelte relatív súlyukat a végeredményben. A munkakörök értékelésével növelni vagy rombolni lehet a dolgozók elégedettségét. A betöltők a munkakör gyakorlásánál lehetnek fejlődők, tanulók, sok vagy kevés támogatást igénylők. Ezek nem ütközhetnek és nem semlegesíthetik a munkakör követelményeit. Nem sérülhetnek a relatív távolságok sem, mert így segíthetik a betöltőket a stratégiai cél elérésében.

A szerző a Budapest Bank fiókigazgatója

Strategic Management – Concepts and Cases

(Stratégiai menedzsment – Elvi alapok és esettanulmányok)

Irwin/McGraw-Hill. 2001 (Angol nyelven)

„Nekünk nagy erőt ad, hogy nem tudjuk pontosan, mit akarunk. A szándékok teljes bizonytalanságából bámulatos manőverezési szabadság születik.”¹ Valóban milyen kár, hogy ez az elv az üzleti életben és főként a cégvezetésben egyáltalán nem működik. Üzleti vállalkozás, cég számára a sikerhez nélkülözhetetlen a jól megalapozott és kimunkált stratégia, nélküle biztosan a veszébe rohan. S hogy hogyan alkossuk meg a nyerő stratégiát, ahhoz rengeteg hasznos tudást kínál e könyv.

A McGraw-Hill immár 11. aktualizált kiadásban adja ki e művet. Az iránta megnyilvánuló igény nagyságát kitűnően mutatja, hogy jóllehet rendkívül rövid idő telt el az ezt megelőző kiadás megjelenése óta, érdemesnek találták azt megújított esettanulmányokkal ismét kiadni.

Hatalmas ismeretanyagot kínál ez a több mint ezer oldalas, nagyalakú könyv. Hangsúlyozott kiemelést érdemel, hogy amit ad, az sokkal több, mint az amúgy önmagukban is fontos és nélkülözhetetlen elvi alapok. Kétharmadát a stratégiai menedzsment megvalósításának gyakorlati példáit bemu-

tató és azokat részletesen elemző esettanulmányok teszik ki. Segítségükkel az olvasó előben tanulmányozhatja, hogyan alkalmazható a stratégiai menedzsment elvei, megfontolásai és szakmai fogásai az üzleti gyakorlatban megjelenő konkrét viszonyok és feltétel között. Bízvást kijelenthető, hogy éppen ezek, az esettanulmányok tárják eléink a legfontosabb tudásanyagot.

Az elvi alapokat tárgyaló rész 11 fejezetből áll. A cég lehetőségeinek és korlátainak erőforrás-elemzés alapú megközelítéséből kiindulva, ezek vezérlő elve, hogy annak stratégiáját összhangba kell hozni mind a piaci által teremtett külső feltételekkel, mind pedig a maga erőforrásaival és a versenyképességét meghatározó adottságaival és felkészültségével. Fontos új területekként kezeli a kooperatív stratégiákat, az együttműködést biztosító szövetségeket, valamint a nagy sebességgel változó piaci környezet feltételei között megvalósuló verseny problémakörét.

Az első két fejezet fő témakörei: • A stratégiai menedzsment folyamatának áttekintése; • A stratégia kialakításának három feladatköre: – A stratégiai vízió kifejlesztése, – A célok meghatározása, – A stratégia kimunkálása. E fejezetek be-

mutatják, milyen nagy jelentőségűek a világos, mozgósító erejű stratégiai víziók, a feszített célkitűzések, továbbá a nagyon gyors alkalmazkodás a piacon újólag kibontakozó feltételekhez és a fogyasztók, valamint az üzletfelek elvárásaihoz. Kiemelik, hogyan és miért formálódik ki a cég stratégiája egyrészt a menedzsment céltudatos tevékenységéből, másrészt pedig az előre nem látott fejleményekre és a verseny új szorításaira adott válaszokból.

A harmadik és negyedik fejezet fő témakörei: • Az iparági környezet és a versenyhelyzet elemzése; • A cég erőforrásainak, valamint a versenyképességét biztosító adottságainak és felkészültségének értékelése. Ezek segítik megérteni, miért kell a menedzsereknek nagyon gondosan hozzáilleszteniük a cég stratégiáját mind az iparág sajátosságaihoz, a verseny viszonyaihoz, mind pedig a cég erőforrásaihoz, adottságaihoz és képességeihez. Foglalkoznak annak meghatározásával, milyen versenyelőnyhöz juttathatnak a cég különféle erőforrásai és eszközei, és hogyan választhatók ki azok, amelyek a legtöbbet kínálják e téren.

