

XXXIII. ÉVFOLYAM ♦ 1999/6.

Marketing & MENEDZSMENT

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT



A TARTALOMBÓL

MARKETINGOKTATÓK KONFERENCIÁJA

SEGÍTSÉG, TOLVAJ!

MARKETING A TÁRGYALÓTEREMBEN

DOLGOZATOK „ÉVADJA”

TUDÁSMENEDZSMENT

BORTURIZMUS

KÖNYVISMERTETÉS

MARKETING A POSZTMODERN GLOBALITÁSBAN

AZ MC – ORSZÁGOS PIACKUTATÓ INTÉZET ÉS A JANUS PANNONIUS TUDOMÁNYEGYETEM FOLYÓIRATA



kiváló áruk fóruma

**HARMINC ÉVE
TÁJÉKOZTATJA A MAGYAR VÁSÁRLÓKAT!**

RÉSZLETES INFORMÁCIÓÉRT FORDULJON TITKÁRSÁGUNKHOZI!
CÍM: 1075 BUDAPEST, MADÁCH TÉR 7. II/5. TEL.: 351-9105

XXXIII. évfolyam, 1999/6.

Főszerkesztő:
LANTOS ANTAL

Szerkesztők:
FOJTÍK JÁNOS
SZABADY CSABA

Alapító főszerkesztő:
SZABÓ LÁSZLÓ

Olvasószerkesztő:
SIMON LÁSZLÓ

Megjelenik évente hatszor

Csak előfizetőknek!

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

Utánközlés csak forrásmegjelöléssel

Kiadja: az MC - Országos Piackutató Intézet és
a JPTE Közgazdaságtudományi Kar

A kiadásért felel: MORVAY JENŐ

Tördelés: RÁCIÓ Kft. Tel.: (30) 9278-315
Nyomás, kötészet: FotoGold Bt.
Felelős vezető: Borvető Béla

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt. Hír-
lap-előfizetési és Elektronikus Posta Igazgató-
sága (HELP).
INDEX 25545 HU ISSN 1219-0349
Engedély: B/SZI/301/1989

Előfizetés / megrendelés:
Magyar Posta Rt. HELP
HELIR
1900 Budapest; Telefon: (1) 210-0700.

Előfizetési díj: egy évre 5100,- Ft + ÁFA

A lapot a Veszprémi Egyetem Alkalmazott
Gazdaságtan Tanszéke támogatja.

TARTALOM

Kedves Olvasó! _____ 3

SZAKDOLGOZATOK

A média és a politikai marketing - *Markó Róbert* _____ 4

Egy világcég versenystratégiája a magyar autópiacon
- *Roóz József Balázs* _____ 13

BPR, avagy a vállalati folyamatok újrászervezése. I. rész
- *Brandmüller Teodóra* _____ 20

TÜV-ASPEKTUSOK

Mégis kinek az érdeke?! Én és a vevőim - *Pappné Buzás Erika* _____ 26

Az ISO 14001 biztonsága - integrált működés - *Galambos Éva* _____ 28

MARKETINGOKTATÓK KONFERENCIÁJA

Magyarország és Svédország termékeinek megítélése a budapesti
lakosság körében - *Berács József, Gyulavári Tamás* _____ 31

A „globális vagy adaptált termék” dilemmája a nemzetközi
marketingben - *Vágási Mária* _____ 39

M&M MIX

Borfesztiválok: Bocholt, Balatonfüred, Budapest - *Vörös Attila* _____ 48

Segítség, tolvaj! Avagy a szellemi munka és annak menedzselése
magyar módra - *Halassy Béla* _____ 49

Marketing a tárgyalóteremben - *Benedek Tamás* _____ 53

Új GATT-forduló a láthatáron. II. rész - *Szabó Jenő* _____ 60

Marketing a posztmodern globalításban - *Fojtik János* _____ 66

A stratégiai vezetés új irányjai - *Csath Magdolna* _____ 73

KÖNYVISMERTETÉS _____ 76

INTERCONTACT MARKETING NETWORK (CÉGISMERTETŐ) _____ 78

Szerkesztőbizottság:

AGUILAR, FRANCIS J. egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • BÉLYÁ CZ IVÁN egyetemi tanár, JPTE • BERÁCS JÓZSEF tanszékvezető egyetemi docens, BKE • BOD PÉTER ÁKOS egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem • FARKAS FERENC egyetemi tanár, dékán, JPTE • GHOBADIAN, ABBY egyetemi tanár, Middlesex University, UK • A. C. GROSS egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • GUPTA, ASHOK K. egyetemi tanár, Ohio University, USA • HOVÁNYI GÁBOR egyetemi tanár, JPTE • JÓZSA LÁSZLÓ tanszékvezető egyetemi docens, VE • STEFAN KASSAY egyetemi docens, az I. D. C. Holding elnöke • OROSDY BÉLA egyetemi docens, JPTE • OSMAN PÉTER a közgazdaság-tudomány kandidátusa • REKETT YE GÁBOR tanszékvezető egyetemi tanár, JPTE, a szerkesztőbizottság elnöke • SIMON GÁBOR ügyvezető igazgató, MC - Országos Piackutató Intézet • SZELES PÉTER docens, Külkereskedelmi Főiskola • TOMCSÁNYI PÁL akadémikus • VÖRÖS JÓZSEF egyetemi tanár, JPTE

CONTENTS

To the Reader! ————— 3

THESES FROM THE UNIVERSITIES

Media and Political Marketing – *Róbert Markó* ————— 4

A Global Firm Competing in the Hungarian Automobile Market – *József Balázs Roóz* ————— 13

Business Process Reengineering, Part 1 – *Teodóra Brandmüller* ————— 20

TÜV-ASPECTS

Cui prodest? Me and my Customers – *Erika P. Buzás* ——— 26

The safety of ISO 14001 – integrated operation – *Éva Galambos* ————— 28

1999 CONFERENCE OF THE HUNGARIAN MARKETING EDUCATORS

The image of Hungarian and Swedish products – Results of a Budapest Survey – *József Berács, Tamás Gyulavári* ————— 31

“Global or Adapted Product” – A Dilemma in the International Marketing – *Mária Vágási* ————— 39

M&M MIX

Wine Festivals: Bochozt, Balatonfüred, Budapest – *Attila Vörös* ————— 48

Warning, Thief! The White Collar Work and Its Management in Hungary – *Béla Halassy* ————— 49

Marketing in Courtroom – *Tamás Benedek* ————— 53

Towards a New WTO Roundtable, Part 2. – *Jenő Szabó* ——— 44

Marketing in the Postmodern Globality – *János Fojtik* ——— 66

New Trends in Strategic Management – *Magdolna Csath* — 73

BOOK REVIEW ————— 76

INTERCONTACT MARKETING NETWORK (INTRODUCTION OF A FIRM) — 78

HIRDETNE LAPUNKBAN?

CSAK EGY

**telefon: 332-39-49
vagy egy fax: 331-63-43**

Címünk:

MARKETING & MENEDZSMENT

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
Budapest VI., Nagymező utca 21**

Postacím:

1373 Budapest, Pf.: 617

**Anyagleadási határidő:
minden páros hónap tizedike**

HIRDETÉSI TARIFÁK:

Színes

1/1 150.000,- Ft 1/2 100.000,- Ft

Fekete-fehér

1/1 100.000,- Ft 1/2 70.000,- Ft

1/4 40.000,- Ft

Felárak:

**a borító 2. és 3. oldalán 20%
a hátsó borítón 50%**

**Áraink a 25 %-os általános forgalmi adót
nem tartalmazzák.**

Kedves Olvasó!

Főszerkesztőként többrendbeli feladataim vannak, hol hálátlanabbak, hol szimpatikusabbak – esete válogatja. Most az utóbbiak közül van lehetőségem példát említeni. Mondanom sem

kell, hogy mekkora öröm számomra, ha jó tapasztalatokra hívhatom fel a figyelmet. Ezt most hangsúlyozottan meg is teszem, mert jól éreztem magam, amikor egy sor szakdolgozatot bírálhattam, osztályozhattam, s java-

solhattam közlésre lapunkban. Mert dicsérni jó! Követendő példákra a figyelmet felhívni – hasznos dolog. Ezzel szeretnék (József Attilával szólva) „nem középiskolás fokon taní-tani...”

Ajövő marketingszakembereinek írásaiból válogattam néhányat, lapunk ez évi utolsó számába, olyannyira, hogy kiemelt fontosságúnak tartom csokorba gyűjtésüket, amint ezt a címlapon is jelzem: Dolgozatok „évadja”.

Akiemelés nem véletlen, hanem több, reményteljes szakemberjelelt munkájának summázata. Az általam kiválasztott, témájukat tekintve (nyilvánvaló módon) heterogén, de a

gondos feladatvégzés alapján feltétlenül azonos, dicséretes színvonalú írások optimizmusra adnak okot. Így kell (avagy csak ilyen hozzáállással szabad) kezelni egy-egy feladatot, s elérni azt, hogy a hallgatók oktatóikkal „egy sorban” jelenhessenek meg a Marketing & Menedzsment hasábjain. S akkor mi „hárman” – oktatók, hallgatók, no és a főszerkesztő – nem dolgoztunk hiába.

Külön hangsúlyozom azt az igényeséget, amely a dolgozatok cikké történő átszerkesztésében és nem utolsó sorban stílusában kifejezésre jut. Szakmai gondolatokat is lehet olvasmányosan tálalni, ezzel mintegy megszerettetni „a témát”, s lekötni az olvasót.

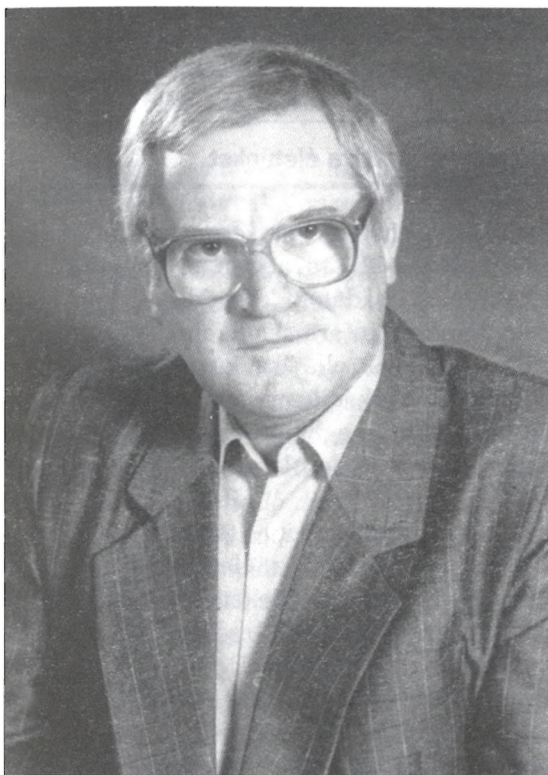
Mert első renden magam is csak olvasója voltam az írásoknak, s csak másodjára lényegültem át főszerkesztővé, aki válogat, majd nyomdába adja az arra alkalmasakat.

(Nem ünneprontás: nem mindegyik volt ilyen.)

Az év vége szokásosan a nagy számvetések ideje – meg a közhelyeké. De nem bánom, leírom: tanulni soha nem késő, tanulni mindenkittől lehet. A példákat ezért hoztam, a kiemelt rovatot – szakdolgozatok – ezért állítottam össze. Senkinek ne szegje kedvét, hogy a lap 38. oldalán az immáron állandósult gondjaimat jelzem, szerzőink figyelmébe ajánlva. A követni való, valamint a hibás gyakorlat egyidejű szemléltetése – úgy gondolom – előre vihet.

Minden jót, kellemes ünnepeket és egy boldogabb új esztendőt kívánok mindannyiuknak:

Lantos Antal



A média és a politikai marketing

Politikai marketing, politikai PR, politikai reklám. Új fogalmak Magyarországon, amelyekhez még nem szoktunk hozzá, pedig a piaci, profitorientált gondolkodás már a demokratikus politikai versenyben is megjelent.

Ezt az új „szakmát” vizsgáltam a szombathelyi Berzsényi Dániel Tanárképző Főiskolán írt szakdolgozatomban): a tágabb területet jelentő politikai marketinget, és ennek egyik ágát, a politikai reklámfilmeket.

A dolgozatban a fő téma mellett – amely a Fidesz 11 éves politikai kommunikációs stratégiájának bemutatása – a televízió társadalmi hatásaival, a médiát befolyásoló tényezőkkel (hírérték, médiaelit), és a politikai reklámokkal, arculati elemekkel, szimbólumokkal is foglalkoztam. Gyakorlati példaként az 1998-as budapesti főpolgármester-választás két jelöltjének (Demszky Gábor és Latorcai János) reklámklipjeit elemeztem, azonban e cikk terjedelme nem teszi lehetővé, hogy minden részt részletesen kifejtsék. Itt bővebben a módszertani elemekkel foglalkozom: a politikai reklámok jellemzőivel, szereplőivel, stílusával. Általános betekintést adok a reklámfilmek részleteibe, szimbólumaiba, összehasonlítom a klipek jellegzetességeit, vázlatosan végignézem a magyar „kampánytörténet” főbb arculati elemeit 1998-ig.

Mielőtt azonban részletesen elmerülnénk a reklámok és a politikai PR vizsgálatában, érdemes röviden foglalkozni a televízió hatalmával (hiszen a téma szorosan kapcsolódik a tömegkommunikációhoz), hogy miért is kell ma már a pártoknak, politikusoknak „tévésíteniük” magukat, miért kell alkalmazkodniuk a képernyőhöz.

Ezáltal tágabb és pontosabb képet kaphatunk a kampányokról, a politikai verseny sajátosságairól. Több momentumát érthetjük meg a politikai rendszernek, ha a politikai marketing, a PR és a reklám törvényszerűségeit is áttekintjük. Ugyanakkor a téma teljesebb ábrázolására további elemzésekre van szükség, és folyamatosan nyomon kell követni e modern „tudomány” gyors változásait, újításait.

Szükségesnek tartom megjegyezni, hogy munkámat a tudományos objektivitás és a politikai szemle-

gesség elve alapján végeztem, saját politikai meggyőződéselem nem befolyásolta az elemzéseket.

A televízió megváltoztatta életünket

A 20. század kétségkívül a tömegkommunikáció évszázada, és valószínűleg a 21. században ez a trend tovább erősödik. A tömegtársadalom kifejlődése és a globalizáció a nagy tömegek információkkal, különböző szórakozási formákkal való ellátását kívánja. Mára az audiovizuális kommunikációs ipar hihetetlen mértékben áthatja életünket, meghatározza munkánkat, magánéletünket, kihat kapcsolatainkra és viselkedésünkre.

A tömegkommunikációs ipar társadalmilag meghatározott, ám a média átszűrt életvezetési, konfliktuskezelési, viselkedési modelleket és ismeretanyagot közvetít, következképp kijelöli a fiatalabb generációk gondolkodásának, fejlődésének irányait. Ez a folyamat egyre meghatározóbb. Ma már a tömegkommunikációnak, ezen belül is a televíziónak fontos, ha nem döntő szerepet tulajdonítanak a szocializációban.¹

A tévészés mindenütt a szabadidő eltöltésének egyik legelterjedtebb formája, gyakran minden mást kiszorít. A tévészés csökkenti azt az időt, amelyet megjelenése előtt az otthon négy falán kívül barátokkal, kirándulásokkal, rendezvényekkel, olvasással, rádióhallgatással, moziba ill. színházba járással töltöttünk.

Kétségtelen az is, hogy a televízió meggyengítette „audiovizuális elődje”, a film helyzetét. A tévé ráadásul az úgynevezett komoly műsorok feláldozásával egyre egységesebben menetel a szórakoztatás irányába. A televízióval szemben támasztott valós kulturális elvárások igen gyorsan csökkennek. (Elég, ha a magyarországi kereskedelmi csatornák műsorpolitikájára gondolunk.) A szórakoztatással a televízió sok ember számára létfontosságú funkciót tölt be, sokszor csak a tévészés a „szabadidős program”. A tévével minden olyan, mintha az egész világ minden este azt tehetné, amit régebben a tévé nélkül csak különleges alkalmakkor, általában szombat este tehetett meg.

A televíziózás *negatív hatásaival* kapcsolatos aggodalmak főleg a serdülőkkel kapcsolatban merültek fel, akik mindenütt a világon az új média szenvedélyes használói. Korlátozza a párbeszédet a családban azzal, hogy a tévé a gyerekek és a szülők közötti normál interakciós folyamatok helyébe lép. Negatív hatást fejt ki a tanulásra. Csökkenti a kreatív ügyességet, a képzelőerőt és általában passzívabb magatartásra ösztönöz. Végül: minden jó és rossz hatásával együtt a serdülők szocializálódásának minden másnál erősebb eszköze.

De a világon felhasznált tv-műsorok nagy részét előállító országokból *számos kulturális érték* jut el a nézőkhöz, soha nem tapasztalt, látott helyek, események, emberek, értékek csodálói lehetünk, a helyi kultúrák ennek következtében gazdagodhatnak, és maguk is feltáruulhatnak mások számára (Duna Televízió, Spektrum TV).

Ugyanakkor a tévé eltúlozza a nagyvárosi jellegű szolgáltatások és javak vonzerejét, s ezzel *homogén fogyasztói kultúrát* közvetít, teremt, s a nézőben önkéntelenül is egyre erősödik az anyagilag korlátozott nézőfogyasztó frusztrációja. Ezek a nagyvárosi jellegű tévés anyagok a nyugati, urbanizált társadalmak értékrendszerét tükrözik, és olyan „hamis öntudat” kialakításához vezethetnek másutt, amely a fejlődő országokban aláássa a kiegyensúlyozott gazdaság, kulturális és társadalmi fejlődés lehetőségét. Eme értelmezés szerint a tévé „*narkotizáló diszfunkciót*” lát el, amellyel *Lazarsfeld* és *Merton* kutatók már harminc évvel ezelőtt vádolták a médiumokat.² Mint látjuk, a tévé *felborítja szokásainkat*, módosítja a serdülők tanulási képességeit, eltorzítja a közösségek egyezményes és általánosan elfogadott szimbólumait. A televízió hatására másképp lépünk érintkezésbe az emberekkel, a tárgyakkal, mindazzal, ami az emberi elmén kívül áll.

A televízió önmaga és egyben a valóság ratifikálásának eszköze. Ez pedig a televíziós valóság. „A közönség nem néz, ahogy a moziban teszi, hanem részt vesz” – írja *McLuhan*.³ Ily módon az események önmagukban már nem is léteznek igazán: azok, amelyek a tévékamera jelenléte nélkül zajlanak, nemigen hagynak nyomot a valóságban és bennünk. A valóság által kiszolgált, a valóságnál is valóságosabb televízió megismerésünk legfőbb eszköze, „*életünk monitora*” lett.

A tévé mindezen tulajdonsága elkerülhetetlenül maga alá gyűri az ember érzékeinek többségét az egyre erőteljesebb atomizálással párhuzamban (mivel a tévé élvezete természetéből

adódóan atomizált). A tévé megváltoztatta az embert, a mentális struktúráját, a társadalmat, a gondolkodást, a nevelés-művelődés szerkezetét, a politikát. Behozta életünkbe a folyamatos információk özönét, a reklámokat, amelyek társadalmi és pszichológiai hatás-elemzése külön tanulmányt érdemel.⁴

A politika és a tévé találkozása

Ehhez a médiumhoz *minden alkalmazkodott* a, így a politika is. A hatalomért folyó verseny, a politikai viták már nem valóságos gyűléseken, tömegek előtt zajlanak, hanem virtuális közönség előtt. (A parlamenti közvetítések közönsége virtuális.)

Aki jól tud megjelenni a tévében, szimpatikusan beszél, jó híreket mondanak róla a híradókban, pozitív képet sugároznak személyiségéről, az óriási előnnyel indul a hatalom megszerzéséért. (Nem véletlenül láthatók a politikusok szinte mindig elegáns öltönyökben, ami önmagában is a tisztességet, a komolyságot, a tekintélyt sugallja. Ugyanakkor a hétköznapi pulóvernek, garbónak, bőrdzsekinek is más jelentése van egy politikuson: a jól eltalált öltözék akár százalékpontokat is hozhat a pártnak.)

A politikai szereplés *legfontosabb fóruma* a tévé lett. A kampányok egyre jobban erre a médiumra koncentrálnak. Aki „*tévés alkat*”, az félig megnyerte a választásokat.

• A hírérték kizárólagos szerepe

Domináns jellemzője a médiának a *hírérték*, amihez igazodniuk kell a pártoknak. A televízió megjelenése ráadásul csak még jobban fokozta pusztá szenzáció, újdonság szerinti szelekció elterjedését a sajtóhoz és a rádióhoz képest.

Lutz Erbring német szociológus a következő aspektusokat emelte ki a *hírérték szerinti szelekció* sajátosságaiaként: az események aktualitása és meglepő ereje; el-

helyezhetőségük az eddigi ismeretekbe; a résztvevők ismeretsége, befolyása; az okozott konfliktus vagy normasértés foka; földrajzi vagy kulturális közelségük.⁵

Az események hírértéke tehát elsősorban a változások frissességében és meglepetéserejében fogható meg. Ha új és meglepő információt már nem lehet egy már ismertető eseményben vagy felmerült problémában felfedezni, akkor a hírérték alacsony foka miatt eltűnik iránta az érdeklődés.

„
A nagyvárosi jellegű tévés anyagok a nyugati, urbanizált társadalmak értékrendszerét tükrözik, és olyan „hamis öntudat” kialakításához vezethetnek másutt, amely a fejlődő országokban aláássa a kiegyensúlyozott gazdaság, kulturális és társadalmi fejlődés lehetőségét.
”

Három fontos új jelenség van a politika és a média (televízió) kapcsolatában, amivel a pártok, politikusok nagyobb (hír)szerepre törekednek a képernyőn, próbálják fenntartani hírértéküket. (Mivel a szórakoztató funkciót a társadalom legtöbb rétege a tévén át élvezi, így itt adódik legjobb lehetőség politikai befolyásolásra, véleményformálásra; például direkt politikai reklámfilmekkel, kampányfilmekkel vagy befolyásolt és átszűrűt hírekkel, tudósításokkal.

- Az egyik tendencia a *politikai hirdetések* növekvő fontosságában ragadható meg. Ha pl. egy pártrendezvénynek vagy programnak hírértéke van, a tömegmédia tudósít róla. Ez azonban kevés az adott párt vagy érdekszövetség politikai véleményének, álláspontjának elterjedéséhez, ezért kénytelen az adott politikai szervezet fizetett politikai hirdetésként többször is megjeleníteni álláspontját a médiumokban. Ide helyezhető

a hírek gyártása, generálása is, álhírek, sztorik bedobása a köztudatba a párt ismeretségének, értékének fokozása érdekében. Ezen túlmenve a folyamatosság és a jelenlét hangsúlyozására is bemutatják ezeket, nemcsak kampányidőszakokban.

- Egy másik jellemző a hírértékre beállt tömegmédiánál a *közvélemény-kutatások növekvő szerepe*. Ha nincs hírértéke annak, hogy valakinek mi a véleménye egy pártról, politikusról vagy problémáról, akkor a tömeges véleményváltozásokat, mint eseményt formálják meg, és így már fontos hírértékkel szerepelnek: nem maguk a vélemények, hanem a közvéleményben „felfedezett” tömeges vélemény-eltolódások azok, amelyekre rögtön felkapja fejét a néző.

- Harmadik szereplési eszköz a tömegmédiában a *politikai mozgalmak látványos akcióinak növekedő szerepe*. A mozgalmak közvetlen, tömegeket megmozgató jellegük és az erre épülő szervezeti formák miatt ugyan bizonyos fokig a média figyelme nélkül is tudnak hatást kifejteni, de igazán nagy jelentőségre csak akkor jutnak, ha megmozdulásaik látványosságával, meghökkentő új akcióformáikkal magukra tudják irányítani a médiumok figyelmét. (Ilyenek például a német zöldék látványos és botrányos ülősztrájkjai vagy emberláncai az atomerőművek ellen.) Mindezek a vélemények és szervezetek hírértékeinek növelését céloz-

A pártok, politikai táborok a rendszerváltással egyidőben jöttek létre, ezért a pártindítások gyengesége következtében nagymértékben felértékelődött a sajtó és egyéb médiumok szerepe a közvélemény és a pártválasztás formálásában.

A magyar média önálló politikai tényező a médiaelit szerepfelfogása következtében formálja a politikai közvéleményt.

1997-ben a kereskedelmi televíziós csatornák privatizációjakor eltérő politikai kapcsolatrendszerrel bíró befektetői csoportok rivalizáltak és szereztek tévécsatornákat.

zák. Vagyis akcióik hírértékeinek arányában a politikai mozgalmak véleményei is meg tudnak jelenni a tömegkommunikációs alrendszerben.⁶

• A médiaelit jelentős szerepe A médiaelitet a kulturális értelmiség fontos *média*pozíciókat birtokló csoportja alkotja. A sajtó és a tömegmédia szerepét, a médiaelit politikai befolyását több tényező is erősítette. Az egyik annak a következménye, hogy a pártok, politikai táborok a rendszerváltással egyidőben jöttek létre, ezért a pártindítások gyengesége következtében nagymértékben felértékelődött a sajtó és egyéb médiumok szerepe a közvélemény és a pártválasztás formálásában.

A magyar média ugyanakkor nemcsak eszköz a politikai szereplők számára, hanem önálló politikai tényező is egyben. Nem egyszerűen közvetíti a politikusok és más politikai aktorok „üzenetét”, hanem a média-

elit szerepfelfogása következtében formálja is a politikai közvéleményt. A médiaelit jelentős részének szerepfelfogása nem újságírói, hanem értelmiségi szerepfelfogás. Tevékenységükben nemcsak a „hírérték”, hanem a *világnézet* vagy inkább a *politikai értékrend és értékorientáció* szelektált.

A médiaelit politikai befolyását növelő tényező az is, hogy a pártok és értelmiségi „holdudvaruk”, de maguk a *kormányok* is igyekeznek befolyásukat kiterjeszteni a médiára, mintegy „felosztva” maguk között a lapokat, tévé- és rádióműsorokat.

A média magyarországi privatizációjának előrehaladásával ebbe a folyamatba a tulajdonosok, illetve finanszírozók is beléptek. 1997-ben a *kereskedelmi televíziós csatornák* privatizációjakor eltérő politikai kapcsolatrendszerrel bíró befektetői csoportok rivalizáltak és szereztek tévécsatornákat.

A politikai marketingről – röviden

Tehát új fogalmak, struktúrák teremtődtek, új viszonyulási pontok születtek, amelyekhez a politikai piacnak alkalmazkodnia kellett. Idomult a politika is: „tévésített” lett a pártprogram, az ideológia. Képekkel ábrázolhatóvá lett mindaz, amit korábban csak kortes-

hadjáratokon lehetett közölni: megszületett a *politikai marketing*, a *politikai PR*, és a *politikai reklám*.

A politikai párt, a politikus különleges „termék”. Sajátosak a pártpolitika konkurencia-viszonyai, amelyeknek egyik következménye, hogy fokozottan kell figyelni az arculat konzisztenciájára, állandóságára. Ma már döntően nem politikai ideológiák, eszmerendszerek versenyeznek egymással, hanem a különböző terveket, programokat és ígéreteket képviselő pártok, politikusok. A kínálat alkalmazkodott a piachoz, egyre kevesebb az ideologikus hang a kampányokban, és egyre több a „fogyasztófigyelő” politikus, párt.

A politikát, mint „terméket” az is megkülönbözteti a többi terméktől, hogy míg a szokványos fogyasztási helyzetben a vevők közvetlenül nyerhetnek kézzelfogható tapasztalatot az áru minőségéről (pl. a bevásárlóközpont polcain), addig a választópolgároknak ez a lehetőség nem adatik meg. Itt csak az áru *közvetett tesztelés* jöhet szóba. A kommunikációs rendszer az a csatorna, amely eljuttatja a vevőhöz az árut, annak hírét (reklám), és így ma a *médiák befolyásolási lehetőségei* óriásira nőttek. A harsány piacbefolyásoló médiakampányok ezt az óriási lehetőséget és hatalmat használják ki, és a politikát (a fejlettebb nyugati és észak-amerikai után) Magyarországon is a showbusiness egyik változatává kezdik átalakítani. A politikai verseny ugyanis showbusiness lett vagy azzá válik igen hamar, és e változásokkal együtt belép erre a színpadra a reklám, a Public Relation és a marketingtudomány. Ezek az új „szereplők” tudják tudatosan (!) olyanná alakítani a pártok arculatát, megjelenését, amivel választási sikereket lehet elérni.

Egyre fontosabb a *tudatos stílus és magatartás*, ezt pedig profi kommunikációs és PR szakemberek tudják kidolgozni, miközben a politikus „teszi a dolgát”. A politikai kommunikációs szakembereknek nincs könnyű dolguk, nem tudják előre megtervezni a „termék” piaci fogadtatásának változását, nem tudnak meggyőződni a „termék” jellemzőiről, mert az állandóan változik. Sok spontaneitásra és gyors reagálóképességre van szüksége egy politikai PR-osnak, ha azt akarja, hogy megbízza stabil arculattal és megbecsüléssel piacon maradjon.

Ugyanakkor van egy, csak a politikára jellemző lehetőség a marketing területén. Nem kell óvakodni a konkurens emlegetésétől és az összehasonlító reklám tiltott módszereinek alkalmazásától. Sőt, az *összehasonlítással helyezi el magát* egy politikai szereplő, és a támadásokkal szerez magának figyelmet, értéket. Meglehetősen paradox lenne, ha tilos lenne megnevezni a versenytárs

politikai nézeteket és szereplőket, hiszen a demokráciában a politika nyílt vita.⁷

Politikai reklámok, szimbólumok, arculati elemek

Ma már tény, hogy a *televízió tömegkommunikációs hatalommá* nőtt a demokratikus rendszerekben, a politikai versenyben. Ennek oka, hogy a politizálás, politikaalakítás a nagyközönség számára jórészt a médiában történik, így nem mindegy, hogy milyen értékrendet, értékválasztást preferál a sajtó, rádió, televízió. A média közvetíti az információt, szűri, színezi, kiemeli, felerősíti, hatástalanítja, eliminálja.

Politikai információkat, értékeket *képek által*, szimbólumok által lehet legkönnyebben és leggyorsabban bemutatni; ennek van a legnagyobb határfoka. A versenyző többpártrendszerben a pártok nem hagyatkozhatnak csak a híradásokban róluk megjelent nagy hírértékű tudósítások által „éberen tartott” ismertségre. Mindenütt a világon a politikai szervezetek *fizetett reklámfilmekben* (30 másodperc, 5 perc, 10 perc) mutatják be magukat, programjukat, ideológiájukat, képviselőiket.

A következőkben a bővebb részében azt vizsgálom meg közelebbről, hogy milyen arculati elemekkel és szimbólumokkal találkozhatunk a magyar politikai reklámfilmekben.

• Általános politikai szimbólumok és arculati elemek

Politikai szimbólumokról szólván elsőként nyilván azok a jelek, emblémák jutnak eszünkbe, amelyeket egyes pártok, mozgalmak mintegy „*cégjelzésként*” alkalmaznak (pl. ötágú csillag, sarló–kalapács, szegfű, búzakalász, repülő madár, Kossuth-címer, lyukas zászló stb.). Ezek a jelek persze csak a legáltalánosabb szintjét képviselik a politikai szimbolizációnak.

Ha elfogadjuk a szimbólum lényegének azt a definíciót, miszerint a szimbólum = metafora + metonímia (vagyis a szimbolizálásakor egyrészt asszociatív kapcsolatot, hasonlati viszonyt létesítünk, másrészt kiemelünk egy elemet az összefüggésrendszerből, s a rendszer egészét behelyettesítjük vele), úgy azt mondhatjuk, hogy gyakorlatilag *bármilyen szimbólummá válhat*.

Így van ez a politikai szimbolizáció esetében is. Itt mindig kollektív asszociációk jönnek létre. Szimbólummá válhatnak események (marosvásárhelyi pogrom, 1956-os forradalom), látványok (gyertyafény), dallamok („*Listen to your heart*”), egyének (pártvezérek), életkor, a nemek aránya, az adott párt

A harsány piacbefolyásoló médiakampányok az óriási lehetőséget és hatalmat használják ki, és a politikát Magyarországon is a showbusiness egyik változatává kezdik átalakítani.

társadalmi bázisa, történelmi tények, stílus, a párt által vallott központi értékek stb.⁸

• Szereplők a politikai reklámokban

Szimbolikus jelentést hozhat már az is, hogy a pártok *hány embert* szerepeltetnek, mutatnak be ezeken a kampányfilmekben, és milyen *szerepben, funkcióban*. Egészen más hatása

van annak, ha egy csoport vonul fel, mint annak, ha egyetlen ember jelenik meg, főleg, ha az az illető politikus csak beszél egy stúdióban, pártirodában (arra a feltételezésre felépítve, hogy a beszélő vonzereje elég információt és érdekességet közvetít a néző számára).

Más klipekben szintén kiemelnek egy szereplőt, de őt a mindennapi élet közegébe helyezik, megszólaltatnak róla különböző embereket, látjuk családjá körében, munka vagy bevásárlás közben stb. Ez a megoldás azt sugallja, hogy ez az ember ránk – hétköznapi emberre – hasonlít, olyan, mint mi. Ismét más kiemelés, amikor a főszereplőt a párt múltjával hozzák kapcsolatba, történelmi tekintélyt adva neki.

A párt hangjaként egyedül megszólaló, szónokló személy kulcsszerepét hangsúlyozzák figyelő arcok felvillantásával, és a mögötte álló csapat háttérrel, súlyt, legitimitást sugallhat. Az ilyen típusú klipekben a párt vezetőjén kívül szónokként csak olyan személyek szólalnak meg, akiknek az a szerepük, hogy egy más természetű népszerűség sugárzásával erősítsék meg a vezető szavait.

Hasonló funkcióban észlelhető egy másik hatóeszköz: a párt „közkatonaínak”, illetve az „utca emberének” megszólalása. Ők hivatottak szimbolizálni, hogy a párt kivel akarja legitimálni a kiemelt politikus vezető szerepét. A róla megszólalók gondosan kiválogatott „szociológiai típusok” képviselői, s általuk az is jelzést kap, hogy az adott párt *milyen társadalmi csoportokra szeretne hatni*, milyen emberi igényekre igyekszik építeni.

Sok párt nem csupán egyetlen vezetőt állít a középpontba, hanem többet is a párt reprezentatívnak ítélt személyiségei közül, más a hatása annak, a mikor a megszólaló szereplők foglalkozásukat, ezen keresztül szakértelmüket, kompetenciájukat hangsúlyozzák. Más, amikor a párton belüli funkciójukat emelik ki, s más, ha a társadalmi helyzetüket. Sok jelölt a személyes tapasztalatait hangsúlyozza, s így próbálja az életközelség asszociációit felkelteni a hierarchikus rendben dolgozó pártbürokrata helyett.

Amikor sokféle embert vonultat fel egy párt, ezzel azt akarja érzékeltetni, hogy egy „sok lábbon álló”, stabil szervezetről van szó. Több ember megszólalása esetén a hierarchikus viszonyokra sokféle jelzés utal-

1994-ben megjelentek a magyar politikai reklámban a politikusportrék is (MDF, SZDSZ). A hangsúly a programok, a célok, a követelések szintjéről áttevődött a politikus személyére.

hat (megszólalókra jutó időtartam, hányszor szerepel, rangjának feltüntetése stb.). A hierarchiajelzés formája az is, amikor a pártok egyes vezetőit emberek által körülveve látjuk (megérintik, kezet fognak vele stb.): valós vagy sugallni kívánt népszerűségre utalnak az ilyen a jelenségek.

1994-ben megjelentek a magyar politikai reklámban a *politikusportrék* is (MDF, SZDSZ). A hangsúly a programok, a célok, a követelések szintjéről áttevődött a politikus személyére. A tekintélyes miniszterelnök-jelölt állítása fontos szimbolikus komolyságot és megbízhatóságot sugall a pártról. Ráadásul könnyebb beazonosítani egy pártot egy arcra, személyre. Ennek a portréműfajnak a kialakulásában közrejátszott még a tömegkommunikáció növekvő szerepe a választási kampányban: a megszemélyesített pártokat – éppúgy, mint a megszemélyesített termékeket – könnyebben lehet „eladni” a médiában.⁹

• Nők és gyerekek a klipben

Természetesen sokat számít, hogy a pártot megjelentők között milyen arányban szerepelnek *fiatalok, gyerekek, nők, idősebbek és férfiak*. A legtöbb párt törekszik annak jelzésére, hogy támogatói között megtalálhatók legyenek a különböző korosztályok, a különböző társadalmi csoportok képviselői. Az „egyszemélyes” műsorokban a megszólaló életkora dominál, a többieknél általában az időstől a fiatalig terjed a skála.

A *nők szerepeltetése* az emancipációhoz való viszony jelzése is. Hány nőt szerepeltetnek, azokat milyen szerepkörben (politikai vezető, hallgató, hagyományosan női foglalkozású, háziasszony, családanya, first lady). Emancipáltabb helyzetet jelez, amikor a nő a férfiakkal egyenrangú politikusi szerepkörben jelenik meg (pl. *Dávid Ibolya* a jelenlegi kormányban). Egyes konzervatív pártok (pl. MDF, FKGP, Új Szövetség) az „anya” alakját tette-teszi filmjei szimbolikus középpontjává, oly módon, hogy azzal egyszerre sugallja a nők nagyobb megbecsülését s bizonyos értelemben emancipációját is, miközben megerősítik a nők kapcsolódását a hagyományos konzervatív feleség-anya szerephez is. Azonban még mindig él az a trend, hogy „a politika a férfiak dolga”, a férfi-dominancia továbbra is jelentős. A nemek egyensúlyáról tehát nem lehet beszélni a mai magyar politikai reklámfilmek alapján.

A *gyerekek szerepeltetése* két szempontból is fontos a kampányfilmekben. Az egyik az a reklámpszichológiai alaptörvény, amely az emberek gondozási ösztönére, a gyermekek kiváltotta érzelmekre építve a gyermekek szerepeltetése által pozitív asszociációk körbe

helyezi azt, ami megjelenik a reklámfilmbe, legyen az üdítőital, életbiztosítás vagy politikai párt. A pártok jelentős része él ezzel a klasszikus eszközzel. A gyerekek szerepeltetését meghatározó második tény, hogy több dolog szimbolizálható ezzel: a gyermek gyakran az ártatlanság, a tisztaság, a jövő, a családi boldogság, az anyai jogok, a szabadság stb. szimbóluma. (A Fidesz még egy sajátos céllal alkalmazta a gyerekeket 1990-ben: annak bizonyítására, hogy a fiatalok pártjának képviselői már szintén szülők, tehát felelős, az ország felelősségét is felvállalni képes emberek.) Van még egy sajátos szerepük a gyerekeknek, ami eddig minden választáson megjelent valamely párt filmjében: a politizáló, az adott pártot választó gyerek (1990: MSZMP, 1994: SZDSZ, 1998: KDNP, MDF), aki „példát mutat” a nagyoknak.

• A szereplők külső megjelenése

A szereplők külső megjelenése az *elsődleges benyomás*, amelynek alapján a választók képet alkotnak, döntenek. A sajátos, extrém, avantgárd vagy egyéb módon „alternatív” megjelenés alkalmas lehet arra, hogy figyelmet keltsen, s egy kisebb rétegre eredetiségével vonzerőt is gyakorolhat, ám a politikában, ahol a többségre kell szert tenni, a legkritikább esetben vezet eredményre.

Általában elmondható, hogy a politikai reklámfilmekben a jelöltek megjelenése szinte teljesen konszolidálódott, vagy csak igen apró különbségek maradtak, így viszont ezek váltak megkülönböztető jelzéseké.

A külső megjelenés és a politikai hatásgyakorlás összefüggése az emberekben meglévő *látens, tudatalatti politikai szubkulturákra* épül. A politikai kampány akkor nevezhető jónak, hatékonnak, ha segíti a különböző politikai szubkulturák, a választókban kialakuló tudatos és látens vágyak, valamint a politikai kínálat találkozását (az *„aha” élményt*, a rácsodálkozást: „aha, ez az én pártom/emberem” stb.). Ezt pedig akkor érheti el, ha a használt elemek (pl. a szereplők külső megjelenése) összhangban vannak azzal, ami a választók kultúráját ebben a vonatkozásban jellemzi. Ilyen szimbolikus hívóerővel bíró tényezők azok, amelyek a szerep-

lők egyéb sajátosságait (pl. életkor, nem, társadalmi helyzet) kiemelik: az „öreges”, a „fiatalos”, a „férfias”, vagy a „nőies”, a „parasztos”, az „értelmiségi” vagy a „vállalkozói” megjelenés.

A női viselet látványosan új tendencia a magyar kampányklipokban, a korábbi szögletes kádernő-viseletet egy hangsúlyozottan nőies megjelenés kezdte felváltani: zsabó, kosztüm, ékszerek, smink. Ez mára úgy módosult, hogy egyfajta „üzletasszony”-szerepkört idéző viselet, elegancia és színvilág jellemzi a kevés számú női jelölt megjelenését.

A külső megjelenés másik fontos összetevője az *arc kifejezés*. Legfőképpen az a kulturálisan meghatározott mozzanat, hogy mely arctípusokat tartják szépnek, vonzónak, s melyeket idegennek az adott (szub)kulturában. Az arc mimikája már sokkal kevésbé determináló. A mosolygás, illetve komoly arckifejezés például eltérő személyiségre utalhat, de természetesen mindkettőn belül fontosak a további eltérések. A zárt mosoly és a széles, kivillantott fogsorú mosoly alkalmazása is kulturálisan jelentős eltérésekre épülhet, mint ahogy ezek „olvasatainak” különbségei is.

1998-ra (az 1990-es zárt mosolyú plakátokhoz, reklámklippekhez képest – kivéve az SZDSZ három vezetőjének akkori plakátját) Magyarországon módosult a politikai kultúra, ekkor már jóval több jelölt volt megfigyelhető széles mosollyal, ami magabiztosságot, egészséget, jólápoltságot, elégedettséget, derűt, bizakodó személyiséget sugároz a közönség felé.

Nem lényegtelen a *bajusz és szakáll viselete* sem. A mai (1998–1999) magyar politikai kultúrában a szakállviselet leginkább a reformkort idézi. A másik, e szempontból meghatározó korszak a hatvanas évek, hetvenes évek eleje, amikor egyfajta értelmiségi attitűd jellemzővé vált a szakáll. A rendszerváltáskor elszaporodott, míg az utolsó választási kampányban ritkább lett a szakállas jelöltek száma. A bajusz jóval gyakoribb a jelöltek között, sok esetben „az igazi magyar ember” asszociációit idézheti fel vele viselője.

Feltűnő még a *szemüvegviselés* módosulása is. 1998-ban a század első felét idéző (arany-



A sajátos, extrém, avantgárd vagy egyéb módon „alternatív” megjelenés alkalmas lehet arra, hogy figyelmet keltsen, s egy kisebb rétegre eredetiségével vonzerőt is gyakorolhat, ám a politikában, ahol a többségre kell szert tenni, a legkritikább esetben vezet eredményre.



1998-ra (az 1990-es zárt mosolyú plakátokhoz, reklámklippekhez képest) Magyarországon módosult a politikai kultúra, ekkor már jóval több jelölt volt megfigyelhető széles mosollyal, ami magabiztosságot, egészséget, jólápoltságot, elégedettséget, derűt, bizakodó személyiséget sugároz a közönség felé.



ill. ezüstkeretes, kerek vagy enyhén ovális formájú, kisebb méretű) szemüvegtípusok terjedtek el. (A viselet más elemeiben is megfigyelhető egyébként ugyanezen korszakoknak a revival-hatása: öltöny, ballonkabát, télikabát-fazonok, cipőviseletek.) A mára már klasszikussá vált polgári korszakok hangulatát, életformáját, értékeit idézik ezek a kulturális szignálok.

A *ruhaviseletben*, a férfiak öltözködésében szinte paradigmátikusán elkülönül néhány *szimbolikus jelentésű bíró öltözettípus*. Ennek az öltözet-tipológiának az alapelemeit 4 fő tényező alkotja: Az *öltöny* típusa (ünnepélyes, divatos, régimódi, hétköznapi, mintás stb.). Az *ing* színe és jellege (ünnepélyes vagy hétköznapi, erősebb színekkel stb.). A *nyakkendő* típusa (a '90-es évekre újra fontos szerephez jutott a nyakkendőviselet: hagyományos ünnepi, divatos ünnepi, modern, elegáns, hétköznapi vagy feltűnő mintázatú). A *cipőviseletben* részben a hétköznapi-ünnepi és minőségi eltérések különböznek.

A viselet összképét az ezekből az elemekből kialakuló kombinációk határozzák meg. Az alábbi *főbb típusokat* különböztethetjük meg a politikusoknál:

Emelkedett, ünnepélyes, régies viselet: régimódi elegancia. Különösen gyakori hagyományos konzervatív pártok idősebb jelöltjei körében.

Modern elegancia. (Legfőbb jellemzője az egyedi, elegáns nyakkendő.) Főleg magasabb közjogi méltóságokban ill. magasabb pártfunkciókban lévőkön látható legtöbbször. Kiemeli, hogy az illető tekintélyes, fontos személyiség, aki azonban halad a korrallal és fontosnak tekinti személyisége eredetiségét.

Elegáns, de nem ünnepélyes (a diszkrét színes ing a legfőbb eltérés a többitől). Sokat szereplő, többnyire magasabb tisztségeket is betöltők viselete, akiknek szinte állandóan a szerepelniük kell, de számukra a szereplés, a nyilvánosság megszokott dolog, s ezért nem kíván külön ünnepi „kiöltözködést.”

Hétköznapi elegáns viselet (általában mintás öltöny és erősebb színű ing jellemzi). Közép- és fiatalabb generációkhoz tartozó jelöltek, politikusoknál gyakori viselet. Öltözékükkel jelzik, hogy a politikától nem tartják teljesen idegennek a hétköznapi világát.

„Pulóveres” viselet: az öltönyös, zakós viselet hangsúlyozott, jelentésbeli tagadásaként a civil jelleget és az értelmiségi kötődést jelzi – egyre fogyatkozó számban.

Atilla vagy nemzeties viselet: a „nyugatos” öltönyös viselettel szemben az „igaz magyar” öltözék szimbólumaként jelenik meg. Az atilla zsinórozása kato-

nai képzeteket is kiválthat, fehér inggel papos öltözék asszociációit keltheti. Hasonló – nemzeti és kissé militáns – öltözeti képzeteket idéznek az itt-ott felbukkanó cserkészruhák, leventesapkák.

Érdekes jelenség, hogy a *csokornyakkendő*, amely a rendszerváltás körül és még később is a polgári és hangsúlyozottan civil, privát (nagy)vállalkozói habitus és mentalitás szimbólumaként terjedt, mostanra újra eltűnni látszik.

• Nyelvi stílus a politikai kampányfilmekben

Ha a külső megjelenés az első benyomás alapja lehet, akkor a második az a mód, ahogy a megjelenő viselkedik, *ahogyan mondanivalóját előadja*. A nyelvi stílusnak a személyes hatóeszközök között rendkívül fontos szerepe van, hiszen azt a hatást, hogy a jelölt „hozzánk szól”, a „mi emberünk”, hogy „közülünk való”, nagymértékben éppen a megszólalás stílusával, nyelvezetével lehet elérni.

A stílus fontos hatóeleme lehet a *tájszólás*, amely ha csak enyhe mértékben, de érezhetően megjelenik a jelölt beszédében, a vidék asszociációkörét kapcsolja hozzá.

A stílus fontos tényezője az is, hogy *„hány nyelven beszél”* a jelölt ill. az adott párt, vagyis hányféle szociokulturális közeget, csoportot képes hitelesen megszólítani. *Több nyelvi stílust* lehet elkülöníteni: szakszerű-empátiás, szakszerű-tárgyilagos, emelkedett-irodalmias, patetikus-didaktikus, társalgási hangnemű, ironikus, indulatos.

1990 és 1994 között az egyik jellegzetes változási tendencia az volt, hogy az egész kampány pragmatikussá válásával együtt a *pátosz és a didaktikus stílus visszaszorult*. Ráadásul az irónia is háttérbe került. 1994-re a pártok többsége „megkomolyodott”, a sikeres kampányhoz sokkal konszolidáltabb, jólfésült stílust alkalmaztak, nem csupán nyelvezetükben, de a jelöltek öltözködésében, hajviseletében, egész külső megjelenésében.

1998-ra újból megjelent az *irónia, a humor, mint hatóeszköz* (Fidesz, KDNP, Együtt Magyarországért Unió). A pátosz alkalmazása nem nőtt, de nem is csökkent tovább, viszont nagyon jól elkülöníti egymástól a konzervatív és a liberális orientációval rendelkező pártokat. Ugyanis a pátosz főképpen a konzervatívokra jellemző. A radikálisabb és széles tömeghatásra törő konzervatív pártok hangneme (MIÉP, Új Szövetség) harciasabb, szenvedélyesebb, szakralizáltabb.



A nyelvi stílusnak a személyes hatóeszközök között rendkívül fontos szerepe van, hiszen azt a hatást, hogy a jelölt „hozzánk szól”, a „mi emberünk”, hogy „közülünk való”, nagymértékben éppen a megszólalás stílusával, nyelvezetével lehet elérni.



1998-ban *hét jól megkülönböztethető stílus volt a kampányfilmekben:*

- szakszerű-empatikus,
- szakszerű-tárgyilagos (néha bürokratikus),
- emelkedett-irodalmias,
- patetikus-didaktikus-retorikus,
- társalgási hangnemű,
- ironikus (humort alkalmazó),
- indulatos-szenvedélyes.

A szakszerű-tárgyilagos stílus támasza az adatok felhasználása. Csak néhány párt él ezzel. Ez hozzáértést, pontosságot, racionalitást tükrözhet a választó felé. Más pártok a reklámklipekben egyáltalán nem támaszkodnak adatokra, akár azért, mert nem tartják fontosnak, hogy erre alapozzanak, vagy mert úgy gondolják, hogy a közönséget untatják a száraz adatok. (Pedig bizonyos mértékben minden politikustól elvárják ezeket.)

• A politikai reklámklipke zenéi, hangeffektusai

A filmek hatóeszközei között mindig is figyelemreméltó volt a *zene*. A *patetikusabb* és szomorúbb zenék általában a konzervatívabb, a *lendületes, dinamikus* zenék főleg a városi kötődésű pártok műsorainak hangulatát színezik a kampányokban. Magyarországon növekedett az ifjabb generációk ízlését tükröző, dinamikus jellegű muzsikák aránya. A konzervatív pártok is egyre többször fordulnak az ilyen zenéhez, bár kétségtelen, hogy a dinamikus zene leginkább az aktivista alapállás kísérője.

A klasszikus és könnyűzene mellett külön (kampány)zenei műfajjára növekedett a *nemzeti popzene* (pl. a *Szózat* megzenésítése, Ady-versek megzenésítése). Több pártnál állandósulni látszik a tévéhíradókéra emlékeztető, *szignálszerű „pártzene”* (SZDSZ, MSZP). A zenei ízlés „fiatalodása” mellett ez a másik tendencia, a tömegkommunikáció és a tévé hatása a zenei ízlésre (is).

Megfigyelhető, hogy az alkalmazott muzsika egyike azon hatótényezőknek, amelyek kapcsán valószínűleg hosszú távú összefüggés lesz kimutatható a választási eredménnyel (ld. például a Fideszhez „nőtt” „Listen to your heart!” c. Roxette-számot), állítják a témával foglalkozó pszichológusok.