Az ötödik fejezet témája a stratégia és versenyelőny. Fontos része annak bemutatása, hogyan al-

1 Jean Anouilh: Becket vagy Isten becsülete

kalmazhatóak az együttműködési stratégiák versenyelőny létrehozására.

A hatodik fejezet arról szól, hogyan illesszük a stratégiát a cég helyzetéhez. Egyik központi eleme, hogy hogyan versenyezzünk olyanipari helyzetekben, amelyeket futótűz-szerű technológiai változások formálnak, a versenytársak gyakori akciói, rövid termék-életciklusok és gyorsan kialakuló fogyasztói igények jellemeznek. Szintén fontos témaként tárgyalja a stratégiai szövetségek szerepét a cég versenyképességének növelésében gyorsan változó, valamint globális piacokon.

A hetedik és nyolcadik fejezet fő témái: • Stratégia és versenyelőny a diverzifikált cégeknél; • A diverzifikált cégek stratégiáinak kiértékelése. Az elemzés itt elsősorban a következőkre irányul: – Mi teszi az iparágat vonzóvá, – A cég versenyképességet adó erősségei az egyes tevékenységi vonalaiban, – A diverzifikált cég különféle tevékenységei közötti stratégiai összhang felmérése, – A különféle tevékenységek közötti erőforrás-összhang elemzése.

A 9–11. fejezetek stratégia megvalósításának, a szükséges erőforrások és képességek létrehozásának szilárd elvi alapjait összegzik az alábbi pillérekben: – A stratégia szakszerű kivitelezéséhez szükséges erőforrások és szervezeti adottságok létrehozása, – A költségvetés kimunkálása, amely kellő erőforrásokat irányít az értékteremtő tevékenységekbe, amelyek kritikus jelentőségűek a stratégiai siker elérésében, – A megfelelő politikák és eljárások létrehozása, – A folyamatos jobbítást szolgáló mechanizmusok és jól bevált megoldások rendszerbe állítása, – Információs, kommunikációs és működési rendszerek létrehozása, amelyek szükségese a cég személyzetének ahhoz, hogy mindig sikeresen lássák el a stratégia megvalósításában játszott szerepüket, – A jutalmak és ösz-

tönzők szoros hozzárendelése a megfelelő teljesítménymutatók eléréséhez és a stratégia jó megvalósításához, – A stratégiát támogató munkakörülmények és cégekultúra létrehozása, – A stratégia megvalósítását előrevivő és azt folyamatosan jobbító belső vezetés.

Számos eszköz, szakmai fogás teszi színessé, élvezetessé a mondanivalót és könnyíti annak elsajátítását. Az elvi alapokat tárgyaló fejezeteket a lényeg megragadó idézetek vezetik be. A részletes kifejtésekhez, gondolatmenetekhez kapcsolódva lapszéli jegyzet formájú kiemelések összegeznek egy-egy mondatban meghatározó jelentőségű tételeket. A szövegtestbe ékelt ún. illusztrációs kapszulák rövid, tömör információkkal, meghatározásokkal, ismertetésekkel, miniatűr esettanulmányokkal egészítik ki a mondanivalót. A fejezetekhez gyakran csatlakozik a megjegyzendő fontos fogalmak meghatározása, valamint a lényeg kulcsfontosságú elemeinek összegezése. Minden fejezet ad ajánlást tovább szakirodalomra.

Sajátos breviáriumként érdemes olvasgatni a már említett széljegyzeteket. Néhány példa ebből:

„Az egészséges stratégia egy-egy fogja az erőfeszítéseket, hogy megfelelő színvonalat érjünk el az iparág valamennyi sikertényezőjében és kiemelkedők legyünk közülük legalább egyben.”

„A stratégia sikeres megvalósításának egyik alapvető tényezője felhatalmazni másokat, hogy tegyenek meg mindent a stratégia hatékony végrehajtása érdekében.”

„Minél nagyobb költségekkel dolgozik a cég a közeli versenytársaihoz képest, annál sebezhetőbbé válik a versenyben.”

„Minden megkülönböztető tényező, amely jól működik, utánzókat vonz.”

„Ritkán tud egy felfutni akaró cég másolásra támaszkodó stratégiával sikert elérni az iparág vezetőjével szemben.”