A zenei eszközökön belül elsősorban a *ritmus használatának növekvő tudatossága* figyelhető meg: a sodró ritmusú, dinamikus zene, a szöveg alatt végigvonuló, bujkáló, a néző fülébe beúszó muzsika nagyon *erősen hatni a tudatalattira*. Kedvezően befolyásolhatja a választót, bár persze ez önmagában nem határozza meg az eredményt. Zenei elemként hatnak *egyéb hangok* is, s fokozatosan szembetűnővé válik ezek tudatos használata is. Ilyen például a harangszó, a számítógépes „klikk”-hang használata, mindkettő közvetlen szimbolikus céllal.

Fontos hatótényező az *emberi hang* is: a megnyugtató, mély, szépen, kellemesen hangzó orgánus, mint primer szimbolikus eszköz több párt kampányában szerepet játszott. Sokszor a kellemes orgánusú párt-



Több pártnál állandósulni látszik a tévéhíradókéra emlékeztető, szignálszerű „pártzene” (SZDSZ, MSZP). A zenei ízlés „fiatalodása” mellett ez a másik tendencia, a tömegkommunikáció és a tévé hatása a zenei ízlésre (is).



politikuskok adják ezt a kellemes „zenei aláfestést” A *narráció, a felkonferálás, a jelmondat beolvasása* is egyre gyakoribb és feltűnőbb hatóeszköz, s erre már profi színészeket kérnek fel a kampányszakértők.

• Képi hatóeszközök

A hatáskeltés képi eszközei persze még a zenénél is fontosabbak, hiszen a reklám, a politikai reklámklip döntően képi műfaj. Ezzel választásról-választásra mind tudatosabban, mind több képi eszközt bevetve élnek a pártok a befolyás növelésére.

Sokszor alkalmazott képi eszköz a *kamera dinamikus mozgása* (gyors, szaggatott mozgás; ülő alakokat körbefogó kamera; jelölteket követő kamera; amatőr felvétel felidézése stb.).

1994-ben nagy képi újítás volt a *fény-árnyék dinamika alkalmazása*: például sötét célzott fénnel kiemelt szereplő. Ezt a hatást, amely a beszélőt popsztárszerűvé teheti, sokan alkalmazták-alkalmazzák (MSZP, Fidesz). További fény- illetve színdinamikai hatások is megjelennek: homályos-éles háttér váltogatása ellenfénnel, lassításokkal (SZDSZ); aranszínű, halványzöldes tónus végigvitelével, lassításokkal teremtett lágy, oldott hangulat (MDF). A pártokra jellemző „*márkaszíneket*” is előszeretettel beleszövik a reklámklipkebe (lágy kék, halványzöld, narancs-kék). Igen látványos a színhasználat tudatosságának és az uralkodó színek érvényesítésének előretörése.

Elmondható az új magyar „kampánytörténetben”, hogy az 1994-es kampány látványos formai változása volt a hang és a fény-árnyék tudatos használatának felfedezése, 1998-ban a *képritmus és a színdinamika* ugyanilyen felfedezése figyelhető meg.

A híradós (és általában a televíziós) hatás képi szinten is megfigyelhető: több párt használ teljesen hír-

adószerű bejátszásokat. Sokszor a kereskedelmi reklámok képvilága köszön vissza a párt-reklámokból.

• Egyéb ötletek

Sok más ötlet szolgálja még a hatást a kampányfilmekben. Az egyik ötletcsoportot *játékos-ságával* jellemezhetjük. Sorolható ide gyógyszerreklám-paródia (EMU), tréfás játék a szavakkal (KDNP), puzzle-parlament (Munkáspárt).

Egy másik ötlet típus a „történetmesélés”, a játékfilmszerű hangulatteremtés, amely a képi látványt már nem a szövegek illusztrálására használja, hanem azzal csak érzelmileg-hangulatilag összefüggően segít a párt imázsának megalapozásában. Az MSZP például 1998-ban egy kissé a *show* felé mozdította el a kampányfilm egyik hagyományos típusát, a szónoklatot. A Fidesz ugyanebben a típusban az alkalmazott eszközök hangsúlyozott puritanizmusával próbált hatni.

Ugyancsak egy hagyományos kampány-műfajt: a *mozgalmi-, illetve pártesemények* bemutatását fejlesztette tovább a MIÉP, oly módon, hogy az események egyetlen alap gondolatot, asszociációkört, illetve életérzést emeljenek ki, megerősítve ezzel a párt arculatát.¹⁰

Politikai befolyásolás – észrevétlenül

Korunkban a képek „forradalmát” éljük. Amit csak lehet, azt a civilizált információs társadalom „lefordítja” gyorsan és könnyen *feldolgozható képekké*. A film, az ikon, a képi világ lépett elő az információs világ első számú közvetítőjévé a könyvek, írott anyagok helyett. A Gutenberg-galaxis háttérbe szorult. Híradókból, szórakoztató magazinokból értesül a mai ember a körülötte zajló eseményekről, amelyek azonban *erősen megszűrve*, a tévécsatornák kereskedelmi és politikai érdekeinek megfelelően adagolják és közvetítik a tényeket. A *manipuláció jelen van a tömegkommunikációban*. A fogyasztói társadalmat olyan információkkal és olyan minőségben látják el a médiumok, amelyek megfelelnek saját érdekeiknek.

Ez a tömegkommunikációs rendszer óriásivá nőtte ki magát. „Az információ hatalom” – lehet hallani egyre többet korunkban. Erre a hatalomra óriási intézmények, rendszerek épültek rá. Olyan professzionális szolgáltatásokat és szórakoztatást tudnak adni a tömegek számára, hogy a televíziókészülék szinte „házi-

A Gutenberg-galaxis háttérbe szorult. Híradókból, szórakoztató magazinokból értesül a mai ember a körülötte zajló eseményekről, amelyek azonban erősen megszűrve, a tévécsatornák kereskedelmi és politikai érdekeinek megfelelően adagolják és közvetítik a tényeket. A manipuláció jelen van a tömegkommunikációban.

oltárrá” vált. Ezt a tökéletes befolyásoló eszközt a *politika is* egyre erőteljesebben felhasználja. Ennek segítségével közvetítenek magukról *pozitív asszociációkat*, képeket a pártok, politikusok. Ennek segítségével alakítják a kommunikációt, a politikai versenyt saját érdekeik szerint a PR-szakértők. A negyedik hatalmi ágat már senki nem hagyhatja figyelmen kívül, mert akkor elbukik a versenyben.

Mint láttuk, óriási és még felátáratlan a képi világhoz alkalmazkodó politikai marketing, politikai reklám teljes eszköztára. *Rengeteg motívummal* lehet hatni a választópolgárok tudatalattijára. A reklámfilm csak

egyik ága ennek az új „szaktudománynak”, de bizony számíthatunk arra, hogy minket, nézőket a jövőben egyre profibb megoldásokkal igyekeznek befolyásolni – miközben észre sem vesszük, csak nézzük a tévét.

Felhasznált irodalom

1. Ifj. Csákvári József – Malinák Judit: *Média-galaxis*, Bp., Szimbiózis, 1998.
2. Carlo Sartori: *Az univerzális szem: a televízió*, in: A kovákótól a szilíciumig (szerk.: Giovanni Giovanni) Bp., Püski, 1993.
3. Uo.
4. Uo.
5. Pokol Béla: *Tömegkommunikáció és politika*, in: *Világosság*, 1991/11.
6. Uo.
7. Oleár Éva: *A politika mint árucikk*, in: *Marketing és Menedzsment*, 1995/3.
8. Kapitány Ágnes – Kapitány Gábor: *Politikai szimbólumok*, in: Magyarország politikai évkönyve 1991, Bp., 1991.
9. Kapitány Ágnes – Kapitány Gábor: *Az 1994-es választási kampányfilmek szimbolikus és értéküzenetei*, in: Magyarország politikai évkönyve 1995, Bp., 1995.
10. Kapitány Ágnes – Kapitány Gábor: *Értékválasztás '98*, Bp., Új Mandátum Könyvkiadó, 1998.

Szerzőnk kulturális menedzser,
az ELTE politológia szak hallgatója

Egy világcég versenysztratégiája a magyar autópiacon

Mai rohanó világunkhoz szorosan hozzákapcsolódnak a közlekedési eszközök. Az emberek számára ma nélkülözhetetlen, hogy rövid időn belül képesek legyenek az egyik helyről a másikba utazni, ráadásul anélkül, hogy lemondanának a kényelemről. Talán a XX. század egyik legnagyobb találmánya az autó, amely minden igényt kielégítve lehetővé teszi ezt számunkra. 1994 óta az autózás, az autóipar megszállottja vagyok. Szakdolgozatom – mellyel a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszék és a SIGNAL Biztosító Rt. közös díját, „Az 1999. Év Marketing diplomamunkája-díj I. Fokozatá”-t nyertem el – ezt a témakört öleli fel, melyben egy nagy autós világcég termékeit (Chrysler, Jeep) forgalmazó magyar kisvállalat, a Chrysler Jeep Import Hungary Kft. (CJIH) versenysztratégiáját írtam le.

Hogyan adjunk el amerikai autót Magyarországon? Erre a kérdésre nagyon nehéz válaszolni egy európai országban, ahol népünk és autós társadalmunk kultúrájában elég erős az európai hatás, valamint az idősebb generáció az orosz gyártású gépkocsikon nőtt fel. Diplomamunkámban azonban mégis megpróbálkoztam ennek a nehéz kérdésnek a felvázolásával, megválaszolásával. Az írásmű módszertanát tekintve, többféle szempont szerint, s többféle módszerrel boncolgattam a CJIH eddigi történetét. A piacelemzéstől kezdve, a porteri versenytényezőkön és a SWOT-analízisen át a portfólió-elemzésig, valamint a marketing-mix taglalásáig, vizsgálatom hangsúlyosan a cég termékpolitikájára irányult.

Mielőtt azonban témánkba belekezdünk, tisztázni kell néhány fogalmat, amelyek a későbbiekben segítenek a tisztelt olvasót a szakzsargon könnyebb megértésében. Az autópiacon a gépjárműveket méretük és funkciójuk alapján sorolják különböző kategóriákba. A kategóriák a következők: kiskocsik (Opel Corsa), alsó-közép kategória (Opel Astra), középkategória (Opel Vectra), nagykocsik (Opel Omega), luxusautók (Mercedes S), sportkocsik (Porsche), terepjárók (Jeep) és egyterűek (Chrysler Voyager). Ezek a kategóriák behatárolják az árakat, bár a különböző márkák közötti kü-

lönbségekből adódóan például egy sok extrával felszerelt kisautó sokkal drágább is lehet, mint egy alsó-közép kategóriás autó. A gyártók a különböző kategóriájú gépkocsijaikkal más és más célcsoportot kívánnak megcélozni. A kategóriáknál a méreten kívül meghatározó a felhasznált anyagok minősége, valamint az, hogy a gépkocsi melyik társadalmi réteg igényeit akarja kielégíteni, illetve mire használják az adott gépkocsit. (Ha egy család szeret kempingezni, akkor a lakókocsit nem sportautó után fogják kötni, hanem mondjuk egy terepjáró után.)

A világcég

A Chrysler Corporationot 1925-ben Walter P. Chrysler alapította. Az 1920-as évek végére a társaság az Egyesült Államok harmadik legnagyobb gépjárműgyártó vállalata lett, s olyan modellekkel büszkélkedhet a Chrysler mellett, mint a Plymouth, a DeSoto és a Dodge. 1987-től a Chrysler Co. tulajdonába került az azóta is önálló divízióként működő, a Jeep védjegy alatt terepjárókat gyártó cég. A 80-as évek végére a Chrysler az Egyesült Államok egyik legnagyobb ipari társasága. Világszervezetébe több mint 110 000 alkalmazott tartozik, közülük 88 000 az USA-ban foglalkoztatottak száma, ebből 45 000-en Detroitban és környékén dolgoznak.

A cég történetének, illetve a világ autóiparának az egyik legnagyobb fúziója következett be 1998 végén, amikor a Daimler-Benz és a Chrysler óriások egyesültek. A közös cég ma DaimlerChrysler néven fut, jelenleg két központtal és két elnökkel.

A fúzióval létrejött óriásvállalat küldetése a globalizáció. A két társaság az egyesüléssel a bevételt tekintve a harmadik, az értékesített darabszámot figyelembe véve pedig az ötödik legnagyobb vállalat lett a világ autópiacon. Sikerült olyan, a piac minden szegmensét lefedő terméskálát létrehozni, amelyben megtalálható a városi kisautótól kezdve a luxusautón keresztül a nehéz tehergépkocsiig valamennyi szegmens igényét kielégítő személy- és haszongépjármű egyaránt.

Gazdaságossági érvek szólnak amellett, hogy összevonják a disztribútori hálózatokat, illetve hogy az együttes fellépés hatására komolyan "megdolgozzák" az egyes nemzetek, régiók piacait.

A fúzió hatása az is, hogy 1999 első félévében az előző év hasonló időszakához viszonyítva a Chrysler üzemi/üzleti eredménye 5%-kal növekedett. Konzern szinten az árbevétel 10%-kal, míg az üzemi/üzleti eredmény 11%-kal nőtt. A társaság által kidolgozott integrációs projektek 80%-át befejezik ez év végére.

A Chrysler teljes modellpalettájával 140 ország piacán van jelen, melyeket az észak-amerikai, mint legfőbb piac mellett három régió szerint csoportosít: Európa, Afrika, Közép-és Dél-Amerika, Ázsia és Óceánia.

A Chrysler Corporation értékesítésének és így bevételének alapvető forrását még mindig az Egyesült Államok jelenti. 1997-ben több mint 2,3 millió járművet adtak el az USA-ban, míg az anyaországon kívül mindösszesen 237 060 darabot értékesítettek. De folyamatosan növekszik az eladási trend mind Európában, mind a világ más tájain.

Az Egyesült Államokon kívüli piacok egyelőre nem túl jelentősek a Chrysler szempontjából, annak ellenére, hogy majd 10 év alatt közel megtízszerezte külföldi értékesítését. A legfrissebb számok mögé nézve felismerhető, hogy Európán belül a fő hangsúlyt Nyugat-Európa kapja az eladások 97,7%-ával, míg Kelet-Európa az összértékesítésből csak 2,3%-kal részesedik. Nyugaton a legjelentősebb piac Németország, Spanyolország és az Egyesült Királyság.

A Chrysler Magyarországon 1990-ben jelent meg. A rendszerváltás következtében kialakult megfelelő gazdasági-jogi környezet miatt disztribútori megállapodást kötött az OSTER LÍZING Kft.-vel. Azonban a nem megfelelő eladási számok miatt 1993 közepén a Chrysler felbontotta ezt a szerződést. 1993-ban Magyarországon 100%-os svájci tulajdonnal megalakult az Emil Frey Csoport. A Csoport tulajdona az 1993 szeptemberében alakult Chrysler Jeep Import Hungary Kft., amely hivatalos generálimportőre lett a Chrysler- és Jeep-modelleknek. Szintén ehhez a csoporthoz tartozik az Emil Frey Magyarország Kft., amely a Chrysler, Jeep, Toyota, Subaru és Proton márkák hivatalos márkakereskedője, valamint a CJIH dealer-hálózatának legelső tagja.

A magyar autópiac

Dolgozatomban a 80-as évektől egészen 1998-ig vizsgálom részletesen a magyar autópia-

cot. A cikk behatárolt terjedelme miatt azonban itt a cég életében releváns, 1993 utáni időszak eseményeit, valamint a cég történetét meghatározó kulcsmomentumokat emelem ki.

Az 1993-as évben a megfelelő dealer-hálózat, illetve az alacsony vámtételek miatt a magánimport volt a jellemző. A hazai értékesítők sokkal drágábban adták el gépkocsijaikat, mint azt külföldről be lehetett hozni az országba.

1994-re jelentősen bővült a hivatalos disztribútorok száma. A 34 személygépkocsi-gyártó között már ott van a Chrysler Jeep Import Hungary is, a maga 71 darabos eladásával. Az új autók eladásának javulásában jelentős szerepe van a megfelelő szervizhálózat kialakulásának. A használtautók számának növekedéséhez nagyban hozzájárul a magánimport. 1994-re összesen 2 250 000 darab a magyar gépjárműállomány.

Az itthon forgalmazott új kocsik piacán 1994 a magánvásárlók éve volt – arányuk durván 80 százalék. A piac a sorozatos üzemanyagár-emelés dacára bővült. Az előző évben értékesített személygépkocsik döntő többségét, több mint 90%-át a kisautók és az alsó középkategóriás kocsik tették ki. A legtöbb márka növelni tudta eladásait 1993-hoz képest (például a Chrysler), de a nagyobb kategóriás autók sem veszítettek sokat piaci pozíciójukból.

1994-ben az autókereskedők még bizakodtak, hogy az újautó-eladás 1995-ben átlépheti a bűvös 100 000 darabos álmotart. A sorozatos benzináremelés, a napi forintleértékelés és a különböző megszorító intézkedések (8%-os vámpótlék, 10%-os fogyasztási adó) rendkívül megnehezítették a kereskedők életét. Az új autók 30–80%-kal drágábbak. A legkeresettebb alsó középkategóriás, szerény felszereltségű autók 60%-kal drágultak. Az értékesítési adatok 10–20%-kal maradtak el az előző évitől.

1996 első felében a kereskedők borúlátók voltak, kiderült, hogy a kormány 1997-től változtatni akar a lízing feltételein, és a kamatmentes fizetés sem lesz kedvező, így egy, a szocializmusból ismert „felvásárlási láz”

vette kezdetét. Az év utolsó két hónapjára jutott a teljes évi eladás 30%-a, így szinte valamennyi kereskedő raktárkészlete új feltöltésre várt. Ebben az évben is az alsó középkategória autói voltak a legkelendőbbek, bár 1000 darabbal kevesebb fogyott el belőlük, mint az előző évben. Ezzel szemben növekedtek a kiskocsik eladási számai. Kb. 40%-kal nőtt a középkategória eladása, valamint a nagy- és luxus kategóriában is több autó kelt el.

1995-ben a sorozatos benzináremelés, a napi forintleértékelés és a különböző megszorító intézkedések rendkívül megnehezítették a kereskedők életét. Az értékesítési adatok 10–20%-kal maradtak el az előző évitől.

Hosszú évek után 1997-ben csökkentek az új autók érintő adóterhek, így az árszint nagyjából változatlan maradt. 1997. január 1-től megszűnt az 1-1 százalékos vámkezelési és statisztikai illeték. Az EUTársulási egyezmény alapján átlagosan 15%-kal csökkentek a vámtételek, az év közepén pedig eltűnt a vámpótlék. Ennek hatására az év végére meglendült az autóértékesítés, így végső elszámolásban meghaladta az egy évvel korábbi szintet. A kiskocsi kategória eladási darabszáma meghaladta az 1994-es évi szintet, míg az alsó középkategória értékesítési nagysága csökkent, az 1996-os évhez képest több mint 2000 darabbal. Ebben az évben nagy fejlődést a drágább autók terén lehet kimutatni.

1998-ban először sikerült átlépni a 100 000 darabos álmotárt. Az év végi értékesített darabszám 104 055 darab személygépkocsi és terepjáró volt. A luxuskategóriát leszámítva, valamennyi szegmensben jelentős a növekedés. A magyar autópiacon jellegzetességei azonban továbbra is fennmaradtak. Az eladási statisztikából jól látszik, hogy, bár kis mértékben, de a második félvégre tehető az értékesítés nagyobb része. Ennek okát a Magyar Gépjárműimportőrök Egyesületének elnöke a tőzsde mélyrepülésének tulajdonítja, mondván, hogy a zuhanó árak hatására többen gépkocsi vásárlására fordítják féltett tőkéjüket. Azonban az ilyen előrehozott vásárlásnak ellentmond az értékvesztés. Ma ugyanis nagyon kevés olyan márka, és azon belül típus van, mely újautóként történő vásárlása esetén nem veszíti el rögtön átvételkor értékének, árának 20-30%-át. Vagyis az autó a lehető legrosszabb befektetés!

A CJIH marketingstratégiáját befolyásoló tényezők

• Hegemónia

Egy drága autónak presztízsértéke van, amely önmagában véve is alapja lehet a termék-megkülönböztetésnek. Fontos, hogy jól érzékelhető és elkülöníthető legyen az egyes márkák és modellek imázsa. Európában, s főleg hazánkban elég erőteljesen érvényesül a német hatás (német hegemonia). Az emberek tudatába beleépült, hogy csak a német autó a jó és megbízható. Az emberek idegenkednek az amerikai autóktól. Nagyon kényelmesnek találják ugyan azokat, azonban nem bíznak a minőségben, benzinfalónak, túl nagyoknak s így

vezethetetlennek tartják, valamint szerintük nem megfelelő a szervizellátás.

• Szürkeimport

A kedvező piaci pozíció elérése érdekében a Chrysler Jeep Import Hungary Kft-nek, más márkákkal ellentétben, nagyon komoly harcot kell vívnia a szürkeimporttal. Jelentős bevételkiesést jelent ez az autó-behozatali forma, illetve nagy károkat okoz a gazdaságnak (költségvetési bevételkiesés), károsítja a fogyasztókat. A szürkeimport olyan importtevékenység, ami nem a hivatalos importőrön keresztül történik, hanem a törvényi „kiskapuk” kihasználásával. Működési mechanizmusa a következő:

1) Valaki szeretne egy Jeep Grand Cherokee-t vásárolni.

2) Először elmegy a CJIH egyik márkakereskedőjéhez, azonban ott meglátja a tízmillió forint feletti vételárát, és elmegy az egésztől a kedve.

3) Elmegy egy használtautó-telepre, ahol ki van állítva néhány ilyen modell.

3) Megveszi, vagy leadja a rendelést a telep tulajdonosának.

4) Megfelelő összeköttetésekkel rendelkezik, s pl. Floridában egy árverésen megvásárolja az autót.

5) Szállítással, vámmal együtt több millió forinttal olcsóbb, mint idehaza. Korábban apportként is be lehetett hozni autót, úgy még olcsóbb volt.

Ezek után jogos a reakció: Neki van igaza! De végük végig, biztosan neki van igaza?

- Nem ismeri az autó előéletét, lehet, hogy lopott, lehet, hogy totálkáros volt, vagy teljesen széthajtották, de rendbehozták. Mostanáig ez az egyetlen indok, ami sok embert visszatart a szürkeimporttól.

- Az európai szabványnak megfelelően át kell lámpázni (az amerikai szimmetrikus fényszóróból nem biztos, hogy aszimmetrikus lesz, ha azt nem szakszer-

vizben csinálják, de manapság a műszaki vizsga megszerzése nem nehéz feladat).

- A sebességmérő órája mérőföldben mér, s ezzel egyetemben a számláló is mérőföldes. (Az átváltás: 1 mérőföld=1,6 km).

- A Jeep Grand Cherokee-nak az Egyesült Államokban kisebb átmérőjű a féktárcsája, az ottani alacsonyabb sebességhatároknak megfelelően. Európában sokkal magasabbak a sebességkorlátok, nagyobb a fék

1. A megállapítások 10 cégnél végzett felmérésen alapulnak.

”
Az előrehozott vásárlásnak ellentmond az értékvesztés. Ma ugyanis nagyon kevés olyan márka, és azon belül típus van, mely újautóként történő vásárlása esetén nem veszíti el rögtön átvételkor értékének, árának 20-30%-át. Vagyis az autó a lehető legrosszabb befektetés!
”

igénybevétele, így a leendő tulajdonos sűrű cserére számíthat.

- Nincs megfelelő szervize az autónak. Hozzá nem értő autószerelő esetén félt, hogy nem azt csinálja, amit kell, illetve nem jó alkatrészt használ szereléskor. Ha a CJIH szervizhálózatában javíttatja, egy esetleges alvázsám-ellenőrzéskor pedig kiderülhet egy és más az autónkról.

- Végül pedig semmiféle garancia nem jár az autóhoz. (Illetve, ahogy egy vicces teleptulajdonos megjegyezte, csak kapugarancia jár az autóhoz. Amint kigördültünk vele a kapun, lejárt a garancia.) A Chrysler valamennyi Chrysler és Jeep modelljére 3 évnyi vagy 60.000 km-es garanciát ad.

Fontos megjegyezni a CJIH azon erőfeszítését, mellyel megpróbálta visszaszorítani a szürkeimportot. Kezdetben minden eladott Chrysler- és Jeep-modellre egy matricát ragasztottak, ezzel a felirattal: „Hivatalos forrásból.” Ennek hármas jelentése volt:

1) az autó hivatalos márkakereskedőtől származik, tehát ismert az előélete,

2) érvényes rá, a hivatalos gyári garancia, valamint
3) megfelel az európai szabványnak.

Az 1997-es évre a cég leállította a „Hivatalos forrásból” kampányt, mivel nem volt kellően hatékony. Ennek okai:

a) Nagyon nehezen lehet megmagyarázni azt a 2-3 millió forintos különbséget, amely a legális és féllegális autó között van. Sok tulajdonos azzal érvel, hogy az 1 éves garancia alatt nem romolhat el annyi alkatrész, hogy ez a különbség kiegyenlítődjön.

b) Ma Magyarországon olyan világot élünk, amelyben bocsánatos bűnnek számít a trükközés. Sőt nagyon sok esetben az az „ügyes”, aki minél több helyen tudja megspórolni a közterheket.

c) A fentebb említett kötelező műszaki változtatások sem olyan jelentősek, mivel mostanában egy autó levizsgáztatása csak informális csatornák kérdése. Van még egy furcsaság a magyar jogrendben, mely ösztönzi e tevékenységet, ez pedig a jóhiszemű harmadik vevő esete. Ha a vevő jogi személytől (kereskedőtől) vásárolja a gépkocsit, hiába volt lopott, megtarthatja. (Ellentétben más országokkal, ahol a lopott autó mindig viszszerül eredeti tulajdonosához.)

Az 1997-es és 1998-as évben csökkent a szürkeimport. A CJIH, szoros együttműködés keretében, folyamatosan ellátja a VPOP illetékeseit információkkal, árakkal, típus táblázattal, alvázsámokkal. Ennek hatására, valamint a kormány intézkedéseinek köszönhetően 1999. január elsejével a használtautók behozatalakor kötelezően, egy összegben vámbiztosítékot kell fizetni, mely a vám teljes összegét jelenti. (A készpénzes fizetés kiváltható bankgaranciával vagy készfizető ke-

zességgel.) Ennek hatására, hogy a vámot kvázi előre kell fizetni, sokaknak elment a kedve ettől a behozatali formától, és érzékelhető a szürkeimport csökkenése. Ezen örvendetes hír kapcsán már csak egy kérdés merülhet fel, vajon azáltal, hogy így bevételtől esik el az állam, nem várható-e valamifajta változás ezen a téren?

• Vámterhek

A CJIH életében az egyik legnagyobb terhet a vám jelenti. Azáltal, hogy a legkisebb típust, a Neont is 1,8-as illetve 2,0 literes motorral szállítja, így a cég a középső és a felső vámkategóriába tartozik a benzines modelleket illetően, míg a dízelmotorok tekintetében sikerült még beférni a középső 23%-os sávba. A táblázatból jól látszik, hogy az Európai Unió tagországai, illetve azon országok, melyek megkapják azt a lehetőséget, hogy ilyen vámtarifák mellett importáljanak, jelentős árelőnyre tehetnek szert. A CJIH szempontjából fontos sávokban jól látszik, hogy több mint háromszoros nagyságú a vámtétel egyes konkurensekhez képest. A kormány nyilatkozataiból és információiból jól kivehető, hogy a mostani ciklusban ezen nem is fogunk változtatni. Komoly változásra két esetben lehet számítani. Az egyik eset az, ha Magyarország EU-tagállam lesz, mert ekkor – igaz, az EU-tagállamokból jövő import 0%-os lesz – az Egyesült Államokban vagy Japánban gyártott autók vámja viszont 10% kö-

1. tábla A jelenleg érvényes vámtarifák

Benzines		Dízel			
Lökettérfogat katallizátoros	Vám mértéke (%)		Lökettérfogat katallizátoros	Vám mértéke (%)	
	EU	nem EU		EU	nem EU
0-1600	3,9	13	0-2000	3,9	13
1601-2000	6,9	23	2001-2500	6,9	23
2000 felett	12,9	43	2500 felett	12,9	43

Forrás: Hatályos vámtarifák, XVII. áruosztály

rültre nő. Ennél kicsit hamarabb bekövetkezhet változás, ha a Chrysler Corporation a továbbiakban is befektet Európában, s az itt összeszerelt autók esetében az európai beszállítók aránya eléri a 60%-ot. Ebben az esetben már vonatkoznak rá az EU-vámtarifák.

• Anyavállalat

A behatároló tényezők egy újabb dimenzióját jelenti maga az anyavállalat. Két szempontból is meg kell említeni. Az egyik, hogy az amerikai cég meghatározott termékskálával jelenik meg az európai piacon, így

ezen nem lehet változtatni. Hiába lenne szükség például a Jeepok esetében átalakításokra, erre sajnos a Chrysler Co. nem hajlandó, valamint új típusok behozatalára sem.

A másik tényező a finanszírozás. A nagy európai gyárak jelentős összegekkel támogatják képviselőiket a marketing szinte valamennyi területén. A Chrysler ezzel szemben csak egy meghatározott önrész felett hajlandó anyagilag is hozzájárulni egy esetleges kampányhoz.

A CJIH és a magyar autópiacon

A Chrysler több kategóriában is versenyez. Ehhez megfelelő termékszerkezettel kell rendelkeznie. Horizontálisan, egymástól jelentősen eltérő jegyekkel és tulajdonságokkal rendelkező gépjárműveket kínál a CJIH. Ezek a modellek a Chrysler Neon, Stratus, Stratus Cabrio, 300M, Viper, Voyager és Grand Voyager, valamint a Jeep Wrangler, Cherokee és Grand Cherokee.

A Chrysler nagy hangsúlyt fektet a termékcsoporton belüli differenciálásra. A teljes Chrysler- és Jeep-paletta jellemző, hogy sok kényelmi, illetve biztonsági berendezést kínálnak alapárért. Néhány kategóriában, ellentétben más márkákkal, csak egy modellt kínál, bár ez alacsonyabb árértékű magas felszereltséget jelent a konkurensekhez képest.

Az 1993-as év végével kezdődik a CJIH története. Rögtön az első, teljes évnek mondható időszakban (1994) sikerült több mint 70%-os növekedést elérni.

1995-ben a Bokros-csomag (8%-os vámpótlék, 10% fogyasztási adó) hatására jelentősen visszaesett az összpiaci értékesítés. Az árak 30-80%-kal drágultak, a piac 25%-kal esett vissza, ennek ellenére a CJIH több mint kétszeresére tudta növelni eladásait. Ennek oka a sikeres imázsépítésben keresendő. Ebben az évben mutatták be Magyarországon a Chrysler Stratust, amely már a bemutatás évében az eladási darabszám 20%-át adta. Ebben az évben piacvezető a Chrysler Voyager, mely szintén 20%-kal részesedik az eladásokból. Ezek az új-régi márkák segítették a CJIH-t abban, hogy a csökkenő piacon is – a lehetőségekhez képest – jó pozíciót biztosítsanak a márká(k)nak.

Az 1996-os év volt a CJIH történetének eddigi leg-sikeresebb éve. 1994-hez képest megnégyszerezte értékesítését, illetve majdnem megduplázta az előző évi forgalmat. Az év sikeréhez jelentősen hozzájárult az évvégi felvásárlási láz, ami a fizetési konstrukciók várható változásának volt köszönhető. A piac majd 9%-os növekedését jóval meghaladva, a cég 88%-os növekedést ért el, aminek hatására sikerült a piaci részesedést is növelni, a korábbi 0,23%-ról 0,4%-ra. A sikerben majd mindegyik modellnek nagy szerepe volt. Ezek közül fontos kiemelni a Chrysler Stratust, amelynek

eladási volumene több mint megháromszorozódott, s így szegmensében piacvezetővé vált 16,7%-os részesedéssel. Közel 60%-os növekedést könyvelhettek el a Jeep modellek esetében, illetve 53%-kal nőtt a Voyager értékesítése, annak ellenére, hogy a Voyager a trónfosztó Volkswagen Sharannak „köszönhetően” elvesztette elsőségét ebben a szegmensben.

1997-ben a cég vezetői előtt felcsillant a remény a 0,5%, illetve az azt meghaladó részesedés elérésére. Ebben az évben jelentősen csökkentek a közterhek – a statisztikai és vámkezelési illetéket eltörölték, az év közepén megszűnt a vámpótlék, 15%-kal csökkentek a vámterhek –, azonban az árszint nem változott. A piac – szerény 7,4%-kal – növekedett. Ennek ellenére a Chrysler értékesítési volumene 25%-kal csökkent. Komoly pozíciót veszített a terepjáró és az egyterű kategóriában. Ebben komoly szerepe volt annak, hogy a fizetőképes keresletet felmérve a versenytársak további szegmentációt hajtottak végre az egyes szegmensekben, így nagy számban jelentek meg a városi terepjárók és a kisméretű egyterűek. A Stratus eladása stagnál, míg a piac 18,6%-kal növekedett. Az egyes szegmensekben bekövetkezett piacvesztés néhány ismert tényezővel jól magyarázható.

- 1) A versenytársak új modelljei a fizetőképes kereslet nagy részét magukhoz vonzották.
- 2) A szürkeimport, amely ugyan folyamatosan végigkísérte a céget, de ez az az év, ahol élessé válik a különbség. Az 1996-os évben még éltek a magas közterhek, ennek hatására egy magán személynek sem volt teljes mértékben rentábilis autót importálnia. 1997-re a helyzet megváltozott. A már korábban megemlített közterhek csökkentek, de az árszínvonal stabil maradt. Ennek hatására a magánimport útján az országba érkezett autók komoly árelőnnyel rendelkeztek. Így virágkorát éli a szürkeimport, ami komolyan érinti a Voyager-t és a Jeep-modelleket. (Annak ellenére, hogy ebben az időszakban már komolyan lecsökkent a szürkeimport nagysága, a maradék rész nagyrészt a Chrysler- és Jeep-modelleket érinti, ezért beszélhetünk virágkoráról.)
- 3) Túlvagyunk az imázsépítés időszakán, de az emberek fogyasztási magatartása nem változott túlságosan az elmúlt időszakban. Továbbra is fennmaradt a német hegemonia, folyamatosan – 1996-ban és 1997-ben is – jelennek meg a piacon a gazdára találó német modellek.
- 4) A 15%-os vámcsökkenés az EU-harmonizáció hatására következett be, ami azt jelenti, hogy ez csak az EU-tagállamok autóexportját segíti. Ezáltal jelentősen megnő az amerikai autók árhátánya.
- 5) A Chrysler Corporation nehezen és lassan reagál a kihívásra. Nem hajlandó a Voyager-t és a Jeep-

gal magyarázzák. Egyrészt a magyar piac nagyon kis potenciált jelent világvizonylatban. Másrészt Európában pontosan ezek a modellek azok, amelyekből a legtöbb fogy. Így sajnálatos módon a közép-kelet-európai térség ezzel megszerezte a „másodlagos piac” jelzőt.

Az elmúlt évek teljesítményének mérése kapcsán az utolsó állomáshely az 1998-as év. Ebben az évben a gazdasági növekedés hatására új lendületet kapott a magyar autópiacon: több mint 30%-kal bővült. Az általunk vizsgált szegmensek is jelentősen növekedtek, míg a CJIH értékesítése 5%-kal csökkent. A Stratus 10%-os csökkenés mellett elvesztette elsőségét, a Voyager további 6%-ot veszített. A komolyabb csökkenést a Jeep-modellek 86%-os növekedése, illetve az év végén bemutatott új modell (300M) sikere előzte meg.

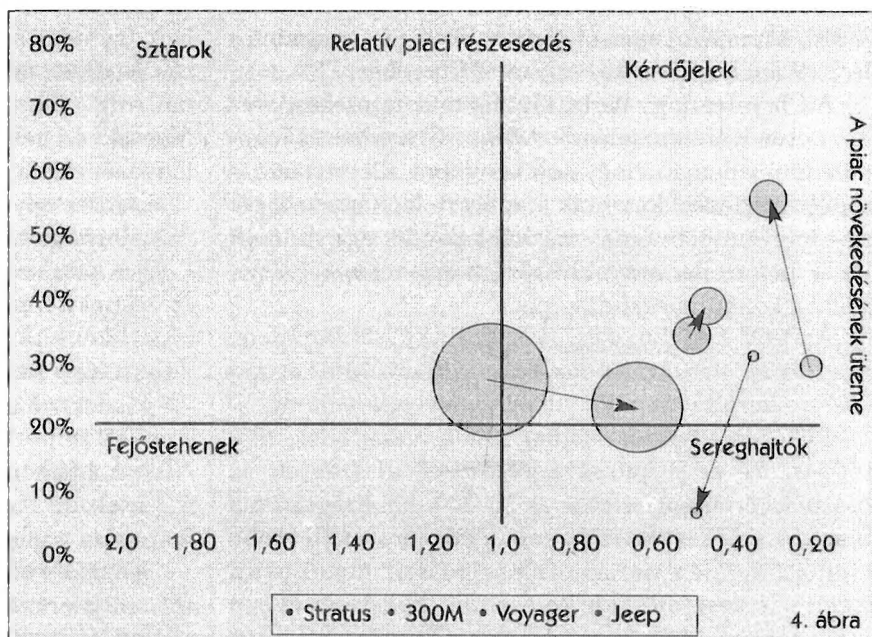
Megmaradtak az előző év csökkenését befolyásoló tényezők, okok, melyekhez hozzájárul még az is, hogy a piacon kialakult erőviszonyok kapcsán egyre nagyobb szerepet kap a reklám, az eladásösztönzés, az értékesítési hálózat fejlettsége, ami mind-mind rengeteg pénzbe kerül. A rentabilitás megőrzése végett azonban a CJIH nem képes felvenni a harcot a sokkal tőkeerősebb versenytársakkal. Sokszor tehát a piacvesztés oka abban keresendő, hogy a nem elégséges pénzügyi források miatt a cég nem képes támadni még akkor sem, ha a termék esetleg esélyes arra, hogy piacvezető legyen.

Portfolló-elemzés

Ismerve a cég történetét és piaci előítéletét, vizsgáljuk meg komolyan a kulcstermékek pozícióját és helyzetét a piacon. Ehhez azonban szükség van a BCG-mátrix átalakítására. A rendelkezésre álló adatok az eladott darabszámon alapulnak, így az árbevételhez viszonyítva pontatlanabb információt nyújtanak. Az általam készített modellben két időszak adatait vázoltam fel azért, hogy így jól szemléltethetők legyenek az elmozdulások, amelyek az utóbbi évek CJIH-értékesítéseit jellemzik. Ez azért fontos, mert a 98-as év kimagasló növekedése téves következtetésekre adhatna okot.

A 4. ábrából jól látszanak a modellek közötti erőviszonyok. (A körök nagysága az egyes modellek értékesítési darabszámainak egymáshoz viszonyított arányát fejezi ki.) A cég húzómodellje a Stratus. Az autó konkurensei közül a legjelentősebb az Audi A6. Az ábra jól szemlélteti, hogy míg az 1997-es év piacvezető szerepé-

nek köszönhetően a Stratus „sztár” volt, addig 1998-ra átkerült a „kérdőjelek” közé. Ennek jelentősége a már vázoltakon túl abban áll, hogy a gyors piaci növekedés miatt sok pénzre van szükség ahhoz, hogy lépést tartson a piaccal, illetve megpróbálja visszaszerezni elsőségét. Az autó kapcsán kettős hatás érvényesül. Egyrészt megfigyelhető, hogy lassul a szegmens növekedésének üteme, annak ellenére, hogy az összpiaci növekedés 30% feletti. Ebből az következhet, hogy a versenytársak előbb-utóbb a piaci részesedés növeléséért fognak egymással csatázni, mert a piac növekedése nem ad lehetőséget komolyabb bővülésre. Így a csata középpontjában a versenytárs vevői állnak. Az ilyenfajta csatározás hatalmas pénzügyi forrásokat igényel, s ebben a CJIH igencsak szűkölködik. A másik vetület, hogy jelentősen visszaesett a versenyben ez az autó, mára már csak a harmadik helyen áll. Megoldásként felmerülhet egy átpozicionálás, azonban ez imázsvesztéssel járhat, nem



is beszélve arról, hogy mekkora anyagi áldozatokat követel belépni egy új szegmensbe. Felmerül a típus „kozmetikázása”, olyan apróbb változtatások, melyek meghosszabbítják az életgörbét. Teljesen új modell, amely leválthatná a régi, csak 2000 után várható.

Következtetés

A fentebb leírtak két dolog hangsúlyozását teszi szükségessé. Az egyik, hogy komoly jövője van (s a cikk alapját képező szakdolgozat ezt részletesen igazolja – a szerk.) a Premium szegmensnek a magyar autópiacon. Ez következik abból, hogy a növekvő eladásokon belül jelentősen nő ezen szegmensek értékesítése, illetve a gépjármű-tulajdonlás esetében is megfigyelhető,

hogy a módosabb (alkalmazott, vállalkozó) családok rendelkeznek, viszonylag nagy arányban gépkocsival, illetve ezen csoportoknál találkozunk legnagyobb arányban kettő vagy annál több autóval. Ez arra enged következtetni, hogy ez az a két társadalmi réteg, amely pénzügyileg megengedheti magának egy magasabb kategóriájú személygépkocsi vásárlását.

A másik a kategória törvénye, amely kimondja, hogy „Ha nem lehetsz elsőként piacon egy adott kategóriában, állíts fel egy új kategóriát, amelyben az első lehetsz.” Ennek a törvénynek kettős vetülete van témánk szempontjából. Az egyik a Chrysler termékpolitikájára vonatkozik, amelynek alapján a magyar vezérképviselőre bízta az adott modell pozicionálását úgy, hogy igazából az egy köztes kategóriát képvisel (új kategória megjelenése). A másik vetület pedig egyfajta jótanács, mely arra vonatkozik, hogy a magyar piac egyes szegmenseiben a versenytársak, megfogadván ezen törvény „parancsát”, erős piaci pozíciót szereztek. Ez okot ad arra, hogy átgondoljuk, vajon a Chrysler képes-e újra olyan áttörést megvalósítani, mint amelyet a Voyager bevezetése jelentett (piacteremtés), illetve sikerül-e a meglévő és a jövőbeli modelleket úgy pozicionálni, hogy hasonló új kategóriák szülessenek. Ehhez az látszik szükségesnek, hogy szemléletváltás következzen be az anyavállalat kelet-közép-európai stratégiájában, amelynek lényege a térség fogyasztási szokásai-

nak átfogóbb elemzése, illetve a rendelkezésre álló marketingeszközök e térségre történő fókuszálása.

Végül pedig a CJIH-nak, stratégiai szempontból, szegmensekben kellene gondolkoznia. A cég részese-dése, modelljei és ereje nem teszik lehetővé a teljes iparág lefedését, azonban mint azt egy-egy kiemelkedő évben láttuk, komoly eredményeket lehet elérni az adott szegmenseken belül egy átgondolt összpontosító stratégiával. Az összpontosítás alapja mindenképpen a megkülönböztetés legyen, azonban sok esetben kerülni kell a költségvetés szerepre való törekvést. Ennek fő oka, hogy a kis tőkeerő miatt az állandóan nyomott árak imázsromboláshoz vezethetnek, ami az alapstratégiával megszerezhető előnyt jelentős hátránnyá változtatja. Ezekre a kérdésekre az igazi választ csak a jövő történései adhatják meg.

Felhasznált Irodalom

Roóz József Balázs: *Egy világcég versenystratégiája a magyar autópiacon* (szakdolgozat, 1999).

Berács József - Roóz József Balázs: *Chrysler Jeep Import Hungary Kft.* (esettanulmány, 1999).

Szerzőnk a Pénzügyi és Számviteli Főiskola végzős hallgatója, a BKE Marketing szakirányán



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
- postai készpénz-átutalási megbízások, számlalevelek.

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.

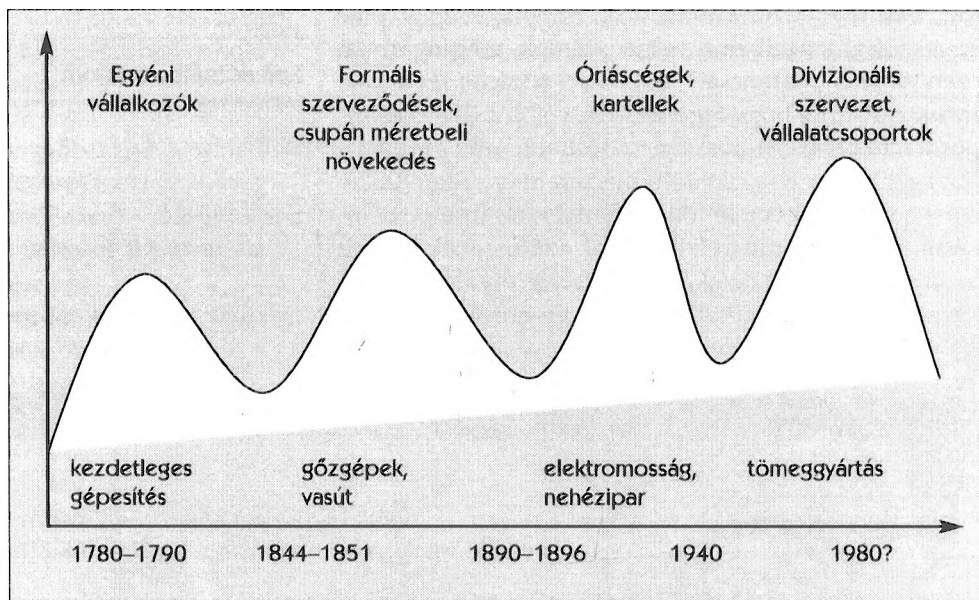
Telefon: (36-1) 332-6900, 302-6922, 311-6871, telefon/fax: (36-1) 302-6550

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

BPR, avagy a vállalati folyamatok újrászervezése*

Múló divathóbort vagy korszakalkotó új irányzat? (I. rész)

A jelenlegi gazdasági környezetben egy dolog állandó: a változás. A változások üteme felgyorsult, turbulens környezetben élünk. Sokan a természetben előforduló, hosszú távon kiszámíthatatlan kaotikus rendszerekhez (pl. időjárás) hasonlítják napjaink gazdasági folyamatait. A hagyományos szervezetek nehezen tudnak lépést tartani. Számítalan menedzsmentirányzat próbálta ezt orvosolni. Pl. a TQM (Teljes körű minőségbiztosítás), a JIT (Jól időzített termelés), a CAM (Számítógéppel támogatott termelés) és nem utolsósorban a BPR (Business Process Reengineering; a vállalati folyamatok újrászervezése¹).



Gazdasági környezet

Kondratyev orosz közgazdász az 1920-as években publikálta a gazdaság hullámszerű mozgásáról, ciklikusságáról szóló elméletét, miszerint a fellendüléseket mindig recesszió követi. Napjainkig négy hullámot azonosíthatunk, a grafikon szerint.

Sokak szerint jelenleg az ötödik hullám kezdetén vagyunk, azaz a tömeggyártás és a tömegfogyasztás már a múlté. Az új korszakot pedig az információs

technológia és a személyre szabott termékek fogják meghatározni.

A piacot ma három erő – a három „V”: Vevők, Verseny, Változás – irányítja. Az Egyesült Államokban és a többi fejlett országban a piacok telítődnek, így az erőviszonyok megfordultak az eladók és vevők között. Most a vevők diktálhatják feltételeiket. A kereslet sokkal diverzifikáltabb, a fogyasztóknak egyéni igényei, elvárásai vannak, amit egy cég sem hagyhat figyelmen kívül, ha talpon akar maradni. Ezt a változást az amerikai piacon főleg a japán versenytársak megjelenése idézte elő, akik olcsóbb és jobb minőségű termékekkel törtek be a piacra. A globalizáció révén és a kereskedelmi akadályok csökkenésével, már a „hazai pálya” sem biztosíték a nyeresésre. A verseny ma élesebb, és több területen zajlik. A hasonló termékek közül az nyer, amelyik nemcsak árban, de minőségben, választékban, kiegészítő szolgáltatásokban is helytáll.

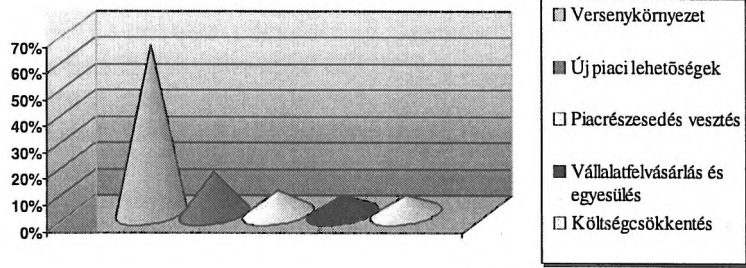
1994-ben az Egyesült Államokban felmérést készítettek, amelynek során 47, BPR-projektet végrehajtottak.

* Az OTDK közgazdaságtudományi szekciójában 1999-ben I. Díjat nyert dolgozat alapján.

1. A a továbbiakban a BPR, vállalati folyamatok újrászervezése és az újrászervezés fogalmakat szinonimaként használom.

nagyvállalatot vizsgáltak meg.² A felmérés tanúsága szerint az 1. ábrán bemutatott „kényszerítő” körülmények vezettek a BPR alkalmazásához.

1. ábra A „kényszerítő” tényezők



Egy kis kronológia...

Az 1980-as évek végén több tanácsadó céget és akadémiát is foglalkoztatott a gondolat, hogy megpróbálják az információs technológia vívmányait az üzleti életben is kamatoztatni, valamint keresték az új utakat a menedzsmentben, amelyek választ adnak az 1990-es évek kihívásaira. Thomas H. Davenport az Index Group kutatási igazgatója James Shorttal, a Massachusetts Institute of Technology (MIT) munkatársával közösen publikálta kutatásaik eredményét a Sloan Management Review-ban. Pár héttel később Michael Hammer, szintén a MIT munkatársa, hasonlóan figyelemfelkeltő cikket közölt a Harvard Business Review-ban. Mindkét cikk azt hangsúlyozta, hogy az üzleti folyamatok gyökeres újragondolására, ügyfélcentrikussá alakítására van szükség, a korszerű informatika kínálta lehetőségek kihasználásával. Ezzel kezdetét vette a BPR-időszámítás. A szaksajtó tele lett káprázatos sikertörténetekkel, amik hihetővé tették

azokat a tanulmányokat, melyek csodaszerként, forradalmian új megoldásként állították be a BPR-t. 1992 novemberében Process Innovation (Folyamatok innovációja) címmel megjelent Davenport könyve, amit 1993 áprilisában Hammer & Champy Reengineering the Corporation (A vállalati folyamatok újraszervezése) című

2. Carr, D. K. - Johansson, H. J. (1995): Best Practices in Reengineering. What Works and What Doesn't in The Reengineering Process. The McGraw-Hill Companies, Inc.

könyve követett, amely a nem túl szerény „A Manifesto for Business Revolution” (Kiáltvány a vállalati forradalomért) alcímet viselte. Az új „vallásnak” megszületett a „bibliája”.