„Hosszú távon a cég nagyobb nyereséget érhet el azzal, ha egy közepesen vonzó iparágban működő, ott erős versenypozíciójú cégbe fektet be, mintha egy nagyon vonzó iparág gyenge cégét választja.”

„Az erős globális cég, amely sok helyen tud nyereséghez jutni, képes felvenni és általában meg is nyerni a versenyt az olyan céggel, amelynek egyetlen nyereségforrása a hazai piaca.”

„A stratégiai szövetség alkalmas eszközként szolgálhat a cégeknek a globális versennyel jellemezhető iparágakban, hogy megerősítsék versenyhelyezetüket és egyben megőrizték függetlenségüket.”

„A leányvállalatokat, amelyek nem illeszkednek igazán jól a stratégiába és az erőforrások rendszerébe, el kell adni, hacsak nem kiemelkedő a pénzügyi teljesítményük.”

„A nem kapcsolódó diverzifikáció a részvényesi érték növelését célzó pénzügyi megközelítés, ellenben a kapcsolódó diverzifikáció stratégiai megközelítést jelent.

„Nem a cégek, hanem az emberek valósítják meg a stratégiákat.”

„A pozitív ösztönzés általában hathatósabb, mint a negatív.”

„Az egyik legnagyobb kihívás a stratégia megvalósításában: olyan ösztönzési technikákat alkalmazni, amelyek szívből jövő elkötelezettséget és győzelemre vezető hozzáállást keltenek az alkalmazottak körében.”

„Nehéz a már meggyökeresedett kultúrát megváltoztatni.”

„A stratégia kivitelezőjének az alkalmazkodó kultúrák a legjobb szövetségesei.”

„Az erős kultúrák segítik a stratégia megvalósítását, ha összhangban állnak azzal, és akadályozzák, ha gyenge az összhang.”

„A stratégia megvalósítása inkább művészet, mint tudomány.”

Security Analysis

(Értékpapír-elemzés)

McGraw-Hill, 2000 – Angol nyelven

„Oh tárd ki, tárd ki végtelen nagy ég, Rejtélyes és szent könyvedet előttem”¹ – Kepler Tragédia-beli fohása kiválóan illik azokra az elszánt próbálkozásokra, amelyekkel elméleti és gyakorló szakemberek ostromolják az értékpapírpiacon és benne az értékpapírárok alakulásának titkait. Ezek mindaddig ott lesznek az érdeklődés homlokterében, amíg csak e piac létezik.

A világhírű szakkönyvkiadó, a McGraw-Hill Book Company Inc. Most reprint-ként adta közre Benjamin Graham és David Dodd művének eredeti 1934-es kiadását. A „fülszöveg” szerint – és a McGraw-Hill-nek nyugodtan hihetünk – ezzel a könyvvel kezdődött az értéknövelés céljával történő értékpapír-piaci befektetés tudománya. Az érdeklődés ma is töretlen iránta. Elvitathatatlanul bizonyítja ezt hogy a műnek eddig öt, folyamatosan korszerűsített és bővített kiadása jelent meg, és csaknem egymillió példányban kelt el. Kétségkívül a legnagyobb hatású mű, amelyet a befektetésről valaha is írtak. Ma is a befektetők bibliájának számít.

Benjamin Graham a Wall Street történetének egyik legnagyobb hatású szereplője, akit a modern értékpapír-elemzés atyjának tekint-

nek. Az e mű alapjául is szolgáló nézetei ugyanakkor korántsem csupán elvont, elméleti elemzésből és mérlegelésből születtek. A gyakorlat sikeres próbáját, a szerző valódi szakmai hozzáértését, jártasságát Graham-nek a befektetés menedzserként elért kiemelkedő teljesítménye is tanúsítja. Ő az értéknövelés céljával történő értékpapír-piaci befektetés iskolájának megalapítója. Pénzügyi zseni volt.