Az 1990-es évek közepére a kezdeti „hurráoptimizmus” alábbhagyott, sőt egyre több lett a kritikus vélemény. A hangzatos retorika nehezen tudta megmagyarázni azt a dokumentált tény, hogy jóindulatú becslések szerint a BPR-projektek több mint kétharmada kudarcot vallott. M. Hammer a The Wall Street Journal³ hasábjain kényszerült védeni álláspontját, miszerint maga az elmélet hibátlan, csak nem kellő körültekintéssel alkalmazzák. Davenport 1996 elején The Fad That Forgot People (A divathóbort, ami megfeledkezett az emberekről) című, elkéseredett hangvételű cikkében szinte te-

mette a BPR-t. „Az újraszervezési láznak vége, legálábbis itt, az Egyesült Államokban. ... Az újraszervezés nem halt meg, csak ma már túlhaladott.”

Dolgozatom első részében röviden az újraszervezés fogalmát, gyökereit, módszertanát kívánom bemutatni. Az elméleti alapvetés után pedig azt szeretném az olvasó elé tárni, hogy a vállalati folyamatok újraszervezését követően hogyan változik meg a vállalat. Milyen lesz az új szerkezeti felépítés, hogy alakulnak a felelőségek és hatáskörök. Mindezek tükrében, vajon kivitelezhető-e a radikális, gyors szervezeti átalakítás? Milyen jövő áll a BPR előtt? Túlhaladott, vagy tényleg csak a gyakorlati alkalmazókban kell keresni a hibát?

Mi is az a BPR?

A BPR a „vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése a legfontosabb teljesítménymutatók, így a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság drámai javulásának elérésére”.⁴

A meghatározásból négy kulcsszót emelhetünk ki:

Alapvető - Az átszervezés során a legegyszerűbb kérdéseket kell feltenni a cég működéséről. Miért csináljuk azt, amit csinálunk? Nem azt mondja, hogy „csináljunk valamit jobban”, hanem azt, hogy „csináljunk va-

3. Lancaster, H. (1995): Reengineering authors reconsider reengineering. The Wall Street Journal, January 17th, 24th és March 1st.

4. Hammer, M., Champy, J. (1996): A vállalati folyamatok újraszervezése. Panem-McGraw-Hill 57.

„
Hammer & Champy Reengineering
the Corporation (A vállalati
folyamatok újraszervezése) című
könyve követett, amely a nem túl
szerény „A Manifesto for Business
Revolution” (Kiáltvány a vállalati
forradalomért) alcímet viselte. Az új

„vallásnak” megszületett a
„bibliája”.

lami egészen mást". Amikor a Procter & Gamble újraszervezésbe kezdett, a vezérigazgató a következő kérdést tette fel: „Ha a Procter & Gamble nem létezne, hogyan kellene ma megcsinálni?” Az újraszervezés kiindulópontja az, hogy nincs kiinduló pontja, semmi sem adott, és nincs semmilyen kikötés, megkötés!

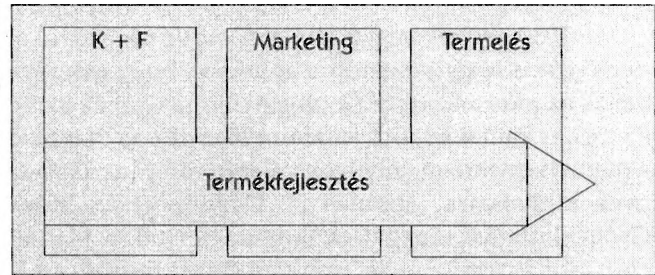
Radikális – azaz gyökeres átalakításra van szükség, a meglévő struktúrák és eljárások figyelmen kívül hagyását, a vállalkozás „újrafeltalálását” jelenti.

Dramai – A BPR ambiciózus. Célja a teljesítmény robbanásszerű növelése, nem a marginális, fokozatos javulás elérése. A sikeres alkalmazási eredmények tetszetősek: 30–70%-os költségcsökkenés, 60–90%-os átfutásiidő-csökkenés, 75–80%-os létszámcsökkentés akár 100%-os teljesítmény növekedés. Míg az Egyesült Államokban a vevők nyomása és a verseny fokozódása miatt az újraszervezés a közvetlen ügyfélkapcsolatokra – kiszolgálás, szerviz, ügyfélszolgálat stb. – irányul, addig Európában elsősorban a költségcsökkenés van napirenden.

Folyamatok – Adam Smith A nemzetek gazdagsága című könyvének megjelenése óta a munkamegosztás funkcionális alapon történik, és a menedzserek figyelme is a részfeladatokra összpontosul. A hagyományos szervezeti struktúrában találunk számtalan (pénzügyi, marketing, termelésirányítási, minőségellenőrző, beszerzési stb.) osztályt, részleget, de ezek közül melyik foglalkozik a fogyasztóval? A vállalko-

zás tevékenységét olyan folyamatokra kell felosztani, amelyek egy vagy több dolog ráfordításával (bemenet) a vevő számára értéket jelentő teljesítményt eredményeznek. Davenport a folyamatokat három dimenzió: az entitások, az objektumok és a tevékenységek mentén csoportosította.

Egy csomagküldő cég esetén a megrendelések teljesítése kulcsfontosságú folyamat. Ez a folyamat számos részfeladatot foglal magába, úgy mint a megrendelés iktatása, a vevő hitelképességének ellenőrzése, a csomag összeállítása, csomagolás, postázás. Ezek a folyamatok általában funkcionális határokat kereszteznek. A megrendelés teljesítésében részt vesz a pénzügyi, értékesítési és postázó osztály egyaránt. A késelelem oka általában nem abban rejlik, hogy valamilyik osztály lassan teljesítette a feladatát, hanem abban, hogy a feladatokat rossz sorrendben végzik, vagy az egyes fázisok (osztályok) között napokat vándorol a megrendelés. A másik klasszikus példa az új termék fejlesztésének folyamata.



Tipikus funkciókat keresztező folyamat

Folyamatdimenzió és típus	Jellemző példa	Javítási lehetőség
Entitások		
Szervezetközi (interorganizációs)	Megrendelés egy beszállítótól	Alacsonyabb tranzakciós költségek, a közvetítők kiiktatása
Funkcióközi (interfunkciós)	Új termék kifejlesztése	Földrajzi távolságokat áthidaló munka, több időbeli párhuzamosság
Személyközi (interperszonális)	Bankhitel jóváhagyása	Szerep- és feladatintegráció
Objektumok		
Fizikai	Termékgyártás	A rugalmasság javítása, folyamatszabályozás
Információs	Árajánlat-összeállítás	Komplex döntések rutin-döntéssé tétele
Tevékenységek		
Operatív	A vevői megrendelés teljesítése	Idő- és költségcsökkentés, minőségjavítás
Menedzseri	Költségvetés-készítés	Az elemzés javítása, a részvétel növelése
2. ábra	A folyamatok típusai	

Nem egy cégnél fordult elő, hogy olyan termék fejlesztésével töltöttek hónapokat, amiről később a marketingosztály megállapította, hogy nincs piaca, vagy ha kereslet lett is volna, az előállítás költségei miatt olyan magas lett volna az ár, amit a vevők nem fizettek volna meg.

Gyökerek

A határfok, termelékenység, teljesítmény növelésének szándéka végigkísérte a XX. századot, számos menedzsment-filozófia született ezek elősegítésére. A BPR-t is hasonló szándék keltette életre. Három összetevőre⁵ épül:

- technológia és tervezés,
- folyamatközpontúság,
- alapokig nyúló változtatás, újraszervezés.

5. Davenport, T. H. (1996): Why reengineering failed: the fad that forgot people. Fast company, premiere issue, January



Ezek közül egyik sem újdonság a menedzsment-szakirodalomban, de eddig még így senki nem kapcsolta őket össze.

- **Technológia és tervezés**

Taylor volt az első, aki feltételezte, hogy a munkavégzés tervezhető, sőt szerinte a munkavégzés folyamatát – akár csak egy gépet – milliméter pontosan meg kell tervezni a racionalitás és a hatékonyság elvét szem előtt tartva. A tudományos menedzsment néhány aspektusa a BPR-ban is helyett kapott. Mindkét elmélet alapvető tézise, hogy a munkavégzésnek létezik egy, és csakis egy ideális módja. Taylor úgy gondolta, akár csak a BPR követői, hogy elmélete univerzális, mindenhol beválik. Azonban a viszerre való orvosság nem gyógyítja a törött lábat, habár generálisan ugyanazt a területet érinti.⁶ A

A folyamatközpontúság a TQM térhódításával került előtérbe. A TQM a vállalat jövőbeni sikerének titkát a vevők magas színvonalú kiszolgálásában látja. A minőségre helyezi a hangsúlyt.



A BPR elsősorban a folyamatszervezés eszköztárából és a csoportmunka klasszikus elemeiből építkezik, de a modern vállalatvezetés szinte valamennyi elemét integrálja: a stratégiaalkotást, a változásmenedzsmentet, a lapos struktúrákat és a korszerű informatikát.



ra a környezet változásához való folyamatos alkalmazkodáshoz. Ez a menedzsment-filozófia a vállalat minden egyes területére ki kell hogy terjedjen, és a vállalati kultúrába beépülve, kell folyamatosan jobb minőségre sarkallnia mindenkit a hierarchia bármely szintjén.

Sokan eleinte a TQM kistestvérekként kezelték a BPR-t, habár nincs sok közös elemük. Mindkettőben középpontban állnak a folyamatok, és mindkettő elkötelezett híve a fejlesztésnek. A TQM azonban nem kérdőjelezi meg a már létező folyamat helyességét, hanem azt adottnak tekinti, és kisebb kiegészítéseket eszközöl. Ha hibát találnak, próbálják a folyamaton lépésről-lépésre végig haladva megtalálni a probléma gyökerét. Ha azonban a hiba nem az egyes fázisokban keresendő, hanem azok egymás utáni

menedzsmenttudományban, éppúgy, ahogy az orvostudományban, nincs univerzális gyógyszer. Minden eset, vállalat más és más.

ni sorrendjében, azaz a folyamat nem megfelelő, a TQM tehetetlen. Az 1. tábla a két menedzsmentirányzat összehasonlítására szolgál.

A másik tényező, amiben a két irányzat közös, az, hogy a munka megtervezését és elvégzését szét kell választani. Taylor úgy gondolta, hogy az elsődleges munkaerő-egység az ember, így a munkafolyamatot egy ember által elvégezhető feladatokra osztotta fel. A BPR ezzel ellentétben multifunkcionális csoportokban gondolkodik.

- **Folyamat-központúság**

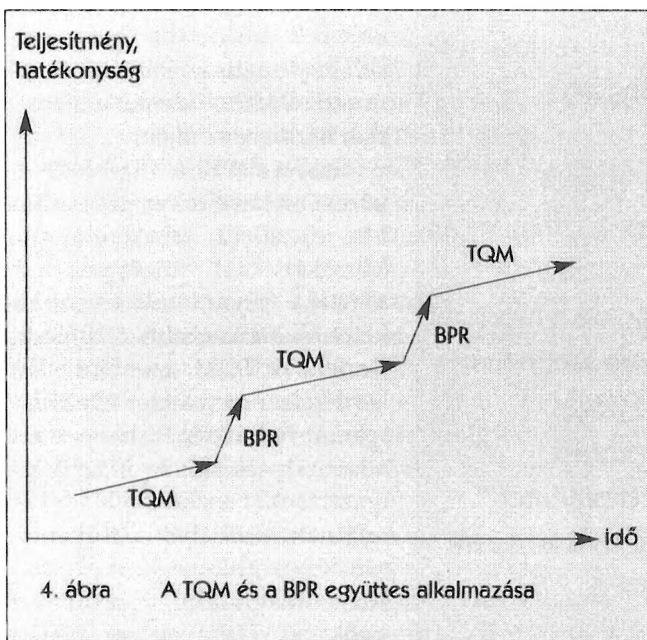
A folyamatközpontúság a TQM térhódításával került előtérbe. A TQM a vállalat jövőbeni sikerének titkát a vevők magas színvonalú kiszolgálásában látja. A minőségre helyezi a hangsúlyt, és a folyamatos minőségbiztosítás fontosságát hangsúlyozza a végső minőségellenőrzéssel szemben. A már meglévő folyamatok folytonos, „soha véget nem érő” fejlesztésével kívánja fokozni a termelékenységet. Módszere a tervezés, kipróbálás, ellenőrzés, megvalósítás, visszacsatolás, majd minden kezdődik előlről a tervezéssel. Ez a ciklikus tökéletesítés, finomítás, biztos háttérrel nyújt a vállalat számára-

Tényezők	TQM	BPR
Célok	Kismértékű fejlesztések több területen, amelyek hatása kumulálódik	Nagyléptékű fejlesztés
Kiterjedés/hatókör	Átfogja az egész szervezetet	Fókuszban az alapvető üzleti folyamatok
Módszer	Értékkadás a meglévő folyamatokhoz	A meglévő folyamatokat alapjaiban kérdőjelezi meg
A technológia szerepe	Hagyományos támogatásra korlátozódik, nem szükségszerű	Katalizátor, elengedhetetlen
A változás típusa	Evolúció – jobb út a versenyhez	Revolúció – új út a versenyhez
A változás mértéke	Inkrementális, folytonos	Egyszeri, radikális
Kockázat	Kicsi	Nagy
1. tábla	TQM versus BPR	

SZAKDOI COZATOK

6. Thomas Davenport (1997): A meeting of the Minds. CIO Magazine, September 15.

A TQM, a fenti ellentétek dacára, vagy éppen emiatt, nagyon jól kiegészíti a BPR-t. Míután a BPR segítségével hatékony folyamatokat hoztunk létre, azok finomítására a TQM a legmegfelelőbb eszköz. Ha a kör-



nyezeti változások miatt a folyamat elavulttá válik, ismét újraszervezést kell kezdeményezni.

A BPR elsősorban a folyamatszervezés eszköztárból és a csoportmunka klasszikus elemeiből építkezik, de a modern vállalatvezetés szinte valamennyi elemét integrálja: a stratégiaalkotást, a változásmenedzsmenetet, a lapos struktúrákat és a korszerű informatikát. Így együtt, rendszerbe szedve mégis több, mint ismert részeinek pusztá halmaza.

• Az újraszervezés folyamata

Számos metodológia létezik a tekintetben, hogyan kell lépésről lépésre „levezényelni” egy újraszervezési projectet. Itt csak egy lehetséges változatot ismertetek. Választásom azért esett éppen Hammer megközelítésére, mert a legtöbb elgondolásnak ez a kiindulópontja.

Az újraszervezés tárgya mindig egy vagy több folyamat, nem pedig a szervezet. Tehát először meg kell határoznunk a vállalat folyamatait. A szervezeti ábrához hasonlóan a vállalatoknak vannak folyamatábráik is, amelyek azt mutatják meg, hogy a munka miként áramlik át a vállalaton. Minden vállalkozás tevékenysége megadható folyamatokban (lásd: 2. tábla).

A folyamatok meghatározása csak első látásra tűnik nehéz feladatnak, azért, mert az emberek különféle osztályokon dolgoznak és különféle osztályokban gondolkodnak, a vezetőket is csak saját osztályuk eredményessége érdekli, ezért annak hatékonyságát ellenőrzik csak. A folyamatokat senki sem ellenőrzi, így az azokban rejlő hiba sokáig felfedezetlen maradhat.

Míután a folyamatokat definiáltuk, ki kell választani az újraszervezésre szorulókat. Itt három szempontot vehetünk figyelembe:

- Hol a leg súlyosabbak a gondok?
- Mely folyamatok érintik leginkább a vállalat vezetőit?
- Mely folyamatoknál a legjobbak az újraszervezés sikerességének esélyei?

A „tűzoltó” munkának mindenképp prioritása van. A későbbiekben azonban a három szempont ésszerű végiggondolására, megfelelő súlyozására van szükség, mielőtt meghoznánk a döntést.

Fontos lépés az új folyamat teljesítményének mérése, értékelése. Az újraszervezés során nélkülözhetetlen a vállalati kollektíva tájékoztatása az újraszervezési munkáról, meg kell őket győzni ennek fontosságáról és szükségszerűségéről.

Változások és stratégia

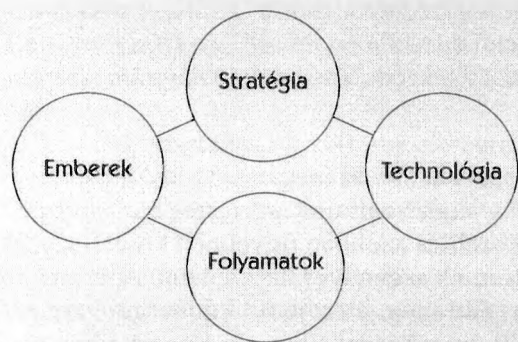
Az elméleti alapvetés után bemutatom, hogy az újraszervezés, a vállalat folyamatainak radikális áttervezése, során milyen változások történtek. Változnak a munkakörök, az azok ellátásához szükséges szaktudás, a dolgozók kapcsolata vezetőikkel, a jövedelmezési és értékelési rendszer, az előre lépés módjai, a felső- és középvezetők szerepe; egyszóval minden. Az Andersen Consulting üzleti integrációs modelljét alkalmazva próbálom körüljárni, hogyan ala-

Folyamat	Bemenet	Kimenet
Stratégiaalkotás	Piaci követelmények, elvárások	Üzleti stratégia: kijelöli a megcélzott piacokat, és az azok számára felkínált terméket
Termékfejlesztés	Előállítandó termék, szolgáltatás terve	Piacképes termék
Fogyasztói tervezés	Termékterv és fogyasztói elvárások	Egyéni igényekre szabott, módosított tervek
A gyártási kapacitás fejlesztése	Stratégia	Egyéni igények kielégítésére alkalmas gyártási feltételek
Vevőkommunikáció	Fogyasztói kérések, reakciók	Fokozott érdeklődés
Rendelés teljesítés	Megrendelés, tervek, gyártási feltételek	A fogyasztónak megfelelő termék

2. tábla Vállalati főfolyamatok a Texas Instruments példáján

kul át, transzformálódik (vagy deformálódik) a szervezet. Választásom azért esett erre a modellre, mert jól tükrözi napjaink menedzsment-gondolkodását, és azokat a bonyolult összefüggéseket, amelyek egy vállalat működésének megértéséhez szükségesek, ugyan-

Az üzleti integrációs modell



5. ábra

akkor egyszerűsége miatt könnyen áttekinthető (5. ábra).

A változó környezetben való eligazodáshoz – új piacok, új lehetőségek, új versenytársak – minden vállalatnak szüksége van egy, a jövőbe mutató „útitervre”, stratégiára.

Minden újrászervezési kísérlet egyik első lépése egy jövőkép meghatározása, deklarálása, amelynek a cég stratégiájában is meg kell nyilvánulnia. Amennyiben a stratégia változatlan marad, a kísérlet eleve kudarcra van ítélve, hisz gyökeres változást nem eredményezhet. Az új stratégia középpontjában kizárólag a fogyasztó állhat, vagyis olyan területek, amelyek a fogyasztó számára értéket jelentenek. Az újrászervezés tipikusan felülről irányított átalakítási folyamat, amely a célkitűzések stratégiába foglalásával kezdődik. Így szükségszerű, hogy a felső vezetés kezdeményezze a BPR-projekt végrehajtását, amit a gyakorlati tapasztalatok alá is támasztanak. Sok vállalatnál előfordul azonban, hogy ha a változásokról nem a felső vezetőket, hanem például a pénzügyi vezetőket kérdezzük, azt tapasztaljuk, hogy gyakran nincsenek tisztában a célkitűzésekkel, csupán azért foglalkoznak folyamatok újrászervezésével, mert valaki a felső vezetés részéről ezt az utasítást adta. Nem csoda tehát, hogy sokan vélekednek úgy: az újrászervezés gondolata az igazgató irodájában születik és ott is hal meg.

Tehát a megfelelő célkitűzés meghatározása, stratégiába eme-

lése nem elegendő. A kommunikáció több csatornájának segítségével tudatosítani kell ezt a vállalat minden szintjén.

A Kodak példája

Az elmélet megvilágítására álljon itt egy példa. A Kodak vállalat óriás 1987-ben hirtelen azzal találta szemben magát, hogy régi riválisa a Fuji, piacra vitte eldobható kameráját, amit a vevő a filmmel együtt vásárol meg, és ha a filmet elfényképezte a géppel együtt juttatja el azt a laborba. Hasonló fényképezőgép a Kodaknál, még tervezési stádiumban sem volt. Ennek kifejlesztése a Kodak hagyományos termékfejlesztésének legalább 70 hétig tartott volna. Így célul tűzték ki, a termékfejlesztés idejének drámai csökkentését. A Kodak termékfejlesztési folyamata részben soros, részben párhuzamos, egészében pedig lassú volt. A fényképezőgép tervezését a mérnökök párhuzamosan végezték, azaz az alkatrészek tervezése egyidejűleg történt és az egyes darabokat a végén összeillesztették. Sokszor előfordult, hogy a részegységek végül nem illettek össze, és kezdhettek mindent előről. A fényképezőgép tervezésének befejezése után, került sor a gyártóeszközök megtervezésére, a soros módszernek megfelelően. Az újrászervezés során folyamatot radikálisan átalakították. A Kodak a CAD/CAM (számítógéppel támogatott tervezés és gyártás) technológia alkalmazásának segítségével lehetővé tette, hogy a fejlesztők egy számítógépes munkaállomáson dolgozzanak. Valamint létrehoztak egy olyan integrált adatbázist, aminek segítségével a fejlesztők nap mint nap követni tudják kollegáik munkáit, így az eltérésekre azonnal fény derül. A gyártó eszközök fejlesztői sokkal hamarabb, az első prototípus körvonalazódásakor már munkába léphetnek. Az ő szakértelmüket kihasználva a tervezés során, nagyobb hangsúlyt kap az olcsó és könnyű előállítás. Az új folyamat bevezetése kapcsán a mérnököknek el kellett sajátítani a CAD/CAM rendszerek használatát. A várt eredmény

sem maradt el az eldobható fényképezőgépet és gyártási eljárását 38 hét alatt sikerült kifejleszteni. A gyártási költségek pedig 25%-kal csökkentek a gyártásfejlesztők korai bevonásának következtében.

(A következő számunkban folytatjuk)

A szerző egyetemi hallgató
JPTE, KTK

Változnak a munkakörök, az azok ellátásához szükséges szaktudás, a dolgozók kapcsolata vezetőikkel, a jövedelmezési és értékelési rendszer, az előrelépés módjai, a felső- és középvezetők szerepe; egyszóval minden.

Mégis, kinek az érdeke?!

*Én és a vevőim**

Mégis, kinek az érdeke a vevőszolgálat? Kinek az érdeke a vevői elégedettség és az ennek érdekében végzett kutatómunka? Kinek az érdeke, hogy tevékenységünket folyamatosan alárendeljük mindezeknek? ... és persze kinek az érdeke a minőség?

Rohanó világunkban gyakran hajlamosak vagyunk azt érezni, hogy a piac kényszerítő erejének váltunk rabszolgájává. Sokszor azt hisszük, birtokában vagyunk a szükséges adatoknak, pedig a gyakorlatban sokkal kevesebbszer vannak kezelhető adataink, mint ahányszor hivatkozunk rájuk. Kutatásokat végzünk, tesztelünk, átalakítunk, hiszen a konkurencia is ezt csinálja, ezt szajkózzák az üzleti lapok, tv-műsorok és ebben a „versenydzsungelben” éppen arról feledkezünk meg, aki a legfontosabb számunkra: a vevőről, aki egy szép napon besétál a boltba és – hogyan, hogyan sem – a számtalan polc számtalan terméke közül éppen a miénken akad meg a szeme...

Fogyasztói „feketedoboz”

Győzelem! Vagy mégsem? Elképzelése ugyanis már van, de az a bizonyos döntés még várat magára, hiszen a szomszédos polcon ott díszleg legrettegettebb konkurensünk hasonló képességekkel megáldott terméke. Patthelyzet... Az a sokat emlegetett fogyasztói „feketedoboz” működésbe lépett, és ki tudja, mi lesz az az aprócska tényező, mely a mérleg nyelvét egyik vagy másik irányba bilentli.

Ilyen „válsághelyzetekben” jutnak fokozott szerephez a különböző marketing koncepciók

* Rovatunk cikkeit a TÜV hazai szervezetének munkatársai írták.
TÜV = Technischer Überwachungsverein; Műszaki Felügyeleti Szervezet

és jelszavak. „Vedd meg, mert olcsó és könnyen elérhető” – súgja számunkra a termelési koncepció, ez a megközelítés azonban figyelmen kívül hagyja a vevő és a termék személyes kapcsolatát. A termék-koncepció, „vedd meg, mert jó tulajdonságai vannak”, már közelít a vevő érdekeihez, de még mindig személytelen. „Vedd meg, hisz erre van szükséged!” – az értékesítési koncepcióval gyakran találkozhatunk mindennapi vásárlásaink során, illetve a reklámok világában, hiszen egyenesen a fogyasztóhoz szól, miközben sejtetni engedi azt a háttérmunkát, amelyet a vevői igények feltárására fordítottunk. A marketing-koncepció azonban ezen is túlmutat: „Azt adjuk, amivel elégedett leszel!” – a jelmondat önmagáért beszél, és amit sugall: profi munka, profi termék, és természetesen profi vevőszolgálat.

A fogyasztók felé irányuló kommunikáció hasonló lépcsőzetességét figyelhetjük meg a vevőkapcsolati szintek vizsgálatánál. Az első szint ennek megfelelően a vevő kiszolgálása a már meglévő kínálatból. Ilyenkor azt próbálom eladni, ami van, a másik fél pedig vagy elfogja azt, vagy nem vásárol tőlem.

A következő szint már mutat egyfajta visszacsatolást. A vevőm hozzám fordul a problémájával, én pedig a lehetőségeim szerint megpróbálok rá alkalmas megoldást nyújtani.

A harmadik szinten a lényeg a vevő üzleti szempontjainak széleskörű figyelembe vétele. Előtérbe kerülnek a vevői érdekek, a folyamat teljes gyártási-értékesítési láncolatát bővül, amikor már nemcsak a közvetlen vásárló elégedettsége számít, hanem minden vevőé, aki a lánc valamely szintjén bekapcsolódva találkozik a mi termékünkkel. Szintén fontos a konkurencia, mint pozíció- és döntésbefolyásoló csoport megjelenése.

A kapcsolatok negyedik szintje pedig nem más, mint a PART-

”
Kutatásokat végzünk, tesztelünk, átalakítunk, hiszen a konkurencia is ezt csinálja, és ebben a „versenydzsungelben” éppen arról feledkezünk meg, aki a legfontosabb számunkra: a vevőről.
”

NERKAPCSOLAT - csupa nagybetűvel, hiszen a partner szó egyfajta állandóságot, megbízhatóságot képvisel. A partner az, akivel kölcsönösen jól ismerjük egymást, egymás tevékenységét; ő megbízik a termékeinkben, szolgáltatásainkban, mi pedig folyamatosan az ő igényeinek megfelelően alakítjuk működésünket.

A sikeres vevőkapcsolatok titka, hogy mindegyiküket partnerként kezeljük. Ehhez azonban számtalan vizsgálatra van szükség, hiszen nem kisebb feladatra vállalkozunk, mint vevőink feketedobozának feltérképezésére.

Első lépésben tisztáznunk kell, mit is szeretnénk valójában megtudni. A legfontosabb kérdések:

- Milyen tulajdonságokra és jellemzőkre tartanak igényt?
- Milyen teljesítményszintet várnak?
- Milyen fontosságot tulajdonítanak az egyes jellemzőknek?
- Mennyire elégedettek teljesítményünkkel a jelenlegi szinten?

Szintek és lépcsőfokok

Ahogy a vevőkapcsolatok és az értékesítési koncepciók esetében is elkülönítettünk szinteket, a vevők megértésénél is meg kell különböztetnünk az egyes lépcsőfokokat. Az első szint itt a panaszkezelés: a vevő megveszi a termékünket, aztán vagy elégedett lesz vele, vagy visszahozza és ránk zúdítja rossz tapasztalatait, melyeket - így utólag - próbálunk orvosolni - leggyakrabban egy másik termékkel. Az információ, amelyhez így jutunk, meglehetősen egyoldalú, hiszen csupán az derül ki számunkra, melyek a termékünk negatív tulajdonságai.

A vásárlást megelőző kommunikáció hozzásegíthet, hogy a vevővel közösen válasszuk ki a számára leginkább megfelelő terméket. Ilyenkor a fennálló igény ismeretében adunk választ, a visszacsatolás azonban gyakran elmarad, illetve nem mérhető.

Ahhoz, hogy mindig tisztában legyünk azzal, mit várnak tőlünk a vásárlók, módszeres információgyűjtésre és -feldolgozásra van szükség. A rendszeres visszacsatolás segít abban, hogy mindig azt tudjuk nyújtani, amire szükség van.

A helyzet azonban mégsem ilyen egyszerű, hiszen a vevővel való kommunikáció is rejt számunkra buktatókat. Megértésük leggyakoribb nehezítő tényezői, hogy a gyakorlatban a vevő gyakran elbújik a választás elől; vonakodik; ha mégis rászánja magát a válaszra, pontatlanul fogalmaz; és sokszor maga sem tudja igazán, hogy mit is akar.

Ahhoz, hogy biztosak legyünk a dolgunkban, nem elég beérni egy-két véleménnyel. A vevői igények fel-

mérését és követelményekké alakítását szolgálják a strukturálatlan és többlépcsős kérdőíves felmérések, fókuszértekezletek, felhasználói csoportokkal végzett vizsgálatok, a benchmarking, illetve a folyamatosan működtethető információs pult, és telefonos zöld szám.

Ha az igényelt változtatásokat követelménnyé alakítottuk és a gyakorlatban érvényesítettük, mindenképpen ellenőriznünk kell, hogy újításunk hogyan állja meg a helyét a piacon. A visszacsatolás érdekében újra szükség lesz tehát a kérdőíves megkérdezésekre, ügyfélszolgálati megbeszélésekre, esetleg forródrót-szolgáltatásra. Mindezek segítségével kialakíthatjuk saját minőségi mutatóinkat, melyek a további vizsgálataink és fejlesztéseink alapját képezik majd.

Az ISO érdeme

A vállalat azonban nem marad magára a vevőért folyó harcban. Hatékony segítséget kínálnak a minőségügyi rendszerek, amelyek az előbb felsorolt folyamatokat automatikusan beépítik a cég működési struktúrájába. Az ISO 9001:2000 követelményszabvány elvitathatatlanságát például, hogy a vevőkapcsolatokra helyezve a hangsúlyt, szinte észrevétlenül ülteti át az egyes elemeket a napi gyakorlatba, megkönnyítve ezáltal a folyamatos újratervezést és értékelést.

Az új szabvány a következőképpen definiálja a felső vezetés erre irányuló kötelességét: „a vevői követelmények teljesítésének fontosságát tudatosítani, azt kialakítani és fenntartani”. A vevőhöz kapcsolódó folyamatokat több ponton szabályozza:

- előírja egyrészt a vevői követelmények meghatározását (a vevő által meg nem jelölteket is),
- a vevői követelmények felülvizsgálatát, illetve
- a vevővel való kapcsolattartást (beleértve a vevői visszacsatolás rendszerét).
- A rendszer működésének eredményességét a vevői elégedettség rendszeres mérése és felügyelete, valamint a belső auditok biztosítják.

A hatékony ügyfélszolgálat kulcsa tehát abban rejlik, hogy működésünket ne a bentről kifelé, hanem a környezetünkbe befelé irányuló döntési folyamatok alapozzák meg. Most már megadhatjuk a választ a bevezetőben feltett kérdésekre:

Kinek az érdeke mindez? A vevőinké, a vevőink vevőié - és végül de nem utolsósorban: a sajátunk!

*Szerzőnk minőségi tanácsadó,
TÜV Rheinland Hungária VRF Kft.*

Az ISO 14001 biztonsága – integrált működés

A hazai vállalatok körében napjainkra a minőségügyi rendszer szinte általánosnak mondható, a környezetvédelmi menedzsmentrendszer pedig egyre inkább fel-futóban van. Az egészségvédelmi, biztonságtechnikai rendszer iránti igény gyakorlatilag ott tart, mint három-négy évvel ezelőtt a környezetvédelem. Az ISO 14001 szerinti rendszer megbízhatósága, a rendszer által nyújtott működési biztonság jogos kérdés a rendszert alkalmazó cégek és mindazok részéről, akiknek környezeti teljesítménye iránt érdeklődnek.

Minél több kockázattal jár egy cég működése, annál inkább felértékelődik a biztonságos működés kérdése, az erre vonatkozó külső és belső elvárások annál inkább fedik egymást. A biztonságtechnikai kockázat – konkrét következményei alapján – sok esetben összefügg a környezeti kockázattal. A környezetközpontú irányítási rendszer a környezetvédelmi követelményeknek történő folyamatos megfelelést, a környezettudatos működést, a környezetvédelmi teljesítmény folyamatos javítását és a környezeti kockázat behatárolását is jelenti a rendszerszemlélet szerinti metodika alkalmazása révén. A működés biztonsága és a rendszer biztonsága ilyen értelemben szorosan összefügg egymással.

Van egy régi szólás, amely jól érzékelteti a problémát: eszerint minden lánc olyan erős, mint a leggyengébb láncszeme. A termelő tevékenységeket szemléltethetjük olyan láncsal, amelynek több, különböző mértékben gyenge láncszeme is van. Fontos tisztában lenni az összes gyenge ponttal, a gyengeség okával, mértékével és összefüggéseivel.

A kockázat behatárolása

A környezeti kockázat behatárolása a környezetközpontú irányítási rendszer keretében megoldható. Gondoljuk végig, hogyan, milyen mértékben, milyen meggyőzőerővel oldható meg mindez a rendszer keretein belül, és miképpen jutunk el odáig.

Mindnyájan tapasztalhatjuk, hogy az érdeklődés egyre inkább olyan cégek felé irányul, amelyek képesek a minőség, a környezet és a működés biztonságának összefüggései között eligazodni, összhangot teremteni, és működésükkel ezen követelményeknek megfelelni. A vevő, megrendelő, fogyasztó – ismereteinek bővülésével, környezettudatosságának fokozódásával – egyre inkább elvárja, hogy a számára megfelelő minőséget biztonságos működési feltételek mellett, a dolgozók, a közvetlen és tágabb környezet veszélyeztetése nélkül hozzák létre.

Ma már három szabványról is szó eshet: ISO 9001 – minőségügy, ISO 14001 – környezet-tudatos működés, BS 8800 – üzembiztonság, amelyek a cég-működés szempontjából igen hasznos metodikákat tartalmaznak, alkalmazásuk a nemzetközi normáknak is megfelelő rendszerszemléletet hoz a működésbe, a cég egészére vonatkozóan. Az egyes területekre azonos szervezési elveknek megfelelően egymással harmonikusan alkalmazhatók, az alkalmazási terület sajátosságainak figyelembevételével. Az illetékességek, felelőségek, hatáskörök egyértelmű tisztázása és rögzítése révén a vezetőség-



A fogyasztó egyre inkább elvárja, hogy a számára megfelelő minőséget biztonságos működési feltételek mellett, a közvetlen és tágabb környezet veszélyeztetése nélkül hozzák létre.



Az érdeklődés egyre inkább olyan cégek felé irányul, amelyek képesek a minőség, a környezet és a működés biztonságának összefüggései között eligazodni, összhangot teremteni, és működésükkel ezen követelményeknek megfelelni.



nek és a dolgozóknak egyaránt fokozottabb biztonságot jelent. A vezetőség számára követhetővé válnak a működési folyamatok, az azokhoz kapcsolódó felelősségi körök. Az egyértelműen személyhez rendelhető felelőségek révén a rendszer a biztonságosabb működés irányába hat. A munkatársak részéről felelősségteljesebb munkavégzést követel, de éppen ennek révén saját működésük is biztonságosabbá válik. Mindez a felelős magatartás vállalati szintű érvényesítéséhez vezet, ami egyaránt alátámasztja a minőségi teljesítményt, a működés, a dolgozók és a környezet biztonságát. Túl a tanúsítvány előnyeire, elsősorban azoknál a cégeknél lesz igazán hatékony a rendszer működése, csak akkor lesz képes visszahozni mindazt, amit befektettek – időt, pénzt és energiát –, ha komolyan veszik, folyamatosan működtetik, s így hosszú távon is hasznukra fordíthatják.

Jelenleg a minőségügyi rendszer általánosnak mondható, a környezetvédelmi menedzsmentrendszer felfutóban van. Az egészségvédelmi, biztonságtechnikai rendszer iránti igény gyakorlatilag ott tart, mint három-négy évvel ezelőtt a környezetvédelem.

Amennyiben a termelés kockázati tényezőket is magában foglal, és megvan a kellő gazdasági tartalék, érdemes legalább a minőségügyi-környezetvédelmi menedzsmentrendszer kialakításával foglalkozni. Mindehhez természetesen később a harmadik láncszem is hozzákapcsolható. Azt is tudnunk kell, hogy a környezetvédelmi menedzsmentrendszernek nem feltétele a minőségügyi rendszer megléte, azonban sokkal könnyebben kialakítható olyan cégnél, ahol már múltja van a rendszerszemlélet szerinti működésnek, és a minőségre ható folyamatokat ennek szellemében szabályozzák. Mindaddig, amíg egy cég nem alakít ki egészségvédelmi biztonságtechnikai rendszert, a környezettudatos működés kialakítása keretében kell megoldani minden olyan biztonságtechnikai problémát, amely környezetvédelmi kockázatot is hordoz magában. Márpedig ez sokszor, különösen a vegyipari technológiák esetében, együtt jár.

A folyamatok biztonsága

Visszakanyarodva a kiinduló gondolathoz, a cégműködés kockázati tényezőit, amelyek biztonságtechnikai és környezetvédelmi szempontból egyaránt fontosak, a folyamatok biztonsága határozza meg. Nagyon fontos az, hogy az összes kockázati tényezővel tisztában legyünk, a kapcsolódó problémákat nagyságrend-

A cégműködés kockázati tényezőit, amelyek biztonságtechnikai és környezetvédelmi szempontból egyaránt fontosak, a folyamatok biztonsága határozza meg. Nagyon fontos az, hogy az összes kockázati tényezővel tisztában legyünk.

jüknek megfelelően kezeljük. A termelési, elsősorban vegyipari folyamatok zöme ilyen.

A környezetközpontú irányítási rendszer szempontjait, követelményeit az ISO 14001 nemzetközi szabvány tartalmazza, amely a következőképpen közelíti meg ezt a kérdést:

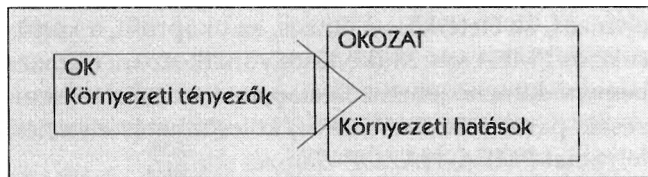
– A szabvány szerint környezet a cég közvetlen környezete, amelyben az működik, beleértve a levegőt, a vizet, a föld-

területet, a természeti erőforrásokat, a növény- és állatvilágot, az embereket és ezek kölcsönös kapcsolatait.

- Környezeti tényező a cég tevékenységének, termékeinek vagy szolgáltatásainak olyan eleme, amely kölcsönhatásba kerülhet a környezettel.
- Környezeti hatás a környezetben végbemenő mindennemű változás – akár káros, akár hasznos –, amely részben vagy egészben a szervezet tevékenységeiből, termékeiből, vagy szolgáltatásaiból származik.

A szervezet hozzon létre és tartson fenn olyan eljárásokat, amelyek naprakészen kimutatják tevékenységének, termékeinek és szolgáltatásainak azon a szempontjait, amelyeket be tud vonni ellenőrzési körébe, és amelyekre nézve elvárható, hogy ezeket befolyásolni tudja. Állapítsa meg, hogy mely tényezőknek van vagy lehet jelentős befolyásuk a környezetre, és biztosítsa, hogy a környezeti célok kitűzésekor figyelembe vegyék ezeket. Egyúttal biztosítani kell ezen információk naprakész állapotban tartását.

Mindezt az ábra szerint értelmezhetjük.



Alapvetően fontos a környezeti tényezők, környezeti hatások ok-okozati összefüggéseinek feltárása, értékelése, hiszen ennek alapján határozhatók meg mindazok, a cég működéséhez kapcsolódó reális és latens kockázatok, amelyeket a menedzsmentrendszer keretében kell kezelni a következőképpen:

- a működés szabályozása, az eltérések kezelése,
- a vészhelyzet(ek) megelőzése, felkészülés és reagálás a megelőzés ellenére bekövetkező vészhelyzetekre.

Figyelemmel kell lenni továbbá a vonatkozó jogszabályi követelményekre, a működési sajátosságokra

és a menedzsmentrendszerben elvárt egyéb szempontokra, mint például az érdekelt felek véleménye.



A folyamatbiztonság a menedzsmentrendszeren belül a folyamatokra, műveletekre, azok ellenőrzésére, a környezeti hatások felügyeletére vonatkozó utasítások révén, a felelőségek egyértelmű hozzárendelésével alakítható ki.



Ezzel tulajdonképpen megkaptuk a választ a korábban feltett kérdésre. A környezetvédelmi menedzsmentrendszeren belül a környezeti tényezők, környezeti hatások ok-okozati összefüggéseinek feltárása, értékelése a kulcstényező, a kritikus láncszem, amely a rendszer biztonságát behatárolja. Hogy ez mennyire eredményes és meggyőző, az függ attól, hogy milyen következetesen értékeljük, és milyen következetesen vesszük figyelembe a rendszer kialakításakor.

Csoportmunka és annak feltételei

Az értékelést csoportmunka keretében célszerű megvalósítani mindazok részvételével, akik idevágó információval rendelkeznek. Eszközként mindazokat az elemzési módszereket ajánlatos igénybe venni, amelyek erre a célra megfelelők. Termékre vonatkozóan célszerűen alkalmazható az Isikava-elemzés, a Pareto-elemzés, az életciklus-elemzés, az ökoprofil, a konstrukciós FMEA stb. Működésre vonatkozóan: elemzés bemenő-kimenő jellemzők alapján, kérdéslistás elemzések, páros összehasonlítás/kölcsönhatás-elemzés, folyamat-FMEA, HAZOP-elemzés stb.

A környezeti tényezők ok-okozati összefüggéseinek feltárása, értékelése alapján a környezetvédelmi menedzsmentrendszer keretében rendszerszemlélet alapján alakítható ki a biztonságos működés.

A működésen belül – továbblépve a folyamatszabályozás felé – a folyamatbiztonság alapvetően három, egymással szoros kapcsolatban lévő tényezőtől függ:

- folyamatfelügyelet, folyamatszabályozás, folyamatirányítás,
- berendezésbiztonság,
- emberi tényezők, tudás, kompetencia.

A folyamatbiztonság a menedzsmentrendszeren belül a folyamatokra, műveletekre, azok ellenőrzésére,

a környezeti hatások felügyeletére vonatkozó utasítások révén, a felelőségek egyértelmű hozzárendelésével alakítható ki.

Szorosan kapcsolódik és egyben erősen függ mind az emberi tényezőktől. Nagyon fontos e tekintetben a dolgozók képzettsége és képzése is egyrészt szakmai vonatkozásban, másrészt a kapcsolódó biztonságtechnikai, környezetvédelmi ismeretek vonatkozásában. Amilyen mértékben az egyes munkatársak tevékenysége környezeti, biztonságtechnikai kockázatot hordoz, arányos többletképzésben kell részesíteni őket. Ebben az esetben a képzésnek azt is biztosítani kell, hogy a dolgozó tudja: milyen biztonságtechnikai, környezetvédelmi következménye lehet annak, ha tevékenységét nem az utasításoknak, előírásoknak megfelelően végzi. E tekintetben nem hanyagolható el a motiváció szerepe sem, de csakis a dolgozó megfelelő szaktudásával, környezetvédelmi ismereteivel párosulva lesz kellő hatékonyságú.

A folyamatbiztonság kritikus tényezői technológiai oldalról:

- folyamatfelügyelet,
- technológiai fegyelem,
- különleges technológiai követelményeknek való megfelelés,
- normálistól eltérő üzemenet,
- önmagukban nem jelentős, együttállásuk esetén kritikus folyamateltérést okozó problémák,
- vészhelyzet stb.

A folyamatbiztonság kritikus tényezői a technológiai berendezések oldaláról:

- különleges technológiai követelmények, magas hőmérséklet- és/vagy nyomáseltérés a berendezés belső tere és a környezet között, dinamikus terhelés, fárasztó igénybevétel, korrózió, erózió stb.;
- a berendezések által képviselt direkt és latens kockázati tényezők, amelyek szoros összefüggésben vannak tervezésük, gyártásuk szakszerűségével, technológiai körülményeivel;
- a karbantartás szerepe a folyamatképesség, a berendezés- és folyamatalkalmasság biztosításában és az üzembiztonsági következmények, környezeti hatások megelőzésében, stb.

Mindezek és a működés összes egyéb környezetvédelmi aspektusának rendszerszemlélet szerinti keretbe foglalása, beillesztése a teljes vállalatirányítási rendszerbe az üzemelés biztonságát és a környezeti hatások megelőzését, a felelős termelők magatartás kialakulását egyaránt szolgálják. Így lesz megbízható az ISO 14001 szerinti rendszer.

Szerzőnk
a TÜV Rheinland Hungária VRF Kft. vezető szakértője

Magyarország és Svédország termékeinek megítélése a budapesti lakosság körében

– Milyennek látjuk hazánk termékeit az európai integrálódás előtt –*

A világ gazdasági fejlődésének egyik fő tendenciája a globalizálódás, a multinacionális vállalatok terjeszkedése, a nemzetközi piacok fejlődése. Az infrastruktúra javulásával, az információs forradalomban tapasztalható óriási léptékű technikai fejlődés segítségével és a sztenderdizálódással a vállalatok előtt nagyobb lehetőség nyílik a külföldi piacokra való belépésre, könnyebben tudják termékeiket más országokban is értékesíteni. Másrészt pedig a differenciálódás, a komparatív előnyökre törekvés következtében egyes országok vagy régiók szakosodnak bizonyos termékekre, ami tovább fokozza a nemzetközi kereskedelem térnyerését.

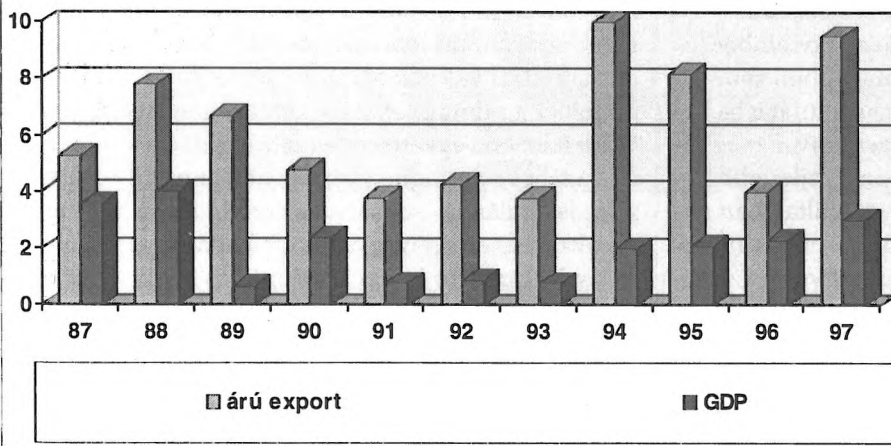
A világon megtermelt javak mind nagyobb hányadát értékesítik külföldön, a világkereskedelem nagyobb mértékben növekszik, mint a GDP. (1. ábra)

Forrás: WTO (<http://www.wto.org/wto/intltrad/internat.htm#Footref1>)

Természetesen a külföldi értékesítés során felmerül a kérdés, hogyan fogadják a célországban élő fogyasztók a mi termékünket, legfőképpen a hazai, illetve a más külföldi országokból érkező termékekhez viszonyítva. Mivel a vásárlók a termék minőségét sokszor nem tudják közvetlenül megbecsülni – például annak összetettsége miatt –, ezért közvetett információforrásokra támaszkodnak. Ilyen lehet például a termék ára, amikor a magas árhoz kiváló minőséget kapcsolnak, vagy egy szolgáltatás esetén a kellemes környezet, amely befolyásolja a megítélést. Sok esetben annak ismerete, hogy hol gyártották az adott terméket, domináns szerepet kap ebben a folyamatban, és döntően befolyásolja a vásárlás kimenetét. Ilyenkor a fogyasztó

az országunkról kialakult képet, imázst vetíti rá a termékre, és ez alapján ítéli meg azt. Ennek a képnek a kialakulását természetesen sok tényező befolyásolja. Lehet személyes tapasztalat, vagy az adott kultúrában átadott ismeret, melyben a vásárló felnevelkedett. Általában egy országról kialakult általános kép egy adott vállalat számára inkább adottság, s nehezen befolyásolható éppen a kialakulására ható számos tényező miatt. A vállalat marketingszakembereinek azonban fontos megismerniük,

1. ábra A világ áruexportjának és GDP-jének növekedése az előző év százalékában, 1987-1997



ük, hogy termékeik eredete az adott piacon milyen jelentőséggel bír, és milyen irányban módosítja az álta-

* Előadás a marketingoktatók 1999. évi országos konferenciáján

lános megítélést. Lehetséges, hogy egyes esetekben ez versenyelőnyt jelent az adott piacon, amit mindenképpen érdemes kihasználni és kommunikálni.

Az empirikus kutatás célja, háttere, feltevése

A fenti problémakör már a 60-as évek óta foglalkoztatja a marketing területén dolgozó kutatókat, akiknek munkája két területre koncentrálódik. Az első az adott ország termékeiről kialakult imázst (product-country image) vizsgálja, nevezetesen, hogy a fogyasztóknak milyen a meggyőződésük az egyes országok termékeivel kapcsolatban. A második terület pedig arra keres választ, hogy mindez hogyan befolyásolja a fogyasztó értékelését és vásárlási magatartását (country of origin effect). Az utóbbi területről megjelenő kevesebb tanulmányt a téma komplexitása indokolja. Kutatásunk során mi is az egyes országok termékeiről kialakult képet mértük, ennek segítségével a hasonló meggyőződéssel rendelkező fogyasztói csoportok azonosítására törekedtünk.

Felmérésünk egy nemzetközi kutatás része: 15 ország 20, többségében népesebb városában (9 főváros) ugyanazt a kérdőívet alkalmaztuk 1997/1998 folyamán. A kutatás során öt ország (Magyarország, USA, Japán, Kanada, Svédország) termékeiről kértünk véleményt a megkérdezettektől. Jelen tanulmányban azonban, terjedelmi okokból, csak hazánk és az Európai Unió egyik tagállama, Svédország megítélését hasonlítjuk össze. A kiválasztást hazánk EU-orientáltsága, valamint az indokolja, hogy exportunk 77%-a (1999. jan.-márc., KSH) a közösség tagállamaiba irányul. Svédország mellett szólt az is, hogy kisebb lélekszámú ország, mint hazánk, és neves márkákkal rendelkezik, azaz marketing szempontból is példamutató nemzetről van szó. A kutatás folytatása egy 10 évvel ezelőtt elkezdett vizsgálatnak, amelynek során 8 országban került sor adatfelvételre. A nyolcvanas évek közepén megfigyelt eredményekről Papadopoulos-Heslop-Berács (1990) számolt be részletesen.

A hazai adatfelvételre 1997. október-november folyamán került sor. A minta egyik országban sem országosan, hanem a kiválasztott, illetve a kutatásba bekapcsolódott városokra nézve reprezentatív. Ezt az indokolja, hogy a népesebb városokban a fejlettebb kereskedelmi viszonyoknak köszönhetően általában nagyobb a termékválaszték. A külföldi termékek itt nagyobb számban jelennek meg, tehát nagyobb az esélye, hogy a válaszadó valamilyen tapasztalatokat már szerzett az adott ország termékeivel kapcsolatban. Ugyanakkor nem elhanyagolhatóak a gazdasági szempontok sem, mivel egy országos felmérést lényegesen nagyobb költség- és időigény jellemez.

A kutatás indításánál több hipotézisből indultunk ki, amelyek közül kettőt emelünk ki.

Egyrészt azt feltételezzük, hogy minél alacsonyabb egy ország fejlettsége, a megkérdezettek annál alacsonyabbnak értékelik hazájuk termékének minőségét. A második feltevésünk az országhoz való kötődésből indul ki. Azt sugallja, hogy az emocionális hatások miatt a fogyasztók saját országukból származó termékekkel kapcsolatos véleménye pozitív irányba módosul.

Módszertan

• Adatgyűjtés és minta

Alapsokaságnak a Budapesten állandó vagy ideiglenes lakcímmel rendelkező, 18. életévüket betöltő lakosokat tekintettük. Ebből 320 fős, egyszerű mintavétellel vett mintát kértünk a Központi Választási és Népszegnyilvántartó Hivataltól. Ez a véletlen címlista kiindulópontul szolgált kérdezőbiztosaink számára, akik, ha a keresett személyt otthon találták, akkor megkérték a válaszadásra, ha nem, akkor onnan indulva, előre meghatározott szabályok szerint, véletlen sétával kerestek pótcímet, illetve válaszadót. Az adott útvonalon addig haladt a kérdezőbiztos, míg sikerült az első kérdőívet kitöltetnie. A kiinduló 320 címre azért volt szükség, mert előreláthatóan volt, hogy a kérdés néhol akadályokba ütközik, illetve egyes kérdőíveket utólag kellett kivenni az elemzésből, hiányos kitöltés miatt. A kérdőívet a kitöltési útmutatás után a válaszadónál hagyták, és előre egyeztetett időpontban érte mentek (drop off-pick up). A kérdezőbiztosok a fenti szabályok alapján összesen 426 személyt kerestek fel a kora esti órákban, illetve kértek meg a kérdőív kitöltésére, míg végül a kívánt 303 fős mintát elérték. Ez 71 %-os válaszadási arányt jelent. A kapott minta adatait az 1. tábla mutatja. Mint látható, a nemek tekintetében teljesen reprezentatív a minta, a kor esetében azonban az idősebb korosztály (65-) némileg alulreprezentált a középkorúak (35-49) rovására. A jövedelemre nincsenek pontos és megbízható adataink, de mivel egy társadalom jövedelemeloszlása általában lognormális eloszlást követ, a demográfiai változó alapján reprezentatívnak fogadhatjuk el a mintánkat. Az iskolai végzettség tekintetében a felsőbb végzettségűek felé tolódik el a minta aránya a teljes sokasághoz képest, ami annak a nemzetközileg is általános szokásnak az eredménye, hogy a magasabb végzettségűek nagyobb hajlandóságot mutatnak a különböző közvéleménykutatások során a válaszadásra.

• A kérdőív felépítése

Empirikus kutatásunkban mérőeszköznek használt kérdőívünknek az a része, amelynek eredményeit az alábbiakban ismertetjük, három nagyobb részre osztható.

1. tábla. A mintában szereplő válaszadók demográfiai adatai és az alapsokaságra vonatkozó megoszlások a KSH adatai alapján

	A minta gyakorisága	A minta megoszlása (%)	Az alapsokaság megoszlása (%) (KSH)
A válaszadó neme			
férfi	137	45,2	45,6
nő	166	54,8	54,4
Összesen	303	100	100
A válaszadó kora			
-20	14	4,6	3,7
20-34	81	26,7	26,
35-49	100	33	26,9
50-64	69	22,8	22,1
65-	39	12,9	20,6
Összesen	303	100	100
A háztartás havi nettó jövedelme			
-20 000 Ft alatt	26	8,6	Egy háztartásra jutó átlagos éves nettó jövedelem: 635 631 Ft (1995, KSH)
	87	28,7	
20 000-39 999 Ft	78	25,7	
40 000-59 999 Ft	59	19,5	
60 000-79 999 Ft	47	15,5	
80 000-	6	2	
Összesen	303	100	
Iskolai végzettség			
befejeetlen középiskola	76	25,1	34
középiskola	101	33,3	40,6
befejezetlen felsőfokú iskola	36	11,9	2,3
felsőfokú iskola	79	26,1	19,1
egyéb	9	3	4,2
hiányzó adat	2	0,7	-
Összesen	303	100	100

Kutatásunk során az országok termékeiről kialakult általános képet mértük, ezen túlmenően kíváncsiak voltunk, mely termékekre, ágazatokra asszociálnak a válaszadók az adott országok esetében, melyek azok, amelyek véleményüket leginkább formálhatják. Ennek megfelelően a kérdőív elején nyílt kérdésben kértük, jelöljék az első négy terméket, márkanévet vagy termékkategóriát, amely leghamarabb eszükbe jut az adott ország neve olvastán.

A második részben az adott ország termékeiről kialakult imázst hétfokozatú, hús ellenlépárból álló szemantikus differenciálskála segítségével mértük. A szemantikus differenciálskálát legelőször Akira Nagashima (1977) használta a különböző országok termékeiről kialakult imázs vizsgálatára, s azóta az e területen dolgozó kutatók közt ez a skálátípus lett a legnépszerűbb. Az általunk használt konkrét skálát a Nicolas Papadopoulos által vezetett nemzetközi kutatócsoport fejlesztette ki és tesztelte.

A kérdőív legutolsó részében a megkérdezettek néhány szocio-demográfiai és magatartásbeli adataira vonatkozó kérdést tettünk fel, amelyek a mélyebb elemzések elvégzéséhez szükségesek.

A két ország megítélése a spontán válaszok tükrében

A válaszadók az országokkal kapcsolatos asszociációkat, nyílt kérdésről lévén szó, többféle szinten adhatták meg. Voltak, akik csak átfogó kategóriákat neveztek meg, míg egyesek bizonyos márkák konkrét típusait is megjelölték válaszuk során. A kapott adatokat két szinten elemeztük, márkanévek szintjén és önkényesen, de előre kialakított kategóriák alapján, melyek természetesen magukba foglalták az említett márkanéveket is.

Magyarország esetében elsősorban élelmiszer és dohányáru kategóriába eső említéseket kaptunk, ezek a válaszok majdnem 40%-a (2. tábla). A háztartási és személyszállító eszközök következnek a sorban, melyek azt mutatják, hogy hazánkat nem egyértelműen mezőgazdasági országgént tartják számon a fővárosi lakosok.

Svédországnál a válaszok valamivel jobban koncentráltak a termékkategóriák tekintetében, hiszen az első három

kategória az említések 82 %-át kapta, míg Magyarország esetében csupán a 64 %-át. A legtöbb említést a személy- és teherszállító eszközök kapták, míg a második legnépszerűbb kategória a háztartási termékeké, ami elsősorban a svéd bútoroknak köszönhető. Az egyéb ipari termékek említése általában a híres svéd acélhoz kapcsolódik.

Ha a termékkategóriák mögött meghúzódó márkanéveket vizsgáljuk, láthatjuk, hogy az előbb már emlí-

2. tábla. A két országhoz kapcsolt spontán asszociációk, a termékkategóriánkénti említések száma és megoszlása

termékkategóriák	Svédország		Magyarország	
	válaszok száma	válaszok százalékos megoszlása	válaszok száma	válaszok százalékos megoszlása
természeti erőforrások	9	1,5	–	–
mezőgazdasági, halászati termékek	18	3,1	92	10,8
élelmiszer, dohányáru	21	3,6	322	37,9
ruházati termékek	4	0,7	28	3,3
háztartási termékek	153	25,9	122	14,4
szórakoztató és szabadidős termékek	9	1,5	83	9,8
személy- és teherszállító eszközök	233	39,5	95	11,2
a fejlett technológia termékei	40	6,8	9	1,1
egyéb ipari termékek	96	16,3	42	4,9
szolgáltatások	7	1,2	56	6,6
Összesen	590	100,0	849	100,0

tett koncentrátság még inkább kikristályosodik. Svédország esetében az első három márkanév jelenti a válaszok háromnegyedét, míg szinte az összes válasz (96%) az első tíz legismertebb termék neve között oszlik meg (3. tábla). Ha a tágabb (5 országra kiterjedő) vizsgálatnál az Egyesült Államok termékeihez hasonlítjuk a svéd termékeket, azt tapasztaljuk, hogy utóbbiak kevésbé jelennek meg a nemzetközi piacon, ellenben egyediek, jobban kapcsolódnak az országhoz, vé-

válaszolniuk a gyakorlati szakembereknek, amikor a nemzetközi piacokra szeretnének betörni. Vajon melyik kifizetődőbb a vállalat számára: ha a saját piacon bevezetett márkanévet ismerteti meg a megcélzott piac fogyasztóival, vagy egy már ismert márkanévet próbál meg kivásárolni? Ennek megválaszolása már a termék származási helyének hatása témaköréhez tartozik, s ezért ezen kutatásnak nem tárgya, csupán a figyelmet szeretnénk felhívni, hogy egy cégnek egy adott piacon alkalmazott két már-

3. tábla Svédországhoz leggyakrabban kapcsolt márkanévek

	Az említések száma	A megkérdezettek százalékában	Az összes válasz százalékában	Az összes válasz százalékában, kumuláltan
Volvo	113	37	33	33
Saab	70	23	20	53
Ikea	68	22	20	74
Eriksson	20	6	5	79
SKF	15	4	4	84
Elektrolux	11	3	3	87
Oriflame	10	3	2	90
Scania	9	2	2	93
Whirlpool	6	1	1	94
Grippen	5	1	1	96

leményformáló szerepük tehát nagyobb.

A Magyarországhoz kapcsolt márkanevek jobban szóródnak (4. tábla), mint Svédország esetében, ami érthető is, hiszen hazánkban minden magyar termék megtalálható, míg Svédország termékeinek csak egy része jut el a hazai fogyasztókhoz. Ugyanakkor a márkanevek viszonylag lassan tudatosulnak az emberek emlékezetében, és viszonylag sokáig élnek a tudatban, sok esetben még akkor is erősen, ha már maga a termék nem kapható a piacon.

A márkanevek vizsgálata felvet néhány, a gyakorlatban gyakran felmerülő stratégiai kérdést is, amelyeket akkor kell meg-

alkalmazott két márkanévéhez mennyire más termék/ország-imázs-asszociációk kapcsolódhatnak. Esetünkben erre jó példa mindkét országnál a hatodik legtöbb említést kapó márkanév, az Elektrolux és a Lehel.

A két ország termékeinek megítélése különböző szempontok szerint

A húsz ellentétpár két pólusa közötti választás során nyolc eset-

4. tábla Magyarországhoz leggyakrabban kapcsolt márkanevek

	Az említések száma	A megkérdezettek százalékában	Az összes válasz százalékában	Az összes válasz százalékában, kumuláltan
Pick	67	22	12	12
Ikarus	49	16	9	21
Videoton	39	12	7	28
Tokaji	38	12	7	35
Orion	28	9	5	40
Lehel	22	7	4	44
Rába	13	4	2	46
Caola	12	3	2	48
Unicum	12	3	2	50
Hajdú	11	3	2	52

5. tábla Svédország és Magyarország termékeinek megítélése 7fokozatú szemantikus differenciálskálán, különböző szempontok szerint

	Svédország		Magyarország	
	sorrend	átlag	sorrend	átlag
A skála pozitív felén szereplő megállapítások				
Gondos, szakszerű kivitelezés	1	6,17	16	4,11
Megbízható	3	6,02	13	4,23
Ötletes, innovatív	10	5,43	20	3,61
Jó minőségű	2	6,08	14	4,16
Jó szolgáltatás és garancia	4	5,81	17	3,91
Könnyű hozzájutni	19	3,47	2	6,27
Vonzó megjelenés	8	5,47	18	3,81
A terméket jól ismerem	18	3,72	1	6,32
Megéri az árát	13	4,84	12	4,30
A termékekben megtalálom azt, amit venni szeretnék	16	4,44	15	4,16
Műszakilag fejlett	7	5,56	19	3,63
Feismerhető márkanevek	12	5,03	6	5,04
Széles választék	17	4,34	10	4,50
Rendszerint sok ilyen terméket veszek	20	2,56	4	5,34
Nem drága	9	5,47	8	4,58
Hajlandó vagyok ilyen termékeket venni	6	5,57	3	6,04
Bíszke lennék, ha ilyen termékeim lennének	14	4,73	5	5,06
Ezek a termékek nekem valók	15	4,64	7	5,04
Mindent egybe vetve jó termékek	5	5,77	9	4,51
Általában elégedett vagyok ezekkel a termékekkel	11	5,35	11	4,32
Σ	-	5,02	-	4,64

ben hazánk, 12 esetben pedig Svédország esetében adtak átlagosan pozitívabb értéket (5. tábla, vastagon szedett átlagok). Az összes válaszból számított átlagok is Svédország számára mutatnak valamivel kedvezőbb képet, az eltérés azonban nem túl jelentős, hétfokozatú skálán mindössze 0,38. Lényeges eltéréseket tapasztalhatunk azonban az egyes szempontok megítélésénél. A termékek funkcionális paramétereire, minőségi kivitelezettségére vonatkozó kérdéseknél kivétel nélkül a svéd termékekről alkotott kép a kedvezőbb.

Ezzel ellentétben a piaci megjelenés, terítettség, valamint a skálában szereplő konatív és affektív elemek hazánk termékei esetében pozitívabb megítélést kaptak, ami jórészt kiegyenlítette a termék fizikai tulajdonságoknál tapasztalható hátrányokat.

Főbb faktorok a termékek megítélésében

A fenti változókra a kapott minősítések alapján faktoranalízist végeztünk, hogy az egymással korreláló változókat összevonva megkapjuk a megkérdezettek megítélését meghatározó főbb faktorokat. Az analízis során a varimax rotációt választottuk és a sajátérték-kritérium esetében az 1-nél nagyobb értéknél maradtunk.

Elemzésünk eredményeként azt állapíthatjuk meg, hogy a mindkét ország termékeiről kialakult képnél négy főbb faktor domborodik ki a budapesti fogyasztók körében. A faktorok hasonló tartalmúak, de nem azonosak (6. tábla), ami azt jelenti, hogy másképp tekintenek egy svéd és egy magyar termékre. A magyar termékeknél például az érzelmi komponensek jobban do-

minálnak és függetlenül jelennek meg, olyannyira, hogy a megítélésnél egy külön faktort alkotnak ezek a szempontok, míg Svédország esetében ez az azonosulás összefügg a termék általános minőségével és együttesen alkotnak egy faktort. Magyarország esetében az árszínvonal külön faktorként jelenik meg, míg a svéd termékeknél az ár megítélése együtt mozgott az általános minőségre vonatkozó szempontokkal. Ez lehet az oka annak is, hogy az abszolút számokat tekintve a svéd termékeket olcsóbbnak ítélték, mint a magyarokat.

képvisel a mintából, ezért az ebbe a csoportba tartozók véleménye nem nagyon térhet el a teljes minta véleményétől, azaz létezik egy nagy csoport, amely a magyar termékeket hasonlóképp ítéli meg, és léteznek kisebb csoportok, amelyeknek a nagy átlagtól némileg eltér a véleményük. Egyedül az árszínvonal faktor esetében tér el az átlagtól a negyedik klaszter megítélése. Ők valamivel drágábbnak vélik a magyar termékeket, mint a másik három klaszter, akik viszont egységesen olcsóbbnak ítélték azokat.

A három kisméretű klaszter a minőség és az azonosulás tekintetében mutat lényeges eltéréseket. Az első klaszterhez tartozók mind a többi csoporthoz viszonyítva, mind abszolút értékben negatívan viszonyulnak a magyar termékekhez, és érzelmileg sem tudnak velük azonosulni.

A második klaszter ezzel ellentétben a magyar termékeket relatíve jó minőségűeknek tartja, ami abszolút értelemben az átlagosnál valamivel jobb értékelést mutat és közelíti a többi ország termékminőségének átlagos megítélését. Ez a klaszter azonban nem mutat érzelmileg sem negatív, sem pozitív azonosulást a hazai termékekkel.

A harmadik, legkisebb klaszter, amelyik a megkérdezettek kevesebb mint tíz százalékát képviseli, a négy klaszter közül legkevésbé ítéli minőségileg magasra hazánk termékeit. Ugyanakkor ez a csoport azonosul leginkább a termékekkel, hajlandó vásárolni és büszke rájuk.

• A svéd termékek eltérő fogyasztói megítélése

A svéd termékek esetében a válaszadók véleménye nem tért el élesen egymástól, így jól elkülöníthető, homogén csoportokat nehéz megalkotni, illetve a vélemények alapján homogénnek tekintett csoportok közülől nem elég heterogének, ezért, ha két csoportot összevonunk is, az újonnan kapott klaszter homogenitásából nem nagyon veszít. Ezt a végső klaszterek elemzésénél figyelembe kell venni.

Az elbow-kritérium alapján háromklasztteres megoldást választottuk, melynél egy nagyobb klaszterre, mely a válaszadók valamivel több mint a felét képviseli és két kisebb, számarányában hasonló csoportra bontottuk a megkérdezetteket (3. ábra). Az ár/minőségarány faktor tekintetében gyakorlatilag nincs különbség a csoportok között. Mindnyájan úgy tekintenek a svéd termékekre, mint a legjobb minőségű és legmárkásabb termékek mögött közvetlenül

6. tábla. A két ország termékeknél megjelenő főbb faktorok

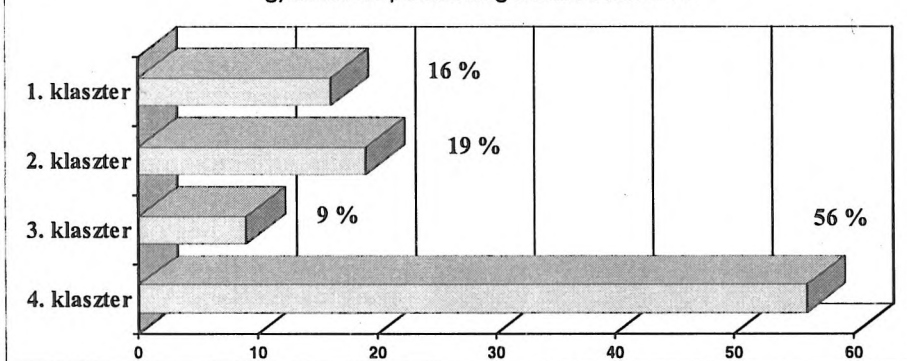
Faktor	Svédország	Magyarország
I.	érzelmi azonosulás és általános minőség	fizikai megjelenés és általános minőség
II.	fizikai megjelenés	érzelmi azonosulás
III.	ár/minőség arány	piaci jelenlét
IV.	piaci jelenlét	árszínvonal
Magyarozott szórás	53,2	57,5
KMO-MSA ¹	0,882	0,887

Homogén fogyasztói csoportok

• A magyar termékek eltérő fogyasztói megítélése
Az elemzés során a budapesti lakosságot négy homogén csoportba soroltuk, az egyes csoportok nagyságát a 2. ábra szemlélteti.

Mint látható, a négy klaszter közül nagyság tekintetében kiemelkedik a negyedik. Mivel nagy arányt

2. ábra A magyar termékek megítélése alapján képzett homogén fogyasztói csoportok megoszlása a mintában



1. KMO-MSA: A Kaiser-Meyer-Olkin-kritérium szerint ha az MSA érték (Measure of Sampling Adequacy) nagyobb 0,6-nál, akkor a skála alkalmas faktorelemzésre.

7. táblázat A magyar termékek megítélésénél kialakított faktorok t-értékei (relatív megítélés)⁹ az egyes klaszterekre vonatkozóan

Faktorok	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter
fizikai megjelenés és általános minőség	- 0,81	1,05	- 1,35	0,08
érzelmi azonosulás	- 1,16	- 0,08	1,29	0,13
piaci jelenlét	0,11	- 0,39	- 0,31	0,15
árszínvonal (-)	- 0,57	- 0,77	- 0,77	0,54

A harmadik klaszter esetében a helyzet az első klaszterrel ellentétes, ebben a csoportban az affektív komponensek irányában negatívabb a beállítódás.

Összefoglalás

A budapesti fogyasztók a magyar

meghúzódó magas, de nem a legexkluzívabb árszínvonalú javakra.

A második, legnagyobb klaszter kevésbé érzékeli a svéd termékek piaci megjelenését és kevesebb tapasztalattal rendelkezik velük kapcsolatban. A csoport még abban különbözik a többiek-től, hogy a svéd termékek fizikai, kézzelfogható tulajdonságait némileg jobbra értékeli.

Az első klaszter a svéd termékek fizikai paramétereit tömörítő faktor esetében, mely elsősorban az attitűd kognitív komponensét jeleníti meg, alacsonyabb értékelést adott, mint a má-

termékeket a minőségi paramétereket tekintve jelentős

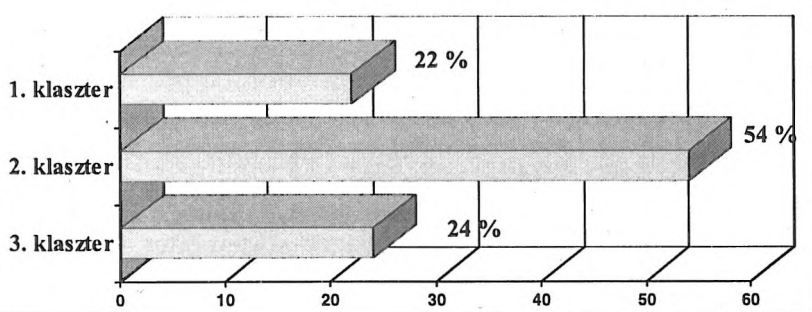
8. tábla. A svéd termékek megítélésénél kialakított faktorok t-értékei (relatív megítélés) az egyes klaszterekre vonatkozóan

Faktorok	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter
érzelmi azonosulás és általános minőség	0,36	0,18	- 0,74
fizikai megjelenés	- 0,90	0,30	0,16
ár/minőség arány	0,24	- 0,08	- 0,04
piaci jelenlét	0,55	- 0,41	0,41

mértékben alacsonyabbra értékelték az Európai Unióhoz tartozó Svédország termékeihez viszonyítva. Míg azonban a svéd termékek megítélésénél kiderült, hogy a fogyasztókban élő kép csak kis mértékben eltérő, addig a magyar termékek megítélésére viszonylag nagyobb eltéréseket mutat, ami lehetőséget ad homogén fogyasztói csoportok képzésére.

Az egy ország termékeivel kapcsolatos meggyőződéseket a saját országhoz kötődő érzelmi viszonyok – mint például a nemzeti tudat – pozitív irányban módosíthatják, amit felmérésünk eredményei alátámasztanak. A budapesti

3. ábra A svéd termékek megítélése alapján képzett homogén fogyasztói csoportok megoszlása a mintában



sik két csoport, ugyanakkor az affektív elemeket is magába foglaló, az érzelmi azonosulást és általános minőséget tömörítő faktor, illetve arról a fogyasztóban élő kép némileg pozitívabb az átlagosnál.

2. A t-értékek alakulása az egyes faktorok relatív megítélését mutatja a klaszterek között. Ha a klaszterek számával súlyozzuk azokat, az egyes faktorokhoz tartozó értékek összege nullát tesz ki, ami a teljes mintában az átlagos megítélést jelenti. Az egyes klaszterekben minél jobban eltér az érték a nullától pozitív vagy negatív irányban, az átlagosnál annál inkább eltérően ítéli meg az adott klaszter a szóban forgó faktort.

fogyasztók emocionálisan jobban ragaszkodnak a hazai termékekhez, az eltérés a svéd termékekkel összehasonlítva szignifikáns.

Ugyanazon vásárló más dimenziók alapján ítélt meg két különböző országból származó terméket, aminek egyik oka lehet a már említett nemzeti öntudat, de nagy hatással van a kép kialakulására az adott ország vállalatainak marketingtevékenysége is.

Ennek is betudható az, hogy előzetes várakozásainkkal ellentétben a budapesti polgárok – a GDP-ben

mért gazdasági fejlettségéhez képest -, minden szempontot figyelembe véve, viszonylag kis eltérést állapítottak meg a magyar és a svéd termékek között.

Felhasznált irodalom

Cardell, V. (1992): *Effects of Consumer Preferences of Foreign Sourced Products*, Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 2, 251-269.

Nagashima, A. (1977): *A Comparative „Made in” Product Image Survey Among Japanese Businessmen*, Journal of Marketing, Vol. 41, 95-100.

Papadopoulos, N., Heslop, L. A., Berács, J. (1990): *National Stereotypes and Product Evaluations in a Socialist Country*, Vol. 7, No. 1, 32-47.

Papadopoulos, N., Heslop, L. A. (1993): *Product-Country Images, Impact and Role in International Marketing*, International Business Press, Binghampton.

Schaefer, A. (1997): *Do Demographics Have an Impact on Country of Origin Effects?* Journal of Marketing Management. Vol. 13, 813-834.

Szerzőink: Berács József tanszékvezető egyetemi docens,
BKE, Marketing Tanszék,
Gyulavári Tamás Ph. D. hallgató, BKE

Szerzőink figyelmébe!

Évek óta reménytelenül kérem, ismételgetem, hogy **mindenki** szíveskedjék figyelembe venni a cikkírás és a lapszerkesztés követelményeit. Az alapvető hiányosságok a kéziratokban a következők:

- Nincs felvezető szövegrész (lead, kopf), s ezt nem szívesen írom meg a szerző helyett.
- Nincsenek alcímek, s nem szerencsés, ha ilyeneket én improvizálok, annak érdekében, hogy egy 15 oldalas anyag ne egyetlen lélegzetre megírt gondolatfolyam legyen a lapban.
- Nem tudom, kit tisztelhetek egy-egy szerzőben, mert váltig titkolja, hogyan mutathatnám be őt az írás végén, s milyen címen lehet elérni (például a honoráriummal).
- Ismétlődnek a közölhetetlen küllemű ábrák és táblák, ezeket a szerző helyett nekem kell „megálmodnom”.
- Gyakran nincsenek számozott oldalak.

Továbbá: A cikket mindig kinyomtatva, kettes sortávolsággal, továbbá lemezen is kérem: Word for Windows 2.0 vagy 6.0 (doc vagy rtf) formátumban. Kérem a hosszú (8 karaktert meghaladó) fájlnevek, és a fájlnevekben az ékezetes karakterek mellőzését!

Kérem továbbá, hogy írásaikat lehetőleg gyakorlati példákkal fűszerezzék, ezzel is segítve a nagyobb olvasótábor megnyerését. „Olvasópéldákra” van szükségünk, amelyek arra mutatnak rá, hogy adott piaci szituációkra hogyan reagáljon egy-egy vállalkozás vezetője, azaz a *Marketing & Menedzsment* olvasója. Mit tettek hasonló helyzetekben más szakemberek és milyen sikerrel? Hogyan alakítják cégük sorsát? Erről is szóljanak az írások.

Közös munkánk sikere érdekében megköszönöm, ha a 2000. évtől mindezekre tekintettel lesznek.

Lantos Antal

A „globális vagy adaptált termék” dilemmája a nemzetközi marketingben*

A nemzetközi marketingstratégiák megfogalmazása során – főleg a multinacionális cégeknél – rendszerint felvetődnek a következő kérdések:

Milyen marketingstratégiát alkalmazzanak: globális vagy adaptált stratégiát? Ehhez a döntéshez szükség van a fejlődési tendenciák ismeretére a világban: uniformizálódik-e a fogyasztói kereslet, hogyan alakul a versenyhelyzet és mi a nyerő versenystratégia? Mi erről a marketingteoretikusok véleménye?

Milyen terméket kínálnak a különböző piacokon? Változtatás nélkül ugyanazt a terméket, mint a hazai piacon, vagy legyen valamilyen mértékű adaptáció? Regionális, vagy országokénti adaptáció célszerű-e? Eleve globális termék létrehozása-e az ideális megoldás? A döntéshez szükséges elemzés körébe bevonandó főbb tényezőket – összefoglaló módon – a kulturális különbségeket megjelenítő tényezőknek nevezhetjük. A kulturális különbségek azonosítása mellett a különböző termékkategóriák eltérő sajátosságai és ebből következő lehetőségei játszanak szerepet a sztenderdizálásra vagy adaptálásra vonatkozó döntésben.

Mire terjedjen ki az adaptáció? A nemzetközi termékpolitikai megfontolások nem korlátozhatók csupán a fizikai termékre, a kiterjesztett termékekben kell gondolkodni. A döntés általában a fizikai és szimbolikus terméktulajdonságokkal, a márkanévvel és a pozicionálással, a csomagolással, a garanciával, a szolgáltatásokkal és a szervízhálózattal kapcsolatos rész döntéseket foglalja magában. Ezekhez a rész döntésekhez a kulturális különbségek ismerete mellett a piaci versenyhelyzet és az adott vállalat piaci stratégiája nyújtja a kiindulási alapot.

Mikor jelenjen meg egy gyártó új termékével a külső piacokon? Minden piacon egyszerre vezesse be, vagy válassza a fokozatos belépés stratégiáját? Mind az egyidejű, mind a fokozatos bevezetésnek vannak előnyei és hátrányai, amit esetenként mérlegelni szükséges.

A piacra lépés időzítéséhez a nemzetközi termék-életciklus elmélet ad támpontot, ám ennek érvényességét – éppen a globális termékek megjelenése következtében – egyre gyakrabban megkérdőjelezzik.

A cikk a globális versus adaptált termékkel illetve marketinggel összefüggésben, nagyrészt a fentebb vázolt nézőpontokból olyan termékpolitikai kérdéseket, összefüggéseket vet fel, amelyek a terméktervezők, termékmenedzserek számára is fontos kérdések.¹

Multinacionális vagy globális? Miben különbözik a róka és a sündisznó?

A „globalizálódás és sztenderdizálás” tendenciája körül kialakult vita a 80-as évektől figyelhető meg a nemzetközi marketing-szakirodalomban, s a vita tulajdonképpen még napjainkban is tart. Egyik oldalon a globalizálódás és a sztenderdizálás hívei, másik oldalon a kulturális különbségek és az adaptálás szószólói jelzik a vita két pólusát.

Szélsőséges megközelítésben a globális szemlélet az egész világot egységes piacnak tekinti, amelyen sztenderd termékeket kínálnak, egységes marketing-programokat alkalmaznak. Úgy vélik, a tendenciát két fő folyamat táplálja: keresleti oldalról a fogyasztói szükségletek és magatartás konvergenciája, kínálati oldalról pedig az üzleti tevékenység globális hatékonyságának szempontja. A fogyasztók legfőbb jellemzője a takarékos magatartás. A vállalatok pedig szüntelen keresik a versenyelőnyhöz jutás újabb és újabb módját, s rátaláltak a globális hatékonyságra. Akadályozó tényezőként főleg a piacok és az iparágak különbözőségét és a jogi-szabályozási korlátozásokat említik, de ezeket legyőzhetőnek tartják. Azonban nem mindenki osztja ezt a nézetet. Jól illusztrálja a nézeteltéréseket Levitt és Kotler eltérő felfogása.

1. Az előadó ezirányú érdeklődésében szerepet játszanak a műegyetemi terméktervező és termékmenedzszer-képző programjai.

* Előadás a marketingoktatók 1999. évi országos konferenciáján

Levitt (1983)² szerint az élesedő verseny és a technológiai fejlődés szükségszerűen globális szemléletű üzleti tevékenységhez vezet, amely figyelmen kívül hagyja az érdektelen nemzeti különbségeket. A világ egy „globális falu”, amelyben a fogyasztók megbízható minőségű és olcsó termékeket keresnek. Ezért a vállalatoknak mindenütt ugyanazt kell kínálniuk, ugyanazon a módon, hogy méretgazdaságosságot érjenek el. A szójáték lehetőségét sem kerüli el: ez a követelmény a „multinacionális vállalatot elavulttá, a globális céget pedig abszolúttá teszi” – véli.³

A róka és a sündisznó tudásának összehasonlításával is érzékelteti a kétfajta szemléletű vállalat különbözőségét.⁴ Az a különbség a róka és a sündisznó között – véli –, hogy a róka sokat tud sok dologról, a sündisznó pedig mindent tud egy dologról. A multinacionális vállalatok is sokat tudnak sok országról, és zseniális módon képesek alkalmazkodni a felismert kulturális különbségekhez. Elfogadják a valós és a vélt különbségeket, és nem akarják megváltoztatni azokat. A globális cégek ezzel szemben sokat tudnak egy fontos dologról. Nevezetesen arról, hogy mind világméretekben, mind nemzeti alapon versenyképesnek kell lenni. Ehhez pedig szükség van arra, hogy éljenek a sztenderdizálás lehetőségével, és ezáltal csökkentse a költségeket és az árakat.

Levitt szerint a világgpiacot a globális megközelítés értelmében néhány nagy sztenderd piac alkotja, s nem úgy kell felfogni, mintha sok egyedi piacból állna össze. A konvergencia feltételezése pedig azon alapul, ami a közgazdaságtan általános alapja, és amit szükségnek neveznek. A szűkösség készíti a vállalatokat gazdálkodási feltételeik és döntéseik optimalizálására.

Kotler (1984, 1994)⁵ ezzel szemben annak az álláspontjának adott hangot, hogy ez a stratégia nem alkal-

Az a különbség a róka és a sündisznó között, hogy a róka sokat tud sok dologról, a sündisznó pedig mindent tud egy dologról. A multinacionális vállalatok is sokat tudnak sok országról. A globális cégek ezzel szemben sokat tudnak egy fontos dologról.

Tapasztalható volt a nyolcvanas és a kilencvenes évtized során, hogy a nemzeti határok szinte korlátlan átlépését és a földrajzi akadályok legyőzését a kommunikáció és a közlekedés forradalmi fejlődése, a világméretű pénzpiac kialakulása és a világban végbement politikai és társadalmi változások is elősegítették.

2. Levitt, T. (1983): *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, May-June, 92-102.

3. „This makes the multinational corporation obsolete and the global corporation absolute”.

4. A róka és a sündisznó példáját Sir Isaiah Berlintonól vette, aki viszont Tolsztojt és Dosztojevszkijt hasonlította ilyen módon össze.

5. Kotler, Ph. (1984): *The ad biz gloms onto global*, Fortune, Nov. 12. Idézi Halliburton-Hűneberg, 1993.

mazható általánosan, csak némely esetekben, mint a high-tech termékek, a gyorsan elterjedő (rapid roll-out) termékek, vagy a valóban nemzetközi termékek, mint amilyen a Coca-Cola, a McDonald's stb. A legtöbb piac nemzeti jellegű marad, a kereslet inkább divergál, mint konvergál, s a fogyasztó egyre nagyobb választékból válogat. „Igazából már-már az a gyanúm, hogy ezt az egész globális marketing-örületet a reklámügynökségek találták ki, hogy újabb ügyfeleket szerezzenek” – mondja némi túlzással.

Másfél évtized telt el, mióta Levitt megjósolta a globális stratégiák versenyképességét és a piacok konvergenciáját. A jóslat nyomán számos nagyvállalat újragondolta és átalakította nemzetközi stratégiáját. Valójában a világban mind a két tendencia jelen van ma is, s a két lehetőség különféle kombinációi is megfigyelhetők.

A globalizálódást sokféle jelenség ösztönzi. Levitt-tel Porter (1985)⁶ is egyetért abban, hogy alapvetően a nagyvállalatok versenyelőny szerzésére való törekvése gerjeszti. Hozzáteszik még, hogy a folyamatban jelentős szerepet játszott az amerikai nagyvállalatok stratégia-váltása is. Tapasztalható volt a nyolcvanas és a kilencvenes évtized során, hogy a nemzeti határok szinte korlátlan átlépését és a földrajzi akadályok legyőzését a kommunikáció és a közlekedés forradalmi fejlődése, a világméretű pénzpiac kialakulása és a világban végbement politikai és társadalmi változások is elősegítették.

Sok ágazatban globális oligopóliumok jöttek létre. Olyan nagyvállalatok, amelyek túlsúlyban vannak egyes termékek gyártásában és világkereskedelmében, meghatározzák a piaci feltételeket, és döntő mértékben befolyásolják a piaci szereplők magatartását. A nagyszériás termelés mellett ők képesek biztosítani a technológia fejlesztését, az ehhez szükséges nagy tökélyt.

Példaképpen idézhetjük a világitástechnika terén a General Electric, a Philips és az Osram nevét, amelyek közel azonos arányban uralják a világ piacait. Magyarországon is ők a piac főszereplői (ide értve a GE-

6. Kotler, Ph. (1994): *Marketing Management*. Prentice Hall International.

tulajdonú Tungsramot is). További példaként említ-
hetjük a fotócikkek termelését és forgalmazását,
amelynek mintegy 90-92%-át a Kodak, a Fuji, az Agfa-
Gewaert és a Konica adja. A maradék 8-10%-on a töb-
bi, mintegy 600 cég osztozik.⁷ A nagyobb vállalatok a
legjelentősebb versenytársai is egymásnak, s egyre
gyakoribb, hogy időlegesen stratégiai szövetségeket
kötnek.

A nemzetközi piacokon a globális nagyvállalatok
mellett más cégek is jelen vannak, s a nemzetközi mar-
ketingstratégia terén meghozandó döntések során to-
vábbra is központi szerepet játszik a lokális piaci és
nemzeti kulturális sajátosságok figyelembevétele. Va-
lójában a globális nagyvállalatoknál is jellemző, hogy a mar-
keting hatékony sztenderdizálásához nem tartják elegendő-
nek pusztán a költséghatékonyság szempontját. Tekintetbe
veszik a „kulturális hatékonyságot”, illetve másképpen
fogalmazva a kulturális megvalósíthatóságot is.⁸ Azt
keresik, hogyan lehet egyszerre megoldani a marke-
ting egyféle egységes, globális jellegét, s ugyanakkor
az esetenként nagyon is eltérő helyi feltételekre adap-
tálni a marketinget (a terméket, a márka imázsát, az
árat és a reklámüzenetet, vagy ezek valamelyikét).
A nem globális vállalatok esetében pedig alapvető
stratégiai kérdés a kulturális sokszínűséghez való al-
kalmazkodás, a differenciálás.

Kulturális különbségek. Hogyan mosogat a német, az olasz és a francia háziasszony?

Közhelynek számít az egyes nemzetek fogyasztói kö-
zötti kulturális különbségek érzékeltetésére a követke-
ző példa: hogyan használja a mosogatógépet a német,
a francia és az olasz háziasszony. Azt mondják, a né-
met háziasszony alaposan megtisztítja az ételmar-
adéktól és gyakran le is öblíti az edényt, mielőtt a gépbe
behelyezi. Az olasz háziasszony egyszerűen csak le-
tisztítja, a francia háziasszony pedig csak nagyjából tá-
volítja el az ételmaradékot és így rakja a gépbe az
edényt. A kérdés ezek után úgy szól, hogy célszerű-e
pontosan ugyanazt a mosogatógépet kínálni mind a
három piacon? Nem az-e a helyes választás, ha a né-
met háziasszonyok számára tervezett mosogatógépet
további szűrőkkel felszerelve exportálják az olasz
vagy a francia piacra?

A termékhasználat eltérései csak egyik területét ké-
pezik a kulturális különbségeknek, s általában azok-
nak a tényezőknek, amelyeket a nemzetközi marke-
tingstratégiákban figyelembe szokás venni. Általáno-

sabb megfogalmazásban az a kérdés vetődik fel, hogy
milyen feltételek mellett lehet vagy célszerű globális,
azaz minden ország minden fogyasztójának egyaránt



A nagyobb vállalatok a legjelentősebb
versenytársai is egymásnak, s egyre gyakoribb, hogy
időlegesen stratégiai szövetségeket kötnek.



megfelelő termékeket tervezni és a piacra bevezetni?
Az e célból szükséges elemzés körébe bevonandó főbb
tényezőket összefoglaló módon a kulturális különbsé-
geket megjelenítő tényezőknek nevezzük.

Ha a piaci szereplők a kulturális különbségeket
akarják azonosítani, ehhez szükség van a kultúra azon
alkotóelemeinek a meghatározására, amelyek terén az
eltérések megnyilvánulhatnak, vagyis jó, ha van hasz-
nálható séma. A kultúra különféle alkotóelemeinek
meghatározására sokféle megközelítés létezik. A nem-
zetközi marketing-szakkönyvekben a leggyakrabban
az antropológiai megközelítést idézik és ajánlják,
amely szerint a kultúra leírható a következő alkotóele-
mek segítségével:⁹

- Matriális kultúra. Technológia és gazdaság.
- Társadalmi intézmények. Szervezetek, az okta-
tás-nevelés rendszere, politikai struktúra.
- Világnézet. Vallások és hiedelmek.
- Esztétikai jellemzők. A művészeti kifejezés esz-
közei.
- Nyelv.

Felhívják a figyelmet, hogy a kultúráról szólva
gyakran megfelelnek annak matriális elemeiről,
a technológiáról és a gazdaságról. A technológiától
függ, hogy hogyan hozzák létre az anyagi javakat,
mennyi és milyen fejlett javakat tudnak létrehozni. A
gazdasági kultúra határozza meg, hogy milyen a jöve-
delemtermelő-képesség, a javak elosztása, és mi jel-
lemzi a fogyasztást. A matriális kultúra általában be-
folyást gyakorol a kereslet szintjére, a keresett javak és
szolgáltatások minőségére, az elvárt termékfunkciók-
ra és a használati következményekre.

Az az általánosabb, hogy a kultúrának azokat az
elemeit hangsúlyozzák, amelyek kevésbé matriális
alapúak, inkább intézményi és „szellemi” jellegűek: a
tradíciókkal és szokásokkal, az értékekkel és normák-
kal, esztétikai és kommunikációs jellemzőkkel kapcsola-
tosak. A társadalmi intézmények szempontjából fő-
leg a társadalmi szerveződés és tanulás szervezetei-

7. Kotler, Ph. (1994) adatai alapján.

8. Cateora, P. R. (1996): *International Marketing* c. könyvében ez így
hangzik: „cost and culturally effective sztenderdization” (21.
old.).

9. Lásd pl. Cateora: P. R. (1996).

ben, a különböző társadalmi osztályok, csoportok, korosztályok magatartásában, a család szerepében, a férfi-női szerepben meglévő különbségek, és az ezzel összefüggő szokások, az értékek, a normák terén meglévő eltérések ismeretét tekintik alapvetőnek. A világnézet terén a világról való gondolkodás, a hitvilág, a különböző vallások és egyházak tanításai indukálnak gyakran gyökeres eltéréseket az egyének és csoportok értékeiben és magatartásában. A kultúra esztétikai alkotóelemei a marketing szempontjából a tetszés és a szimbolikus értelmezések terén játszanak alapvető szerepet (színek, formák, motívumok, stb.). A nyelv terén a megértés-félreértés feltételeit és lehetőségeit kell mindenképpen számításba venni.

A nemzetközi marketinget felvállaló cégeknek a kulturális különbségeket tudniuk kell kezelni. A kezelés magában foglalja a következőket:¹⁰

- a kultúrával kapcsolatos tényismeret,
- az ismeretek megfelelő értelmezése,
- az ismeretekre alapozott kulturális érzékenység és tolerancia,
- a kulturális változások figyelemmel követése,
- a hatásokkal, az újjal szembeni magatartás – befogadás és ellenállás – ismerete,
- a kulturális változások tervezése.

A kulturális különbségekről szóló ismeretek terén az egyik lényeges kérdés a *fogyasztás kulturális függése*. A fogyasztási termékek esetében megkülönböztethető az ún. culture-bound és culture-free fogyasztói magatartás: mennyire kultúrához kötöttek, vagy mennyire mentesek a nemzeti kultúrától a fogyasztói magatartás egyes jegyei? Megfigyelték, hogy a fogyasztás kulturális kötődése különösen a tömegfogyasztási cikkek esetében jelentős. Főleg a szimbolikus asszociációk terén meglévő különbségek számottevőek (a tárgyak, a formák, a színek tekintetében). A sztenderd imázs ki-



A világnézet terén a világról való gondolkodás, a hitvilág, a különböző vallások és egyházak tanításai indukálnak gyakran gyökeres eltéréseket az egyének és csoportok értékeiben és magatartásában. A kultúra esztétikai alkotóelemei a marketing szempontjából a tetszés és a szimbolikus értelmezések terén játszanak alapvető szerepet.



Az Electrolux például úgy találta, hogy az európai hűtőgéppiac nemcsak az amerikaiától különbözik jelentősen, de önmagában sem homogén. Az északiak nagy készülékeket akarnak, mert hetente egyszer járnak bevásárolni a szupermarketekbe. A dél-európalak szeretnek naponta kisebb mennyiségű friss árut vásárolni a piacon és a kisebb készülék is megfelel számukra.



alakításához jobb, ha univerzális szimbólumokat használnak. Adaptálás esetében is alapos ismereteket kell gyűjteni (nem árt tesztelni), hogy a szándékolt hatást éri-e el, a kívánt asszociációt váltja-e ki.¹¹

Azt tapasztalták, hogy a kulturális kötődés erőssége két fő tényezőtől függ. Egyrészt attól, hogy mennyire intenzív a termék vagy használatának kulturális meghatározottsága, közege. Vannak például nemzeti, etnikai hovatartozást kifejező élelmiszerek, lakásfelszerelési tárgyak, öltözködési kellékek stb. Másrészt attól, hogy a fogyasztók mennyire támaszkodnak fogyasztási döntéseikben tudatosan vagy öntudatlanul inkább a nemzeti hagyományokra, mint a hasznossági funkciókra.

Globális vagy adaptált termék? Think global – act local.

A termék sztenderdizálása vagy adaptálása tekintetében a kérdéseket a következő variációk szerint is fel lehet vetni:

- A hazai piacokra készült termékeket külföldre lehet-e vinni minden változtatás nélkül?

- Ha alkalmazkodni kell a külföldi piacok sajátosságaihoz, milyen mértékű legyen a termék és a marketing adaptációja?
- Van-e mód arra, hogy az új termékeket a termék-konceptió szakaszától kezdve mint sztenderdizált terméket alakítsák ki?
- Van-e lehetőség arra, hogy sztenderd alapterméket alakítsanak ki, majd ennek alapján egyes terméktulajdonságok helyi adaptációjára vállalkozunk?

A sztenderdizált termék költségelnye a vállalatok számára nemcsak a nagyszériás gyártásból következik. Hatékonyságjavulás érhető el a menedzsment-folyamat minden területén, így a tervezés, a szervezés és az ellenőrzés terén, s jelentős a megtakarítás a marketingkiadásokban is. A kérdés csak az, hogy megvan-e a feltételek a sztenderdizált termék számára, homogén-e a kereslet.

10. Cateora, P. R. (1996).

11. Usunier, J.-C. (1992): *Commerce entre culture*, Presses Universitaires de France. I. köt.

1. tábla Érvék az adaptálás/sztenderdizálás mellett¹²

Kínék az előnye	Az adaptálás előnye	A sztenderdizálás előnye	Mely jellemzőkhöz kapcsolódik?
Kínálati oldal	Költségcsökkentő adaptálás lehetősége	Tapasztalati hatás Méretgazdaságosság	Fizikai tulajdonságok
Keresleti oldal	Megfelelés műszaki szabványok, egészségügyi és biztonsági előírások, fogyasztási szokások, éghajlati sajátosságok, a fizikai környezet követelményeinek	Megfelelés nemzetközi szabványoknak, nemzetközi termékhasználat, az innováció nemzetközi elterjedése	Fizikai tulajdonságok
Kínálati oldal	Kevesebb szolgáltatás ajánlása, mint a hazai piacon	A méretgazdaságosság némi lehetősége, a tapasztalati hatás jelentős realizálása	Kísérő szolgáltatások
Keresleti oldal	Eltérések figyelembe vétele a szolgáltatás feltételeiben és az elosztó hálózatban	Mobil vevőkör sztenderd kiszolgálása	Kísérő szolgáltatások
Kínálati oldal	Változtatás nélkül importált termékek (cég-, ország- vagy márka) kedvezőtlen imázsának elkerülése	A generikus termék (az importált termékek, a cég-, az ország vagy a márka) kedvező imázsa	Szimbolikus jellemzők
Keresleti oldal	Identitás keresése, vizuális szimbólumokkal (színek, forma, fogyasztás) kapcsolatos problémák	Univerzális kereslet Egzotikum keresése	Szimbolikus jellemzők

Az Electrolux például úgy találta, hogy az európai hűtőgéppiac nemcsak az amerikaiaktól különbözik jelentősen, de önmagában sem homogén. Az északiak nagy készülékeket akarnak, mert hetente egyszer járnak bevásárolni a szupermarketekbe. A dél-európaiak szeretnek naponta kisebb mennyiségű friss árut vásárolni a piacon és a kisebb készülék is megfelel számukra. Az északiak azt szeretik, ha a fagyasztórész alul található, a déliek azt, ha felül van. Abban is jelentős az eltérés, hogy az adott térfogaton mekkora legyen a fagyasztórész aránya. Ráadásul mintegy száz márka versenyez az európai piacon. Ezért hogy versenyképes legyen, az Electrolux 120 alaptípust kínál és 1500 változatot. Ehhez képest az amerikai piac homogénnek tekinthető: az eladott hűtőgépek túlnyomó hányada sztenderdizált, felül található benne a fagyasztórész, kevés a méretvariáció és négy gyártó termékei adják a teljes forgalom 80%-át. A cég vezetése úgy véli, amíg a kereslet ennyire differenciált, nemigen tudnak

az európai piacon is hasonló sztenderdizáltsági fokot elérni.¹³

A sztenderdizálás lehetőségei

A sztenderdizálás lehetőségeinek elemzése során többféle körülményt szükséges figyelembe venni a piacokkal, a fogyasztói szükséglet sajátosságaival, a termék jellegével és a vállalati stratégiával kapcsolatosan. Fel kell tárnani, mérlegelni kell mind a sztenderdizálás, mind az adaptálás előnyeit. Ilyen feltételeket mutat be az 1. tábla. A számításba vett előnyök alapján (Usunier-re támaszkodva¹⁴) a következő fő lehetőségek vázolhatók fel:

- Egyik lehetséges stratégia, ha a vállalatok keresik a nemzetközi piacok homogen szegmenseit, s a fogyasztóknak előnyös ár-minőség viszonyt képviselő sztenderd termékeket kínálnak, amelyeket méretgazdaságos feltételek mellett állítanak elő. (Hi-fi berendezések, fotózási termékek, kerékpár, gépkocsi stb.).
- Ha a világpiacon jelentős újdonságot képviselő új terméket vezet be egy cég, a helyi adaptáció kezdetben rendszerint nem szükséges, csak később, amikor a földrajzi terjeszkedés vagy a mélyebb piaci behatolás kerül napirendre, és finomabb szegmentációt kell végrehajtani. Kezdetben ugyanis a kínálat korlátozott, az új termék gyártója egyedül rendelkezik a szükséges technológiával, s a keresletre nyomást tud gyakorolni.
- Nincs adaptációs igény az ún. „nemzeti imázs-termékek” (más néven országtermékek) esetében, amikor a külpiaci vevő éppen azért keresi, mert azáltal sajátos és különleges, hogy sztenderd (francia parfüm vagy pezsgő, cseh kristály, orosz kaviár, magyar libamáj vagy szalámi stb.). A nemzeti imázs-termékek nemcsak luxuscikkek lehetnek.