A befektetések sajátos ágát alkotják azok az ügyletek, amelyekben a befektető olyan értékpapírokat vásárol meg, amelyekről a maga elemzése alapján úgy ítéli, hogy azokat a piac a valódi értéküknél jelentősen alacsonyabb áron kínálja. Az ilyen lehetőségek feltárása igen magas szakmai felkészültséget igényel. Graham és David Dodd, aki elméletének követője és itt szerzőtársa, az elsők voltak, aki a Wall Streeten módszeresen keresték az „alkalmi vételeket”, azaz az olyan részvényeket és kötvényeket, amelyeket jóval alacsonyabb értéken kínáltak, mint amit ők a cégszámok és az egyéb tények gondos elemzésének és mérlegelésének segítségével tulajdonítottak nekik. Ezzel szakmai előfutárai voltak a napjainkban növekvő jelentőségű keselyű befektetőknek is. Graham munkássága hatásos volt a befektetés számos legenda alakjára. Követői között ott ta-

láljuk a keselyű befektetők egyik első kiemelkedő alakját, Michael Price-t is.

Mára mintegy önálló „szakágá” vált a tőkepiaci spekulációnak az a fajtája, amelynél a befektető bajbajutott cégek értékpapírjait vásárolja fel abban a reményben, hogy a cég erőre kap és vele megnő a papír értéke. Ennek művelőit nevezik keselyű befektetőknek. A keselyű befektetők egy része a befektetéstől várt nyereség elérése érdekében aktívan be is avatkozik a cég életébe: arra törekszenek, hogy maguk irányítsák, de legalább is befolyásolják az anyagi gondokkal küzdő cég feljavítását és/vagy az abban meglévő értékek kimentését. A keselyű befektetők ez utóbbi fajtájáról kitűnő könyvet írt Hilary Rosenberg – *The Vulture Investors* –, melyet a John Wiley & Sons kiadó adott ki 2000-ben angol nyelven. Michael Price maga is e mű egyik fő alakja.

E Dodd-dal írt művének ma is élvezetes stílusára garancia, hogy Graham a szavak, a kimunkált kifejezés elismert művelője is volt, akit a Columbia Egyetem három tanszékére is meghívtak tanítani: az irodalmi, a gazdasági és a filozófiai tanszékre. David Dodd maga is oktató volt ugyanezen az egyetemen.

A most megjelent kiadás azt az eredeti művet adja a kezünkbe,

1 Madách Imre: Az ember tragédiája

amelyet a szerzők nem sokkal az 1929-es nagy tőzsdei összeomlás után írtak.

Mai szemmel nézve a könyv megkülönböztető sajátossága, hogy a szerzők nem használnak benne matematikai apparátust. Elemzéseiket a gazdasági összefüggések végiggondolásával, a gazdasági logika felhasználásával végzik. Így már természetes az is, hogy értékeléseiket is alapvetően szavakban fejtik ki. ez nyilvánvalóan könnyebben érthetővé teszi művüket és jobban hozzáférhetővé az abban felsorakoztatott tudást mindazoknak, akik kevésbé járatosak a matematikában.

Érthető módon rendkívül vonzóak azok az elemzések, amelyek célja, hogy az addigi történelemből, a papír addigi teljesítményéből előre jelezzék az árfolyamok sajátos alakulását. Ezt itt ne keressük. Érdekes viszont elgondolkodni azon is, hogy valójában mi is lenne az ilyen megfejtés jelentősége. Ha valóban működné, hasonló lenne a legendás bölcsek kövééhez. Mindkettőre érvényes, hogy ha a hatalmunkba keríthetnénk a Nagy Tudást, az rendkívül gyorsan megszűnne a gazdagság forrásaként szolgálni, és ezzel a vagyont keresők számára elveszítené minden csáberejét. A magyarázata ennek roppant egyszerű. Minél értékeesebb egy títok megfejtése, annál kevésbé lehet az kizárólagos birtok-

ként megőrizni. Az is teljesen biztos, hogy ha egyvalaki képes arra rátalálni, akkor más is megtalálja. Emellett általános érvényű törvényszerűség, hogy ha már akár csak gyanítható is, hogy létezik megfejtés, ez már önmagában megsokszorozza az azt kutatók erejét és lerövidíti az oda vezető utat. Márpedig ha az aranycsinálás tudománya elterjedne, az arany értéke a kínálat bővülésével zuhanna. Hasonló a helyzet az értékpapírokba történő befektetéssel. Ha mindenki abból a pozícióból indulna, hogy biztosan tudja, mi a papírok valódi értéke és hogyan alakulnak a továbbiakban azok árfolyamai, akkor e tudás birtokosainak – az esetleges tudatlanokat leszámítva – nem lenne kitől nyerniük.