13. Echikson, W. (1993): *Electrolux: The Trick to Selling in Europe*. Fortune, September 20., 82. Idézi Cateora. P. R. 1996, 379.

14. Usunier, J.-C. (1992) I. köt.

12. Forrás: Usunier, C. (1992), I. kötet. 215.

- Hasonlóképpen országtermékeknek számítanak és sztenderd, de köznap termékként keresik a világban az amerikai jeans termékeket, a Coca-Colát, a Polaroid fényképezőgépet vagy a Marlboro cigarettát.
- Az ún. közbülső termékek esetében uralkodó irányzat a sztenderdizálás, ami a belőlük szerelt termékek sztenderd jellegét illetve moduláris felépítését is biztosítja. Az ipari termékek körében jelentős mértékű a sztenderdizálás.
- Azok a fogyasztási termékek, amelyek a nem tartós, a high-tech és a luxuscikkek csoportjába tartoznak, inkább alkalmasak a sztenderdizálás és a globális marketing céljaira, míg a napi fogyasztási cikkek kulturális kötődése jelentősebb.

A terméktulajdonságoktól is függ, hogy lehetséges-e a sztenderdizálás. Az a tapasztalat, hogy a termék fizikai tulajdonságait, amelyek a funkcionalitást biztosítják, a legkönnyebb sztenderdizálni. A termék szimbolikus tulajdonságait rendszerint adaptálni kell a nemzeti kulturális eltérések miatt, de sztenderdizálás is lehetséges, főleg olyan magatartási jellemzők, mint az életstílus vagy egyes vásárlási motivációk alapján, mint pl. a termék korszerűsége, divatossága.

A termékeket kísérő szolgáltatások nem igazán fontosak a tömegfogyasztási cikkek vásárlóinak, és a tartós fogyasztási termékek esetében is differenciált az igény. A szolgáltatások sztenderdizálásával kevésbé lehetséges a méretgazdaságosság olyan szintjének elérése, mint a fizikai termékek esetében. Itt inkább a tapasztalati/tanulási hatás révén érhető el költségcsökkentés. További módja lehet a költségcsökkentésnek a termékek olyan minőségi szintjének kialakítása a tartósság, megbízhatóság terén, melynek következményeként jóval kevesebb karbantartó, javító szolgáltatás igénybevételére lesz szükség a termékhasználat során. Jó lehetőséget nyújt még a hatékony földrajzi eloszlást biztosító szervizhálózat kiépítése.

tatják, milyen jellegű és jelentőségű adaptáció szükséges a kulturális különbségek miatt. Az elnevezés lehet adaptált sztenderdizálás, vagy sztenderdizálás adaptációval.

Croué (1993) eleve három lehetőséget vesz számításba, mint alapeseteket a nemzetközi marketing- és termékstratégiákban (lásd a 2. táblát¹⁵), ahol a harmadik az adaptált sztenderdizálás (glocalisation) esete.

Példa lehet az adaptált sztenderdizálásra a McDonald's menükínálata: a sztenderd ételfajtákon kívül Indiában kínálni kezdtek vegetáriánus menüt és bárányhúst, Európában sört és bort. Hasonló stratégiát valósított meg a Whirlpool is a kínálatban található termékváltozatok szűkítésére, amikor megvásárolta a Philipset és úgy vélte, nem gazdaságos Európában minden egyes ország vásárlóinak olyan sokféle változatot gyártani a mosógépekből. Lényegében sztenderd alapgépből (core product) és sztenderd alkatrészekből több változatban összeállítható berendezésekről van szó.

A cél az, hogy a lehető legnagyobb mértékben növeljék a sztenderdizáltság szintjét s minél inkább szűkíthető legyen az adaptáció skálája. Az adaptált sztenderdizálás esete átmenetet, közbülső pozíciót képez a szisztematikus adaptáció és a teljes mértékű sztenderdizálás között. Lehetőséget nyújthat arra, hogy úgy vegyék figyelembe a helyi fogyasztók sajátos igényeit, hogy közben nem sérül a méretgazdaságosság és jövedelmezőség követelménye. Gyakran olyan adaptációra kerül sor, amely nem kerül sokba, de a vevőknek mégis azt az illúziót nyújtja, hogy a szóban forgó piac sajátos igényére fejlesztették ki a terméket. Kisebb módosításokról van szó, ami rendszerint a kiszereles, a csomagolás, az ízesítés, a formai gazdagság stb. terén nyilvánul meg.

Az adaptált sztenderdizálás különféle változói az alábbi tényezőkhöz kapcsolódhatnak: a minőségi szinthez, a termék pozicionálásához, a márkapolitikához, a vállalat pozicionálásához a versenytársakhoz képest.

Adaptált sztenderdizálás

A globális termék és a lokálisan adaptált termék stratégiája között kombinált stratégiák is kialakíthatók. E stratégia követői az egyes terméktulajdonságok tekintetében hasonló preferenciát mutató nemzetközi piaci szegmenseket kutatnak fel, s a kérdést nem úgy teszik fel, hogy sztenderdizált vagy adaptált legyen-e a termék. Feltételezik, hogy kialakítható egy sztenderdizált alaptermék, s azt ku-



Nincs adaptációs igény az ún. „nemzeti imázstermékek” (más néven országtermékek) esetében, amikor a külpiaci vevő éppen azért keresi, mert azáltal sajátos és különleges, hogy sztenderd (francia parfüm vagy pezsgő, cseh kristály, orosz kaviár, magyar libamáj vagy szalámi stb.).



Tipikus termék kategóriák

Abban, hogy a termék célpiaci adaptációjának milyen lehetőségei vannak, Croué a termék jellegének szerepét emeli ki. A következő tipikus termék kategóriákat különbözteti meg.

- Az ún. „nemzeti imázstermékek” vagy más néven „made-in” termékek. Hasonlóan az

15. Forrás: Croué, C. (1993): *Marketing International*, Entreprise, De Boeck Université alapján, kiegészítve.

2. tábla A nemzetközi marketing három alapkoncepciójának főbb jellemzői

	Exportmarketing „Localisation”	Nemzetközi marketing „Globalisation”	Adaptált sztenderdizálás „Glocalisation”
Célok	Értékesítési politika adaptálása külpiacon	Globális marketingpolitika kialakítása	MéretgazdaságosságHelyi piacok társadalmi-kulturális sajátosságainak figyelembe vétele
Szegmentáció	Domináns piaci szegmens megcélzása	Azonos/homogén piaci szegmensek keresése nemzetközi szinten	Homogén vevőcsoportok azonosítása. Jelentős és fejlődőképes komplementer szegmensek (rések) felkutatása az adott ágazatban, szakmában
Termékpolitika	Termék adaptálása Export célú termékek létrehozása	Nemzetközi/globális termékek kialakítása	Sztenderd bázis termék adaptációval (márkanév, kialakítás, stb.) Termékváltozatok Iker márkák
Értékesítési és árpolitika	Külpiachoz igazított ár	Nemzetközi ártarifa	Az ár piacmérethez való adaptálása Termékimázs-eltérések figyelembe vétele.
Kommunikációs politika	A márka megismertetése	Egységes nemzetközi márka kialakítása	Társadalmi-kulturális eltérések figyelembe vételeA cégimázs sztenderd jegyeinek kialakításalsmertség az ágazatban, a szakmában

előző csoportosításhoz, rendszerint – de nem kizárólagosan – luxustermékekről van szó, amelyek imázs- és presztízsértéke összefügg az eredetükkel és kifejezetten sztenderd termékek. Ilyen esetben is felmerülhet azonban csekély helyi adaptáció (pl. a gyártó beleegyezésével kevésbé erős a dijoni mustár Magyarországon).

- „Önálló személyiséggel rendelkező” univerzális termékek. Többnyire a legendás imázstermékek tartoznak ebbe a kategóriába, amelyek jelentős újdonságot is képviseltek, amikor megjelentek a piacon (generikus termékek): a Levi's farmernadrág, a Coca-Cola szénsavas üdítőital, a Kodak pocket fényképezőgép, a Polaroid fényképezőgép, a DIM harisnyanadrág, a Gillette eldobható borotva, a Sony walkman stb. Olyan szükségleteket elégítenek ki, amelyek univerzálissá váltak, szóba se jön a nemzeti sajátosság. A sztenderdizálás magától értetődő.
- Nemzetközi szabványoknak megfelelő termékek. A gyártók – különösen az újdonságot bevezetők, vagy a kiemelkedő szerepet játszó cégek – ajánlására gyakran nemzetközi szabványba foglalják egyes termékek sztenderd minőségét. Ha alkatrészekről van szó, úgy a felhasználásuk révén összeállított gépek, berendezések is sztenderd termékek lehetnek. Túlnyomórészt a sztenderd terméket kínálják és keresik a piacokon, s az az előnyük, hogy ilyenek. Csereszabatosak, könnyebben és olcsóbban javíthatók.
- Korszerű technológiát képviselő tömegfogyasztási és ipari termékek. Az új, fejlettebb technológia és a jobb minőség biztosítja az ilyen termékek relatív előnyét, ami a gyártónak sokba kerül, ezért célszerű a sztenderdizálás és a méretgazdaságosság nyújtotta költségelőny kihasználása.
- Köznapi termékek. Vannak olyan termékek, amelyek annyira köznapiak, banálisak, hogy sem a

technológia, sem az imázs alapján nem nagyon különböznek egymástól. Sok ilyen élelmezési termék (tej, liszt, cukor stb.), lakásfelszerelési tárgy, irodai berendezés stb. van. Az adaptáció vagy a sztenderdizálás teljes mértékben a külpiacon is megjelenő cég stratégia választásától függ. Gyakran választják az adaptált sztenderdizálást.

Az adaptálással kapcsolatos döntéshez még egyéb szempontokat is figyelembe vesznek. Ilyen: a termék előnye a külpiacon fogyasztók számára, a termék kompatibilitása, a regionális adaptáció vagy országadaptáció szükségessége.¹⁶

Ami a *termékelőnyt* illeti, az egyes országokban egy adott termékkel szemben nagyon eltérőek lehetnek az elvárások és különbözhet a termék használata.

Egy fényképezőgéptől az amerikai fogyasztók azt várják el, hogy a gép könnyen kezelhető legyen, és kiváló képminőséget produkáljon. Németországban és Japánban a kiváló képminőség alapkövetelmény, a készüléknek a legújabb, divatos dizájn szerint kell készülnie. Afrikában, ahol a családok kevesebb mint 20%-a rendelkezik fényképezőgéppel, az alapfunkciót: a fényképezési lehetőséget várják el. A gyógyszerek tekintetében jellemző, hogy az amerikaiak a tablettákat, a dél-amerikaiak az injekciókat, az ázsiaiak a bőrön keresztül bedörzsölhető változatokat, másutt a kúpokat vagy a vízben oldható változatokat részesítik előnyben.

A *kompatibilitás* terén alapvető kérdés, hogy mennyire különböznek a nemzeti szabványok. Ezek sok esetben annyira speciálisak, hogy nem teszik lehetővé, hogy más szabványoknak megfelelő termékeket csatlakoztassanak a meglévő rendszerekhez. Gyakran igényelnek módosítást a csomagolással vagy a feltün-

16. Vágási M. (1998): *A marketing-menedzsment alapjai*, Műegyetemi Kiadó, 268–269.

tendő információkkal kapcsolatos speciális követelmények.

Közismert a 110 és a 220 volt feszültségre készült elektromos készülékek problémája, vagy a videókazetták és a videólejátszók illesztésének szükségessége (a Pioneer optikai megoldást és lézerleolvasót alkalmaz, míg a JVC VHS rendszert).

Akár országokként, akár régióknaként különbözhetnek a termék-előnyök, a termékhasználati szokások és a kompatibilitás. A regionális adaptálásra tipikusan jellemző pl. a nyugat-európai (az Európai Unió belső piacára), a kelet-európai piacra, az észak-amerikai piacra stb. készült termékváltozatok gyártása.

Az országspecifikus termék- vagy szolgáltatásváltozatok előállítását is több tényező indokolhatja. A közép- és kelet-európai piacokon esetenként még tovább élnek egyes KGST-szabványok. Észak-Amerikában a gépkocsikba nem kilométer-, hanem mérföldjelző műszert építenek be. Az Európai Unióban a regionálisan integrált szabványok mellett vannak nemzeti szabványok, minőségi, egészségvédelmi vagy környezetvédelmi előírások is, amelyek további korlátokat képeznek. A német szabványoknak például nem felel meg a francia ásványvizek baktériumszintje. Az Egyesült Királyságban a közúti közlekedés sajátos szabálya (baloldali közlekedés rendje) miatt továbbra is azokat a gépkocsikat tartják biztonságosnak, amelyekben a kormány jobb oldalon található.

Nemzetközi márkastratégia és pozícionálás

A nemzetközi termékstratégiai döntések közé tartozik a márkával és a pozícionálással kapcsolatos döntés. A nemzetközi márkastratégia terén – a különböző piacokon való használatot illetően – több lehetőség is adódik:

- nemzeti márkákat alkalmaznak a nemzeti piacon,
- a nemzeti márkákból nemzetközi/globális márkák lesznek,
- regionális márkákat alkalmaznak a regionális piacokon,
- globális márkákat alkalmaznak a globális piacon.

Az Electrolux-termékeknek – a globális márkanév mellett – az európai piacon Zanussi a regionális márkanévük. Emellett mintegy 20 más, nemzeti piacon használatos márkanév is van. Az Unilever háztartási mosogatószerait különböző neveken forgalmazza: Vif néven Svájcban, Viss néven Németországban, Jif

A márka sztenderdizálásának számos előnye van: segíti a nemzetközi ismertség kialakulását, megtakarítást eredményez a kommunikációs költségvetésben stb. Hátrányai is vannak.

néven Angliában és Görögországban, Cif néven Franciaországban és Magyarországon. A Volkswagen Golfot az Egyesült Államokban Rabbitt néven hozták forgalomba.

A márka sztenderdizálásának számos előnye van: segíti a nemzetközi ismertség kialakulását, megtakarítást eredményez a kommunikációs költség-

vetésben stb. Hátrányai is vannak: költséges a márkanév jogi védelmének megszerzése, amire külpiacon forgalmazás esetében különösen szükség lehet. A hamisítás, az illetéktelen használat által okozott károk azokban az országokban jelentenek nagyobb veszélyt, amelyekben a bejegyeztetett márkák védelmére nincsenek meg a jogi eszközök. Egyes, hazai piacon jól hangzó márkanevek félreérthetőek lehetnek más kulturális-nyelvi környezetben. Az a jobbik eset, ha a külföldi hangzású márkanév csak azt a képzetet kelti, hogy az adott terméket nem arra a piacra találták ki. Kiválthat negatív asszociációt is.

Uzunier kiemeli a nemzetközi márka három fő sajátosságát:

- Az egyik, hogy a nemzetközi márkanevekbe történő beruházás akkor jövedelmező, ha a márkanevek hosszú életűek. Elég gyakori, hogy hosszabb időszak alatt a termék akár meg is változhat, miközben a márkanév és a hozzá fűződő imázs állandó marad.
- A másik jellemző, hogy a nemzetközi márkanevek igen jelentős kommunikációs kiadásokat, beruházásokat igényelnek, de hosszú távon tőkévű is válnak. A márka ismertsége, presztízse, a márkahűség akár pénzügyileg is kimutatható haszonnal jár (lásd pl. az Interbrand rendszeres értékeléseit).
- A harmadik jellemző, hogy a nemzetközi márkanevek presztízse gyakran nemzeti imázson alapul, s a márkaimázs és a nemzeti imázs kölcsönösen kihasználják a másiktól származó előnyöket. (A Coca-Cola amerikai üdítőital, a Renault francia autó, a Johny Walker skót whisky stb.)

Ami a termékek nemzetközi pozícionálását illeti, miután a pozícionálás célja a megkülönböztető termékimázs kialakítása a fogyasztók tudatában a versenytérrel szemben, a kulturális különbségek figyelembevételének különösen nagy jelentősége van. A fogyasztási cikkek esetében ritka a pozícionálás teljes mértékű sztenderdizálása, vagyis a lehetséges pozícionáló eszközök – a márka, az ár, az értékesítési hely, a reklám, a csomagolás stb. – egyöntetűsége a különböző piacokon.



Sok országban nemzeti mozgalom alakult a hazai termékek előnyben részesítése érdekében. Politikai, jogi-szabályozási korlátok is bőven találhatóak, ami miatt nem lehet kihasználni a sztenderdizálás előnyeit



növelését a fogyasztók számára és a nemzetközileg magasra értékelt termék- vagy márkaimázs létrejöttét. Jó példát szolgáltatnak az eszközökre az egyseges műszaki szabványok, amelyek elősegítik a különböző gyártók termékeinek kompatibilitását (pl. a hardver és szoftver termékek terén a számítástechnikában, az alkatrészek és részegységek terén a gépkocsiiparban stb.). A marketing haté-

konyosságát a költség- és időigény csökkenése jelzi.

Azt, hogy meddig lehet a sztenderdizálásban eljutni, az akadályokkal lehet érzékeltetni. Sok országban nemzeti mozgalom alakult a hazai termékek előnyben részesítése érdekében. Politikai, jogi-szabályozási korlátok is bőven találhatóak mind a termékeket illetően (szabványok, egészségügyi, csomagolási előírások, ár-szabályozás, reklámozás korlátozása stb.), mind a szervezetekre vonatkozóan (transzfer árak alkalmazásának tilalma stb.), ami miatt nem lehet kihasználni a sztenderdizálás előnyeit. A technológiai fejlődés nemcsak segítheti, de mérsékelheti is a sztenderdizálás előnyének kihasználását (pl. a rugalmas gyártási rendszerben előállított viszonylag kis szériák nem költséghatékonyak). Számolni kell az elosztási hálózatok terén fennálló különbségekkel és nehézségekkel is, de a legjelentősebb tényezők a fogyasztói magatartással kapcsolatosak.

Akadály, hogy a kereslet homogenitása korlátozott. A nagyobb homogenitásnak feltétele lenne a hasonló gazdasági fejlettségi és jövedelmi szint és a hasonló kulturális környezet. Viszonylag szűk azoknak a termék kategóriáknak a köre, amelyeket eleve mint sztenderdizált termékeket keresnek vagy általánosan elfogadnak. A fogyasztók nem „globálisak”, a nemzeti kulturális eltérések továbbra is számottevőek. A vevők valójában nem globális terméket vagy márkát keresnek, nem igazán érdekli őket, hogy amit megvásárolnak, globális-e. Ha az egyes globális márkákról kialakult kép is hatással lesz rájuk, a globális márkákhoz társított kép alapját mégiscsak a helyi kultúra és a vevő személyiségjellemzői képezik.

A marketing és a termék sztenderdizálásának megnyilvánulási formáit két fő területen vizsgálhatjuk: a marketingprogramok és a marketingfolyamatok terén. A cikk nem foglalkozott a marketingfolyamatokkal, a termék sztenderdizálásának lehetőségei a programokkal kapcsolatosak.

A szerző egyetemi docens

Budapesti Műszaki Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Közgazdaságtan Tanszék

A Renault Franciaországban „kis szuperautó”, amelyet élvezet vezetni. Németországban a biztonságos, a korszerű autó képét, a belső komfortot hangsúlyozzák. Finnországban a Renault-hoz a jó felépítés és a megbízhatóság, Olaszországban a jó úttartás és gyorsulás képe tartozik. Hollandiában a Renault-val a kis autót, a jó minőséget és a magas árat társítják. Az Egyesült Államokban – és sok más piacon is – a francia termékek „sikkesek”, a különleges stílust asszociálják hozzájuk.

Összefoglalás. Nincs jobb vagy rosszabb, csak más

A nemzetközi termékpolitikai döntéseknek azt a kérdését, amelyet a globális versus adaptált termék dilemmája jelez, nemigen lehet önmagában felvetni. A nemzetközi szakirodalomban is olyan kérdések körében tárgyalják, amelyek a következő négy fő téma köré csoportosíthatók:

- Milyen tényezők hatnak a marketing és a termék sztenderdizálására?
- Mi a célja a sztenderdizálásnak?
- Milyen szintig lehet eljutni a sztenderdizálásban?
- Miben nyilvánul meg a marketing és a termék sztenderdizálása?

A sztenderdizálásra ható tényezők körében „push” és „pull” tényezőket (toló- és húzóhatást) különböztethetünk meg.¹⁷ A push-tényezők közé tartozik a verseny és az iparágak globalizálódása. A verseny globalizálódásában szerepet játszik a piacok interdependenciája, a globális versenytársak kialakulása és a közössé váló leányvállalatok léte (cross-subsidization). Az iparágak globalizálódásában a számottevő K+F kiadások, a rövidülő életciklus és a tapasztalati hatás érvényesítésének lehetősége a meghatározó. A pull-tényezők körében a fogyasztói oldalról kiindulva azt elemzik, valóban jellemző-e a kereslet homogenizálódása és globális piaci szegmensek kialakulása. A kereslet homogenizálódásának alátámasztására azonban legfeljebb a költségtakarékos magatartást tudják felhozni.

A sztenderdizálás céljaként a marketingteljesítmény javulását (effectiveness) és a marketing hatékonyságának (efficiency) növelését határozhatjuk meg. A teljesítmény javulásának egyik megnyilvánulása, ha a sztenderdizálás segítheti a termék értékének

17. Meffert, H. - Bolz, J. (1992): *Myth or Reality?* In Halliburton-Hüneberg (1993): *European marketing. Reading and Cases.* Addison Wesley.

Borfesztiválok: Bochoolt, Balatonfüred, Budapest

Bochoolt kontra Balatonfüred, avagy miben más egy borfesztivál Németországban

A nyáron sikerült néhány hetet Németországban töltenem, többek között Bochooltban. Bochoolt egy közepes méretű városka a holland-német határ közelében, Kölnntől néhány kilométerre. Tulajdonképpen ezen tények ismeretében inkább meglepő, mint egyértelmű, hogy egy ilyen németországi kisváros borfesztivált rendez. De ők mégis megtették, és nem is akárhogyan. Meg kell hogy mondjam, kicsit tartottam a környék boraitól. Mivel eléggé északon fekszik Bochoolt, arra számítottam, hogy nagyon száraz és savanyú borokkal találkozhatom, „észak-német” rizlinggel. Legnagyobb meglepetésemre kitűnő borokat kóstolhattam. Természetesen kóstoltam a fent említett típusból is. A pozitív meglepetést azonban a Kékfrankos rosék választéka és minősége jelentette. A 96-os és 97-es évjárat egyaránt kitűnőre sikeredett.

Az igazat megvallva: nem is a borok minősége volt az, ami megragadott, hanem a rendezvény szervezése és hangulata. A város központi, középkort idéző terén álltak a standok, amelyek egy-egy pincészetet, illetve bortermelőt képviseltek. A standok köré voltak felállítva a többszemélyes asztalok a székekkel. Az ünnepélyt a polgármester nyitotta meg.

A standokon mindenhol táblák jelezték, kinek, milyen borait és milyen áron kóstolhatja meg a látogató. Háromfajta ár volt a táblákra kiírva. Elsőként az 1 dl-nyi kóstoló, majd egy egész üveg ára, ha ott óhajtotta elfogyasztani a vendég, illetve ha elvitelre vásárolta.

A kóstolót mindig a kért palackból töltötték, és úgy, hogy azt a vevő is lássa. Ez itt szokás, még ha a kellő bizalom meg is van a vevő és a bortermelő között. A kétnapos borünnepet kellemes hangulatú zene kísérte mindvégig.

Németországból hazatérve néhány napot a Balaton mellett töltöttem, meglátogatva Balatonfüreden a Borhetet. A jó hangulathoz minden adott volt, a helyszín közvetlenül a tó partján volt, kellemesen hűs szél fújdogált, és megfelelő számú ember látogatott ki a rendezvényre. A friss bochoolti élménnyel beálltam az egyik faház elé, nézegetve a borok listáját. Első megle-

petésem az volt, hogy a borok 80%-a folyóbor volt, a falra szerelt csapokból mérték azt. Találkoztam néhány palackos kiszereeléssel is, de ez az arány elenyésző volt. A második meglepetés akkor ért, amikor megszerettem volna kóstolni az egyik termelő palackozott Sauvignon Blanc-ját. Erre közölte velem a kiszolgáló hölgy, hogy csak akkor kóstolhatom meg a nedűt, ha kifizetem az egész üveget. Kicsit értetlenül álltam a dolog előtt, de mivel úgy gondoltam, hogy kellemes lesz a bor, kifizettem. A bor egyébként tényleg jó volt.

A dologról az jutott az eszembe, hogy elég mérész vállalkozás egy borhetet folyóborokra alapozni. Nem hiszem, hogy elég idő telt el, de még inkább: megfelelő számú és hatékonyságú intézkedés történt volna a borhamisítások visszaszorítására. Az eredetvédelem ugyancsak nem tűnik igazoltnak a folyóborok tekintetében. A másik, amit nehezményeztem, az a bizalmatlanság, ami abban nyilvánult meg, hogy nem voltak hajlandóak felbontani a palackot egy kóstoló erejéig. Nem hiszem, hogy ez csak anyagiakon múlik, hanem inkább a szemlélettel van probléma. Egy borhetet nem lehet csak egy, a bor iránt kevésbé igényes rétegre, de ugyanúgy nem lehet egy túl igényes rétegre sem alapozni. Úgy gondolom, hogy a megfelelő árnyok és igények megtalálása létfontosságú lenne a borturizmus és a borkultúra szempontjából.

A kissé szigorú kritika mellé azonban azt el kell mondanom, hogy pozitív változást vélek felfedezni a borturizmus, borkultúra területén. Pár évvel ezelőtt, amikor belefogtam a borturizmus tanulmányozásába, mind a rendezvények számát illetően, mind színvonalukat tekintve elég szegényesnek tűnt a magyarországi összkép. Az idei programokat áttanulmányozva jöttem rá: mennyit változott a helyzet. Egyetlen apró szépséghibáját vélem felfedezni az egésznek, mégpedig azt, hogy a mennyiség erősen dominál a minőség rovására. A helyi régióknak megfelelő, kulturális élményt adó, eredetvédett, minőségi borokat felvonultató rendezvényeknek van csak jövőjük.

Szerzőnk okleveles agrármérnök

Segítség, tolvaj!

Avagy a szellemi munka és annak menedzselése magyar módra

Az apropó

Drága főnököm – bocsánat: a Főnök – tavaly novemberben, úgy Halottak napja táján, a maga szokásos, közismerten túllelkesült stílusában megörvendtetett a jó hírrel: „Na, és most ezt megcsíptük. Végre elkapunk egy finom kis prozsektet, fizet is mint a köles, és most aztán a magunk módján – tudod mindig ez volt a szívem csücske –, nyugodtan, szépen eldolgozgatunk.” Többet nem is kellett mondania. Már ennyiből is tudtam, hogy itt rohadt nagy baj várható. Pénz nem sok lesz, viszont annál több a munka, a horgászást pedig egy időre fel kell függesztenem.

Kezdem utálni magamban ezeket az augur [má-dárjós] vonásokat. Mert a novemberben x időre és y összegre megkötni vágyott szerződés csak valamikor idén márciusban pöcsételődött meg úgy, hogy az iksz és az ipszilon úgy összezsugorodott, mint napon a madárbél. Az incifinci összegecske végül is egy egészen testreszabott feladatocskát takart, ezért nem igazán volt okom a dörmögésre. Bele is vágtam a teendőkbe. Ámbár, noha és jóllehet a „peremfeltételek” kicsit zavarólag hatottak rám. A határidőt, a novemberi kezdést feltételezve, júniusban szabták meg. Az akár érdemnek is nevezhető tevékenység márciusban rügyezett ki, de ez nem volt hatással a papírokra. A közismert magyar szenilitás jegyében a határidő(k) módosításáról úgymond elfeledkeztek.

Mindez eddig – nagy elképzelések, kis és kapkodó teljesítmények – annyira normálisan magyar, hogy szinte szót sem érdemel. Elvégre az ember azért csak megbírkózik a saját szakmájába vágó, mondjuk adatbázis-tervezési, helyre kis feladattal! Az egyetlen baj csak az, hogy ezt nem igazán kellett volna megtennie. „Se tacuisses, philosophus mansisses!” Ha hallgattál volna, bölcs maradtál volna. Mert

a munka elkészült – és következtek a tárgyalások. Tíz százalék szakma, kilencven százalék tárgyalás.

Mármost engem ez a képlet zavar. Igazán röstelllem, hogy ósdi dolgokat kell emlékezetem amúgyis szűk tárházából előkotorni, de vibráló kényszert érzek magamban, hogy nem is apró kérdőjelekkel szegélyezzem az úgymond Európa felé való haladásunk amúgy is kanyargós útját. Miért? Miért van az, hogy a jó – az annak szánt, az annak vélt – munka képtelen tárgyalásokon nyeri el méltó büntetését? A legutóbbi tárgyalásos élményeim adták az apropót, ösztönöztek arra, hogy a magyar munkáról és annak menedzseléséről egy picit elelmélkedjek.

Szerződések

Egy másik feladatom kapcsán nemcsak, hogy alkalmam volt több száz (!) szerződést elolvasni, hanem ezt meg is kellett tennem. Az egyik legkiemeltebb állami intézményünk részére kellett egy számítógépes szerződésnyilvántartást készítenem. Ez egy halvány fokkal nehezebb feladat, mint a nejem által rám bízott porszívózás. Az természetes, hogy nem találkoztam két formailag is azonos, vagyis összemérhető fogalmazvánnyal. Az is világos, hogy az ügyvédek nem tudnak magyarul, a gépelők pedig nem tudnak gépírni avagy számítógépet kezelni. Magyartalan, helyesírási hibáktól ékes, zagyván szerkesztett szövegekkel kellett kínlódnom némi jogi képzettséggel is megvert közgazdaként. A több száz szerződés között alig akadt egy-kettő, amelyik jogilag helyesen lett volna megfogalmazva, vagy amelyik ne tartalmazott volna valamilyen félreérthető gazdasági feltételt. Sohasem hittem, hogy a jognak valaha is bármi köze lett volna az erkölchöz. Azt sem gondoltam, hogy a bűjtatott kitételek elkerülhetők. Viszont, igen naivan, eleddig úgy véltem, hogy a szerződésnek van egy tárgya,

”

Nagy elképzelések,
kis és kapkodó teljesítmények –
annyira normálisan magyar, hogy
szinte szót sem érdemel.

”

amihez ragaszkodni illik, és ezt a lényegét egy másik szerződés csak akkor másíthatja meg, ha erről valahol valamilyen külön rendelkezés történik.

Ma már belátom végtelen csacsiságomat. A szerződés ugyanis semmit sem jelent. Egyáltalán nem azt és nem úgy – höh – kell teljesítened, amint azt egy papír előírja. Miközben te dolgozol, a fejed fölött már régen megegyeztek arról, hogy kinek és milyen lapot fognak leosztani. Az már csakis a te bajod, ha utólagosan értesülsz az alapvető lényegről. Miért dolgozol, miért nem a kártyát kevered? Az én (talán tanulságos) kis történetemben a porhanyós képlet tipikus magyar módon formálódott.

Nekem, bagóért, el kellett végezniem egy eleve rám szabott komoly munkát, úgymond „nyugodtan és szépen...” Egy meglehetősen összetett adatbázis tervét kellett összeállítanom. Közben – adjunk másnak is lehetőséget alapon – a kártyákat némileg megkeverték. Megbízták X-et azzal, hogy készítse el – a rám jutó összegnek a többszöröséért – ugyanannak az informatikai rendszernek az általános tervét. Jól tudom, hogy az olvasók egy része nem feltétlenül járatos az informatikában. Azt viszont mindenki tudhatja, hogy a résznek (adatbázisterv) és az egésznek (rendszerterv) összhangban kell állnia. Ha a két munkát két független megbízott végzi, abból csak baj lehet. Ha például a lakásfelújítást egy csapatra bízom, de a fürdőszoba átalakítását egy másik csoport végzi, abból sok jó nem származhat. Közös lónak akkor is túros a háta, ha józan beosztással élünk a lovaglást illetően.

A mai magyar szerződéseknek egy tetemes hányada nem arra szolgál, hogy egy ésszerűen átgondolt munkának a fázisait alátámassza, hanem arra, hogy a valamilyen ok miatt kedvezményezendő valakik számára „osztalékokat” juttasson. Egy igen jeles magyar állami intézménynél az volt a feladatom, hogy megtervezek egy komolyan átgondolt partneryilvántartási rendszert. Megtettem. Csak később derült ki, hogy munkámmal párhuzamosan két másik cégnek is lapot osztottak. Ők is kreáltak két, partneryilvántartásnak csúfolt valamit. Most a cégnek van háromféle partneryilvántartása, ami persze nem zavarja őt abban, hogy „az integrált információs rendszer” megteremtéséről hadováljon.

Ha netalán az olvasó azt vette volna ki eddigi soraimból, hogy a mai magyar informatikai életben a korrupció nem kivétel, hanem szabály, akkor csak részben látja jól a lényegét. Például velem „sok baj” volt egy előző munkahelyen, mert a felesleges gépbeszerzések ellen szoltam fel. Azonban most nem az össznépi ma-

A mai magyar szerződéseknek egy tetemes hányada nem arra szolgál, hogy egy ésszerűen átgondolt munkának a fázisait alátámassza, hanem arra, hogy a valamilyen ok miatt kedvezményezendő valakik számára „osztalékokat” juttasson.

gyar csalásokra kívánok koncentrálni. Azt is csak futólag említem meg, hogy érdekes módon a szerződések teljesítésénél mindig csak a lelkiismeretesen és szakmailag korrekten dolgozó munkájának az eredményét kérdőjelezzik meg. A szerződések világa egy külön szféra, amiről nincs több mondanivalóm, mert a lényegét úgymint mindenki érti. Ezért az egyéb malőrökre kell áttérnem.

Dokumentumok

Tegyük fel, hogy – de szép is lenne! – korrekt szerződések alapján dolgozhatunk. Tegyük fel, hogy a munkánkat – ilyen is elképzelhető! – jól végeztük. Ámde amikor letennénk a lantot – az építő pihen –, hirtelen és váratlanul ránk zúdulnak a menedzselési hiányosságok. Például a szerződés arról szól, hogy készíteni kell egy adatbázistervet, ami nem ehető, nincs magassága és szélessége, ami nem egy fizikai dolog, hanem egy tervezet – azaz dokumentum. Namármost, a szerződés vélt teljesítése után derül ki, hogy a megbízó azt sem tudja, hogy mi az az adatbázisterv, és annak miképpen illik kinéznie. Talán nem tévedek, ha azt állítom, hogy itt az informatikai szakmától független jelenségről van szó. Kötünk egy szerződést valamiféle szellemi produktumra, de a végeredmény jellegére nem figyelünk. Ha egy házat kell építeni vagy egy kutat kiásni, akkor a dolog egyszerűbb. Ha azonban a megbízás például a cégünk átvilágítására szolgál, akkor a végeredmény egy dokumentum, amelynek szerkezetét és tartalmát „elfelejtettük” rögzíteni a szerződésben. A következmény világos: a vállalkozó a maga ízlése szerinti papírhalmazt terjeszt elő, a megbízó pedig azt az egyéb relációknak megfelelően fogadja el vagy sem.

Mindettől teljesen függetlenül, a magyarok képtelenek értelmes dokumentációkat készíteni. Ha csak álteljesítésről van szó, akkor persze remekelnek. A nyugati „szakértők” mintájára egy rövid, de velős szakmai dolgozat helyett összeállítanak egy frázisokkal teli, öt sor per oldal, fóliaszzerű irományt ezer oldalban. Olyan vezényszavakkal, amelyek nem arról regélnek, hogy a megbízott mit tett, hanem arról, hogy a megbízónak még mi mindent kell tennie azért, hogy további milliókat fizethessen boldogan a megbízottnak. Ha viszont valódi teljesítésről van szó, akkor a magyar megbízó bajba kerül és ezt igazán nem kedveli. Valóban el kell olvasnia, netán még értékelnie is kell a dokumentumot. Ajjaj, ezt a havi fizetésért megtenni –

még elgondolni is szörnyű! Tehát a rokonsági kapcsolati foknak megfelelő módon az érdemi bírálatot felváltja a „belelapozás”. Hümm, ezt fogadjuk el! Hm, ez mégis kevés!

A magyarok tökéletesen képtelenek jó dokumentációkat írni, és még kevésbé képesek arra, hogy a netán jól megírt dokumentációkat jól olvassák el. Én például minden szakmai írományom elején egy „Vezetői összefoglaló” alcím alatt összefoglalom a mondanivaló lényegét. Mások ezt nem teszik – mert nem tudnak írni –, és hagyják, hogy az olvasó ikszszáz oldalt átlapozgatva maga hámozza ki a lényegét. Ismét mások azt sem tudják, hogy a „Vezetői összefoglaló” a tartalmat az adott szintű vezető kedvéért boncolgatja. Aki bele akar mélyedni az összes részletbe, az olvassa el a dokumentum valamennyi fejezetét. Aki nem, az az összefoglalóból tájékozódhat a tartalomról és válogathat, hogy részletesebben mire kíváncsi. No és mi történt velem? Nem fogják elhinni! A „Vezetői összefoglaló” alcím egyeseket annyira megrémített, hogy azonnal a vezérigazgatónak (!) küldték fel azt a mélyen szakmai anyagot, amelyből ő nem sokat érthetett, mert az az informatika vezetőjének szólt.

Dokumentumokat a magyar nem tud se írni, se olvasni. Mert az csak egy kérdés, hogy a szerződések nem rögzítik a produkálendő írományok szerkezetét, tartalmát és formáját. Nincsenek például olyan szabványaink, amelyek „odaát” meghatározzák egy tudományos dolgozat vagy egy szakmai tervezet felépítését, mondanivalóját és külalakját. Ha nálunk ötszáz készítenek informatikai rendszertervet, akkor ötszáz struktúrában, ötszázféle tartalommal és ennél is több formai módon tákolják össze a jövőt megszabó elképzeléseket. Az pedig már egy másik kérdés, hogy az elkészített tervet, dokumentumot olyan emberek megítélésére bízzák, akik hasonlóféle dolgokat még Pünkösdkor sem láttak. Az olvasó nyilván el tudja képzelni, hogy ezek után mi lesz a sorsa például egy olyan „profi” módon elkészített adatbázistervnek, amely a tökéletesen „laikus” – informatikában járatlan – felhasználók kezébe jut.

Tárgyalások

A csacska „hidegvérűek” – az északiak, a németek, az angolszászok – nem értenek a dolgokhoz. Még arra is képesek – óh, borzadály! –, hogy egy szerződést korrektül, hézagmentesen fogalmazzanak meg, hogy egy dokumentumban azt írják le, mint ami a címéből következik. Badarság! Ezeket a dolgokat el kell kerülni, de semmiképpen sem szabad hinni bennük. A „perszonális kontaktus” a lényeg. Ezért minél gyakrabban össze kell hívni tárgyalásokat. Biztos, ami biztos. Va-

gyis biztos az, hogy a dokumentum kulcsszavait a tárgyalásokon sem értik és biztos az is, hogy azok után sem változik a helyzet. Ha nem így volna, akkor nem lenne szükség annyi tárgyalásra. A tárgyalás az a típusú összejövetel, amely újabb tárgyalást szül a dolgok előremozdítása nélkül. Ez a meghatározás persze csak azok számára visszatetsző, akik még nem tapasztalták, hogy az ikszedik tárgyalás csakis arra szolgál, hogy megismételjék rajta az ikszminuszegyedek tárgyaláson már elhangzott, akkor és ott már véglegesen tisztázni vélt felvetéseket.

Végeredményben a magyar tárgyalás egyrészt barátságos, másrészt demokratikus. Dehogyan merev! Erről a néprajzi jelenségről köteteket lehetne írni, de itt meg kell elégednünk alapvető vonásainak felvázolásával.

- Az első szabály az, hogy ne tudassuk senkivel se idejében a tárgyalás időpontját és helyét. Telefon jön délelőtt tízkor, hogy tizenkettőkor Nyíregyházán megbeszélés. Ki veheti ezt komolyan? Máskor a tárgyalásról a fele társaság elmarad azzal a megjegyzéssel, hogy „azt hittük, hogy nálunk lesz”. Persze nem „nálunk volt”, hanem másutt. Az itteni Balkán az agyakat is megzavarja. Egy felelős szakmai tárgyalásról elmaradni nem hiba, viszont a negyedhivatalos, puszogó vacsorai összejövetel mellőzése halálos bűn: szinte öngyilkosság.

- A második szabály az, hogy ne legyen megsabott téma, vagy ha már mindenképpen van, akkor attól feltétlenül el kell térni. Az olvasónak nem kell értenie a szakmai lényegét, hogy felfogja az általános mondanivalómat. Készítettem egy egészen prima kis adatbázistervet, no persze nem szeplőtelen. Az adatbázisterv arról szól, hogy ha valaki informatikai rendszert alkot, akkor miképpen határozza meg az ismereteit hordozó számítógépes adatállományokat. Az adatbázistervre vonatkozó tárgyaláson, amelynek arra kellett volna irányulnia, hogy miért pont olyan állományokat képzeltem el és miért pont olyan adattartalmakkal, arról kezdtek faggatni, hogy a rendszer miképpen és miért úgy épül fel. Mivel ez valószínűleg rébusz az olvasó számára, egy köznapi példával fogom megvilágítani a helyzetet. Nekem az volt a dolgom, hogy egy lakóház lakásainak és azokon belül a szobáknak az elrendezését magyarázzam el. Viszont engem arról nyaggattak, hogy szükség van-e a házra, miért, miért ott, és emeletes legyen-e.

- A harmadik szabály is világos. Ne készítsél a tárgyhoz ragaszkodó előzetes írásos anyagot! Ugyanis ez nemcsak azért felesleges, mert a tárgyalás második percében teljesen másra terelődik a hangsúly, hanem azért is, mert az anyagodat úgysem olvassa el senki. Tegyük fel, hogy a dokumentum hatvan oldalas! A tárgyaláson X elkezdni nyálazni az oldalakat – akkor olvassa először –, és találomra rábök egy kiszúrt szóra. „Ezzel csak nem azt akarod mondani, hogy...?” Az

összefüggéseket láthatóan nem érti, nem is törődött velük. Neki nem az a dolga, hogy a dolgok előrehaladjanak, hanem az, hogy veled kekeckedjen és ezáltal is kimutassa a maga roppant fontosságát. Magyarországon a tárgyalás nem a dolgok érdemi megvitasára szolgál – lásd a parlament működését –, hanem arra, hogy mindenki elzengje a maga párthú, másokat nem érdeklő – legfeljebb irritáló – magánhülyeségét. Nem az a lényeg, hogy az XY fejlesztés előrehaladjon, hanem az, hogy mély basszusomat megrezegtessem, hogy „erőteljesen képviseljem a mi oldalunkat”. Mármost ha disznóöléskor a józan magyar paraszt is efféle tárgyalási fóbiában szenvedne, akkor bizony sohasem látnánk egy jó kis főtt sonkát az asztalon. Ugyanis a disznó végelgyengülésben múlna ki.

• A negyedik szabály szerint a mondott hatvanoldalas anyag ötödik oldalára talán az ötödik tárgyalás alkalmával lehet elérkezni. Ekkorra már mindenki dögfáradt, unja az egészet, jobb esetben nemcsak a mások, hanem a saját hülyeségeit is. Mint tudjuk, a lényeg a hatodik oldalon kezdődik. Arra már mindenki legyint – jó lesz az ügy is. Tehát jó magyar módra a nagy koncepciók megvitatása – de egyáltalán nem tisztázása – után a dolgot meghatározó részletek elsikkadnak. Bruder, értsünk egyet abban, hogy én is úgy gondolom, meg te is úgy gondold... Boruljunk egymás nyakába. Nem fontos, hogy a végén nem értetünk egyet, legalább kibeszéltük a dolgokat, és ördögbe a részletekkel.

• Az ötödik szabályt már csak halkan említem, mert szinte ismétlés. Ne legyen napirend, ne legyen meghatározott időkeret, ne legyen hozzászólási sorrend. Kedves afrikai bennszülöttek módjára, a kút körül alakítsuk ki a palávert. Hajoljunk zokogva az adatbázisstervező nyakába, hogy vállalatunknál a koros férfiak elnyomottak, mert az a lényeg. A tárgyaláson diskuráljuk meg az osztályvezető és az informatikus lelki ellentéteit. Majd hívjunk össze egy vacsorát, ahol megvitatjuk az adatbázis ikszedik bizgenyűjének az ipszilonadik faktorát.

Vajon nem tűnik-e úgy az olvasónak, mintha a dolgok nálunk fordítottan működnének? A tárgyalásokon beszélgetünk az anyósokról, a vacsorák közben pedig az adatbázisokról. Persze roppant módon félek ilyesféle dolgokat leírni, mert a derék magyarok netán még kizárnak a soraikból. A rossz dolgok – a vállalati politika és az anyós – megtárgyalandók, a jó dolgok – például az adatbázisstervező – pedig megbeszélendők. Mondjuk pár pohár bor mellett.

Konklúzió

Szegény főszerkesztőmet azzal áltattam, hogy a magyar menedzselési kultúra régóta ismert, nem is apró

hiányosságaira hívom fel cikkemben a figyelmet. „Tedd azt, Bélám – így ő –, mert noha a téma picit elcsépett, mégis öröközd.” Ő talán azt várta volna tőlem, hogy itt majd tudományosan leírom, kifejtem, kivészem és méltatom azt, hogy „hogyan lehet európai módon”. Például miképpen kell civilizáltan megkötni egy szerződést; miként kell annak utalnia az elvárt dokumentumok tartalmi, szerkezeti és formai sajátosságaira; miért lenne fontos az, hogy a legapróbb dokumentumnak is legyen „arculata”; hogy egy tárgyalást miképpen kell kulturáltan előkészíteni, levezetni, kézben tartani stb.

Hát puff neki, most jól cserben hagytam a főszerkesztőt. Mert szent igaz, hogy engem is érdekelnek a szerződések körülötti bonyodalmak. Hajjaj, ha nem lennék ennyire félős, regényeket tudnék írni az általam ismert becstelen ügyletekről! A csacsi hozzá nem értők még ma is az olajbotránnyokkal foglalkoznak, holott az informatikában annak a pénznek a többszörösét verik el évente, sajátos „szókitésekkel”. Az is igaz, hogy vannak elképzeléseim az informatikai „prodzsektek” korrekt menedzseléséről, de ez persze senkit sem érdekel. Az én szememben a projekt egy „viszonylagosan tartós, időt és a különböző erőforrások összehangolását igénylő” feladatsorozat. Mások szemében a projekt egy olyan lehetőség, amelyben a könnyen szerzett pénzt könnyen kell elverni, lehetőleg saját haszonra. Én úgy gondolom, hogy érdemi és szakmailag korrekt dokumentumokra lenne szükség, de ezzel a véleményemmel olyan egyedül állok, mint a kisujjam. Az érdemre figyelni kellene, a szakmaihoz pedig nem értünk. Ezek után a tárgyalásokról sem tudok sok biztatót mondani, mert azoknak célja az időhúzás, nem az alkotás.

Az olvasó mindezek után joggal kérdezheti, hogy ha a nagyfejúekre nem akarok hatni, akkor mi a céloom ezzel a szösszenettel? Töredelmesen bevallom bűnömöt. Én csak arra vágyom, hogy hagyjanak végre egyszer nyugodtan dolgozni. És kénytelen vagyok olykor felülvölteni: Segítség, tolvaj!

Mert nem csak az a tolvaj, aki az emberek bizalmát meglopja. Tolvaj az is, aki rossz szerződéseket köt. Aki a szerződésekkel a fejed fölött játszik. Aki előre nem rögzíti, hogy mit is vár tőled, hanem utólag kacag a szemedbe: nem erre volt szükség. Tolvaj az, aki felesleges tárgyalásokra kényszerít, elrabolva az idődet az érdemi alkotó munkától. Aki megrövidíti életed értelmét. Végeredményben ezzel a cikkel csak egy dolgot akartam elmondani az olvasó számára:

Az is tolvaj, aki a becstelen, munkálkodni és építeni akaró emberek idejét meglopja.

Szerzőnk
a közgazdaságtudomány kandidátusa, adatbázis-szakértő

Marketing a tárgyalóteremben

Apósom, dr. Máltás György munkaügyi bíró emlékére, ainek örök optimizmusa és családszerető segítségével a cikkben leírt tapasztalatokat soha nem szerezhettem volna meg, de aki a leírt változásokat sajnos nem érthette meg.

„A tárgyalóteremben rettenetesen emberi dolgok történnek. Nemcsak paragrafusok, törvények viaskodnak egymással, hanem sérült és deviáns, szerencsétlen és pitiáner, megható és cinikus emberek, gazemberek és egyszerű megtévesztettek küzdenek szabadságukért, vélt igazukért, életükért. Mindegy, hogy igazuk van vagy nincs, de küzdenek, és mi vagyunk a másik oldalon. Ezek igenis megrázó, katartikus és mindenképpen emberi szituációk” – nyilatkozta Diós Erzsébet bírónő egy vele folytatott és nemrég publikált¹ beszélgetés során.

A bírónő átértett és rendkívül plasztikusan megfogalmazott megállapítása mélységesen igaz.

A tárgyalóterem emberi sorsok, érzések, akaratok, valós vagy vélt igazságok érvényesítésének színtere. De a tárgyalóteremben lezajló események nem csak emberi mivoltunkról, társadalmunk egyedeinek állapotáról adnak képet. Az ott folyó események egyúttal hű korrajzként bemutatják az élet egyes területeinek legfontosabb problémáit, rávilágítanak az adott időszakban kulcsszerepet játszó, vagy akár „divatos” események menetére, a közfelfogás éppen akkor leginkább érvényesülő állapotára. Hosszabb távon vizsgálódva pedig olyan történelmi képet festhetünk a tárgyalóteremben folyó események elemzése kapcsán, amely adott korszakokat, korszakváltásokat és ezen változások lényegesebb elemeit helyezi reflektorfénybe. Egy-egy ország, egy-egy társadalmi réteg vagy akár egy-egy gazdaság elmúlt időszakokban produkált jellemző eseményeit nemcsak a publikált kiadványok megszürt figyelésével és elemzésével lehet érzékelni. A tárgyalóteremben folyó események zömének sajátja, hogy távolabbról és összességében vizsgálva olyan lé-

nyeges társadalmi és gazdasági változásokra hívják fel a figyelmet (sőt jelezhetik azokat akár előre), amely változásoknak az adott korszakban élők többsége talán nem is tulajdonít jelentőséget. Átéli, furcsállja, szidja, kritizálja vagy éppen dicséri, anélkül, hogy fel-fogná annak korszakos jelentőségét.

Igaz mindez a gazdaságra, azon belül pedig magára a marketingre is.

Ez a cikk azt a néhány – de meggyőződésem szerint rendkívül jelentős – jellemzőt kívánja bemutatni, amely a rendszerváltást követő 10 év során alakult ki a marketing magyarországi gyakorlatában, és amelyre különösképpen a tárgyalóteremben folyó események hívták, hívhatták fel a figyelmet.

A mondandó aktualitását nem csak az immáron egy évtizede épülő, sokak szerint már teljes mértékben kiépített piacgazdaság jubileuma adja. Úgy hiszem, hogy a „tárgyalóterem keresztüli” megközelítés sokak számára szolgálhat tanulsággul. Rámutathat azokra a rendkívül lényeges változásokra, amelyeket a rendszerváltás kapcsán a gazdasági életben, azon belül a marketingben tudomásul kell vennünk, el kell fogadnunk. Hasonlóképpen segíthet abban is, hogy – még ha sokszor oly nehéz is – leszámoljunk a piacgazdaságtól idegen, de sokszor még megszokott automatizmusainkkal, és nagyobb figyelmet fordítsunk azokra az új, vagy jelen körülmények között lényegesen fontosabb kérdésekre, amelyeknek gyakorlati súlya sokkal lényegesebb, mint volt 10 esztendeje.

A cikkben hivatkozott eseteket természetesen „általánosítottuk”, azokból senki nem ismerhet magára, legfeljebb „magunkra”. Nem az a cél, hogy konkrét személyek vagy cégek ügyeit kitergezzük, sokkal fontosabb, hogy megragadjuk azokat a közös és általános jellemzőket, amelyek lényegesek.

Erős élenkülés jellemzi a marketinggel kapcsolatosan indított pereket.

Természetesen nem rendelkezünk pontos kimutatással arra vonatkozóan, hogy évente hány olyan eset ke-

1. HETEK, 1999. november 6.

rül bíróságra, amelyben a marketing játssza a fő szerepet. Az azonban tény, hogy amíg a 80-as évtizedben az ilyen jellegű – vagy általában gazdasági kérdést vagy viselkedést vitató – esetek száma elenyésző volt, jelenleg, illetve már jónéhány éve szinte havonta találkozhatunk a korábban éves, vagy akár többéves mennyiséggel.

Mindez önmagában a rendszerváltásnak és a piacgazdaság kiépülésének talán egyik legtermészetesebb következménye. Az elmúlt években a gazdaság területén végbement legnagyobb horderejű változást az az átmenet jelentette, amely a korábbi, központi utasításokon, kézi vezérlésen, szigorú ellenőrzésen alapuló gazdaságirányítási rendszerből mindenki számára egyformán kötele-

zettségeket jelentő és lehetőségeket kínáló, „demokratikus” törvényeken és jogrenden keresztüli irányítást teremtett.

Nyilvánvaló, hogy alig több mint 10 éve az egyformán állami tulajdonú cégek vitás ügyeinek intézését és az igazságtételt nem valamiféle bíróságon, hanem a mindenkori felettes szerv „agytrösztjeinek” műhelyeiben intézték, vagy akár egyetlen személy kinyilatkozásával lehetett adott kérdésben – és fellebbezés nélkül – igazságot tenni. A cél a mindenkori kompromiszsum volt. Kárvallottja az ügynek látszólag nem lehetett, hiszen az egyetlen tulajdonos egyszemélyben volt becsapó és becsapott.

Napjainkban – szerencsére – a vállalatok közötti kapcsolatokat demokratikusan hozott törvények szabályozzák, és ha bárki úgy véli, hogy vele szemben törvénytörő módon jártak el, az nem az illetékes minisztérium vagy partner panaszirodájára kopoghat, hanem a bíróságot kéri fel a törvény megsértésének megállapítására és az igazságtételre, beleértve a károsult személyének és kárának megállapítását, valamint a károkozónak a kár megtérítésére vonatkozó kötelezését.

A felületes szemlélőnek úgy tűnhet, hogy az „ügyek” számának szaporodása valami olyan káros piacgazdasági következmény, amely a múltban nem létezett. A valóságban pedig csak az történik, hogy már nem lehet „jó kapcsolatokkal” vagy egyszerűen a „senki nem akar botrányt” jelszóval károkat okozni a gazdaságban, tisztességtelenül eljárni, ígéreteket, szerződéseket büntetlenül felrúgni. Azok az „ügyek”,

Már nem lehet „jó kapcsolatokkal” vagy egyszerűen a „senki nem akar botrányt” jelszóval károkat okozni a gazdaságban, tisztességtelenül eljárni, ígéreteket, szerződéseket büntetlenül felrúgni. Azok az „ügyek”, amelyek a múltban lényegtelenek voltak (hiszen „csak” pénzről volt szó) lényegessé váltak.

Nem véletlen, hogy az értékesítési munkát a „vállalaton belüli produktív szférától” elidegenítő gondolkodás a tárgyalóteremben is megjelent.

amelyek a múltban lényegtelenek voltak (hiszen „csak” pénzről volt szó) lényegessé váltak és a különböző tulajdonosok egyre inkább ragaszkodnak igazukhoz, a törvények betartásához, a károk megtérítéséhez és a vétkesek szankciókkal történő sújtásához.

Ez tehát a lényegi háttere az „ügyek szaporodásának”.

Keresletl placból kínálati piac

A rendszerváltásnak és a piacgazdaság kiépítésének kulcskérdése volt a kínálati piac megteremtése, a piaci szereplők számának növelése és a gazdasági verseny beindítása. Mindez nem történhetett volna meg az import liberalizálása nélkül.

A változás, a Trabantra történő 5–6 éves várakozástól a szinte követhetetlen, és a laikus vevő számára átláthatatlan kínálat felvonultatásáig pillanatok alatt ment végbe. Annak a sokszor megrögzött és 40 év alatt „természetes” gazdasági gondolatvilágnak, mely szerint a termeléstől-fejlesztéstől és beszerzéstől az értékesítési munka mereven elszakítható, elidegeníthető, sokkal lassúbb és nehezebb a felszámolása. Nem véletlen, hogy ez az értékesítési munkát a „vállalaton belüli produktív szférától” elidegenítő gondolkodás a tárgyalóteremben is megjelent.

A eset:

A szóbanforgó vállalat szakterületén egészen a 90-es évekig erős hiány jellemezte a magyar piacot. Igaz – mivel a vállalat fő termékének fogyasztása összefügg a közbiztonsággal – az eladott termékek mennyisége sem volt számottevő. Csakhogy – mint arra emlékezünk – a 80-as évek végére közbiztonsági helyzetünk erősen megromlott és a termék iránti kereslet ugrásszerűen megnőtt. Vállalatunk azonnal elhatározta, hogy új terméket dob a piacra a hiány megszüntetése érdekében. Mivel értékesítéssel soha nem foglalkozott, természetesnek vélte, hogy megállapodjon korábbi partnerével – egy külkereskedelmi vállalattal –, hogy az a gyártott termékeket itthon és a környező, hasonló helyzetben lévő országok piacain értékesítse.

Mindezt – ráadásul – szerződésben is rögzítették. Mire azonban az első – már hibátlan – termékek lekerültek a gyártószalagról, az importot liberalizál-

ták és a piacon túlkínálat alakult ki. Ennek egyenes következményeként a legyártott termék jelentős része eladhatatlanná vált.

Ki a hibás, ki a vétkes?

A gyártó számára ez egyértelműnek tűnt: a kereskedő vállalta az értékesítést, igaz, hogy kicsit késett a gyártás, igaz, hogy az első széria minősége még nagyon sok kívánnivalót hagyott maga után, de akkor is, HA VÁLLALTA, FIZESSEN. (Jellemző az is az esetre, hogy a gyártó „már” magántulajdonban lévő cég volt, az értékesítést vállaló kereskedő még állami tulajdonú.)

Az esetben számomra igazán az volt a megdöbbenő, hogy egy külföldi piacokon tevékenykedő, ottani ismeretekkel is rendelkező külkereskedelmi cég a rendszerváltás küszöbén még hajlandó volt felvállalni egy tipikusan olyan feladatot, amely csak hiánygazdaságban kivitelezhető. (Igaz, akkor viszont könnyedén...)

A másik kérdés, hogy vajon ki a hibás, hogyan, kinek a javára vagy kárára lehet ilyen esetben dönteni? Elfogadható-e a tárgyalóteremben az a megállapítás, hogy mindkét fél hibázott, és hibájuk a múlt gyakorlatának a megváltozott körülmények ellenére történő makacs követése? Kerülhetnek-e utcára emberek azért, mert vezetőik képtelenek voltak felismerni (már korábban!), hogy fejleszteni, termelni csak piaci ismeretek birtokában szabad, és az értékesítés legalább annyira az adott vállalat feladata, mint a minőségileg kifogástalan és reális áron kínált termék előállítás?

Tíz év elteltével már egyre ritkábban kerül a tárgyalóterembe olyan panasz, ahol kártérítést követel a kizárólag termeléssel foglalkozó cég valamilyen tőle független vállalatától azért, mert az megígérte, de nem tudta eladni a gyártott terméket. Ilyen ígéretet ugyanis ma már – szerencsére – senki sem mer tenni. Lassan megszokottá válik, hogy az áru eladása, értékesítése annak az egyértelmű feladata és érdeke, aki azt megtermeli.

B eset:

A korábban elismert céget a közelmúlt rendszerváltás és a tényleges piaci megmértetés egyre feszültebb helyzete hozta. Azt természetesen senki nem gondolta a 80-as évek második felében, hogy egy „állami cég” csődbe mehet, esetleg felszámolják. Sokkal egyszerűbb volt tovább hiteleket felvenni, eladósodni, hiszen a pénz úgy-

is csak „az egyik zsebből a másik zsebbe vándorol”, állami bank adja állami vállalatnak.

Amikor a helyzet szigorodott, jöttek előbb az „át-szervezések”, majd a kényszerintézkedések, végül a felelős személy („Ki viszi el a balhét?”) megtalálása. Ehhez át kellett világítani a céget, és utólag ugyan, de meg kellett állapítani, hogy mi okozta a hatalmas veszteségeket. A rendőrségi vizsgálattal párosuló átvilágítás végkövetkeztetése az lett, hogy a csőd oka a gyártott termékek értékesítésének meghiúsulása, a készletek rendkívüli megnövekedése volt. Az eladásért felelős személy a marketing- (akkor még kereskedelmi) igazgató, őt tehát azonnal el kell bocsátani. A kereskedelmi igazgató az elbocsájtás miatt bírósághoz fordult. Úgyében a mai napig nem született döntés.

Az ügy kapcsán mindezideig fel sem merült, hogy a nem egyedi eset háttérében meghúzódó „főbűnös” maga a rendszerváltás és annak legfőbb gazdasági jellemzője, a kínálati piac és a verseny kialakulása.

Hatósági ár, fix ár, szabad ár és áralku

A piaczgazdaságtól teljes mértékben idegen, hogy bizonyos termékek árait valamilyen központi szerv írja elő, határozza meg. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a piaczgazdaságban ne lennének olyan termékek, amelyek esetében a gyártónak illetve forgalmazónak nincs teljes szabadsága, de ezeknek az állam által mindenkor ellenőrzött termékeknek a köre rendkívül szűk, és az áremelési tilalomra azért van szükség, mert valamilyen okból az adott termék a piacon monopolhelyzetet élvez.

A rendszerváltást követően tehát a magyar piacon megjelenő csaknem valamennyi termék és szolgáltatás árát a gyártók és forgalmazók szabadon állapíthatták meg és ennek következtében az áralku szerepe rendkívüli mértékben megnőtt. Ez a változás gyakran sokszerűen érte azokat az embereket, akik megszokták, hogy egy azonos terméknek az ország bármelyik részén és bármelyik boltjában mindenkor ugyanaz az ára. Még a mai napig is találkozhatunk olyan véleményekkel, amelyek szerint a viszonteladónak, sőt az utolsó értékesítőnek is „be kell számolnia” arról, hogy az eredetileg a gyártó vagy termelő által meghatározott áron értékesített



Az volt a megdöbbenő, hogy egy külföldi piacokon tevékenykedő, külkereskedelmi cég a rendszerváltás küszöbén még hajlandó volt felvállalni egy tipikusan olyan feladatot, amely csak hiánygazdaságban kivitelezhető. (Igaz, akkor viszont könnyedén...)



termékre milyen további költség és nyereség rakódott rá. Ettől a gondolkodástól tehát maga a szabadáras rendszer és az áralku is idegen, és mindaddig, amíg az ehhez hasonló megrögzött meggyőződések léteznek, számíthatunk arra, hogy a vélt sérelem valahol és valamikor a tárgyalóterembe kerül.

C eset:

Különösen a marketing és azon belül is a reklámtevékenység az a terület, ahol a szabad árakra és az áralkura feltétlen szükség van, hiszen adott termék vagy szolgáltatás árát és értékét nemcsak a konkrétan beépített anyagi eszközök, hanem sokkal inkább a hozzáadott szellemi érték és ötlet határozzák meg. A tárgyalóterembe került eset tipikusan érzékeltette az előbbieken vázolt szabadáras rendszerrel szembeni averziókat. A felperes méltánytalannak, igazságtalannak tartotta, hogy a vele szerződést kötő reklám cég, amely tőle szolgáltatásokat vett igénybe, nem olyan árat fizetett ki a nyújtott szolgáltatásért, amelyet az ő ismerősei, partnerei, konkurensei a piacon el tudtak érni. Úgy ítélte meg, hogy becsapták akkor, amikor a piaci árnál 10–20 %-kal alacsonyabb áron vásárolták meg szolgáltatását. Sem a bíróság, sem más hosszú ideig nem tudta, nem tudja és nem fogja tudni megmagyarázni ezeknek az embereknek, hogy őket semmiféle igazságtalanság, semmiféle törvényszegés kapcsán keletkező kár nem érte. Az ilyen esetekben egyszerűen arról van szó, hogy egy áralku folyamán felkínált árat valamilyen okból valaki elfogadta. Nyilvánvalóan a felkínált ár azért volt méltányolható az illető számára, mert számításait így is megtalálta. Abban az esetben pedig, ha a kialakult ár valóban alacsonyabb a piacon megszokott hasonló termékek vagy szolgáltatások árainál, nem a bíróság és nem a tárgyalóterem az, ahol az olcsóbb áron értékesítő az igazát megtalálhatja. Az ilyen esetekben sokkal fontosabb az áralkut megelőző tájékozódás és az áralkut követő olyan szerződés megkötése, amely nem hosszú távra írja elő kötelezettségként az adott ár betartását.

Természetesen az elmúlt 40 év során megszokott fixáras rendszer és a hatósági árak széleskörű érvényesítése azt eredményezte, hogy az emberek értetlenül állnak azonos termékek különböző árai előtt és egyszerűen nem hajlandók elfogadni, hogy ugyanannak a terméknek más és más ára lehet attól függően, hogy az áralku során az eladó és vevő vagy viszontela-

dó között milyen megállapodás született. A 10 év alatt lassan-lassan kialakuló piacgazdaság természetesen előbb vagy utóbb lenyesi azokat a kiugróan szélsőséges értékeket, amelyek abból származnak, hogy valaki felkészületlenül vesz részt az áralkuban. Alapvető marketingfeladat ugyanis, hogy nemcsak a termék műszaki jellemzőire vonatkozó valamennyi ismerettel kell rendelkezünk egy-egy tárgyalás során, hanem hasonlóképpen az adott termék árával kapcsolatos valamennyi információt is be kell szerezzük. Ennek hiányában előfordulhat velünk, hogy az áralku során sérelmet szenvedünk, és nem a számunkra legkedvezőbb árat sikerül kialakítani.

Önadózás, adócsalás

A piacgazdaság alapvető jellemzője, hogy megváltozott az újraelosztás rendszere, és az állampolgárok, a gazdálkodó szervezetek adófizetőkkel váltak. Az adók beszedésének célja pedig elsősorban a társadalom előtt álló, közösen megoldandó feladatok finanszírozása. Így tehát meg kell tanulni és el kell fogadnia valamilyen állampolgárnak és valamilyen vállalkozásnak, hogy az adó befizetése nem valamilyen tőle idegen zsebbe vándorol és tőle idegen célra kerül felhasználásra, hanem annak sorsáról, felhasználásáról az általunk demokratikus úton választott emberek döntenek. Az adó tisztességes megfizetése tehát nemcsak kötelesség, hanem alapvető állampolgári érdek. Mennél előbbre haladunk a demokrácia kiépítésében, annál inkább igaz ez, és annál inkább elítélendő az adócsalás.

Sajnálatos módon a marketing is az egyik olyan terület lehet a gazdálkodásnak, ahol viszonylag könnyen lehet visszaélni az adók bevallása és megfizetése terén.

D eset:

Tárgyalóterembe került és rendőrségi vizsgálattal is párosult az az eset, amely „természetesen többek között” a marketing terén „eredményezett” áfacsalást. Az eset lényege nem volt más, mint az, hogy tisztességtelen (hamis) ár került megállapításra. Az adócsalással vádolt cég ugyanis olyan (reklám) terméket állított elő és adott el, amelynek tényleges forgalmi értéke alig haladta meg a 20–30 ezer forintot. Ennek ellenére „sikerült” találnia egy vevőt, aki a 20–30 ezer forint közötti értékben piaci forgalomba kerülő terméket hajlandó volt 1 millió forint feletti áron megvásárolni. Nyilvánvaló, hogy egy-



Az elmúlt 40 év során megszokott fixáras rendszer és a hatósági árak széleskörű érvényesítése azt eredményezte, hogy az emberek értetlenül állnak azonos termékek különböző árai előtt



egy ilyen termék után az áfabefizetési kötelezettség megközelítette a háromszázezer forintot. Az egyik oldalról a vevő nyilvánvalóan könnyedén visszaigényelhetette azt az áfát, amit az eladó részére a nettó árral együtt átutalt. A másik oldalról azonban az eladó ezt az áfát nem fizette be. Az adóhivatal tudomást szerzett az esetről, de semmit nem tehetett, mert az egymillió alaptőkével rendelkező cég közölte, sajnos csődbe ment, és nincs olyan érték a birtokában, amely az áfa ellentételezését lehetővé tenné. Az esetben természetesen nem egy darab, hanem több száz terméket értékesítettek.

Az ehhez hasonló esetek egyre gyakoribbak. Minél lazábbak a szerződések, minél kevésbé ellenőrizhetőek a piaci árak, annál inkább lehetőséget kínálhat a rendszer arra, hogy rövid távon az ellenőrzés alól kibúvó cégek ilyen visszaéléseket kövessenek el. Nyilvánvaló, hogy az esetből az adóhivatal legalább annyira tanul, mint valamennyi érintett fél, beleértve az ítéletet hozó bíróságokat is. Ez a tanulság pedig nem csak az, hogy a csalást büntetni kell, de annak tudatosítása is, hogy a károsult nem az APEH, nem a kormány vagy az állam, hanem a teljes társadalom, mi valamennyien.

Privatizáció, külföldi befektetők, marketingtanulmányok

A tárgyalótermet ugyancsak nem kerülték el azok az esetek sem, amelyek a privatizációval és a külföldi befektetésekkel kapcsolatosak. Rendkívül nehéz tetten érni azokat a visszaéléseket és számonkérni azokat a nem minden esetben tisztességes eljárásokat, amelyek mögött valamiféle olyan vagyonszerzési kísérlet húzódik meg, amely tisztességtelen. Sajnálatos módon a marketing itt is megjelenik. A szabad árak rendkívüli szórása miatt a marketingtanácsadás sok esetben lehet az egyik olyan csatorna, amelyen keresztül a szerzett tisztességtelen hasznot nevesíteni lehet, és a pénz tisztára mosható.

E eset:

Az átmenet sok olyan szituációt teremtett, amikor az adott vállalatokat a menedzsment kívánta megszerezni, megvásárolni. Erre egyébként a mindenkori vezetésnek különleges lehetősége is volt, és nem véletlen, hogy az eladó (állam) is jó szemmel nézte, ha az adott termelőüzemet, gyárat, vállalatot olyan emberek vásárolják meg, akik azt ismerik, szakmailag teljes mértékben felkészültek, és tisztában vannak annak működtetésével. Ugyanakkor az is előfordulhatott, nem kevés esetben, hogy ezeknek a vezetőknek nem volt anyagi lehetőségük az adott vállalkozás, vállalat, cég megvásárlására, és akár jóhiszeműen, akár kevésbé jóhiszeműen, de mégis mindent meg kívántak tenni annak érdeké-

ben, hogy az adott vállalat a birtokukba kerüljön. Tudjuk, hogy ilyen célra különböző hitelek voltak igénybevehetőek, és ezzel többen éltek is. Ugyanakkor azt is tudjuk, hogy a hitelfelvételek szigorodó volta következtében nem kevésre rúg a jelentős eladósodások száma.

Hogyan kerül a képbe a marketing? – kérdezhetnénk. Volt és van egy olyan lehetőség, amely bizonyos marketingszakértéssel, marketingtanulmányok készítésével meglehetősen szabad árki alakítást tesz lehetővé. Különösen így volt ez az elmúlt 10 évben és méginkább a 80-as évek végén. Napjainkra – szerencsére – megváltozott a helyzet. Ma már a megrendelésekhez, szerződésekhez részletes munkatervet, feladattervet kell csatolni, és a magára valamit adó megrendelő ragaszkodik is ahhoz, hogy ezt a munkatervet ellenőrizhesse. Addig azonban, ameddig ez nem volt így, a vezetés az adott vállalatnál nem láthatott és nem is látott bele abba, hogy egy, akár több millió forint értékű tanulmány elkészítése mögött milyen munka húzódik meg, mekkora szaktudás testesül meg azokban. A mi esetünkben ráadásul az az anomália is megtörtént, hogy a megrendelő saját magának adta a megrendelést. Hogyan történhet ilyen? Úgy, hogy a társasági törvény mindenki számára alapvető emberi jogként teszi lehetővé a vállalkozás alapítását és működtetését. Így tehát egy adott állami tulajdonú cég legfelsőbb vezetője vagy vezetői alapíthatnak külön kft.-t, betéti társaságot vagy bármilyen más gazdálkodó szervezetet, amelyben tulajdonosként vesznek részt. Azt aztán még nehezebb ellenőrizni, hogy ezek a vezetők az állami tulajdonú vállalat nevében mikor, hogyan és milyen megrendeléseket adnak saját, de esetleg fantom néven szereplő cégüknek. A sajtó és az egyéb kommunikációs eszközök természetesen rendre beszámolnak azokról a visszaélésekről, amelyek hasonló összeférhetlenségből fakadnak. Ugyanakkor azonban a marketing egy olyan különleges terület, ahol a megrendelést és a teljesítést az adóhivatal nehezen ellenőrizheti, és a tulajdonosok sem tudnak minden esetben belelátni abba, hogy egy adott, több milliós megrendelés mögött milyen teljesítés húzódik meg. Így tehát a mi esetünkben, bár a szándék talán érthető volt, mégiscsak azt kell mondanunk, hogy egy szabályozásból, joghézagból fakadó ellentmondás miatt történhetett visszaélés.

Meddig tartható fenn a jelenlegi exportösztönzés és egyéb támogatási forma a piacgazdaságban?

Magyarországnak az EU-hoz történő csatlakozása során feltehetően le kell mondania azokról a közvetlen

támogatási eszközökről, amelyekkel bizonyos gazdasági célokat, így elsősorban az export fokozását és a kisvállalkozások, közepes vállalatok fejlesztését pillanatnyilag még támogatni tudja. Ez önmagában is rendkívül nagy probléma, ráadásul át kell venni vagy ki kell találni azokat az új ösztönzési és támogatási formákat, amelyek segítségével egyrészt tartható vagy továbbfejleszhető a magyar termékek külpiazi megjelenése, másrészt kiküszöbölhetőek azok a versenyhátrányból fakadó nehézségek, amelyekkel a kis- és középvállalkozások napjainkban szembesülnek. Látunk kell azonban mindezzel szemben azt is, hogy a magyar támogatási rendszer a piacgazdaság kiépítésével egyidejűleg nem tudott teljes mértékben megújulni. Bár – és itt a marketing szerepe élenjáró – több esetben vezetünk be olyan támogatási formákat, amelyeket a legfejlettebb országoktól vettünk át és ezzel segíteni tudjuk vállalkozásaink külpiazi megjelenését, fenntartottunk olyan támogatási, exportösztönzési formákat, amelyek még a 10 évvel ezelőtti rendszerre voltak jellemzőek. Nem kis fogyatékosága ennek az örökségnek, hogy a jelen körülmények között lehetőséget teremt a kijátszásra, a visszaélések elkövetésére, leginkább pedig arra, hogy a támogatás révén ne a célzott cégek kapják az ösztönzést.

Eset:

Mivel egyes termékek exportja után a támogatás a tényleges és számlán szereplő exportár-bevétel után, annak meghatározott százalékában élvezhető, az exportőr mindenkor a minél magasabb ár elérésében és a lehető legnagyobb mennyiség eladásában érdekelt.

Így hittük ezt 40 évig.

Visszaélés addig valóban nem történhetett, míg zárt gazdaságban éltünk, és nem létesíthettünk „ellenőrizetlen” kapcsolatokat külföldi cégekkel. Mi történik azonban, ha a szóbanforgó exportcikket ma már a megszokott árnál háromszor-négyszer magasabb áron exportáljuk? Nyilvánvaló, hogy hasonló növekményű támogatást kaphatunk. A támogatáshoz azonban tényleges kiszállítás és ténylegesen befolyó valuta szükséges. Az akciót tehát meg kell valakinek, természetesen külföldről, finanszíroznia. Ez a kinti

partner feladata. Ha megtörtént, a támogatás felvehető, már csak az a gond, hogy a külföldi partner hogyan kaphatja vissza korábbi és „tisztességes” haszonnal növelt befektetését. Nos, erre találták ki egyesek a marketingtanácsadást...

Az eset tanulsága semmi esetre sem az, hogy az emberek csalnak, nem tisztességesek, gonoszak stb. Fogadjuk el végre, hogy az emberek a rájuk érvényes vagy akár rájuk erőltetett, megszavazott, konszenzussal elfogadott szabályok és törvények között próbálnak eligazodni, és azok lehetőség szerinti betartásával a legnagyobb haszonra szert tenni. Ezt nem tekinthetjük bűnnek, hiszen ez erény!

Az sem lehet megoldás, hogy ismét bezárkózunk és megszakítjuk a lassan, de bontakozó nemzetközi gazdasági kapcsolatainkat.

Az igazi tanulság az, hogy bizonyos szabályok, rendeletek, eljárások a jelen körülmények között már elavulttá, korszerűtlenné váltak, azokat fel kell váltani olyan új eljárásokkal, amelyek napjainkban már megfelelőek és ezért nem játszhatók ki.

Tudunk-e már szerződni?

Ha első jellemzőként a bírósági esetek számának szaporodását emeltem ki, most azt kell hangsúlyoznom, hogy az esetek döntő többsége mögött a felületes, slendrián, hányaveti szerződéskötés fedezhető fel.

Az elmúlt negyven évben a belföldi gazdálkodók közötti szerződéseknek gyakorlatilag nem volt jelentőségük. A szállítási szerződések formálisak voltak, megszegőikkel szemben szankciókat nem lehetett alkalmazni. Ha az egyik állami vállalat késve vagy hibásan teljesített, ha a másik nem fizetett, a vitát „fentről” rendezték, akár volt szerződés, akár nem. Így tehát – valljuk be – nincs gyakorlatunk abban, hogy hogyan lehet és kell szerződést kötni. Továbbmenve, „barátok között” elegendő az adott szó, akár kocsmai megállapodás, minek mindezt papíron rögzíteni.

Mindezek egyenes következménye, hogy ha vita van később, annak egy részét a tárgyalóteremben – olykor csak kevés sikerrel –, másik részét pofonnal próbáljuk rendezni.

Fogadjuk el végre, hogy az emberek a rájuk érvényes vagy akár rájuk erőltetett, szabályok és törvények között próbálnak eligazodni, a legnagyobb haszonra szert tenni. Ezt nem tekinthetjük bűnnek, hiszen ez erény!

Az esetek döntő többsége mögött a felületes, slendrián, hányaveti szerződéskötés fedezhető fel.

Az elmúlt negyven évben a belföldi gazdálkodók közötti szerződéseknek gyakorlatilag nem volt jelentőségük.

G eset:

X úr, kinek saját cége volt, régóta barátkozott a szintén saját kft.-t működtető Y úrral. Egyikük a külpiacokon, másikuk a hazai rekláméletben rendelkezett gyakorlattal. A több évtizedes barátság koronájaként nyílt lehetőség üzleti kapcsolat megteremtésére. X úr külföldi ismerőse ugyanis elhatározta, befektet Magyarországon. A befektetés eredményeként létesülő objektumhoz már a kezdetkor

prospektusokat, reklámanyagokat kívánt készíttetni, lehetőleg jó minőségben, de nem drágán. Partner X úr – aki egyébként a befektetés szervezője s részben kivitelezője volt – azonnal barátját, Y-t javasolta, majd a külföldi jóváhagyásával meg is bízta a munka elvégzésével. A megállapodás „baráti” úton történt, vagyis gyakorlatilag semmit nem rögzítettek konkrétan, írásos nyoma a megállapodásnak nem volt. Valami azután – természetesen – a külföldi fél többszöri felháborodott sürgetésére elkészült (drágán és rossz minőségben), de ekkorra már a kinti partner megunta a várakozást és külföldön készítette el a reklámanyagokat. A két hajdani barát a tárgyalóteremben találkozott. A per talán még nem záródott le, de a barátságnak régen vége. Ma már köszönő viszonyban sincsenek egymással.

Sokan hiszik, hogy ha szóban megállapodtak, írásos rögzítésre már nincsen szükség. Még többen gondolják, hogy a marketing területére vonatkozó megállapodások annyira speciálisak és olyan nehezen pontosíthatók, hogy csak formális szerződéseket kell kötniük.

tették üzleti partnerüket. A „közös akarat”-ról azután később derül ki (általában az adott munka elvégzésével), hogy mindenki mást gondolt, mást akart. Ezek a gondok enyhíthetők lennének, ha nem sajnálnánk a fáradságot, energiát és esetleg többletkiadást annak érdekében, hogy szakszerűen és részletes pontossággal tisztázzuk a szóbanforgó megállapodás lényegét. Végezetül pedig nem sértődnénk meg és nem tekintenénk bizalmatlanságnak, ha az akaratunkkal egyező, írásos megállapodást velünk alá is akarnák írni.

A szerző
az Ipargazdasági Kft.

Piacgazdaság Alapítványának tudományos tanácsadója



1990 →

RÁCIÓ

KÖNYVTERVEZÉS, NYOMDAI ELŐKÉSZÍTÉS

- Könyv- és jegyzetördelés, nyomdai előkészítés
 - Folyóiratok tördelése, korrektúrázása
- Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése
 - Logótervezés, számítógépes grafika

RÁCIÓ Kereskedelmi Szolgáltató és Idegenforgalmi Kft.

BUDAPEST

Tel.: (1) 223-3327

E-mail: sxs001@westel900.net

Új GATT-forduló a láthatáron

(II. rész)

Európai értékek védelme a kereskedelem liberalizációs folyamatában

Franz Fischler az EU mezőgazdasági főbiztosa ez év januárjában a berlini Grüne Wochén mondott megnyitó beszédében meglehetősen riasztó képet festett egy, a hatékonysági, versenyképességi követelményeket kellő súllyal nem kezelő Unió számára. Véleménye szerint reformok nélkül a Közösség pillanatokon belül új hús- és gabonahegyekkel találja szemben magát, és a többlettermelés levezetése nehezen vállalható többletköltségekkel járna. A nemzetközi piacok, különösen a közelmúlt regionális válságait nézve, meglehetősen bedugultak, a piaci változások szigorú termeléskorlátozást vagy radikális reformokat tennének szükségessé. Egyes szakértői becslések szerint változatlan ösztönzési szint (jelenlegi intervenciós ár és kompenzáció) mellett 25-30%-os tartós, illetve ideiglenes földkivonás teremtene csak egyensúlyi állapotot az EU-ban. Ellenkező esetben 2006-ra 50-60 millió tonna eladhatatlan gabonakészlet halmozódna fel az EU intervenciós raktáraiban. Reformok nélkül nem garantálható a világpiaci versenyképesség, ezért Fischler úr azt ajánlja az EU termelőinek, hogy barátkozzanak meg a javasolt, meglehetősen radikális támogatáscsökkentési programmal. A jelenlegi közösségi agrárkibocsátás ugyanis valójában nem a tényleges agrártermelési potenciál visszatükröződése, hanem sokkal inkább a közösségi költségvetés gyámkodásának, a protekcionizmus magas szintjének köszönhető.

Az EU a támogatási szint növelése helyett a versenyképesség erősítésével, az ezt szolgáló reformok végrehajtásával adhat csak értelmes választ napjaink

kihívásaira. Reformok nélkül a közösségi agrártermelés könnyen a közepes gazdálkodási színvonalú országok szintjére süllyedhet. Nemcsak belső feszültségek, hanem külső presszió is változtatásra készíti a Közösséget. Rendkívül erős támadások érik ugyanis az Uniót a WTO részéről, exporttámogatási gyakorlatának és protekcionizmusának magas szintje, illetve egyes termékek esetében a diszkriminatív piaci magatartása miatt. (Elegendő csak utalni a banán-vitára, vagy a hormonkezelt marhahús importjának tilalmára, esetleg a genetikailag módosított szervezetekkel kapcsolatos diszkriminatív piaci intézkedésekre.)

A mezőgazdasági főbiztos berlini megnyilatkozásából is kitűnik, hogy az EU-t az ezredfordulón csak úgy, mint az 1994-es GATT Megállapodás előtti időszakban külső és belső kényszerek egyaránt az agrár- és piacpolitika változtatására, radikális reformokra készítetik, ellenkező esetben piacvezető szerepe, kitüntetett piaci pozíciója veszélybe kerülhet.

Történelmi visszapillantás

Összehasonlítva a jelenlegi helyzetet a 90-es évek elején kialakult szituációval, jó néhány közös vonás is felfedezhető a Közös Piac akkori és az EU mostani helyzetét illetve a világ élelmiszerkereskedelmének állapotát illetően.

A CAP (Közös Agrárpolitika) 1992-es reformját kikényszerítő belső okok között az állandóan újratermelő piaci zavarokat előidéző, a termelést gerjesztő magas árgarancia említhető. A termelési többletek készlet-felhalmozódáshoz, növekvő szubvenciót igénylő exporthoz, végül eredményben növekvő közösségi költségvetési kiadásokhoz vezettek, miközben a magas árgarancia nem segített az alapvető



A jelenlegi közösségi agrárkibocsátás nem a tényleges agrártermelési potenciál visszatükröződése, hanem sokkal inkább a közösségi költségvetés gyámkodásának, a protekcionizmus magas szintjének köszönhető.



jövedelmezőségi gondokon, a gazdálkodás jövedelemtermelő képességén, az élelmiszeriparban, a kiskereskedelemben lezajló fúziós illetve koncentrációs folyamatok és az ennek hatására bekövetkező gyengülő termelői alkupozíció miatt.

Az akkori piaci szituációban a kereslet-kínálat egyensúlyának megbomlásán túl az egyre intenzívebbé váló termelés okozta környezeti károk is aggasztó méreteket öltöttek, ugyanakkor a termelőket a támogatások egyenlőtlen területi megoszlása is irritálta. A külső okok között az EK és az USA között a harmadik piacokért folytatott harc egyre feszültebbé válását, az EK sok vitát kiváltó importpolitikáját érdemes megemlíteni (magas vámok, változó mértékű, az importot alkalomadtán megakadályozó lefőlözési rendszer).

A mai helyzetet is relatív túltermelés jellemzi. Az 1997-es ázsiai válság, majd az ennek következményeként is felfogható 1998. augusztusi orosz pénzügyi-gazdasági összeomlás és az 1999. januári brazil pénzügyi válság világméreteken csökkentette a fizetőképessé keresletet. Ebben a helyzetben mind az EU, mind Amerika igen intenzív exportszubvenciók politikával igyekezett levezetni a termelési többleteket. 1998 szeptemberében napvilágot látott a Cairns-i csoport minisztereknek nyilatkozata, ez egyenesen új kereskedelmi háború kialakulásának veszélyére hívta fel a figyelmet és önmérsékletre szólította fel az élelmiszerek világereskedelmét leginkább befolyásoló két szuperhatalmat.

Ma, amikor az élelmiszerkereskedelem több mint 90%-át képviselő 134 WTO-tagország a következő GATT-fordulóra készül – ha a kiindulópont és a kiváltó okok némiképp el is térnek, a konklúzió a „deja vu” érzését kelti –, sok szempontból hasonló gondok feszítik a világ élelmiszerkereskedelmét, mint az 1994-es GATT Megállapodás előtti szituációban.

Az EU az új GATT-fordulóra, jól felfogott érdekeitől vezéreltetve, elsősorban az agrárpolitika újonnan perfektuálódott reformjával készül. Emellett azonban komoly erőfeszítéseket tesz annak érdekében is, hogy a Kereskedelmi Világszervezet fogadja el a vidéki élet-tér javítása, a vidék gazdasági, társadalmi és kulturális egységének megőrzése érdekében kifejtett erőfeszítéseket anélkül, hogy ezeket az extra ráfordításokat (a mezőgazdaság ún. multifunkcionális jellegének megtartása érdekében történő beavatkozásokat) a születtendő GATT-megállapodás keretein belül a csökkentendő támogatási körbe sorolná.

Megbontva némiképp e két kezdeményezést, a CAP várható reformjáról a mezőgazdaság multifunkcionális jellegét elismertetni szándékozó javaslatról, az alábbiak mondhatók.

- **Reformelképzelések dióhéjban (CAP)**
- A gabona intervenciók árát az előzetes elképzelések szerint 20%-kal csökkentenék, és megszűnne

a tárolási költségtérítés, a területpihentetés, mint a földkivonás és termelésszabályozás intézményesített rendszere, továbbra is az eszközrendszer részét képezné, azonban a kötelező földpihentetés mértékét az induló évben „0 %-ban” határoznák meg. A rendszer sértetlensége egyfajta garancia arra, hogy adott piaci szituációban – ha erre szükség lenne – bármikor rendelkezésre álljon a kínálatkorlátozási politika számára.

- A kompenzációs kifizetés (a közvetlen támogatás tonnánkénti mértéke) két lépésben 54-ről 66 ECU – ill. euró-/t-ra növekedne, és a kultúránkénti megosztottság – egy kivételtől eltekintve –, megszűnne. Az egyes kompenzációs mérték (gabona és olajnövényekre, ill. önkéntes földpihentetés esetében) 66 euró/t-ra változna, a fehérjenövények esetében azonban 6,5 euró/t-ás prémium javítaná ezen termékek piaci pozícióját.
- A tej intervenciók ára 15, a marhahúsé a korábban javasolt 30% helyett 20%-kal csökkenne.

Az árcsökkenéseket a tervek szerint – szemben a 92-es reformmal – most nem teljes mértékű, hanem csak részleges, mintegy 50%-os kompenzáció követné, ami, hasonlóképp az intervenciók ár mérsékléséhez, a külpiaci versenyképesség javítását célozza.

- **A mezőgazdaság multifunkcionális karaktere**

A másik csapásirány már közvetlen WTO-szintű pozícióépítésként értékelhető. A multifunkcionalitással fémjelzett EU-kezdeményezés fontos lépés lehet a belső támogatások erősítéséhez. Érdemes az érvek sokaságából néhány, nálunk sem érdektelen tevékenységi kört kiemelni az EU-javaslatból, így a mezőgazdasággal összefüggő feladatok:

- a táj megőrzése, kezelése,
- a vidéki életter minőségének javítása,
- a környezet megóvása, a természeti károk keletkezésének megakadályozása, vagy esélyének csökkentése,
- a környezetbarát technológiák alkalmazása,
- a mezőgazdasági tevékenység diverzifikációja, a vidék gazdasági életképességének erősítése,
- a vidék elnéptelenedésének megakadályozása.

A mezőgazdaság tehát a tényleges termelési tevékenységen túl környezetvédelmi, tájmegőrzési funkciókat is ellát. Amellett, hogy alapvető célja a versenyképes termék-előállítás, respektálnia kell a környezet egyensúlyának megőrzésében, a biodiverzitás biztosításában, a vidéki táj ápolásában vele szemben megfogalmazódó elvárásokat. Feladata továbbá a vidék társadalmi-gazdasági fejlődéséhez való hozzájárulás, a vidék népességmegtartó képességének javítása.

E célok alapvetően befolyásolhatják a hatékonysági követelmények érvényesülését, ezért az EU olyan gazdaságpolitikát kíván folytatni, mely a mezőgazdaság teljes tevékenységi körét, termelő, szolgáltató, népességmegtartó funkcióit is pozitívan érinti. Nyilvánvaló, hogy ez a megközelítés kereskedelmi hatásokkal is jár, a mezőgazdasági termékek piaci pozícióját is befolyásolja, ezért fontos a kérdés WTO-szintű rendezése.

Európa földrajzi tagoltsága, a népesség vidéki élettelrel kapcsolatos elvárásai elemi érdek szintjére emeli az Unió kezdeményezését, és a WTO részéről is árnyaltabb megközelítést kíván. A tények önmagukért beszélnek, hisz az EU összes területének 80%-a vidéki, ún. rurális tájként jellemezhető. Sajátossága továbbá Európának, hogy mind a népsűrűségben, mind a gazdasági fejlettségben rendkívül erős a differenciáltság. Egyes területeken a város és a vidék szimbiózisban él, máshol viszont a mezőgazdaság maradt a vidék fő foglalkoztatója, a helyi gazdaság gerince, tehát a vidék gazdasági életképességének megőrzése illetve fenntartása a mezőgazdaság fejlesztését igényli.

Az EU szerint túlzott leegyszerűsítés lenne tehát, ha csak a termelési funkciót szabályozná és a kereskedelmi hatásokat ellenőrizné a jövő GATT-megállapodása. Az európai társadalom számára a mezőgazdaság multifunkcionális jellegű tevékenység, és mint a közvetlen termelő tevékenységen túlnyúló feladatokat is ellátó fontos nemzetgazdasági ág, nem pusztán a termelési funkcióra korlátozott támogatásokat igényel. Az EU az ún. Cork-i deklaráció (1996) óta a vidék szempontjainak elsődlegességét hirdeti, és az előzetes tervek szerint komoly költségvetési átcsoportosításokat irányoz elő a regionális politika mozgásterének javítására a 2000–2006 közötti költségvetési periódusban. Ez a vidékközpontú gondolkodásmód érhető tetten az AGENDA 2000 reformcsomagban.

• A változó preferencia egyértelmű célja:

- az exodus, a vidéki népesség elvándorlásának megakadályozása, a szegénység, illetve gazdasági elmaradottság elleni küzdelem eszközeivel;
- az esélyegyenlőség biztosítása város és falu illetve városi munkahely és falusi foglalkoztatás között;
- értelmes válaszok megfogalmazása a módosuló társadalmi elvárásokkal szemben (élelmiszerbiztonság, eredetvédelem, környezetbarát gazdálkodás, biodiverzitás, szennyezési szint mérséklése stb.);
- a környezet védelme.

Sajátossága Európának, hogy mind a népsűrűségben, mind a gazdasági fejlettségben rendkívül erős a differenciáltság.

Egyes területeken a város és a vidék szimbiózisban él, máshol viszont a mezőgazdaság maradt a vidék fő foglalkoztatója, a helyi gazdaság gerince, tehát a vidék gazdasági életképességének megőrzése illetve fenntartása a mezőgazdaság fejlesztését igényli.

Ha a biztonságos élelmiszerellátás megteremtése érdekében nem óvná, támogatná az államok többsége a belső termékellátást, nem torzítaná vámokkal, lefölözésekkel, nemtarifális jellegű korlátozó intézkedésekkel az élelmiszerek világkereskedelmét, akkor egy egészséges átrendeződés menne végbe a kontinensek, régiók termékszerkezetében, s a komparatív előnyök rendezőelve érvényesülhetne.

Mіндеzen célok tehát árnyaltabb megközelítést igényelnek, mint ahogy ezt a jelenlegi GATT megállapodás kezeli. Mind a CAP elképzelt változtatásai, mind pedig a támogatások egyfajta konverzióját célzó új EU javaslat tulajdonképpen pozíció-felvételt, álláspont rögzítést jelent. Kérdés, hogy az ez év végén megkezdődő új GATT körtárgyalások során a piacnyitásban, a támogatások leépítésében leginkább érdekelték mennyire elégszenek meg az EU tervezett liberalizációs lépéseivel. Lesz-e annyi erejük és lendületük arra, hogy keresztülvigyék akaratukat pl. az exporttámogatások teljes felszámolását, vagy a belső támogatások reformját illetően – hogy csak néhány neuralgikus pontot említsünk –, vagy a regionális válságok továbbterjedésétől való félelmükben maguk is inkább egy befelé forduló, a védelemre nagyobb gondot fordító kereskedelempolitika irányába mozdulnak el.

Komparatív előnyök képviselése a WTO-ban

A liberalizációs elméletek – történelmi múltra visszatekintő – alapmotívuma az élelmiszertermelés terén az a fikció, hogy globális méretekben kikerülhetők a klimatikus változások ne-

gativ hatásai. Nincs ok a félelemre, ha van miből vásárolni, mert a világpiacra mindig megtalálható az, ami otthon a mostoha időjárás következtében nem termett meg. Pontosabban az időjárás okozta időszakos veszteségek és nyereségek, ill. többletek világméretben kiegyenlítik egymást, így, ha az élelmiszerek akadálymentes piacra jutását biztosítanánk, csökkenthető lenne az élelmiszerellátás kockázatosága. Tehát, ha a biztonságos élelmiszerellátás megteremtése érdekében nem óvná, támogatná az államok többsége a belső termék-előállítás, nem torzítaná vámokkal, lefoglalásokkal, nem tarifális jellegű korlátozó intézkedésekkel az élelmiszerek világkereskedelmét, akkor egy egészséges átrendeződés menne végbe a kontinensek, régiók termékszerkezetében, s a komparatív előnyök rendezővel érvényesülhetne.

A komparatív előny elméletének megfogalmazása (David Ricardo) óta izgatja és trendként irányítja is a termékek és szolgáltatások, szellemi javak, valamint a tőke világkereskedelmét.

Az agrártermékek kereskedelmének ezen elmélet szerinti átrendeződése eleddig kivételnek számított. Valójában az 1986-os, Punta de Estében (Uruguay) tartott GATT-konferenciáig nem is szerepelt a mezőgazdaság a GATT-tárgyalások napirendjén. Az uruguayi forduló ezért mérföldkő az élelmiszertermékek világkereskedelmének szabályozásában.

Visszagondolva az akkori időkre, állítható, hogy ha a 70-es évek végén, 80-as évek elején az USA, az Afganisztán elleni szovjet agresszióra kidolgozott gazdasági embargó következtében nem veszítette volna el az élelmiszerexportban elnyert világkereskedelmi pozícióját, akkor az élelmiszerkereskedelem szabályozása talán még ma sem lenne olyan égetően fontos. (Az USA-val szemben a Közös Piac, a mostani EU és a Cairns-i csoport országai erősítették meg piaci pozíciójukat a 80-as évek elején a világ élelmiszerkereskedelmében, így Amerika számára rendezendő kérdéssé vált a status quo visszaállítása.)

Az Uruguay-forduló kezdetén tehát az USA, a Cairns-i csoport hathatós támogatása mellett, intenzíven követelte az ún. „zérus-opciót”, ami lényegét tekintve valamennyi, az élelmiszergazdaságot érintő támogatás 10 éven belüli felszámolását és az agrártermékek nemzetközi kereskedelmének teljes liberalizálását jelentette volna. (Az eredeti elképzelés szerint ezt az állapotot 2000-re tervezték elérni.) Később a 9 évig tartó és meg-megszakadó tárgyalássorozat és huzakodás során némiképp enyhült az amerikai tárgyalási pozíció és 75%-os belsőtámogatás-leépülésé „szelídült” az amerikai álláspont. Az exporttámogatás 5 év alatti teljes megszüntetésének követelése helyébe egy 90%-os redukció lépett, a vám 10 év alatti eltörlése azonban sokáig megkövesedett álláspont maradt.

Nem említve itt a GATT Megállapodás végső konklúzióját és az 1995–2000 közötti periódusra elfogadott leépítési ütemeket, illetve mentességeket, az 1986-ban kezdődött és 1993. végén zárult rendkívül nehéz tárgyalássorozat buktatóit, állítható, hogy ma sem könnyebb a helyzet. Az 1999. novemberében meginduló újabb tárgyalási forduló tág teret engedhet a támogatások drasztikus leépítését követelő, a világkereskedelem teljes liberalizációját szorgalmazó és a fontolva liberalizáló, a nemzeti agrárpolitikai érdekeket szem előtt tartó nézeteknek.

Az USA a jelenleg hatályos GATT Megállapodás végrehajtásának akadályoztatását látja a monopóliumhelyzetben levő állami kereskedelmi vállalatok tevékenységében. Véleménye szerint a világon mindenütt korlátozni kell ezen vállalatok piactorzító, árbefolyásoló szerepét, a piacra jutás fékezésében tapasztalható hatását, ill. meg kell szüntetni a monopóliumhelyzetet, az export-import felett gyakorolt ellenőrző és piactorzító szerepüket.

Az USA a következő GATT-fordulón jó eséllyel képviselheti a fenti álláspontot, hiszen az 1996-tól hatályos FAIR Act (Farm Bill), vagyis az USA hosszú távú agrártörvénye felszabadította a termelési szerkezettel kapcsolatos további kötöttségeket. Az amerikai támogatási rendszer különösebb megrázkódtatás és leépítési kötelezettség nélkül is versenyképes maradna egy liberalizáltabb élelmiszerkereskedelmi milióban.

A Cairns-i Csoport országai sok szempontból osztják a jövőt illető amerikai nézeteket.

Idézve a Csoport minisztereinek 1998. szeptemberi nyilatkozatát, szemléletesebbé tehető a liberálisabb kereskedelempolitikát követők táborának elkötelezettsége és törekvéseik komolysága.

„Mi, a tisztességes mezőgazdasági kereskedelmet folytató Cairns-i Csoport miniszterei, mélyszélesen aggodunk a mezőgazdasági kereskedelemben megjelenő növekvő exporttámogatások miatt. A Cairns-i Csoport elkötelezte magát, hogy a WTO 1999 végén kezdődő tárgyalási fordulójában teljes egészében és mielőbb eltörli az exporttámogatások minden fajtáját.”

A bírálók is „hibáznak”

A szabadkereskedelem megalkuvást nem tűrő élharcosai mások ostromozása közepette néha-néha maguk is megtévednek. Saját interpretálásban persze szerencsétlen véletlenről, bocsánatos bűnökről, illetve korrigálható tévedésekről, elhanyagolható félreértelmezésekről van szó csupán. Csokorba szedve néhány, a közelmúltban napvilágot látott baklövést (ill. ha mások követték volna el ezeket a kihágásokat, akkor azok minden bizonnyal minősített esetekké „nemesültek”

volna, esetleg durva jogsértésnek, a szabadkereskedelem betűje és szelleme ill. szabályrendszere megsértésének) a következők mondhatók:

- Argentína példának okéért 1998-ban, az egyezmény hatályba lépését követő harmadik évben fedezte fel, hogy saját belső támogatásával kapcsolatos vállalásába egy kis hiba csúszott. Beismerve a tévedésnek minősített kalkulációs problémát, vállalásának korrekcióját kérte az argentin delegátus. Álláspontjuk szerint az argentin támogatáscsökkentési vállalások kialakításánál téves vetítési alapot választottak, amikor a számukra rendkívül fontos dohányszektornak nyújtott bázisidőszaki (azaz a GATT Megállapodás értelmében 1986–88 közötti) támogatást a teljes agrártermeléshez és nem az adott ágazat folyóáras bruttó termelési értékéhez viszonyították. A tévedés következtében a vállalás megfogalmazásakor a vállaláscsökkentési mentességet jelentő ún. *de minimis* szint alá kerültek, így támogatáscsökkentési kötelezettséget nem vállaltak. Hozzá kell tennünk, hogy Magyarországgal ellentétben Argentína, fejlődő országi státuszából adódóan, éves támogatási nagyságrendjét a bruttó termelési értékhez viszonyított 10% mértékig mentesítheti, így a mienkénél lényegesen nagyobb szabad jótéktérrel rendelkezik.