A művet az teszi nagyon tanulságossá és ezzel igazán értékessé, hogy a benne részletesen bemutatott elemzések és rétékelések végigvezetnek azokon a gondolatmeneteken, értékelési szempontokon és megfontolásokon, amelyeket a szerzők a befektetési döntések kialakításának alapvető elemeiként kezelnek. Igen jelentős hányadot tesznek ki ebben a cégben lévő értékek feltárását célzó elemzések. 16 fejezetben részletezik az eredmény-kimutatás elemzését és annak sajátos elemeit, további 4 fejezetben a mérlegelemzést és a különféle értékelések hatását, 7 fejezetben pedig az ár és

az érték közötti eltérések gyökereit. Hogy mindez még élvezetes olvasmány is, az további kedves többlet, amelyet az olvasó tőlük kap.

Jóllehet hat évtizednél is több telt el e mű megírása óta, a benne megismerhető gondolkodásmód érvénye, alkalmazhatósága és hasznossága töretlen. A leszűrhető tanulságokat viszont nyilvánvalóan annak figyelembe vételével kell kezelni, hogy mindaz, amit a szerzők itt előadnak az akkor és ott – a harmincas évek közepét megelőző időszakban, az USA-ban – szerzett tapasztalatokra támaszkodik. Jó példa erre, amit a garantált hozamú értékpapírokról felvázolnak. Ezek szerint a Wall Street ezeket a papírokat általában alulértékeli – azaz tette ezt a könyvük megírása előtti időszakban. Az ilyen papírok értékét adó garanciákkal szembeni bizalmatlanság eredetét ők egy cég¹ 1915-ös esetére vezetik vissza, amikor is a garanciát vállaló vasúttársaság azzal igyekezett kibújni kötelezettsége alól, hogy az 1901-ben adott garancia vállalásának nem volt meg a cégjogi alapja és azért az érvénytelennek minősíthető.

Érdemes megemlíteni a könyv konzervatíván szép kiállítását is. Tökéletes összhangban van belső értékeivel.

O. P.

1 Kanawha and Hocking Coal and Coke Company

JELENTKEZZEN KONFERENCIÁNKRA!



M A G Y A R M A R K E T I N G S Z Ö V E T S É G

11. Országos Marketing Konferencia INNOVÁCIÓ @ MARKETINGBEN

Hévíz, 2001. november 28–30.

A konferencia témái: Mit jelent az új gazdaság?

Globalizáció – EU csatlakozás – Információs forradalom – Szolgáltatás-orientáció

- Innováció a marketingkommunikációban
- Globalizáció alatt – EU előtt –
Tanácsok és példák a kis- és középvállalatoknak
- Még közelebb a vevőhöz –
Ügyfélkapcsolatok a XXI. század elején
- A megújuló szervezeti formák
- Az értékesítés új trendjei
- A médiavilágban végbemenő
változások – Interaktív médiumok

Előadóknak sikeres, versenyhelyzetben lévő hazai és nemzetközi vállalatok vezetőit kérjük fel, mint pl.:

GYŐRI KEKSZ KFT., MATÁV RT., SIEMENS RT., SZONDA IPSOS stb.



A konferencián hallott ismeretek, információk, a tapasztalatok cseréje rendkívül hasznosak az üzleti stratégia kialakítói számára éppúgy, mint a marketing, az értékesítés vagy a piaci kommunikáció munkatársai számára.

Részvételi díj: 96 000 Ft + áfa

Kiállítási díj: 69 000 Ft + áfa

EDDIGI EREDMÉNYEINK 10 KONFERENCIÁN:

több mint 4000 résztvevő, több mint 400 előadó, több mint 70 támogató!

Információ az MMSZ Titkárságán kérhető.



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

PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett, magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- állampapírok, kötvények, részvények és más értékpapírok
- bélyegek, igazolványok, belépőjegyek
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- leporellós termékek
- postai készpénz-átutalási megbízások, számlalevelek
- papír alapú és műanyag kártyák.

Hologram- és aranyfólia-felvitel, dombornyomás, sorszámozás.

Egyedülállóan gazdag hagyományok és tapasztalatok a hamisítás elleni védelem terén, egyedi grafikai tervek, biztonságos gyártási körülmények.

Pénzjegynyomda Rt., marketing- és kereskedelmi osztály

1055 Budapest, Markó utca 13-17.

Telefon: (36-1) 332-6900, 302-6922, 311-6871, telefon/fax: (36-1) 302-6550

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

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 Hírlévélben* 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