Talán ismeretes, hogy a pár hónappal korábban (1997 novemberében) lezáródott magyar szubvencióvállalási korrekciós vita során Argentína nem sok megértést mutatott.

- Új-Zéland a nemzetközi repülőjáratok által felhasznált üzemanyag 12,5%-os ÁFÁ-ja alól adott mentesítést. Gyakorlatukat többen sérelmezték, rámutatva az ilyen jellegű költségsökkentő támogatások versenyelőnyt megtestesítő voltára, ill. arra, hogy lényegében véve ez a beavatkozás – mint állami bevételről való lemondás – egyfajta exportszubvenció.

Az amerikai álláspontnál már szó esett arról, hogy komoly veszélyeket rejt magában, ha az export-import tevékenységet kizárólagos jogosultsággal állami külkereskedelmi vállalatok végzik. A jelenség piactorzító voltát sérelmező amerikai értékelést jó néhány Cairns-i tagország támadja, ill. fenntartásait hangsúlyozta, mondván, az amerikai elemzés csupán elvi síkon mozog.

Cairns-i vélemények szerint gond, hogy a kvótaadminisztráció módszereit nem harmonizálta a GATT Megállapodás, így érthető, hogy több kezeléstechnika is létezhet egymástól függetlenül. A Cairns-i csoport tagjai leginkább a „first come first served” módszert

ajánlják a többi tagállamnak is, holott sokak egybehangzó véleménye szerint az „aki előbb jön, előbb kap” elve spekulációra biztat és hirtelen importözönre csábít. Emellett komoly hátrány, hogy tartós és ütemes importra nem lehet számítani, a behozatal ütemezhetőségét semmi sem garantálja, sőt, ad absurdum előfordulhat az is, hogy spekulatív jelleggel leköthetővé válik a teljes GATT-kvóta, megakadályozva ezzel a tényleges importot vagy a versenytársak esélyhez jutását.

Az elmondottakból is látható, hogy a sokszereplőssé vált WTO a jelenleg 134 főre bővült tagság ellenére is könnyen két táborra szakadhat a következő GATT-fordulón képviselendő álláspontok szerint. A liberális kereskedelempolitikát folytatók egyes támogatás-leépítési vagy csökkentési kérdésekben könnyen maguk mellé állíthatják a fejlődő országokat, ezért előfordulhat, hogy az EU Agenda 2000-ben elfogadott liberalizációs elképzelései elégtelennek bizonyulnak.

Fejlődő országok a GATT porondon

Megcáfolhatatlan bizonyítékok utalnak arra, hogy a világ élelmiszerkereskedelme egyértelműen bővült a GATT-megállapodás életbelépése, illetve az Uruguay-forduló lezárása óta. A világkereskedelem 1996-ban 5%-kal 1997-ben pedig közel 10%-kal bővült. Az 1998-as év a 97-es, rendkívül dinamikus piacbővülést követően – jórészt az ázsiai és az orosz válság következtében – relatíve ugyan visszaesést mutat, de a változás előjele pozitív maradt. Az 1997. évi 10%-os piacbővüléssel szemben a kereskedelem világméreteken 3,5%-kal bővült.

A GATT-megállapodás sokat lendített a kereskedelem liberalizációjának folyamatán, ugyanakkor sok termék és jó néhány agrárgazdasági terület tekintetében szinte megállt az idő, a protekcionizmus magas szintje és a vámvédelem erősödési a mai napig is befagyasztja a kedvezményes vámszintet jelentő GATT-kvótákon felüli piacra jutást.

Jóllehet sok, rendkívül magas vámszintet képviselő vámtétel érzékelhetően mérséklődött 1995 óta, ez távolról sem általános jelenség. Jó néhány termék, illetve ország esetében csak látszólagos, alig észrevehető a változás, gyenge a vámcsökkentési hajlandóság. A protekcionizmus továbbélését illetve újraéledését biztosító tarifrikáció kiugróan magas vámok megjelenését vonja maga után. Jószerivel minden élelmiszeripari termékkörben találunk kiugróan magas, prohibítív jellegű vámokat.

A mezőgazdasági támogatási rendszer reformjának elvileg a támogatások csökkentését, a belső és külső védelmi szint mérséklődését kellene magával hoznia. A valóság azonban ennél árnyaltabb, hisz számos nő-

vekvő vám arra utal, hogy az Uruguay-forduló során nem sikerült a tagállamok közötti vámharmonizáció megteremtése, a piaci diszkrimináció lehetőségének megszüntetése.

A fejlődő országok szemszögéből vizsgálva a jelenséget, úgy tűnik, hogy a fejlett országok piacai a fejlődő országokból származó élelmiszeripari termékek előtt továbbra sem nyílnak meg. A mezőgazdasági alapanyagok és élelmiszeripari termék e fejlett országokbeli importjának gyengülése ill. alacsony szinten maradása jórészt ezeknek az említett kedvezményes vámkvótákon felüli, kiugróan magas vámszinteknek köszönhető. Alapvető összefüggés, hogy emelkedő vámszintekhez csökkenő import társul. Vannak piacok, ahol a fejlődő országokból származó import az élelmiszertermékek széles kínálata ellenére sem jelenik meg. Valójában úgy tűnik, hogy a kötelező piacnyitáson túl vajmi kevés esélye lehet e fejlődő országnak a fejlett piacokra való bejutásra.

Hosszabb időtávot tekintve sem állítható, hogy a fejlődő országok komolyan profitáltak volna a piac általános bővüléséből, hisz pl. 1990-1996 között a fejlett országok piacai még a jelenlegi GATT-keretekhez képest is zártabbak voltak, miközben a kereslet, az import globális méretekben meglódult. Példának okáért említve az EU-t, a fejlődő országokból származó csontosmarhahús-behozatal és gabonaimport egyértelműen csökkent az évtized első felében, más termékek esetében pedig jelentéktelenre zsugorodott. Egyoldalú lenne ez a látélet, ha nem esne szó arról, hogy a fejlődő országok exportképessége és exportpotenciáljának csökkenése is komoly befolyást gyakorolt a kereskedelmi mérleg alakulására. A versenyképesség gyengülése és a gazdasági növekedésben mutatkozó differenciák is hozzájárultak ahhoz, hogy a fejlődő országok kínálata leértékelődjön a fejlett országok piacain.

Emellett több más – bár a gazdasági növekedésbeli differenciáktól nem teljesen elkülönülő módon – a versenyképességet alapvetően érintő és befolyásoló körülmény is nehezítette a fejlődők piacrajutását. Így egyes növény- és állategészségügyi problémák már

A fejlődő országok szemszögéből úgy tűnik, hogy a fejlett országok piacai a fejlődő országokból származó élelmiszeripari termékek előtt továbbra sem nyílnak meg.

Vannak piacok, ahol a fejlődő országokból származó import az élelmiszertermékek széles kínálata ellenére sem jelenik meg. Valójában úgy tűnik, hogy a kötelező piacnyitáson túl vajmi kevés esélye lehet e fejlődő országnak a fejlett piacokra való bejutásra.

Az exporttámogatáshoz hasonlóan az exportadó is negatív hatást fejt ki és gátolja a fejlődő országok – számukra kedvező világpiaci árak melletti – piacrajutását a fejlettebb piacokon.

önmagukban is versenyhátrányt jelentenek. A gondok halmozódásához vezet viszont, ha a megcélzott piac, a fogadó fél restriktív természetű, piacvédelmi célú intézkedéseivel egybeesnek az élelmiszerbiztonságot veszélyeztető jelenségek.

Végezetül megállapítható, hogy az exporttámogatás egyértelműen csökkenti az agrártermékek világpiaci árait és így világméretekben áttereli a szubvencionált termékek termelését azokba a régiókba, ahol a szubvenciót osztják, versenyképtelenné teszi a termelést ott, ahol ezt az eszközt költségvetési gondok miatt nem alkalmazhatják.

Az exporttámogatás ugyanakkor félrevezet a világ élelmiszer-szükségletének és a kereslet alakulásának megítélésében, ugyanis egyértelműen termelésnövekedést provokáló, előidéző agrárpolitikai eszköz ott, ahol alkalmazták. A gondolatot folytatva: az exporttámogatás erősíti a gazdasági aktivitást, javítja a vidéki életter népeségmegtartó

képességét, a paraszti jövedelmek szintjét ott, ahol erre nagy méretekben áldozni tudnak, végeredményben növeli a fejlett országok vásárlóerejét, ami nem csupán a fogyasztási, hanem a beruházási javak terén is érzékelhető élénküléshez vezet. Ez az önmagát gerjesztő folyamat veszélyezteti a fejlődő országok élelmiszerbiztonsággal ill. az élelmiszertermelés biztonságával kapcsolatos törekvéseit, hiszen saját mezőgazdaságuk egyre gyengülő versenyképessége következtében, annak érdekében, hogy a lakosság élelmiszerszükségleteit ki tudják elégíteni, egyre inkább rászorulnak az élelmiszerimportra.

Az exporttámogatáshoz hasonlóan az exportadó is negatív hatást fejt ki és gátolja a fejlődő országok – számukra kedvező világpiaci árak melletti – piacra jutását a fejlettebb piacokon. Az exportadó tehát azzal, hogy gátolja a fejlett országok importját, negatívan hat a fejlődő országokra az élelmiszerbiztonság megteremtése terén.

Szerzőnk az FVM főtanácsosa

Marketing a posztmodern globalitásban

A címben három nem magyar szót sikerült összezsúfolni. Minthogy általában – de nem kivétel nélkül – csak anyanyelvünk szavaival és kifejezéseivel vagyunk egészen pontosan tisztában (beleértve a jelentésárnyalatok és a képes értelmezés sokféle módját is), a legtöbbször szükséges, hogy az alkalmazott idegen szavakat megmagyarázzuk, de legalábbis utaljunk arra az értelemre (esetleg a lehetséges többféle vagy sokféle jelentés közül), ami a hallgatóság – vagy az olvasóközönség – számára egészen pontosan a megfelelő kontextusba helyezi a szót. A mi esetünkben ráadásul valóban olyan szavakról van szó, amelyek jelentése valóban többféle lehet, és az eltérő értelmezésekből egészen különböző gondolatmenetek sarjathatnak, s vezethetik a szerzőt és az olvasót is meglehetősen különböző következtetésekre.

Globalitás

Azért globalitás és nem globalizáció, mert az előző utal a befejezettségre. Azért, egészen pontosan és durván fogalmazva, mert ma már aligha van értelme arról vitatkozni, hogy szükséges-e, helyénvaló-e, jó-e. Környezetünk a formálódó globalitás, akár tetszik ez nekünk, akár nem. És vannak, akiknek tetszik, s vannak, akiknek nem.

A globalizáció mibenlétéről egyébként erősen megoszlanak a vélemények, mind időbeliségét, mind pedig tartalmát tekintve. Vannak, akik úgy látják, hogy viszonylag új (értsd: néhány évtizedes) jelensége a világgazdaságnak, egészen pontosan a nemzetközi pénzügyeknek. Mások szerint a globalizáció a világgazdaság általános tendenciája, ami mindig is „benne volt” a folyamatokban, csak most a „gyorsuló idő” miatt jobban érzékelhető. S végül vannak, akik nem értenek egyet avval a leegyszerűsítéssel, hogy a globalizációt csak gazdasági jelenségként értelmezzük. Ez utóbbiak nyilván úgy gondolják egyfelől, hogy a globalizáció folyamata nem „hirtelen s váratlanul” tört rá éppen a huszadik század közepén-végén az emberiségre, másfelől pedig nem látják lehetségesnek, hogy egy ilyen nagy horderejű és komoly követke-

ményekkel járó világfolyamat kizárólag a gazdaságban jelenjék meg.

Azon az állásponton vannak – velem együtt –, hogy technikai-technológiai, gazdasági, társadalmi, politikai és kulturális folyamatok egyaránt végbemennek körülöttünk; ha pedig ez így van, akkor valamiféle civilizációs változásnak vagyunk a tanúi. E civilizációs változásnak a keretei nagyjából létrejöttek a modernitásból eredő és mára adottságként kezelendő technológiai bázison. Azon alapul a globális business és arra alapul a globális kommunikáció is. A kulcselem ma az *információtechnológia*, illetve a *kommunikációs üzlet* helyzete, fejlettsége és fejlődése, hatásai és következményei az emberi élet minden aspektusára. Különösen pedig a kultúra jövőjére.

És most nem is az internetre gondolok elsősorban, bár megvan annak is a jelentősége. Az internet ugyanis maga a világpiac, az első *gyakorlatilag is létező* jelenség ezzel az elnevezéssel. (Eddig a világpiac inkább csak elvonatkoztatás volt.) Továbbá az internet maga a teljes üzleti tér, amely *egy mozzanatba* vonja össze a marketing korábban (bár az utóbbi időben inkább csak didaktikailag) elválasztható részeit. Ezen kívül pedig az internet alapvetően változtatja meg a fogyasztók, a vásárlók, az érdeklődők viszonyát a kínálattevő szervezetekhez. Még továbbá pedig nemcsak üzleti, hanem kulturális tér is, amely – e pillanatban úgy látszik – a társadalom szerveződése számára is olyan lehetőségeket kínál, amilyenekre eddig nem lehetett gondolni. Továbbá nemcsak fizikai jelenség, hanem virtuális „hely” is, vagy tán elsősorban az.

Igazából annak a mondatnak az elmélyült végiggondolása lenne kívánatos, amit mindenki ismer, aki tanult valaha nemzetközi menedzsmentet, globális marketinget vagy ilyesmit: „Think globally, act locally!” (Ennek a mondatnak az internetre alkalmazott verziója – „Think globally, act on-line!” – valójában csak technikai differenciát hordoz.) Hiszen a lényeg egyik fele valóban a globalizáció, illetve a globalitás tartalmának tisztázása, de a másik fele az, hogy arra *valóban* a lokalitáshoz való viszony fényében van szükség, ami pedig nem fog menni anélkül, hogy a

lokalitás ma és a jövőben érvényes értelmére rá ne jönnék.

Az értelmezés nem alapulhat a globalitás és a lokalitás szembeállításán, még akkor sem, ha hétköznapi jelenségek sora látszik azt mutatni, hogy a „globális értékek” – amelyeknek sokszor a létezését is vitatják – a „lokális értékek” háttérbe szorulása, elmúlása, megsemmisülése irányába hatnak.

Az egyik ilyen lokális érték, amelynek a jelentősége legalább ötven éve folyamatosan, és az utóbbi időben kifejezetten látványosan csökken, és amelyet csupán példaként hozunk föl most, a modern értelemben vett nemzetállam. A mi szempontunkból ennek azért van jelentősége, mert az államnak nagy szerepe lenne mindenféle szervezetek környezeti feltételeinek alakításában. „A ... territoriális államok nem tudnak lényeges befolyást gyakorolni a határokon áttekintő környezet-szennyeződésre vagy a határoktól független műholdas televíziózásra, a nemzeti bankok a nemzeti valutára, s egyáltalán a nemzeti kormányok az országukban zajló gazdasági folyamatokra. A modern nemzetállam tekintélye már a számítógép-hálózatok terjedését megelőzően megrendült – noha utóbbi fejlemény persze roppant mértékben fölerősítette a korábban is ható tendenciákat.” [Nyiri 1998]

Az adminisztratív és egyéb igények kielégítésére ugyanakkor új lokalitások szerveződnek. Európában különösen markáns mind az „állam alatti” – regionális –, mind pedig az „állam fölötti” – ez lenne az EU – szerveződések formálódása és jelentőségének növekedése. „Az állam nem tűnik el – írja Castells –, egyszerűen csak kisebbé válik az információs korszakban. Lokális és regionális kormányok formájában burjánzik, amelyek a világot telehintik projektjeikkel, választórétegeket építenek föl, s nemzeti kormányokkal, multinacionális társaságokkal és nemzetközi szervekkel tárgyalnak. A gazdaság globalizációjának korszaka egyszerűen az államiság lokalizációjának korszaka. Aminek a lokális és regionális kormányok hatalom és eszközök tekintetében híján vannak, azt rugalmassággal és hálózottsággal egyenlítik ki. Ha valakik vagy valamik, hát csakis az ilyen kormányok felelhetnek meg a gazdagság és információ globális hálózatai dinamikájának.” [Castells 1998: 357, skk.]

Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogyan járunk el a valóságos és virtuális „új lokalitások” beazonosításában. A dolog legalább részben megfogalmazás kérdése. Abban az értelemben az ember helyhez kötött (és az is marad), hogy a maga fizikai valójában mindig valamilyen behatárolható területen található. Van valahol és csinál valamit (vagy éppen „semmit csinál”). Nem kérdés azonban, mivel már régóta így van, hogy az ember bizonyos funkcionális értelemben jelen tud lenni egyszerre több helyen és több időben is. Ez a jelenlét azonban „fizikai” következményekkel nem jár, csak kultu-

rális következményekkel. Más azonban a helyzet a közvetlen „távcelekvés” lehetőségével. Beláthatatlan, hogy milyen következményekkel jár majd annak hétköznapivá válása. Hírlik, hogy a Nike nevű világcég valójában hat ember. Gage a SunSystemtől azt mondta volna: „Nálunk mindenki addig dolgozik, ameddig akar, és vízumra sincs szükségünk külföldi munkatársaink számára. ... Embereink számítógépen keresztül lépnek be a céghez, számítógépen dolgoznak, és számítógépen keresztül mondunk aztán föl nekik.” [Martin-Schumann 1998, 11.] Ennek tudatában is nagyon lényeges mindenféle szervezet számára az a változás, amit az üzleti angolban úgy mondanak: a „market place” mellett-helyett a piaci környezet meghatározására egyre helyesebb megtanulni a „market space” kifejezést is. Nagyon érdekes kulturális jelenség, hogy például a magyar nyelvben nincs meg ez a különbségtétel, következésképpen e pillanatban erről nem igazán lehet magyarul gondolkodni. Civilizációs következményei vannak, hogy vajon ez a differencia beépül-e a nyelvbe, következésképpen a gondolkodásba, vagy erről majd csak angolul lehet gondolkodni.

Posztmodern

Megint egy olyan szó, amit eléggé sokféle értelemben használnak, és meglehetősen nehéz egyértelmű kategóriaként meghatározni. „A posztmodern elsősorban elhatárolódásként született, az elhatárolódások és elkülönbözések nyomait követve próbálta valahogy definiálni magát, s azt remélte, hogy ebből nő majd ki az új sejtelmek programja, amely követelésekké és végül győzelmekké izmosodik. Ihab Hasan még csak a nyomokat rögzítette az irodalomban; Jencks programot adott az építészet meglehetősen öntörvényű területén; Lyotard, ahogy francia filozófushoz illik, már politikai és társadalmi diagnózisokig merészkedett. De mindhárman valamiképpen a »modernizmuson« (értsd: tizenkilencedik század végi és huszadik század eleji stíláriális áramlatok és kulturális törekvések) és a »modernitáson« (értsd: a tizenkilencedik és a huszadik század folyamán kialakult társadalmi, politikai, gazdasági és technikai világalapot) belül képzelték el a »posztmodern«-t, belső átalakulásként, belső ellenállásként, belső mozgástérként.” [Babarczy 1998, 53.]

Szép, de hogy lesz ebből posztmodern kor? Vannak, akik szerint sehogy – az imént idézett szerző is közéjük tartozik –, és a posztmodern nem egyéb, mint a szétesést és elbizonytalanodást összefogó és kapaszkodóul felkínált név. De mihez képest a szétesés és az elbizonytalanodás?

Nyilván a modernitáshoz. Az eszes, ám alapjában véve nem racionális ember az idők során szinte már vallásos tiszteletet alakított ki a racionalitás iránt. Sze-

retjük mindennek tudni az elejét és a végét. Továbbá szeretjük tudni mindenről, hogy kicsoda: szeretünk definíciókat készíteni. Tipikus modernista beidegződések. De az is lehet, hogy az emberi természetből fakadnak, s a bennünk lévő biztonsági szükséglet megnyilvánulási formái. Ha így van, akkor a világ modernista felfogása nagyon is megfelel az emberi természetnek a maga tudományos alapokra helyezett *egyértelmű* magyarázataival. Lehet, hogy ez teszi kellemetlenné és nehezen elfogadhatóvá számunkra a nem-egyértelműségnek azt a korszakát, amiben – tetszik, vagy nem tetszik – működnünk adatott, és amit egy pár évtized óta posztmodern kornak neveznek. Nevezik persze posztindusztriális, posztfordista, posztstrukturalista kornak is, nézőponttól függően. Az egyik legismertebb és számunkra *ebben a cikkben* mértékadó posztmodern filozófus azt mondja: „a posztmodern állapot” (la condition postmoderne). [Lyotard 1979, 1993]

A *modern* sem feltétlenül egyértelmű. A nyelvész Nádasdy Ádám az alábbi csinos táblázatot szerkesztette a 'modern' szó magyar nyelvű értelmezéseihez, és a táblázatot részletesen is elemzi cikkében. (1. tábla)

1. tábla A 'modern' szó jelentései a magyar nyelvben

	Relatív jelentések	Abszolút jelentések
Időjelölő	„Jelenlegi” (ez a jelentés valójában már kivезett a magyarból)	„Nem-ó” (nem klasszikus, újkori)
Tartalomleíró	„Maias” (korszerű, divatos)	„Újkorias” (az újkorhoz illő, annak fejlettség fokát mutató)
Tartalomértékelő	„Haladó” (valamely kort képviselő, a hagyománnyal szakító)	„Huszadik századi” (szecessziós, avantgárd, modernista)

Forrás: Nádasdy 1998, 35.

A konklúzió: „A modern művészet, irodalom, érzület kora véget ért: ezt a »posztmodern« kifejezés óriási sikere és elterjedése is jelzi. ... A huszadik század nagy, dialektikus antagonizmusa (hogy stílszerű maradjak) a hagyomány és a modernség harca volt. A harcnak vége: a modernségből hagyomány lett.” [Nádasdy 1998, 40.] Ez egészen egybevág Lyotard sokat (és sokszor tendenciózusan) idézett mondatával: „Végőskig leegyszerűsítve, a »posztmodern«-t a nagy elbeszélésekkel szembeni bizalmatlanságként határozom meg.” [Lyotard 1993, 8.]

Eddig a *modern* szónak a kulturális aspektusai kerültek elő – és majd meglátjuk, hogy a posztmodern is a kultúrával lesz összefüggésben. Lyotard nyilván nem véletlenül kezdi így híres tanulmányát: „A tanul-

mány tárgya a tudás állapota a legfejlettebb társadalmakban. Ezen állapot »posztmodern« elnevezése mellett döntöttem. A szó ... a kultúra helyzetét jelöli azon átalakulások után, amelyekkel a 19. század vége óta a tudomány, az irodalom és a művészetek játékszabályainál találkozunk.” [Lyotard 1993, 7.]

De Lyotard filozófus, az élet meg az élet. Hogyan alakulnak (ki) a szabályok? A közmegegyezés szerint a világ modernista megközelítése a Felvilágosodástól számítható. Alapelve az *Ész* uralma – lehet találgatni, hogy mi fölött –, módszere a Tudomány, eszköze a Technológia, eredménye a Rend, a Szervezettség és az Egyértelműség. Nyilván nem véletlen, hogy a „tudomány” eredendően természettudomány – pontosabban fizika –, és az sem véletlen, hogy a 19. századi társadalomtudomány is a „newtoniánus antropológia” mentén kezdi keresni a maga legitimációját. Comte, a modern társadalmelemzés atyja abból indult ki, hogy a tudomány a „felnőtt emberiség” elfoglaltsága, a teológiai és metafizikai okoskodást felváltják a pozitív tudományok. [Comte 1979] A pozitivisták megközelítés pedig tudvalóval „mi, mennyi, hogyan” típusú kérdéseket tesz föl, és nem kíváncsi a „miért”-re. Megállapítja a világban zajló törvényszerűségeket, és azok alapján megfogalmazza a törvényeket. A törvény mindig egyértelmű. Az egyértelműség pedig kedves az emberi léleknek.

A modernista világgéphez *technikai civilizáció* tartozik, amit gyakran ipari civilizációnak mondanak. Azt tartom, hogy ebben összekeveredik két dolog. Az egyik az *ipar* a szó ágazati értelmében és úgy is, mint termelés, mint a *modernitás fizikai hordozója*. A másik pedig az *indusztriális civilizáció*, vagyis az a tény, hogy *technológiák* szervezik nemcsak a termelés, hanem általában a gazdaság, és nem csekély mértékben a társadalom folyamatait és viszonyait is. A kultúra nem csekély részét is beleértve. A kultúrjavak termelése semmiképpen nem tévesztendő össze a művészettel. Egy slágerszöveg, egy szappanopera forgatókönyve általában nem irodalom azaz művészet, hanem ipar; a patentek szabványosak, a dolognak technológiája van, meg lehet tanulni. Iskolában tanítják, hogyan kell muscalt írni, vagy mi szükséges egy reklámkliphez. Kelő gyakorlással elfogadható munka jöhet létre. A művészet pedig, ha hinni lehet az esztétáknak, más minőség. Ez persze erősen leegyszerűsítő megközelítés, de a lényegét kifejezi. Két következmény tartozik hozzá.

• Az *egyik* annak a tudomásul vétele, hogy a mai társadalom valóban posztindusztriális [Bell 1973] abban az értelemben, hogy a GDP termelésében, a foglalkoztatásban – ha tetszik, általában a gazdasági teljesítményben – a szó ágazati értelmében vett ipar jelentő-

sen háttérbe szorul. Abban az értelemben azonban egyáltalán nincs szó posztindusztrializmusról, hogy a mi világunk a legkevésbé sem szűnt meg technológiázni. Éppenséggel nagyon is túltechnológiázott. Lehet az mondani például, hogy a fogyasztó a bőség társadalmában él – ami a fejlett országokban nyilvánvalóan igaz is –, ám a bőség alapja a technológiák mindent, de a szó legszorosabb értelmében mindent átszövő hálója. Nem véletlen, hogy a hivatkozott szerző néhány év múlva átfogalmazta mondanivalóját [Bell 1976], a hangsúlyt (ti. a *változást*) a kulturális kérdéseknél keresve. A civilizációs kihívás ebben a tekintetben az, hogy perspektivikusan mit tud kezdeni az ember a technológiától való függőséggel. Nincs tömeges visszatérési lehetőség a „természeti ember” státusához, de a modernitásnak civilizációs értelemben éppen abban áll a csődje, hogy a „természetet uraló ember” fikciónak, és pedig káros és veszélyes fikciónak bizonyult. A kérdés most, hogy elképzelhető-e a technikai civilizáció a „természet erőit igába hajtó” uralmista felfogás nélkül.

• A másik következmény pedig az, hogy az ember, mint „termelő ember” egyre kevésbé érdekes és fontos. „... a munka, amely természetes hajtóerőnké vált, ... a munka mára elvesztette lényegét.” [Forrester 1998, 7.] A szó hagyományos értelmében vett *munka* emberi és szociológiai jelentése változik éppen. A fejlett világban eltűnőben van az érték- és kultúrameghatározó alapélmény, ami „az arcod verejtékével” kitételhez kapcsolódik. Hasonlóképpen, a „hús a nyolcvanhoz” társadalom, az egyötödös társadalom képe ugyancsak nem valami szívderítő [Martin-Schumann 1998], és rövid távon ugyancsak arról szól, hogy a munka – elsősorban persze az állással járó munka, vagyis a foglalkoztatás – egyre kevesebb. Becslések szerint a munkaképes lakosság húsz százaléka elég lesz ahhoz, hogy lendületben tartsa a világ-gazdaságot. Nem igazán biztató perspektíva sem primer jelentéskörében, se pedig abból a szempontból, hogy *fenyeget* a munka alapértékére felépített civilizáció összedőlése.

Igen, már megint civilizáció. És nem kellene megfélemlenünk arról, hogy ennek a változásnak éppen a marketing lett, volt és marad is az egyik legfőbb stimulátora. Igen, a marketing, mint civilizációs következmény – van, akiknek civilizációs ártalom, és van, akiknek új-

fajta kulturális attitűd kipiszkalója. Ha valóban itt a nyakunkon a civilizációs paradigmaváltás [Hankiss 1998], akkor ehhez – újólaj mondom: kinek pozitív, kinek pedig negatív értelemben – a marketingnek is köze van.

A hatékonyságmaximáló indusztriális civilizáció valóban hatékonyak bizonyult a technológiák kitalálásában és alkalmazásában. Ez többek között azzal járt, hogy a realizálás megszűnt appendix lenni a termelés végén (ami a premodern évezredekben általános volt a luxusfogyasztás hártavékony rétegét leszámítva), és talán megszűnt a termelés értelme is lenni abban az értelemben, ahogyan például Marx [1972] közelíti meg a kérdést. A kifejlett modernitás számára a *realizálás a legnagyobb probléma*, amivel szembetalálkozhat. Ennek megoldására fejleszti ki a *marketing* nevű *technológiát* – amint erre hamarosan rátérünk. Ez a marketing mellesleg ugyancsak nem csekély mértékben járult hozzá a vevők vásárlási problémáinak a megoldásához is. A mai fogyasztó nem teljesítményorientált a szó hagyományos értelmében, és nem is biztos, hogy *abban* a kategóriarendszerben értelmezhető teljesítményt vár el. Másképpen fogalmazva: a teljesítmény nem elsősorban parametrikus („a fejlettség bizonyos szintjén” ezt adottságnak tekintik), hanem szimbolikus, hangulati, érzésbeli, s mint ilyen, „soft”, nem mérhető, nem összevethető, nem parametrizálható, nem objektív. Ez ízig-vérig posztmodern kö-

2. tábla Jelenségek és értékek a modern és a posztmodern világban

Modern	Posztmodern
Rend/Ellenőrzés	Rendetlenség/Káosz
Biztonság/Meghatározottság	Bizonytalanság/Meghatározatlanság
Fordizmus/Gyár	Posztfordizmus/Iroda
Tárgy	Szimbólum/Alany
Jelzett	Jelző
Tartalom/Mélyiség	Stílus/Felszínesség
Haladás/Holnap	Állapot/Ma
Homogenitás/Konszenzus	Heterogenitás/Véleményeltérés
Hierarchia/Felnőttség	Egyenlőség/Fiatalság
Létezés/Valóság	Alakítás/Utánzás
Valóság/Realitás	Hiperrealitás
Tudás	Kommunikáció
Struktúra	Látvány
Képviselő	Jelzés
Termelés	Fogyasztás
Mechanikus technológiák	Digitális-kommunikatív technológiák
Gazdaság	Kultúra
Természettudományok	Humaniorák

Forrás: S. Brown, (1995): *Postmodern Marketing*. London, Routledge, 49.

vetelményt támaszt a szervezetekkel szemben. A jelenségek értékelésének különbségeiről lásd a 2. táblát.

Részen a posztmodern paradigma reakciójaként a marketing sorsa, jelene, és főképpen jövője divatos lett az utóbbi esztendőben, beleértve az eszkatologikus (világvége) forgatókönyv lehetőségét is. [Brown, Bell, Carson eds. 1996] Talán azért, mert a marketing jelentése a látszat szerint valamiképpen az állandó változás folyamatában van elrejtve. [Brookes 1988, Fojtik 1995] Lehet, hogy azért, mert valóban komolyan vehető jelek mutatnak arra, hogy a marketing körül valami alapvetően megváltozik, vagy talán már meg is változott, és ideje lenne valóban komolyan szembenézni a felmerült problémákkal. [Brookes, Little 1997, Brodie, Coviello, Brookes, Little 1997, Brown 1998]

Azt gondolhatnánk talán, hogy ez most már unalmas, e kérdésben nagyjából mindent elmondtak, ami elmondható. Vehetjük például a marketing nagy öregje, Keegan professzor táblázatát, amely kellően cinikus ahhoz, hogy a kevésbé kitartóknak elvegye a kedvét az afféle akadémikus szórszálhasogató kérdések taglalásától, hogy mi is lenne a marketing valójában. (3. tábla.)

3. tábla A marketing fejlődése			
	Régi	Új	Stratégiai
Korszak	1960 előtt	1960-90	1990 óta
Középpontban	a termék	a vásárló	az üzlet megszervezésének módja
Eszközök	rábeszélni és eladni	integrált marketing-mix	tudás és tapasztalat
Cél	profit	érték	kölcsönösen előnyös kapcsolatok
A marketing voltaképpen:	eladás	funkció	minden

Forrás: W. J. Keegan (1994): *Global Marketing (5/e.)*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 5.

Azt mindenesetre ebből a táblázatból is észrevehetjük, hogy a Keegan professzor által stratégiai marketingnek nevezett „szakasz” jellemzésére szolgáló dimenziók alapvetően eltérőek a korábbiaktól. Keegan ugyan valószínűleg nagyon meglepődne, ha valaki posztmodernnek nevezné, de lehet, hogy megsértődnie nem kellene.

A marketing (de nem a marketing egyes eszközei, s nem a marketingszemlélet töredékmorzsái) az *indusztri-*

riális társadalom terméke. Ebben az értelemben modernista produktum. És valóban, nem szabad szem elől tévesztetnünk, hogy a vállalati marketing eredendően a modern ipari nagyszervezetek piaci problémáinak megoldását célozta.

A szervezeten belül elsősorban a költségtakarékoság és a munka-, illetve termelés-szervezés rejti a tartálékokat. A költségfelfogásban és -gazdálkodásban elért, a vállalati profitabilitásra kedvezően ható változások és eredmények (a méretgazdaságosság elvének gyakorlati alkalmazása), a termelés-szervezésben bevezetett új eljárások és eredmények (a szabványosítás, a futószalag alkalmazása az összeszerelő iparágakban stb.) mellett szükség volt valamire, ami a vállalati jövedelmezőség fenntartását, sőt fokozását a vállalat számára a külső dimenziók tekintetében is lehetővé teszi.

Marketingnek, azaz „piacra vitelnek” kezdték hívni azt a *technológiát*, ami az ipari nagyszervezet által előállított tömegtermékeket a földrajzi szétszórtság, illetve koncentrátság adott szintjén létező vevők (fogyasztók) számára elérhetővé tette. Ez a technológia rejti, tartalmazza a marketing egyik természetét. Egyáltalán nem véletlen, hogy a modern marketing alapvetően a disztribúcióval kezdődött [Fojtik 1995], és az

sem, hogy a disztribúciós probléma mind a mai napig az egyik legfontosabb kérdés maradt. A kibocsátás – magyarul a termék – volt a fontos (ne feledjük, akkor még a munka, a termelés a legfőbb érték), s ehhez a korabeli marketingfelfogás és -munka addicionális módon járult hozzá – bár helytelen lenne egyúttal azt is gondolni, hogy ami addicionális, az egyúttal csekély jelentőségű is. Tulajdonképpen emiatt áll elképedve a marketing-szakírók népes tábora az ún. „termelési korszak” problematikája előtt. Történetileg kimutathatóan nem létezett „termelési korszak” [Fullerton 1988], viszont a marketing-szakírók legtöbbször nem is azt állítják, hogy létezett, hanem csak arra próbálnak rámutatni, hogy a vállalati vezetők fejében a központi helyet a termeléssel és a termékkel kapcsolatos

problémák foglalták el, beleértve a termékek realizálását is).

Érthető továbbá, hogy a leginkább praktikus törekvés (marketingcél) az értékesítés fokozása lett és (Keegan professzor szerint legalábbis, egészen 1960-ig) maradt is. Ahhoz pedig a vevő ismerete kívánta. Nyilvánvaló, hogy itt az ún. értékesítési orientációról van szó, ám annak is nyilvánvalónak kell lennie, hogy a megközelítés modernista, a szónak korábban használt értelmében. Tanulságos elolvasni, ahogyan Fisk professzor retrospektíve látja e kérdést. „Brown

és Ferber könyvének elolvasása [a piackutatás statisztikai módszereiről – F. J.] után meg voltam győződve arról, hogy tudom, hogy az igazság és a valóság (hipotézis) tesztelése összetartozó dolgok. De azok még a csapongó ifjúság éveit voltak. ... 50 év tanítás után én is hajlok annak elfogadására, hogy az emberi ítélet a helyzettől függ.” [Fisk 1999, 115.]

Mind a mai napig áll, hogy az ún. hétköznapi marketing, valamint annak megtervezése és előkészítése piaci technológia – ez a marketing modernista természetű. Az más kérdés, hogy posztmodernnek tartott, de ipariális megalapozottságú világunkban a marketing technológiái is változnak az alapjukat képező technológiák változásaival egyetemben.

Általában azt szokták gondolni – és magam is írtam már ebben a szellemben –, hogy a marketingmenedzsment és a marketingszemlélet megjelenése (amit többnyire az 50-es, 60-as évekre tesznek) jelenti az alapvető paradigmaváltást a marketingben. Lehetséges, hogy ez igazolható is számos nézőpontból. A marketing modern, illetve posztmodern karaktere szempontjából azonban ez nem feltétlenül igaz.

Kétségtelen azonban, hogy a marketingszemlélet (marketing concept) megjelenése előtérbe helyezi a marketing másik – *kulturális* – természetét. Ebben az időszakban kezdenek a szakírók úgy fogalmazni, hogy a marketingben az elsődleges a vevői (fogyasztói) igények kielégítése. [Levitt 1960] Levitt egész életműve gyakorlatilag a konvencionális marketingfelfogás elleni küzdelem, bár posztmodernnek aligha mondhatnánk. Ő mindenesetre komolyan veszi a vevőigények elsődlegességét. A paradoxon az, hogy, miközben Levitt a legtöbbet idézett szerzők közé tartozik, ezenközben a standard marketingkönyvek keményen modernista beállítottságúak, és a szervezetek legtöbbje is természetesnek veszi, hogy abból induljon ki: „kell lennie valaminek, amit piacra viszünk”.

A vevőigények deklaratív előtérbe toléása önmagában aligha posztmodern jelenség, ám arra alkalmas, hogy helyet hasítson a fogyasztás kérdésének. A fogyasztás pedig jelenségeként is, a tematikát illetően is, következményeiben és a viselkedést tekintve is valami „más”. A fogyasztás központi kategóriaként való kezelése elvezet az ipariális felfogástól. Őszintén szólva, semmilyen szempontból nem könnyű elfogadni, hogy nem a termelés többé a fő kérdés, és ebben az értelemben a fejlett piacok lakói nem elsősorban termelő, hanem fogyasztó emberek. [Campbell 1995] Azt gon-

dolom tehát, hogy amikor ma a marketing a fogyasztói magatartás vizsgálatával és befolyásolásával foglalkozik, akkor a fentiek folytán elsősorban kulturális teljesítményt fejt ki. Úgy gondolom, hogy ez – amit elítélően konzumtársadalomnak neveznek – az igazi kulturális hatás, vagy még általánosabban: civilizációs következmény, ami nagy mértékben a marketinghez köthető. Lehet nagyon utálni, hogy a világ éppen ilyen módon változott és változik. Ettől azonban ez a tendencia még folytatódik.

Többféle módon lehet összefoglalni a posztmodern kulturális feltételrendszert, amennyiben azt a marketing kontextusában akarjuk tárgyalni. Firat és Venkatesh [1993] a következő öt tényezőt emeli ki: (1) hiperrealitás, (2) fragmentáció, (3) a fogyasztás előtérbe kerülése a termelés rovására, (4) a szubjektum szétválása, (5) paradox kapcsolódások. Brown [1993] szerint figyelemre méltó az „állandó jelenidő”, a stílus, és rend hiánya, a kaosz iránti közömbösség.

Akárhogyan is, a korábban már használt „bizonytalanság kora” kifejezés nagyon találó abban a tekintetben, hogy a korábban zsinórmértéknek tekinthető igazságok, tekintélyek stb. elfogadottsága kétségessé vált, a cselekvés elbizonytalanodik. A másik oldala ugyanennek, hogy abszolút minták hiányában mérhetetlen magabiztosság mutatkozik a kommunikációban – ha nincs például tekintélyelvűség, akkor nem érvényesülhet a „ha ketten mondják ugyanazt, az nem ugyanaz” elve sem. Csak mennyiségek állnak egymással szemben a kommunikációban, nem minőségek.

Ha bármi elgondolható és lehetséges, akkor a marketingnek nyitottnak kell lennie a hagyományostól eltérő igények megnyilvánulása iránt. A hiperrealitás, a virtuális valóság igencsak eltér a hagyományostól – bár ezen éppenséggel lehetne vitatkozni. Ha régen azt mondták az emberről, hogy „álomvilágban él”, akkor azzal együtt járt, hogy saját magának kellett – a beteg lelkében vagy elméjében – megkonstruálnia a saját

magánvilágát. Ma nagy marketingprogramok szállítják ezeket tömeges használatra, és tematizáció a neve. (Las Vegas újabb építményei.) A tematizáció a testet öltött „bármi más”. Ebben a vonatkozásban valószínűleg találó az a megfogalmazás, hogy a premodern kultúra a múltra koncentrált, a modern a jövőre, a posztmodern csak a jellel foglalkozik. [Firat, Schultz II 1997] Nyilván ebből adódik, legalább bizonyos mértékben, a szimbolikus fogyasztás – a reprezentáció – hangsúlyossá válá-



A standard marketingkönyvek keményen modernista beállítottságúak, és a szervezetek legtöbbje is természetesnek veszi, hogy abból induljon ki: „kell lennie valaminek, amit piacra viszünk”.



sa is. De tovább is mehetünk: egy flakon tusfürdőnek például ebben a kontextusban nincs tartalma – tusolni kell minden nap, ez maga az állandóság –, a kérdés az, hogy éppen ma mire reflektál a tusfürdőm. Ez persze a marketing számára a márkahűség és a márkavezérelt marketingprogramok végét jelenti. A posztmodern e tekintetben reflexió és önreflexió. Az önreflexió pedig a fogyasztó „termelése” is egyben. A posztmodern fogyasztó felismeri, hogy ő nem pusztán fogyasztó, hanem a fogyasztás tárgyának saját magához alakítója is, és mint ilyen, (újra)termelője és ezáltal (ön)imázásának előállítója a fogyasztás minden momentumában. [Firat, Dholakia, Venkatesh 1995]

Ha van személyiségmarketing egyáltalán, akkor kevésbé a karriertanácsadás körül keresném a tartalmát, mint inkább itt. Az lesz ugyanis itt a kérdés – a kultúra kérdése –, hogy e kaotikus és reflektív személyek milyenek lesznek belül. E pillanatban ez meglehetősen izgalmas kérdés. A sokak által siratott és visszakívánt tradicionális értékek belsővé tétele ugyanis lehetővé tette és teszi a társadalmi és egyéni értelemben egyaránt konzisztens személyiség kialakulását. Horatius soha nem mondott semmi olyat, hogy más dolgod sincs, mint hogy „minden órának leszakaszod virágját”. Ő inkább valami olyasmit üzen, hogy ha már természetteddel magadnak virágot, találd meg minden órában a lehetőséget, hogy élvezzed. És ez az ellenkezője annak, ami egyre inkább körülvesz bennünket.

Felhasznált irodalom

- Babarczy Eszter (1998): *Síralmas posztmodern*. Replika 30., június, 51–61.
- Bell, Daniel (1973): *The Coming of Post-Industrial Society*, New York, Basic Books.
- Bell (1976): *The Cultural Contradictions of Capitalism*, New York, Basic Books.
- Brodie, Roderick J., Nicole E. Coviello, Richard W. Brookes and Victoria Little (1997): *Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices*, Journal of Marketing Management, 13, 383–406.
- Brookes, Richard W. (1988): *The New Marketing*, Aldershot, UK., Gower.
- Brookes and Victoria Little (1997): *The new marketing. What does 'consumer focus' now mean?* Marketing and Research Today, May, 25, 96–105.
- Brown, Stephen (1993), *Postmodern Marketing?* European Journal of Marketing, 27, 4., 19–34.
- Stephen (1995): *Postmodern Marketing*, London, Routledge.
- Stephen (1998): *Postmodern Marketing Two, Telling Tales*, London etc., International Thompson Business Press.

- Stephen, J. Bell, and D. Carson (eds.): *Marketing Apocalypse: Eschatology, Escapology, and the Illusion of the End*, London, Routledge, 1996.
- Campbell, Colin (1995): *The Sociology of Consumption*, In Miller, Daniel (ed.), *Acknowledging Consumption*, London–New York, Routledge, 96–127.
- Castells, Manuel (1998): *The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol III: End of Millennium*, Oxford, Blackwell.
- Comte, August (1979): *A pozitív szellem*, Bp., Magyar Helikon.
- Firat, A. Fuat, Alladi Venkatesh (1993): *Postmodernity: The Age of Marketing*, International Journal of Research in Marketing, 10 3., 227–249.
- Uők., Nikilesh Dholakia (1995): *Marketing in a Postmodern World*, European Journal of Marketing, 29 1., 40–56.
- Uők., and Clifford J. Schultz II (1997): *From Segmentation to Fragmentation. Markets and Marketing in the Postmodern Era*, European Journal of Marketing, 31 3/4., 183–207.
- Fisk, George (1999): *Reflection and Retrospection: Searching for Visions in Marketing*, Journal of Marketing, 63 January, 115–126.
- Fojtik J. (1995): *A marketing jelentéseiről*. Marketing és Menedzsment (The Hungarian Journal of Marketing and Management), (29) augusztus, 26–30.
- Forrester, Vivane (1998): *Gazdasági horror*. Bp., Kossuth.
- Fullerton, Ronald A. (1988): *How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the 'Production Era'*, Journal of Marketing, 52 January, 108–125.
- Hankiss Elemér (1998): *Az emberi kaland*, Bp., Helikon Kiadó.
- Keegan, Warren J. (1994): *Global Marketing (5/e.)*, Englewood Cliffs, Prentice–Hall.
- Levitt, Theodore (1960): *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, 38 July–August, 24–47
- Lytard, Jean-François (1979): *La condition postmoderne*, Les Edition de minuit. Magyarul: *A posztmodern állapot*, in: *A posztmodern állapot*, 1993, 7–145.
- Martin, Hans-Peter, Harald Schumann (1998): *A globalizáció csapdája*, Bp., Perfekt Kiadó.
- Marx, Karl (1972): *A politikai gazdaságtan bírálatának alapvonalai*, MEM 46/I–II., Bp.
- Nádasdy Ádám (1998): *A „modern” és a belőle képzett fogalmak jelentés- és használatstörténete*, Replika 30., június, 33–40.

Szerzőnk egyetemi adjunktus a JPTE KTK Marketing Tanszékén, a Marketing & Menedzsment szerkesztője

A stratégiai vezetés új irányai

(I. rész)

Az USA (West Lafayette, Indiana) székhelyű Stratégiai Vezetési Társaság, amely több mint 50 országból kb. kétezres tagsággal büszkélkedhet idén, október 3-6. között, Berlinben tartotta nemzetközi konferenciáját, amely több mint 800 résztvevőt vonzott. A közel 400 előadás 10-12 szekcióban zajlott. A témák felölelték a stratégiai vezetés legfontosabb területeit a versenyelemzéstől, a szervezetfejlesztésen, változtatómenedzsmenten, az új vezetési modelleken, a stratégiai döntéshozatalon és a globális cégek stratégiai vezetési rendszerein át a tudásmenedzsmentig. A szekcióülések között plenáris előadások zajlottak kiváló és ismert előadókkal, akik nagyvállalatoktól és szaktanácsadó cégektől érkeztek. A rendezvény rangját emelte Hans-Dietrich Genscher, az NSZK egykori külügyminisztere, aki indító előadásában a globalizáció előnyeiről és hátrányairól beszélt.

A konferenciáról átfogó képet adni lehetetlen lenne, hiszen valamennyi előadás meghallgatására nem volt lehetőség. Ehelyett kétséges írásom első részében összefoglalom a két legérdekesebb plenáris előadás, a Boston Consulting Csoport előadója Carl Stern, és a McKinsey & Company Csoport előadója, Richard Foster okfejtésének lényegét.

Ez a két előadás jól érzékelteti a stratégiai vezetés szemléletében és módszertanában zajló változásokat, irányeltolódásokat, és arról is képet ad, hogy adott helyzetekben milyen stratégiai közelítések valószínűsítik a legnagyobb sikert.

A cikk második része pedig, az egyes előadások tükrében, alapvetően két témával: a globális cégek stratégiai vezetési módszereivel, és a még mindig újdonságnak számító tudásmenedzsment módszerekkel foglalkozik majd. Ez utóbbi témakör* bemutatását megkönnyíti, hogy

* Az M&M következő számában közöljük.

az egyik tudásmenedzsment-szekciót a cikk szerzője vezette.

A bevezető előadások legfontosabb mondanivalóit öt témakör köré csoportosíthatjuk, amelyek a következők:

- az értéklánc felbomlása,
- az iparág megváltozott definíciója,
- az új versenyelőnyök
- az ember és a tudás előtérbe kerülése,
- a stratégiai gondolkodás központi témája: új piacok kellenek.

Ezeket a témaköröket a következőkben kissé részletesebben is kifejtjük.

Az értéklánc felbomlása

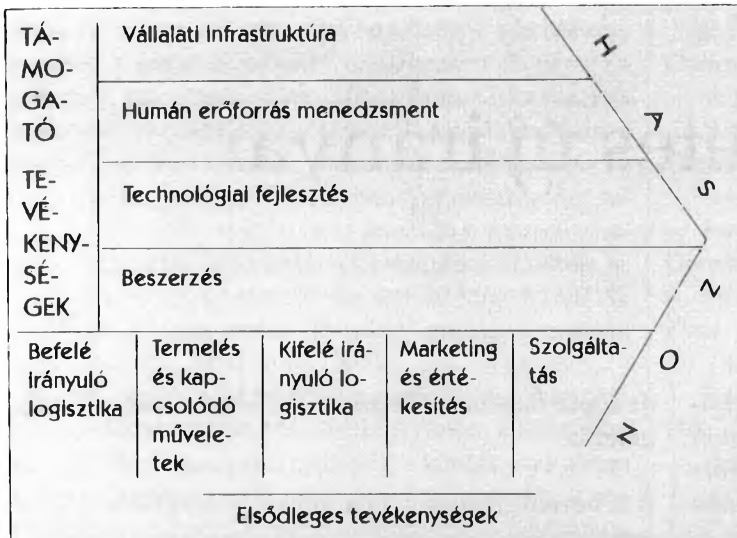
Az értéklánc fogalmát Michael Porter dolgozta ki és publikálta a *Competitive Advantage* című, először 1985-ben megjelent könyvében (The Free Press, New York USA). Gondolatának lényege az volt, hogy egy cég versenyelőnyét nem lehet az egész cégre általánosságban vizsgálni. Mivel a cég sokféle tevékenységet végez, pl. kutat-fejleszt, tervez, gyárt, értékesít, kiszállít stb. Ezek a tevékenységek külön-külön értéket teremtenek és különbséget okoznak. Például a cég egészének költségelőnye egyetlen területről, olcsó bérű fejlődő országba telepített nagyon hatékonyan működő futószalagos gyártásból származhat. Éppen ezért, ha a vállalat egészének versenyképességét akarjuk elemezni, akkor azt „elemeire” kell bontani, és az egyes elemek által megtestesített versenyelőnyöket külön-külön kell vizsgálni. Erre a gondolatmenetre támaszkodva vezette be M. Porter az értéklánc, mint a vállalat egyes területeinek értéklését segítő módszert.

”

Az értéklánc fogalmát Michael Porter dolgozta ki. Gondolatának lényege, hogy egy cég versenyelőnyét nem lehet az egész cégre általánosságban vizsgálni. Mivel a cég sokféle tevékenységet végez.

”

A Porter féle értéklánc szerkezete a következő:



Az egyes elemek a következőt jelentik:

• **Elsődleges tevékenységek**

- *Befelé irányuló logisztika:*

A termeléshez beérkező input (anyagok, félkésztermékek stb.) kezelése, készletezése és a termelés helyszínére szállítása.

- *Termelés és kapcsolódó műveletek:*

Valamennyi olyan művelet, amelynek során az inputból előadható végtermék lesz.

- *Kifelé irányuló logisztika:*

Mindazon tevékenységek, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a végtermék eljusson a vevőhöz. (Késztermék-készletezés, szállítójárművek működtetése, megrendelés-feldolgozás, kiszállítás-ütemezés stb.).

- *Marketing és értékesítés:*

Valamennyi marketinggel és értékesítéssel kapcsolatos tevékenység. (Hirdetés, vásárlásösztönzés, értékesítési csatorna-választás, ármegállapítás stb.).

- *Szolgáltatás:*

A termékhez kapcsolódó, a vásárlónak kínált szolgáltatások: betanítás, termék módosítás a vevő igénye szerint, javítás, alkatrészellátás, felszerelés stb.

• **Támogató tevékenységek**

- *Beszerzés:*

Az inputbeszerzés folyamata. (Nem az input maga!)

- *Technológiai fejlesztés:*

Minden olyan tevékenység, amely a termékek és technológiák fejlesztését, korszerűsítését szolgálja.

- *Humán erőforrás-menedzsment:*

A munkaerő megkeresésével, felvételével, képzésével, motivációjával és értékelésével kapcsolatos valamennyi tevékenység.

- *Vállalati infrastruktúra:*

Ebbe beletartozik pl. a tervezés, a vezetés, a számvitel, a jogügy, a pénzügy és a minőségirányítás.

Az értékláncban szereplő vázolt tevékenységek - Porter szerint - annak ellenére, hogy a versenyelőnyök keresése szempontjából külön-külön értékeltük őket, mégis összefüggnek egymással. A tevékenység közötti kapcsolat jó működése maga is versenyelőny lehet. Éppen ezért fontos ezen tevékenységek hatékony koordinálása. Kiválóan példázza ezt a JIT (Just-in-time: éppen időben akkor, amikor kell) rendszerek működtetése.

A két előadó azonban korunkban, a gyorsuló változások, az élesedő verseny és a globalizáció miatt az értéklánc felbomlóban van, és a cégek nem az értéklánc mentén, ugyanabban az iparágban, hanem az iparágból kilépve, és értékrétegek (value layers) mentén szállnak versenybe.

Vagyis a verseny színtere a következő elmozdulást mutatja.

INNEN \longrightarrow IDE
A Porter-féle, iparágon belüli öt erő terepéről az iparágakat átívelő értékszeletek területére.

Az ötleteket és a mintákat is egyre inkább iparágon kívül keresik a cégek. Például a Bilbaóban épített Guggenheim Múzeum építési technológiájának megváltozásakor a tervezők az autó- és a repülőgép iparból vettek át mintákat és megoldásokat.

Gyakorlatban arról van szó, hogy az integrált, hagyományos vállalati struktúrák felbomlanak, és kisebb, önálló részlegek jönnek létre, amelyek a működési területüket bővítve, diverzifikálva más iparágakba is bemenészkednek. Továbbá, már maga a szervezeti decentralizáció is az iparág elhagyására kényszerítheti a cég egyes, függetlenné váló részeit. Például az oktatás „kiszervezése”, függetlenítése azt jelenti, hogy az az oktatási tevékenység, amely korábban mondjuk a mosógépgyáron és így a gépiparon belül, a mosógépgyártás versenyképességének javításáért tevékenykedett, az új helyzetben a saját versenyképességét kell, hogy megteremtse, mégpedig az oktatási ágazaton belül. Ez az irány természetesen megváltoztatja a stratégiai tervezés hangsúlyait és területeit is.

Az iparág megváltozott definíciója

Korábban az iparág fogalmát többnyire a következőképpen írták körül: a vállalatok egy olyan csoportja, amely olyan termékekért ill. szolgáltatásokat állít elő, melyek a felhasznált anyagok, tudástechnológiák, gépek vagy a kielégítendő vásárlói igények szempontjából közel állnak egymáshoz.

A változó körülmények között azonban ez a definíció már nem állja meg a helyét. Bár az új definícióról való megállapodás még várat magára, egyes elemei már körvonalazódni látszanak. Eszerint egy iparágba sorolhatók azok a vállalatok amelyek:

- egymással versenyző vállalati hálózatokból, „föderációkból” épülnek fel;
- ugyanazon értékszeletek mentén versenyeznek;
- hasonló erőforrásokkal és képességekkel rendelkeznek;
- hasonló „megoldásokat” kínálnak a vevőknek;
- hasonló információval és tudással rendelkeznek ugyanarról a piacról.

Az iparág fogalmának változása természetesen megváltoztatja az iparági versenyelemzés szempontjait és módszereit, s ezáltal módosítja a stratégiai tervezés és vezetés fő irányait is.

Új versenyelőnyök

Ebben az új helyzetben a versenyelőnyök is módosulnak. Az egyik előadó például megemlítette, hogy míg korábban a legfontosabb versenyelőnyöket a cégek a termelésben építették ki, ma már a termelés maga egyre kevésbé testesít meg stratégiai versenyelőnyt. Éppen ezért a beruházások többsége sem itt történik. A termelés egyre inkább a költségmegtakarítás elsődleges terepévé válik. Éppen ezért telepítik át a cégek termelő-összeszerelő üzemüket az alacsony munkabérű, és a költségvédelemre kevésbé érzékeny fejlődő országokba.

De akkor hol keresendők a versenyelőnyök új területei? Az előadók szerint a következő vállalati képességekkel lehet már ma is, de a jövőben egyre inkább, versenyelőnyt kiharcolni:

- a versenytársakénál gyorsabb és hatékonyabb innovációs képesség,
- a gyors és sikeres döntéshozatal képessége,
- különlegesen hatékony és rugalmas szervezeti rendszerek építésének képessége,
- egyedülálló, feltűnő termék, termékcsoport és vállalati kép, arculat megtermelésének képessége,
- kimagasló megújulási, változtatási és tanulási képességek.

Az, hogy ezek közül a különleges versenyelőnyök közül egy adott cég melyiket ill. melyeket tudja a leginkább kifejleszteni, sok mindentől, többek között a tevékenységi területektől és a vezetői, munkatársi képességektől is függ.

Az ember és a tudás előtérbe kerülése

Az előzőekben vázolt versenyelőnyök világosan mutatják, hogy a hagyományos, a fizikai erőforrásokra –

gépekre, technológiákra, pénzre – épülő versenyelőnyök egyre inkább átadják helyüket a tudásnak ez az azzal rendelkező embernek.

Ezt a jelenséget, utalva a korábbi, a fizikai erőforrásokra épülő ipari forradalomra, egyre többen nevezik „tudásforradalomnak”. A „tudásforradalom” időszakába a legfontosabb tőke a tudás- és az intelligencia-tőke, amelyet építeni, hasznosítani és újratermelni kell. E tevékenységek együttesét nevezik tudásmenedzsmentnek, ami egyre nagyobb hangsúlyra tesz szert a stratégiai vezetés folyamatában.

A tudásmenedzsment feladata a tudásra és képességekre épülő versenyelőnyök kifejlesztése, megőrzése és állandó megújítása. (Erre a témára egyébként a cikk folytatásában, a következő számban még visszatérünk.)

A stratégiai gondolkodás központi témája: új piacok kellenek

A verseny terepe szintén módosulóban van. A „vére menő költség ill. árverseny” helyett a tartós sikert megcélzó és tudatosan építő cégek a korábbi versenyarénából való kilépést, helyezik stratégiájuk középpontjába, és az „új vizekre eveznek”. Ezt a változást úgy is jellemezhetnénk, hogy a „csináljuk a dolgokat egyre gyorsabban és olcsóbban” helyett a „csináljunk más dolgokat” filozófiája van terjedőben. Ez pedig új piacok, új termékek és szolgáltatások keresését jelenti, amihez kreativitásra és innovativitásra van szükség. Ezzel függ össze a tudás és az emberek fontosságának növekedése.

Egy felmérés szerint az adott mintában szereplő cégek tevékenységében 14% volt az új termékek és az új piacok aránya, viszont ezek hozták a profit 61%-át.

Milyen változást indít el ez a szemlélet-módosulás a stratégialkotás és a versenyelemzés területén?

A hagyományos közelítést a következőkkel jellemezhetnénk: „Válassz egy vonzó iparágat, építsd fel benne a szükséges versenyelőnyeidet, és próbáld ezek alapján jobb eredményeket elérni, mint versenytársaid.”

Az új közelítés lényege pedig a következő: „Tágítsd ki az iparág hagyományos fogalmát, keress és teremts új piacokat, és ezzel lépj ki abból a szorítóból, amelyben a korábbi körülmények között küzdöttél.”

Ez az új közelítés azonban szükségessé teszi a jövőorientáltságot és a kritikus, mindent megkérdőjelező és javítani akaró vállalati magatartást a cég valamennyi területén.

Szerzőnk egyetemi tanár,
a közgazdaság-tudományok doktora

Zétényi Tamás:

Direkt Marketing kézikönyv

A Magyar Posta Rt. gondozásában jelent meg. A szerző – maga is gyakorló szakember – teljes áttekintést ad a direkt marketing ágairól és lehetőségeiről. Ismerteti a módszereket, példákat ad a sikeres és elhibázott direktmarketing-kampányokról. A kötet egyaránt szolgálja a profi marketingszakembereket és az iparosokat, kereskedőket. Az előzőek továbbképzést, az utóbbiak képzést kapnak a kötetből.

A munka külön erénye – az olvasmányos stílus mellett –, hogy a kicsiben reklámozók és a nagyvállalatok egyaránt megtalálják benne a számukra alkalmas módszereket és technikákat, gazdag irodalomjegyzék és tárgymutató is segít.

Néhány sor a lektori véleményből:

„Biztosan lesz még több ilyen témájú könyv Magyarországon, de akkor is ez lesz az első és egyben alapozó szakkönyv.”

„A könyv egyik legnagyobb értéke, hogy betölti a kézikönyv szerepét. A szerző megosztja velünk hatalmas gyakorlati tudását, elárulja a »kis titkokat« is.”

A tartalomról:

• A direkt marketing? • A direkt marketing értékesítési vagy kommunikációs csatorna? • Hirdetés vagy direkt marketing • Médiumok és a direkt marketing • Közvetlen és azonnali választ várunk • Eladásösztönzés és direkt marketing • Örökzöld kérdések a direkt marketingről • A „kutató” és a direkt marketing mérése • A direkt marketing tervezése • A címlistától a választig

• Adatbázis-építés • Az előkészítés előkészítése • Címlistából adatbázis • A direktmarketing-csomag • Hogyan válaszol a címzett? • A direkt kereskedelem • Baj- és vetélytársunk: a telemarketing • A kereskedelmen túl • Direkt marketing ügynökség nélkül • Hogyan választunk direktmarketing-ügynökséget? • A direkt marketing „elígazító” • Adatvédelem

A könyv boltban nem kapható. A Magyar Posta Direkt Marketing Centrumában megtekinthető, és megvásárolható vagy megrendelhető. Cím: Budapest XIII. kerület, Lehel u. 10/A, telefon: 236-4555, fax: 236-4553, e-mail: <mailto:dmc@posta.hu>. Fogyasztói ára: 3.690 Ft.

A szerk.

Dr. Rekettye Gábor:

Az ár a marketingben

Műszaki Könyvkiadó, 1999. 342 oldal.

Az ár központi eleme a gazdasági megfontolásoknak. Szerepe egyaránt fontos a vevők vásárlási döntéseiben és a vállalatok

eredményességében. Gazdasági jelentősége ellenére az árak területe meglepően alulreprezentált a magyar menedzsment szakiro-

dalmában. Éppen ezért rendkívül üdvözlendő Dr. Rekettye Gábor műve, amely Az ár a marketingben címmel jelent meg a Mű-

szaki Könyvkiadónál – annak a marketing-sorozatnak ötödik tagjaként, amelyet Kotler és Jobber könyvei is fémjeleznek. A mű külalakja rendkívül szép, formája és szerkesztése korszerű; mindez a szerző és a kiadó gondosságát, minőségérzékenységét dicséri. Úgy gondolom azonban, hogy a könyv tartalma igazán az, ami figyelmet érdemel, és a könyv igazi minőségét jelenti.

A szerző célja, hogy átfogó képet adjon a vállalati árdöntésekről és az azokat befolyásoló tényezőkről. A mű szemlélete, a téma megközelítési módja marketingorientált. A szerző véleménye az, hogy a vállalat eredményességében a vevők értékítélete a meghatározó: ez az értékítélet pedig a vállalati kínálat hasznosága és a vevőráfordítások (árak) összefüggésében formálódik. Az árfunkció a piaci viszonyok között tehát csak akkor lehet eredményes, ha piacvezérelt. E fő irányvonalat mindig szem előtt tartva, Rekettye Gábor a témát a maga sokszínűségében tárgyalja könyvében: foglalkozik az árak közgazdaságtani-elméleti alapjaival, az áraknak a költségekkel, valamint a nyereséggel és a pénzügyekkel való kapcsolataival is.

A könyv tizennégy fejezetre oszlik. Az első, bevezető fejezetben azokat az általános irányzatokat, környezeti változásokat tárgyalja, amelyek az ezredforduló globalizálódó gazdaságában az árfunkció jelentőségének növekedését és a korábbiaktól eltérő kontextusba való helyezését eredményezik. A második, harmadik és negyedik fejezetek az árak közgazdaságtani megközelítésével, a keresleti görbékkel, a kereslet ár rugalmasságával, továbbá az árak és a fogyasztói magatartás, valamint az árak, az eladható mennyiség és a vállalati nyereség összefüggéseivel foglalkoznak.

Ezt követően az ötödik fejezet az árképzés módozatait tárgyalja. Különbséget tesz az árazás hagyományos, mindmáig gyakran alkalmazott „költség plusz nyereség” formulára épülő, és a piacvezérelt árképzés módozatai között. Példákkal mutat rá a csak a költségekre épülő árazás csapdáira, illetve a piacvezérelt árképzés előnyeire. Viszonylag részletesen tárgyalja a könyv a napjainkban egyre fontosabbá váló versenytárgyalásos árképzés módszerét.

A könyv gerincét a hatodiktól a tizenkettedik fejezetig terjedő rész képezi. Ezekben a részekben a különböző árstratégiákkal, az ár- és minőségi színvonal összefüggéseivel, az árstruktúra kérdéseivel foglalkozik. Stratégiai és a versenyt meghatározó tényezőnek tekinti a szerző az árstruktúra kérdéskörét, ami a gyakorlatban, mint a cég különböző kínálati elemei – a termékcsaládok közötti, illetve az egyes termékcsaládokon belüli termék-, illetve szolgáltatáselemek – árazása (az árdifferenciák megállapítása) jelenik meg.

Külön fejezetben foglalkozik az árak differenciálásának módszereivel. Ez az a terület, amelynek jelentősége napjainkban – a szolgáltatások, különösen a telekommunikációs szolgáltatások térnyerésével összefüggésben – növekedőben van. Részletesen foglalkozik a könyv azzal, hogy a termékek és szolgáltatások ára miképpen módosul az értékesítési csatornában, továbbá azzal, hogy a csatornán belüli hatalmi viszonyok függvényében az értékesítési csatorna mely résztvevői képesek arra, hogy az áralakulást döntő mértékben befolyásolják. Külön foglalkozik a szerző a kereskedelmi – és ezen belül döntően a kiskereskedelmi – árképzés módszereivel.

A tizenkettedik fejezet a nemzetközi marketingben alkalma-

zott árpolitikát taglalja, majd a könyv tizenharmadik fejezetében az ártárgyalások anatómiáját mutatja be, és hasznos tanácsokkal járul hozzá az e területen dolgozók ismeretanyagának bővítéséhez.

A könyvet – a 14. fejezetben – esetleírások egészítik ki. Az esetek illeszkednek a könyv szerkezetéhez: ezek között szerepel egy közszolgáltatás, egy, a nemzetközi piacra is kilépő és erős versenyhelyzetben lévő iparvállalat árpolitikájának leírása, egy multinacionális vállalat belföldi árversenye, továbbá egy idegenforgalmi szolgáltatásban dolgozó kisvállalkozás és egy kiskereskedelmi vállalat árpolitikájának bemutatása.

*

Úgy gondolom, hogy ez az ár-könyv hiánypótló mű. Utoljára akkor jelent meg árakkal foglalkozó könyv a magyar szakkönyvek piacán, amikor az árak még csak a központi tervezésből levett technikai funkciót jelentettek. Bátran ajánlhatom ezt a művet mind a kutatók, mind a vállalati szakemberek számára.

Dr. Szabó Zoltán

magyar
műhely

A kortárs progresszív
irodalom, zene, képző- és
médiaművészet fóruma.

Megrendelhető a kiadó
címén:

1027 Budapest, Csalogány utca 3/c.

E-mail: sxs@elender.hu

INTERCONTACT

MARKETING • NETWORK

1164 BUDAPEST, GESZTENYE UTCA 12/B

Tel./fax: (1) 400-1417, (1) 400-1418 • Mobil: (20) 943-3982, (20) 910-5405

E-mail: imn@intercontact.hu

Az Intercontact Marketing Network Kft. 1990-ben alakult. Tagja a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarának, a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamarának, és alapító tagja a Magyar Adatbázis Forgalmazók Szövetségének.

Napi kapcsolatban állnak követségek kereskedelmi részlegeivel, gazdasági kamarákkal, számos országbeli cégképviseléssel az egész világon, s velük gazdasági információcserét bonyolítanak. Így számos hasznosítható üzleti ajánlat érkezik a céghez.

A különböző üzleti ajánlatokat kódszámokkal látják el. A kódszám alapján azonosíthatók, ill. ennek segítségével kérhető bővebb információ.

Rendszerük tagjai az üzleti tájékoztatókban megjelenő ajánlatok közül mennyiségi megkötés nélkül bármelyik; számukra szükséges tételt lekérhetik, illetve abban korlátlan számban, gyakorisággal saját ajánlataikat megjelentethetik.

INTERCONTACT ÜZLETI AJÁNLATOK

16568. ANGOL CÉG SZABAD FÉMIPARI GYÁRTÓKAPACITÁST KERES FORGÁCSOLT ALKATRÉSZEKRE, VALAMINT HEGESZTETT SZERKEZETEKRE!

Partnerünk számítása szerint kb. 750.000,- GBP éves értékben fognak gyártatni forgácsolt alkatrészeket és kb. 750.000,- GBP értékben hegesztett acél-szerkezeteket, mindegyik az elkövetkezendő 12 hónapban kerül sor. Jelenleg Magyarországon havonta közel 20.000,- GBP-t költenek el. Várnak további beszállítókat a forgácsolt alkatrészekre.

A gyártóknak rendelkezniük kell Cam automata esztergákkal, CNC esztergákkal vagy multi orsó automata esztergákkal. A munka minden hónapban egyenletes lesz, és egységes széria darabszámot rendelnek 500 és 5000 db között.

Ezen kívül szintén beszállítókat, gyártókat keresnek hegesztett szerkezetekre, ehhez présekre van szükség (egészen 100 tonnásig), hegesztési lehetőségre és feltehetően CNC kivágó és hajlító berendezésre is. Ez a munka szintén rendszeres lesz, minden hónapban 200-500 db-os szériákban kerül kiszállításra.

Az angol partnerek szándékában áll látogatást tenni a potenciális szállítóknál júliusban, amikor Magyarországra érkezik kb. egy hétre, de még a látogatása előtt szüksége van bizonyos információkra a jelentkező cégekről:

- Milyen gépük van?
- Hány dolgozójuk van és mennyi a forgalmuk?
- Jelenleg mit gyártanak és kik a vevőik?
- Van-e náluk valaki, aki beszél angolul?

A műszaki rajzok, dokumentációk az Intercontact irodájában megtekinthetők. Partnerünk kérésére csak részletes magyar-angol nyelven megküldött jelentkezésekkel tudunk érdemben foglalkozni.

17083.

Hálózatunk az egyik legnagyobb franchise-rendszer Németországban, és az egyetlen, amely az év franchise-adójának és franchise-vevőjének járó díjat is elnyerte. Projektünk indításához keresünk magyarországi franchise-partnereket. Cégünk vállalja az átfogó képzést, valamint a termékek és a know-how átadását. A jelentkező félnél tárgyalóképes német nyelvtudás szükséges.

16583.

Magyar cég szabad fémipari gyártókapacitást keres forgácsolt alkatrészek és bonyolultabb lemezalkatrészek gyártására. 16-18 féle alkatrész: vasúti elektronikus vezérléshez a mechanikus alkatrészek, lemezdobozok stb. A munkálatok elvégzéséhez hagyományos és CNC vezérlésű gépek szükségesek. A gyártás végezhető anyaggal vagy bémunkában. Irányadó darabszám: 6000 db/negyedév. Műszaki rajzok, dokumentációk az Intercontact irodájában megtekinthetők.

17122.

Magyar cég megvételre keres műanyag granulátumot. Éves igénye: PA 12-höz 50 tonna/év, PA 11-hez 3 tonna/év (forró égővi kivétel). Ár: maximum 12,5 DEM/kg. Szállítás a szállító feladata. Fizetés: minimum 60 nap halasztott fizetés.

17205.

Magyarország egyik legsikeresebb, legeredményesebb labdarúgó utánpótlás-nevelő egyesülete keres tőkéstársat, szponzort, bel- és külföldi szakmai befektetőket. Közel 200 kupán vettünk részt, ebből 143-at nyertünk meg! Hosszú távú, mindkét fél számára kölcsönösen előnyös együttműködés céljából várjuk jelentkezésüket!

Tel.: 06-20/9433-982

9389. ÚJÍTÓK, FELTALÁLÓK FIGYELEMI

Nagy-britanniai, dél-afrikai és amerikai partnerek várják magyar feltalálók, újítók jelentkezéseit. Szabadalmak, találmányok bemutatására partnerkapcsolatokat tudunk biztosítani, konzultációval egybekötve. Új termékek piaci bevezetését, menedzselését vállaljuk bel- és külföldi viszonylatban egyaránt. Várjuk megkereséseiket, bővebb információ az Intercontactnál kérhető.

9940.

Kiadók, szerkesztők figyelem! Most induló újságok, napilapok, folyóiratok, kereskedelmi-gazdasági magazinok kiadóival, szerkesztőivel keressük a kapcsolatot egy hosszú távú, mindkét fél számára kölcsönösen előnyös üzleti együttműködés céljából.

16993.

Németországban élő magyar kereskedő úszóport- és strandtextiliákat (úszónadrágokat, fűrdőruhákat) gyártó magyar cégekkel lépne kapcsolatba.

16585.

Megvételre keresünk rotációs nagyolvasztót, közvetlen vagy közvetett gázmelegítéssel, főleg alumínium reszelék olvasztására. A nagyolvasztó térfogata 3-5 tonna. Lehet új, de rövid ideig használt is.

16584.

Magyar cég ajánlatot vár a következő témakörben: a cég hajtogatott, ragasztott papír bevásárlótáskát ill. papírzacsokot gyártana, ehhez keres gépeket (lehet használt is) megvételre. Kapacitásigény: havi 50.000 db-tól 200.000 db-ig.

17185.

Német cég olyan teljesítőképes, rugalmas beszállítókat keres, aki megfelel a következő feltételeknek:

- lemezházakat készít nemesacélból a mi rajzaink alapján,
- CNC élhajlítópréssel rendelkezik,
- képes acéllemez lézervágására 2 mm vastagságig,
- és végez felület-megmunkálást (csiszolást 2140-es szemcsenagysággal),
- valamint lakkozást, porszórást, tömítések megmunkálását.

17187.

Német cég olyan neves és megbízható kelet-európai beszállító keres, aki a következő termékeket szállítaná számunkra: nemesacélból, sárgarézből, újezüstből készített, sajtolt, húzott és forgálatrészeket, részegységeket a legmagasabb minőségi elvárásoknak megfelelően.

17188.

Cégünk a német piacon jól ismert közép-vállalkozás. Kapacitásaink növelése érdekében keresünk vállalatokat, amelyek gumi, ill. műanyag fröccsöntött részegységeket szállítanak részünkre. Ezen cégeknek körülbelül 20-50 dolgozóval kell rendelkezniük, továbbá legyenek képesek mindenfajta elasztomer feldolgozására, és a fent felsorolt termékek készen történő szállítására.

17198.

Német cég olyan magyarországi beszállítókat keres, akik a következő acél, nemesacél és NE fémtermékeket gyártják:

- szegecselte részegységek (bérszegecselés),
- hegesztett részegységek (bérhegesztés),
- hidraulikus présrel egyenként készített sajtolt, préselt és húzott részegységek,
- többlépcsős gépekkel, ill. futószalagon készített sajtolt, préselt és húzott részegységek.

17194.

Német cég végelzárók, kábelmegmunkáló automatai, elektronikus vezérlőművek, relék stb. gyártásával foglalkozik. Termékeinket széles vevőkörnek (pl. vezérmű- és kapcsolószekrény-gyártók, présgépgyártók, gép- és berendezésgyártók, nagykereskedők, elektronikai szaküzletek, építőanyag-szakkereskedők és kábelkonfektáló cégek) szállítjuk. Tevékenységünket Kelet-Európára is szeretnénk kiterjeszteni, ezért olyan partnert keresünk, aki termékeinket képviselné és értékesítené a magyar, ill. a kelet-európai piacon.

17195.

Luxemburgi székhelyű cégünk az Astra, Eutelsat és az Internet Broadcast rendszerekkel történő műholdas adattovábbítással foglalkozik. Technológiánk előnye közé tartozik a kedvező hardvérek és az adatátvitel alacsony költsége. Műholdon keresztül minden magyarországi állomáshelyet elérünk, és vevőinknek más kommunikációs rendszerekkel szemben a függetlenséget és a rugalmasságot biztosítjuk. Ezen szolgáltatásunk értékesítéséhez magyarországi partnereket keresünk. Bővebb információ az Intercontact irodájában megtekinthető.

17193.

Cégünk az európai piac vezetője az ipari mérés-technikai területén. Olyan budapesti vagy Budapest környéki vállalatot keresünk, amely vállalná, hogy magyarországi képviselőnk legyen, és lehetőleg az elektronikus mérés-technika területén tevékenykedjen. Képviselőnk feladatai a következők lennének:

- aktív terjesztői tevékenység egy képviselő munkatárson keresztül,
- műszaki tanácsadás és ajánlatkészítés,
- szervizszolgálat,
- termékeladás.

A németországi anyacégnél történő beiskolozás miatt a képviselőnek alkalmazott munkatárstól legalább alapfokú német vagy angol nyelvtudást várunk el.

17174.

Dél-afrikai cég információt kér a magyar potenciális beruházókról, valamint a magyar turizmusról, mezőgazdaságról, információs forrásokról, és más társult cégekről.

17167.

Bangladesi cég megvételre keres fényképezéshez szükséges kiegészítőket: színes és fekete-fehér filmet, fotópapírt, fotóalbumot, képereteket (kis- és közepméretűeket).

17169.

Egyiptomi cég keres galvanizált vízvezetékcsöveket 0,5-4 inch nagyságig.

17166.

Benini cég vásárolna mindenféle divatruházatot, cipőket, kozmetikai cikkeket, táskákat, műszaki cikkeket (tv, video, fax), kiegészítőket ruhákhoz, ruhákat, játékokat.

17165.

Német cég kapcsolatba lépne Magyarországon legnagyobb ékszerkészítő cégével.

17156.

Pakisztáni cég vásárolna különböző használt és új gépeket (esztergagépek, marógépek, fűrészgépek stb.).

17157.

Tunéziai cég vásárolna különféle bőrtöket (szintetikus, disznóbőr stb.), cipőkhöz és táskákhoz való kiegészítőket, valamint cipő készítéshez szükséges anyagokat.

17158.

Román cég kukoricalisztet vásárolna.

17150.

Indiai cég komplett textilipari gépeket illetve berendezéseket adna el. Nagyméretű beruházást is vállalna: kötődék, szövétgyártás, inganyag- és öltönyanyag-gyártás beszerelését vállalják.

17152.

Portugál hűtőgépgyártó cég (ISO 9002 bizonyítvánnyal rendelkezik) keres magyarországi telephelyű hűtőgépipportőröket és -gyártókat egyaránt.

17153.

Pakisztáni cég felajánlja szolgáltatásait. Segít a kereskedelmi kapcsolatok kiszélesítésében Magyarország és Pakisztán között; szolgáltatásait a világ minden táján közlésezik. Vevőorientált cég, arra törekszik, hogy segítsen a meglévő vagy a szóba jöhető ügyfeleknek a kereskedelmi kapcsolatok kiszélesítésében.

16635.

Magyar cég felajánlja értékesítésre 2 db, 80 tonnás, teljesen felújított excenterprést, valamint 2 db 250 tonnás felújítatlan és 1 db 180 tonnás felújítatlan de üzemképes présgépet.

16149.

Szabad textilipari és varrodai kapacitást keresünk New York-i piacra. Az alábbi termékekre van folyamatos igény: ágynemű, lepedő, nő-férfi ruházati cikkek, bébi ruha, pulóver, fehémű, fűrdőruha, cipő, törölköző. A cég tulajdonosa júliusban Magyarországra látogat, hogy felkeresse a jelentkező üzemeket.

17135.

Buenos Aires-i cég vegyi anyagokat kínál eladásra: különböző maró anyagok, bevonó anyagok (foszfát, cink, nikkel), faápoló anyagok, ragasztók. Specifikáció az Intercontact irodájában megtekinthető.

17134.

Bolíviai cég vásárolna különféle elektronikai cikkeket, gépeket, felszereléseket, mint például: szigetelő, kapcsolók, mérőkészülékek stb.

17133.

Holland cég keres magyar gabonaexportőrt:et, akik nagyobb mennyiségben tudnának eladni.

17132.

Ciprusi cég keres vízálló ragasztókat és festékeket gyártó céget Magyarországon.

17128.

Török cég a következő termékek exportőreit, gyártóit keresi: relék, multiméterek, kapcsológombok, alternatív kapcsolók, áramfejlesztők, félvezetők.

17125.

Angol bútorgyártó cég az alábbi bútorokat vásárolná: lakás- és kerti bútorok, asztalok, székek, ülőlapok, valamint bútorok konyhák stb. számára.

17123.

Török cég érdeklődik hang- és fémtechnológiai berendezések, technológiák, hirdetés- és informatikai berendezések, valamint komputeralkatrészek vásárlása iránt.

17118.

Angliai csomagoló vállalat vásárolna mindenféle színes, nyomott poliétilén tasakokat és kartondobozokat.

17110.

Amerikai cég üzleti kapcsolatot keres szeszszitalokat gyártó magyar vállalatokkal.

17111.

Német kereskedelmi vállalat, termékválasztékának bővítésére, gyümölcskoncentrátumokat gyártó, valamint palackozó cégekkel keres kapcsolatot.

17170. ÚJDONSÁGI

Labdarúgó szakkönyv utánpótlás-edzők és testnevelő tanárok részére:

Both József: A futball egy nagy játék (módszertani kézikönyv I.).

Megrendelhető a (06-20) 9433-982 telefonszámon. Ára: 5.900,- Ft utánvétel.

17101.

Amerikai vállalat, amely lakberendezőket lát el lámpatestekkel, bútorokkal, kárpitos anyagokkal, dekorációs termékekkel, olyan magyarországi partnert keres, akinek kapcsolata van ilyen termékeket készítő ipari vagy művészi fokon előállító kisebb üzemekkel, egyéni vállalkozókkal, és még nem rendelkeznek képviselővel Amerikában. A megbízást vállaló fél feladata lenne az ilyen partnerek felkutatása és üzleti kapcsolat közvetítése.

17082.

Lapáthoz, ásóhoz, csákányhoz való szerszámnyeleket, ill. kerti eszközökhöz, seprűkhöz való kerek fanyeleket keres megvételre német vállalat.

17081.

Német cég kisméretű utánfutók tartozékait gyártaná (kerékkoszorúkat és készre szerelt, tömlő nélküli gumibroncsokat 135/R13-as és 145/R13-as méretben, valamint tengelyeket 350, 500 és 750 kg megengedett összsúllyal), és kész ezeket a részegységeket Nyugat-Európába szállítani.

17077.

Német cég az általuk gyártott eszközök karbantartási és javítási munkálatainak elvégzésére keres együttműködést egy magyar céggel az alábbi területen: a cég elektromechanikus alkatrészekhez gyárt funkcióellenőrző rendszereket, melyek közül már többet felszerelt tesztműszereként egy Budapest környéki autóipari beszállító cégnél.

17032.

Oszták cég, amely többek között szaniter berendezésekhez műanyag tartozékokat állít elő, gyártókat keres a következők területen: műanyag fröccsöntés, műanyag felületkezelés, krómozás, galvanizálás, gép- és műanyag fröccsöntött részeinek készítéséhez és ezek krómozásához.

16991.

Német vállalat bútorgyártó céget keres, amely érdekelt lenne egy holland partner részére bukktárból vagy tölgyből készült, fakeretes és színezett birka-bőrrrel behúzott fotelák gyártásában. Az ülésfelület egy külön párnából áll, amelyet a szállítmány tartalmaz. Havi szállítási igény kb. 100 db, 2001-ig garantáltak a megrendelések. A fotelák gyártásához mintát és fényképeket küldenek. Továbbá keresnek egy olyan bútorgyárat, amely szívesen vállalkozna közös vállalat alapítására holland partnerrel (a cégrészesedésnek min. 60 %-át venné át). A tömörítéstől készült bútoralapok gyártásához szükséges gépeket Hollandiából szállítják.

16990.

Német cég nőifehérenemű-gyártót keres Magyarországon. A német cég széles körű forgalmazási hálózattal rendelkezik.

16989.

Higiéniai és tisztítórendszerek világviszonylatban is vezető német fogalmazója és gyártója magyar kooperációs partnert keres. Termelési programjukban magasnyomású tisztítóberendezések, porszívók, kefék szerepelnek egyéni és ipari felhasználásra egyaránt. Többek között előállítanak még tisztító- és mosóberendezéseket autósok számára. Világszerte kb. 5000 alkalmazottat foglalkoztatnak 11 termelési helyszínen, és több mint 30 országban vannak jelen leányvállalataik. Növekvő mosó- és süroló-kefe-alapanyagigényük kielégítése érdekében új beszállítókat keresnek.

16987.

Németország egyik vezető nagykereskedő cége, amely gasztronómiai termékek területén tevékenykedik, partnert keres. Kínálatuk 2600 féle termékéből áll, melyeket vonzó színes katalógusuk tartalmaz. Ezt a katalógust ajánlják információként leendő partnereiknek. Több, mint 20 országba szállítanak,

és most a gasztronómia területén működő nagykereskedőket keresnek, akik termékeiket a magyar piacon képviselnék.

17098.

Acéltérmekeket gyártó német cég gyártási együttműködést keres magyar partnerrel a következő területeken: statisztikai kalkuláció, műszaki rajzok műhelytervezéshez, acélszerkezetek előállítás, mechanikai megmunkálása, a munkaterületre való szállítása.

17085.

Építőanyagokat, csempéket gyártó szaudi cég újfajta csempék készítésére törekszik; olyan magyar együttműködő partnert keres, aki új technikával, ötletekkel rendelkezik és ragasztóanyagokat, lakatokat, kapcsokat, rögzítőket gyárt.

17038.

Írországi nagykereskedelmi vállalat kapcsolatot keres előgyártott fa padlóburkoló anyagot előállító cégekkel.

17040.

Német cég értékesítőt keres termékeire: a német piacon eredményesen bevezetett, új rendszerű, viszakilág egyszerűsített csapszeregszerek. Felhasználási terület: fa nyílászárók, lépcsők készítése, bútortípus, építőipar stb.

16085 ÜDVÖZLI ÖNT A XXI. SZÁZADI - AURAPAJZS

Az emberi szervezet belső energiaáramlása létrehoz egy fizikai testen kívüli mágneses mezőt, amelynek feladata védelmet nyújtani a külső káros hatások ellen. Ezt nevezzük aurának. Az aurapajzst radieszterák, természetgyógyászok és elektronikai szakemberek segítségével fejlesztették ki. Az aurapajzs működése főképpen a sejtekre hat, az aurában létrejött károsodásokat kijavítja. Sejtgenerációs hatása miatt néhány óra alatt megkezdődik a szervezetben a sejtgeneráció, és 10-15 nap alatt befejeződik.

Ha fáradtan ébred, rosszul alszik, akkor ezt a terméket Önnek ajánljuk!

Kizárólagos magyarországi forgalmazó: Intercontact Kft.

A termék bevezető áron kapható: 15.000,- Ft + ÁFA

Nagyobb tétel vásárlása esetén jelentős árkedvezményt biztosítunk! Kis- és nagykereskedők, viszonteladók, egyéni vásárlók jelentkezését várjuk.

Az aurapajzs cégünknel megtekinthető, bővebb információ található az interneten: www.intercontact.hu

17023.

Francia élelmiszer-feldolgozó vállalat használt élelmiszer-feldolgozó sorokat kínál. Termékfelsorolás, árjegyzék rendelkezésre áll.

16980.

Felújított, de jó minőségű használt mezőgazdasági és élelmiszeripari gépekkel foglalkozó dán kereskedő cég keres társat termékeinek magyarországi forgalmazásához gépkereskedelemben jártas, kapcsolatokkal és a szükséges műszaki és kereskedelmi ismeretekkel rendelkező cég vagy szakember személyében.

15700. FIGYELEM, RENDKÍVÜL KEDVEZŐ HIRDETÉSI LEHETŐSÉGI

Most 50 %-os kedvezménnyel hirdethet a Képűrság oldalain, ha felkeresi a

KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁS-FEJLESZTÉSI KÖZPONTOT!

Várjuk egyéni vállalkozók, bt.-k, kft.-k, vállalatok, szövetkezetek jelentkezését.

Bővebb információ a 400-1417 és 400-1418 telefonszámokon.

16981.

Dán élelmiszeripari cég különleges minőségű, széles választékú dzsem és méz termékcsaládjával kíván a magyar piacra jutni. Ehhez keres importőrt, nagykereskedőt, aki hosszú távon együttműködne vele.

17024.

Kolozsvári cég ajánlata: a) 10.000 négyzetméteres telek (ebből 96 m² utcára néző front), infrastruktúrával, 6 km-re a város központjától; b) gyárt és kínál gumigarnitúrákat, gumialkatrészeket; c) képviselne magyar cégeket a romániai piacon.

17009.

Dél-afrikai kereskedelmi ügynökség a következő termékeket vásárolná: ruhaanyagok, textil méteráru, cipő, bőrtérmekek, gyógyszerek, kozmetikumok.

16975.

Dán gyártó cég korszerű sütőipari gépeinek magyarországi forgalmazásához, vevőszolgálati feladatok ellátásához műszaki és kereskedelmi ismeretekkel, sütőipari kapcsolatokkal rendelkező, hosszú távon együttműködni kész partnert keres.

16976.

Dán gyártó cég különleges minőségű kül- és beltéri kerámia-acél burkolópanel termékeinek magyarországi piaci bevezetéséhez és országos forgalmazásához építőanyag-kereskedelmi ismeretekkel és meglévő üzleti kapcsolatokkal bíró partnert keres.

16977.

Dán gépgyártó cég képviselőt, kereskedelmi partnert keres nagy teljesítményű, professzionális felhasználású levegőfűtő-, szellőző- és páratlantató berendezéseinek magyarországi piaci bevezetéséhez, folyamatos értékesítéséhez épületgépészetben járatos cég vagy mérnöki iroda személyében.

16978.

Dán gyártó cég képviselőt, disztribútort keres kiváló minőségű kerékpár-tartozékok magyarországi piaci bevezetéséhez, forgalmazásához, kereskedelmi hálózat kiépítéséhez, működtetéséhez.

16979.

Dán elektronikai gyártó cég kereskedelmi partnert keres széles körben használatos elektronikus termékvizsgáló műszerek, állat- ill. ütmérlegek stb. magyarországi piaci bevezetéséhez és forgalmazásához.

14762. FAIPARI CÉGEK FIGYELEM!

Óvodai bútorok gyártásával foglalkozó német vállalat hosszú távú együttműködés céljából olyan magyar cégeket keres a feldolgozó ipar területéről, amelyek részére az alábbi termékeket gyártanák: búkkfából készült székek, búkkfából készült asztal-állványok, -lábak, kiegészítő alkatrészek rajz alapján, fa formarészek (pl. szék-ülőlápok, háttámlák, kartámlák stb.), búkkfából készült tömörfa ládák. Mennyiség: 6.000-15.000-20.000 db tételeként. Minták, műszaki rajzok, prospektusok az Intercontactnál megtekinthetők.

15720.

Német cég keres magyar faipari gyártócégeket. Igényelt termék: ablakkeret, parketta, rönkfa. Fajfajták: búkk, luc, nyírfá, tölgy, szibériai vörösfenyő, erdei cseresznye, akác. Részletes specifikáció az Intercontactnál megtekinthető.

15999.

Közepes méretű német gyártó és forgalmazó cég, mely fajtékot, gyermekbútorok és óvodai berendezések gyártására specializálódott, a bútorgyártáshoz különféle fajfajtákból (búkk, nyír, juhar, gesztenye) tömörfa alkatrészeket (gyalulatlan élfá, főrésztáru) vásárolna. A cég hosszú távú együttműködésre törekszik. Az élfá mérete: 50x50 mm, hosszúság: 400-500-600 mm.

16424.

Budapesttől 50 km-re, Táborfalván műanyag fröccsöntő üzem, bevezetett termékekkel, 10 db fröccsgép - 20 grammostól 1000 grammosig - eladó.

16481.

Magyar cég felajánlja szabad kapacitását egyedi termelőgépek és berendezések felújítására (referencia: kohászat, papírtípus).

16376.

QS 9000 minősítéssel rendelkező üzem elektrosztatikus matt fekete festés szabad kapacitására munkát vállal.

16320.

Ipartelep eladó! A telep 2800 négyzetméter, két utcára nyílik és mindkét oldalról átjárható teherautóval. Ezen 800 négyzetméter üzemépület, szociális helyiségek, irodák, +200 négyzetméter raktár, 200 kW áram, földgáz, víz van. Tervrajz és bővebb információ az Intercontact irodájában kérhető.

16974. CÉGEK, VÁLLAKOZÁSOK FIGYELEM!

Tökéstartás, közreműködő partnereket keresünk egy új televíziós gazdasági magazinműsor készítésére. A magazinműsor fő célja, hogy sokrétű, közérdekű, az élet minden területét felölelő témákat dolgozzon fel, amelyek korhatár nélkül, valamennyi néző ill. a gazdaság szereplői (vállalkozások) számára mind makro-, mind mikroszinten hasznosítható ötleteket, információkat nyújtanak. Műsorunknak azt az alcímét is adhatnánk, hogy „Gazdasági Show”, mivel arra törekszünk, hogy ez a fél óra pihentető kapcsolódás egyben egy színes útikalauz legyen valamennyi nézőnk számára a gazdasági élet labirintusában. Amennyiben úgy döntene, hogy a gazdasági show résztvevői kívánnak lenni, úgy tapasztalni fogják, hogy rendkívül rugalmasak vagyunk a határidőket, forgatási helyszíneket, időpontokat, fizetési feltételeket, egyedi kívánásokat illetően. Ha még nem rendelkeznek saját reklámposttal, úgy készségesen állunk rendelkezésre annak elkészítésében. Szíves tájékoztatásul közöljük, hogy a magazinműsorban minden résztvevő partnerünk térítésmentesen megkap 1 db VHS másolatot a szóban forgó adásról.

Gazdasági Magazinműsorunk szponzorálási lehetőségei pl.:

1. főcímben vagy záró képből való megjelenítés;
2. a műsor előtt és/vagy után elhelyezhető a támogató reklámspotja;
3. díszletben, háttérben történő megjelenítés;
4. műsorbeáramozó reklámspot;
5. szponzor nevével ellátott tárgy, ruha stb.

Miután a megjelenítés számos variációja lehetséges, minden elképzelés, ötlet iránt nyitottak vagyunk. A szponzorálás ára minden esetben egyedi megbeszélés tárgyát képezi. Továbbá tájékoztatjuk Önöket, hogy cégtünk, igényeinek megfelelően - e műsortól eltekintve - szívesen áll rendelkezésre referenciáink készítésében is.

Röviden címszavakban a magazinműsor tartalma:

- Intercontact nemzetközi üzleti ajánlatok, hírek, események a nagyvilágból
 - Tökécsalagot: sikercégek, fejlesztések, feltalálók, technikai újdonságok
 - Kereskedelmi kislexikon: export-import, belker, a termékpiac kínálatából
 - A minőség a fontos: Fogyasztóvédelem
 - Pénz nélkül nem megy! Bankok ajánlatai, ábcé a befektetőknek, áruhitel
 - Mindennapi életünk: Otthonunk, környezetünk, biztonságunk
 - Országjárás: a vidék élete
 - Korszerű technika: híradástechnikai újdonságok, motorizált világban élünk
 - A biztosítók értünk vannak?!
 - Nyugdíjpénztárak kínálatából
 - Turisztikai körkép itthon és külföldön: utazási irodák kínálatai
- A műsor gazdasági jellegét tekintve, tartalma a benne szereplők tevékenységi körétől függően széles skálán változik.

További több ezer üzleti ajánlat - konkrét áru, termék kereslet/kínálat, szabad kapacitás lekötés, bérmunka, befektetők, vegyes vállalat alapítás, újítások - az Interneten:

www.intercontact.hu

MAGÉSZ

Magyarországi Acélszerkezet - Gyártók - Építők Szövetsége

A hazai acélszerkezet-gyártás – a gazdaság átlagos növekedési ütemét meghaladóan – folyamatosan fejlődik. Jelentős minőségi változások következtek be a gyártás egész területén. Ma már a magyarországi magasépítészeti acélszerkezet-gyártás meghaladja a 130.000 t/év termelési volument.

A nagy hagyományokkal rendelkező acélszerkezet-gyártók mellett új gyártók jelentek meg, amelyek rendkívül dinamikus fejlődéssel a piac jelentős szereplőivé váltak.

Több százra tehető azon gazdasági társaságok száma, amelyek az acélszerkezet-gyártásban érdekeltek. Az acélszerkezet fogalmát tágan értelmezzük, függetlenül a végterméktől vagy az ágazati hovatartozástól.

Azon szerveződések (egyesületek, szövetségek), amelyek a különféle szakterületek összefogására jöttek létre – természetes módon – periférikusan kezelték szakterületünket. A jó értelemben vett acélszerkezet-gyártó lobbij nem tudott kialakulni, és ennek hátrányát nap mint nap éreztük.

Míg a fejlett ipari országok mindegyikében működnek szakmai szövetségek (pl. a Német Acélepítési Szövetség idén 100 éves), nálunk ennek létét nélkülöztük.

1998. szeptember 29-én – mintegy féléves előkészítő munka után – megalakítottuk a MAGÉSZ-t 29 tagvállalat részvételével. Az eltelt egy év alatt több belépést regisztráltunk, és újabb jelentkezések vannak folyamatban. Szövetségünk célját már az Alapszabályunkban megfogalmaztuk:

- A magyarországi acélszerkezeti vállalkozók összefogása, szakmai és gazdasági érdekeik előmozdítása és erre irányuló együttes tevékenységük összehangolása, valamint társadalmi érdekeik érvényre juttatása.
- A Szövetség segítse elő a szabad vállalkozást, a nemzetközi-gazdasági kapcsolatok fejlesztését, valamint a hazai és külföldi vállalkozásokkal fenntartott kereskedelmi kapcsolatok feltételeinek javítását.
- Kísérje figyelemmel és befolyásolja a szakmai utánpótlást és a szakma tudományos háttérének alakulását.

E kitűzött célok határozzák meg teendőinket.

Az acélszerkezet-tervezést, -gyártást, -építést végző cégek egy család tagjai, és szövetségünk mindazon tagok érdekképviselőjét felvállalja, akik ezen a területen végzik tevékenységüket.

Tagjaink sorába várjuk mindazok jelentkezését, akik e szakmai tömörülés céljaival azonosulni tudnak. A tagságnak nem kritériuma a vállalkozás nagysága. A magán- és a kisvállalkozások egyenrangú tagok a nagyokkal.

Végezetül Közgyűlésünk egyik fontos megállapítását idézzük: „Reméljük, rövid idő alatt sikerül megteremteni – a nyugati társzövetségekhez hasonlóan – azt az elismertséget és rangot, amely a tagvállalatok részére megkülönböztetést jelent a Szövetségen kívüliekkel szemben.”

Folyamatos információkat a negyedévente 500 példányban megjelenő lapunkban, a MAGÉSZ Hírlévélben közlünk.

Tagfelvétellel kapcsolatos információ:

MAGÉSZ Magyarországi Acélszerkezet - Gyártók - Építők Szövetsége

Dr. Csapó Ferenc

2400 Dunaújváros, Vasmű tér 1-3.

Levélcím: 2401 Dunaújváros, Pf. 110.

Tel.: (25) 583-639, Fax: (25) 583-525

Hirdetésfelvétel a MAGÉSZ Hírlévélben:

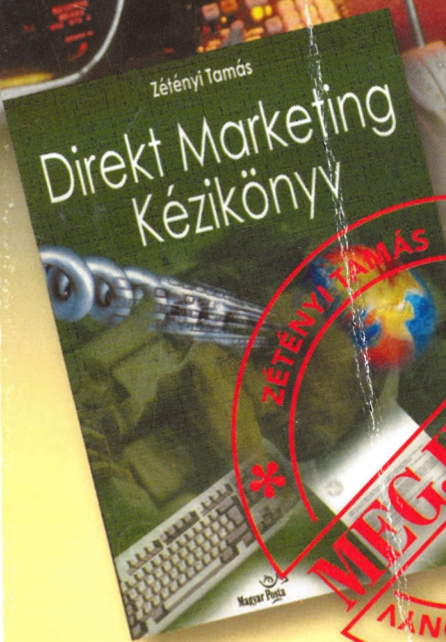
FÜRT Marketing

2400 Dunaújváros, Hold u. 4. III/1.

Tel.: (25) 431-881, (30) 984-791, Fax: (25) 432-020

Hirdetési díj: A/5 színes 30.000 Ft + ÁFA

Ettől eltérő méretarányban nő vagy csökken a díj.



DMC:

DM-szemináriumaink és könyvtárunk segítségével betekintést nyerhet a direkt marketing világába
DM-tanácsadónk javaslata alapján felépítheti saját kampányát
Médiaprogramunkat használva játszva ismerkedhet a levélreklám sajátosságaival
Megálmodott dm-levelét nyomtatjuk, borítékoljuk, majd postára adjuk
Válaszküldeményeik feldolgozásának terhére levesszük válláról

A dm-levellek célzottságát adatbázisunk biztosítja

A Magyar Posta Rt.

Direkt Marketing Centruma

széles körű tudását és gyakorlati tapasztalatait felhasználva biztos kézzel átsegíti Önt az üzleti élet légörvényein, és mindig rendelkezésére áll, hogy az üzlet szárnyra kapjon.

Cím: Budapest XIII. ker.,
Lehel u. 10/A, I. em.
Telefon: 236 4555, 236 4556,
fax: 236 4553
e-mail: dmc@posta.hu



...Bízva ránk az irányítást

